

Министерство образования и науки РФ  
Алтайский государственный университет  
Международный институт экономики,  
менеджмента и информационных систем

Т. В. Лейсле

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ**

*Учебное пособие*



Барнаул

---

Издательство  
Алтайского государственного  
университета  
2016

УДК 658 (075.8)  
ББК 65.291.21я73+60.823.3я73  
Л 42

**Рецензенты:**

*И. В. Федулова*, кандидат экономических наук, зав. кафедрой менеджмента и экономики труда, Алтайский институт труда и права;  
*Г. А. Булатова*, кандидат экономических наук, доцент,  
Алтайский государственный университет

**Лейсле, Т. В.**

Л 42 **Теория менеджмента: организационное поведение** [Текст] : учебное пособие. — Барнаул : Изд-во Алт. ун-та, 2016. — 102 с.

ISBN 978-5-7904-2097-9

Пособие содержит основные разделы курса «Организационное поведение», соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта профессиональной подготовки по направлению «Менеджмент».

Предназначено для студентов очной и заочной форм обучения.

УДК 658 (075.8)  
ББК 65.291.21я73+60.823.3я73

ISBN 978-5-7904-2097-9

© Лейсле Т. В., 2016  
© Оформление. Издательство  
Алтайского государственного  
университета, 2016

## **ВВЕДЕНИЕ**

Внешняя среда организаций характеризуется высоким уровнем сложности и неопределенности. Ее влияние на поведение организации усиливается, что определяет необходимость постоянных организационных изменений. Еще никогда не была так высока потребность в изучении влияния на поведение организации внешней среды, в дальнейшей разработке подходов и методов адаптации к ее изменениям.

Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации, появление новых видов организаций, современных знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике моделей организационного поведения, отвечающих требованиям времени. В этих моделях находят воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации.

Основной составляющей такой научной дисциплины, как организационное поведение, является психология, предмет которой — психика человека. Управление поведением людей в организации возможно лишь на основе познания психологических, социологических и некоторых антропологических закономерностей.

Цель преподавания дисциплины — сформировать у студентов представления об особенностях организационного поведения, возможностях влияния на него и управления им.

Задачами изучения дисциплины являются: получение теоретических знаний в отношении особенностей поведения людей в организациях; получение знаний в отношении основных потребностей и мотивов поведения людей; овладение навыками оказывать влияние на поведение людей для достижения поставленных целей; приобретение навыков эффективной коммуникации и проведения переговоров.

# 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

## 1.1. Сущность, цели, объект, предмет организационного поведения

Каждый день руководитель решает огромное количество вопросов, связанных с поведением отдельных людей или целых групп. Порой эти вопросы переходят в разряд проблем. На первый взгляд некоторые из этих проблем не кажутся столь уж важными, но из них складываются устойчивые взаимоотношения и характер взаимодействия с подчиненными, коллегами, клиентами. В итоге эти отношения и определяют успешность деятельности конкретного руководителя.

Возрастание роли человеческого фактора в организации повышает значимость категории *социальное или организационное поведение*.

Изучение закономерностей этой науки позволяет сформировать у руководителей теоретические представления и практические навыки управления поведением людей в организации.

*Организационное поведение* — систематизированный научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации в целом.

Организационное поведение представляет собой комплексную прикладную учебную дисциплину об управлении поведением человека в организации, ориентированную на применение социально-психологических методов управления трудовым поведением.

Организационное поведение можно рассматривать на трех уровнях, базирующихся на знаниях определенных наук:

- изучение личности (исследование индивидуальных особенностей, способностей, ограничений, психических свойств, состояний личности, мотивов и др.) — общая психология, психология личности;
- изучение групп (формирование и развитие группы, характеристики группы, групповые процессы, лидерство, конфликты и др.) — социальная психология, психология труда;
- изучение организации в целом (организационные стандарты, нормы, организационная культура, организационные изменения) — психология управления, менеджмент.

*Цели* организационного поведения как научной дисциплины:

1. Систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях.
2. Объяснение причин поступков людей в определенных условиях.
3. Предсказание поведения работника в будущем.
4. Основная цель — овладение навыками управления поведением людей в процессе труда.

*Объект организационного поведения* — совокупность реакций отдельных работников и коллективных субъектов поведения (групп) на воздействия внутренней и внешней среды.

*Предмет организационного поведения* — основные закономерности, которые определяют поведение людей в условиях совместного труда и межличностного общения.

## 1.2. Основополагающие концепции организационного поведения

Любая наука опирается на некоторые базисные концепции. Организационное поведение также основывается на ряде базисных идей о природе человека и организации.

Природа человека:

1. *Индивидуальные особенности.* Каждый человек уникален, следовательно, подход к каждому человеку должен быть индивидуальным. Наиболее эффективная мотивация к труду предполагает специфический подход руководителя к каждому работнику. Положение об уникальности каждого человека называется законом индивидуальных особенностей.

2. *Восприятие.* Каждый человек индивидуально воспринимает объекты реального мира. Наше отношение к тем или иным объектам проходит сквозь фильтр индивидуального восприятия. Этот процесс зависит от накопленного опыта, личных характеристик, социально-психологических установок и т. д. Следствием является так называемое селективное восприятие, т. е. человека привлекают те объекты и особенности рабочей среды, которые наиболее соответствуют его ожиданиям, установкам, интересам. В свою очередь, действия человека определяются его восприятием действительности. Руководители должны учитывать этот факт при распределении рабочих заданий, постановке целей и т. п.

3. *Целостность личности.* Организация не может принимать во внимание только профессиональные качества личности. Опыт человека, его характер, способность взаимодействовать с людьми и т. д. накладывают

отпечаток на его работу, т. е. человек должен восприниматься целостно, во всей взаимосвязи личных и профессиональных качеств. В применении к организационному поведению этот принцип предполагает то, что организация нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, а в развитых личностях.

4. *Мотивированное поведение.* Поведение человека формируется под воздействием его потребностей. Мотивирование — обязательный атрибут любой системы управления организацией. Ресурсы не могут быть эффективно использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей.

5. *Стремление к причастности.* Человек стремится к тому, чтобы оправдать ролевые ожидания, справиться с порученной работой. Некоторые сотрудники активно стремятся к тому, чтобы, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации. Руководители должны учитывать это желание и поощрять его.

6. *Ценность личности.* Человек заслуживает того, чтобы с ним обращались не так, как с другими факторами производства. Каждый сотрудник организации ожидает внимательного и уважительного отношения со стороны руководства. И руководство должно оправдывать эти ожидания.

Природа организации:

1. *Организация — социальная система.* Любая организация является социальной системой. Ее деятельность регулируется как законами общества, так и психологическими законами. Поведение людей формируется как под влиянием их индивидуальных потребностей, так и под влиянием групп, членами которых они являются. Кроме того, в организации существует две социальные системы: формальная и неформальная.

2. *Общность интересов.* Организации нуждаются в людях для достижения своих целей и люди нуждаются в организациях для достижения своих целей, т. е. необходимо определить общность интересов. При отсутствии взаимных интересов отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума.

3. *Этические принципы.* Некоторые организации осознают необходимость соблюдения этических принципов, разрабатывают различные программы, которые способствуют обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников.

### 1.3. Система организационного поведения

Наилучшее достижение целей организации предполагает, помимо всего прочего, создание системы организационного поведения. Такая система существует в любой организации, но в той или иной форме:

1. Сознательно созданная, регулярно контролируемая, постоянно совершенствуемая (т. е. управляемая).

2. Бессознательно существующая, неконтролируемая, несовершенствуемая (т. е. неуправляемая).

Основные задачи системы организационного поведения:

1. Определение важнейших человеческих и организационных факторов, которые оказывают влияние на достижение организацией поставленных целей.

2. Создание условий для эффективного управления этими факторами.

Элементы системы организационного поведения представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Элементы системы организационного поведения

### 1.4. Модели организационного поведения

Поведение работников в разных организациях может существенно различаться. Однако при всем многообразии оно обладает некоторыми типичными чертами, что позволяет классифицировать его по тем или иным признакам, т. е. выделить те или иные модели организационного поведения.

Интересной представляется классификация моделей организационного поведения Дж. Ньюстрона и К. Девиса (табл. 1).

Таблица 1

## Типовые модели организационного поведения

Параметры модели	Наименование модели			
	авторитарная	опеки	поддерживающая	коллективная
Основной инструмент	Власть	Экономические ресурсы	Лидерство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение заданий	Ответственное поведение
Психологический результат работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворяемые потребности работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Степень участия работника в процессе труда	Минимальная	Безынициативное сотрудничество	Интерес к работе	Умеренный энтузиазм

*Авторитарная модель* — это наиболее ранняя модель поведения руководителя и подчиненных в организации. Она опирается на властные полномочия руководителя и подчинение работников его приказам и распоряжениям. Данную модель характеризуют такие методы управления, как надзор, контроль исполнения, штрафы, административные наказания, увольнения и т. п.

*Модель опеки* — модель организационного поведения, известная также под названием «социальное партнерство», характеризуется повышенным уровнем социальной защищенности работников и повышением уровня их зависимости от организации. Эта модель способствует созданию у работников чувств безопасности и удовлетворенности.

*Модель поддержки* — в отличие от авторитарной модели, опирается не на власть, а на лидерство. Важная роль в этой модели принадлежит руководителю. Именно он создает атмосферу, способствующую индивидуальному росту работников и развитию их способностей в интересах организации. У работников, в свою очередь, повышается активность. Они стремятся своей деятельностью принести пользу организации.

*Коллективная модель* — более развитая модель поддержки. Данная модель исключает административное давление, предполагает взаимное доверие администрации и работников. Отличительные черты этой модели:



- совместное определение целей и средств их достижения;
- высокая квалификация работников и менеджеров;
- простые и ясные критерии личного успеха и в целом организации;
- регулярное неформальное общение руководства с рядовыми работниками.

Модель организационного поведения, которой придерживается руководитель организации, следует отличать от моделей поведения отдельных работников (табл. 2).

Таблица 2

### Модели поведения человека в организации

Название модели	Сущность и содержание модели
Преданный и дисциплинированный работник	Работник принимает все организационные ценности и нормы поведения и старается вести себя так, чтобы своими действиями не входить в противоречие с интересами организации. Он добросовестно выполняет порученную работу
Приспособленец	Работник не разделяет ценности организации, но полностью следует нормам и формам поведения, принятым в организации. Однако он в любой момент может уволиться или совершить действия, которые противоречат интересам организации. Это самый распространенный тип поведения среди персонала современных организаций
Оригинал	Работник разделяет цели и ценности организации, но не разделяет существующие в ней традиции и нормы поведения. В коллективе он выглядит «белой вороной». К этому типу относятся, как правило, креативные работники, способные генерировать новые идеи. Если таким сотрудникам предоставляют определенную свободу в выборе форм поведения, то они могут принести пользу организации
Бунтарь	Работник не разделяет ценности и нормы поведения, принятые в организации. Он все время создает конфликтные ситуации. Среди такой категории работников могут встречаться как одаренные личности («непонятые гении»), так и явные социопаты

Названные модели поведения работников в организации не дают однозначного ответа на вопрос, какая из них является наиболее желательной для организации (не считая, конечно, преданного работника). Много зависит от специфики организации и внешнего окружения.

## 2. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК СУБЪЕКТ ПОВЕДЕНИЯ

### 2.1. Понятие и структура личности

Деятельность организации может быть представлена совокупностью деятельности ее элементов, которыми могут быть отдельные личности, группы, подразделения. Результативность организации зависит от результативности деятельности отдельных ее элементов, их взаимосвязи, согласованности и т. д. Первой ступенькой к пониманию организационного поведения является понимание и изучение личности.

Личность — человек как субъект отношений и сознательной деятельности. Также личность можно определить как индивидуума в совокупности социально-значимых качеств и черт, выраженных в особенностях его сознания и деятельности.

В психологии под личностью понимают совокупность познавательных, эмоциональных, физических характеристик индивида, отличающих его от других.

По сути, все определения признают, что личность — это устойчивая система характеристик и признаков индивида, определяющих его уникальность.

Человек не рождается личностью, а становится ею в процессе общения с другими людьми и освоения накопленного социального опыта.

Каждой личности присущи индивидуальные особенности, которые обусловлены наследственностью, природными свойствами, особенностями воспитания и развития человека.

Существуют различные подходы к структуризации личности.

1. По биологическим (природным) признакам:

1) возраст:

— детство;

— взрослость (ранняя — 21–25 лет, средняя — 25–40 лет, поздняя — 40–55, предпенсионный возраст — 55–65);

— старость;

2) пол;

3) темперамент — индивидуальные особенности нервной системы, определяющие динамику психической деятельности человека (скорость возникновения и устойчивость психических процессов, пси-

хический темп и ритм, интенсивность психических процессов).  
Поведение человека в значительной степени определяется его природными особенностями, в частности темпераментом.

К свойствам темперамента относят:

- а) реактивность — особенности произвольных реакций, активность, определяющая произвольные действия;
- б) адаптивность поведения — степень приспособляемости поведения человека к изменяющимся условиям (подвижность — ригидность);
- в) особенности возбуждения/торможения нервной системы.
- г) экстраверсия/интроверсия — направленность психической деятельности на внешние или внутренние раздражители;
- д) нейротизм — свойство, отражающее уровень эмоциональной устойчивости. Высокий уровень нейротизма — потребность в определенности, чувствительность к удачам/неудачам, к угрозе, повышенная тревожность. Низкий уровень нейротизма — наоборот.

Типы темперамента:

Холерик — сильный тип нервной системы, экстраверт, неуравновешенный, высокий уровень нейротизма.

Сангвиник — сильный тип нервной системы, экстраверт, уравновешенный, низкий уровень нейротизма.

Флегматик — сильный тип нервной системы (с малой подвижностью нервных процессов), уравновешенный, интроверт, низкий уровень нейротизма.

Меланхолик — слабый тип нервной системы, неуравновешенный, интроверт, высокий уровень нейротизма.

*2. По социальным признакам:*

- 1) по уровню общей культуры (низкий, средний, высокий);
- 2) по выполнению социальных ролей (в семье, в коллективе, в профессиональной деятельности, в обществе);
- 3) по проявлению социальных характеристик в коллективе:
  - уровень квалификации (высокий, средний, низкий);
  - отношение к профессиональной деятельности (консерваторы, новаторы);
  - отношение к совместному труду (коллективисты, индивидуалисты);
  - отношение к оценке труда (тщеславие, равнодушие к похвале);
  - потребность в общении (замкнутость, общительность);
  - стремление к лидерству (присутствует, отсутствует);
  - локус контроля — качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним или внутренним факторам. Экстерналы —

люди, склонные возлагать ответственность за происходящее на судьбу, обстановку в стране, организации и проч. Они неуравновешенны, тревожны, могут быть агрессивными. Интерналы — люди, склонные возлагать ответственность за все происходящее на собственные усилия и активность. У них больше уверенности в себе, они более общительны и уравновешенны.

### 3. По духовным качествам:

- 1) по уровню духовности, способности творить добро (созидатель, разрушитель);
- 2) по силе духа (слабый, сильный);
- 3) по уровню гуманности (добрый, жестокий);
- 4) по уровню творческого подхода (стереотипный, креативный);
- 5) по степени внутренней свободы (независимость, конформизм, раболепие);
- 6) по степени эмоциональной чуткости (отзывчивый, внимательный или равнодушный, безразличный);
- 7) по развитию внутреннего чувства меры и уважению к окружающим (вежливый, тактичный или грубый, бестактный).

## 2.2. Психические процессы, свойства и состояния

Знание основ процессов, происходящих в психике человека, необходимо руководителю для лучшего понимания людей и того, от чего зависит их поведение. Рассмотрим основные психические явления.

*Ощущения* — отражение отдельных свойств предметов и явлений, которые непосредственно воздействуют на органы чувств. В своем качестве и многообразии ощущения отражают разнообразие значимых для человека свойств окружающей среды, своеобразие тех стимулов, которые их вызывают. Эти стимулы, будучи связанными с разными видами энергий, порождают ощущения различного качества: зрительные, слуховые, осязательные, обонятельные, вкусовые, ощущения боли, тепла, холода. Информацию о состоянии мышечной системы нам предоставляют проприоцептивные ощущения, возникающие в пространстве относительно направленности гравитационного поля, ощущения равновесия. Информация, поступающая в мозг от внутренних органов, перерабатывается центральной нервной системой. Соответствующие этим сигналам ощущения называются interoцептивными.

Человек в виде ощущений воспринимает далеко не все, что реально воздействует на его органы чувств (например, нет чувствительности к радиации).

Наиболее важными для человека, по-видимому, являются объекты, связанные с электромагнитной энергией, поэтому из всех органов чувств у человека наиболее развито зрение, воспринимающее данный вид энергии. В диапазоне длины волны от 380 до 780 нм человек воспринимает электромагнитные волны в виде ощущения определенного цвета.

Длительные и интенсивные воздействия на органы чувств способны вызвать определенные нарушения в их функционировании.

Важно также понятие порога ощущений. Если раздражитель не обладает достаточной силой, то ощущений не возникает. Каждый человек имеет индивидуальный порог чувствительности.

*Восприятие* — процесс отражения в сознании человека целостных предметов и явлений.

Образ восприятия отличается от набора ощущений:

1. Восприятие представлено не в виде отдельных видов энергии, отдельных свойств окружающего мира (как в ощущениях), а в форме целостных предметов и явлений.
2. Ощущения субъективно как бы находятся в нас самих; воспринимаемые же предметы, их образы и свойства субъективно локализованы в окружающем пространстве.
3. Для того чтобы некоторый предмет был воспринят в виде образа, необходимо совершить в отношении него некую встречную активность, направленную на его исследование. Для появления ощущения этого, как правило, не требуется.
4. Отдельные ощущения как бы «привязаны» к специфическим анализаторам (зрительные ощущения — к зрительному анализатору — глазам и т. д.). А образ восприятия предполагает взаимодействие, скоординированную работу сразу нескольких анализаторов. Четыре анализатора — зрительный, слуховой, кожный и мышечный — чаще всего выступают как ведущие в процессе восприятия. Их совместная работа приводит к появлению образа восприятия. Вместе с тем в зависимости от того, какая воспринимающая система у человека является доминирующей, выделяют визуалов (доминирует зрительное восприятие), аудиалов (слуховое восприятие) или кинестетиков (осозательное, обонятельное восприятие). Эти особенности восприятия обязательно необходимо учитывать в процессе управленческого воздействия, желая повысить его эффективность.

*Внимание* — направленность психики на определенный объект, имеющий устойчивое или ситуативное значение. Внимание можно охарактеризовать также как процесс, который способствует отбору одной информации, поступающей через органы чувств, и игнорированию другой.

Свойства внимания:

- устойчивость — проявляется в его способности в течение длительного времени сохраняться на более или менее постоянном уровне;
- концентрация (сосредоточенность) — проявляется в способности внимания собраться на чем-то одном, ограничиться им, отвлекаясь от всего остального в данный момент времени;
- переключаемость — перевод внимания с одного предмета на другой. Данная характеристика проявляется в скорости, с которой человек может переводить свое внимание с одного объекта на другой. Если переключаемость происходит произвольно, то это может свидетельствовать о неустойчивости внимания;
- распределение внимания проявляется в способности внимания распределяться между несколькими объектами;
- объем внимания — количественная характеристика внимания. Средний объем внимания взрослого человека — 5–7 предметов.

Виды внимания: произвольное (необходимо приложить волевые усилия, чтобы привлечь к чему-то внимание); произвольное (не предполагается участие воли в процессах управления вниманием).

*Память* — способность к получению, сохранению и воспроизведению человеком полезного для него жизненного опыта.

Виды памяти:

1. По периоду действия:

- мгновенная память (удерживает точную и полную картину воспринимаемого органами чувств лишь в момент восприятия);
- кратковременная память (15–30 секунд, сохраняется не полный, а лишь обобщенный образ воспринятого). Объем кратковременной памяти — 5–9 единиц информации;
- оперативная (рассчитана на сохранение информации в течение заранее определенного, известного срока времени, с последующим забыванием);
- долговременная (способна хранить информацию сколько угодно долго).

2. По органу чувств:

- зрительная память;
- слуховая;
- двигательная;
- осязательная;
- обонятельная;
- вкусовая;
- эмоциональная.

3. По участию воли в процессах памяти:

- произвольная (процесс запоминания на сознательной, волевой основе);

— произвольная (процесс запоминания без участия воли).

*Мышление* — познание окружающей действительности в тех ее свойствах, которые непосредственно, с помощью органов чувств не воспринимаются человеком. Мышление представляет собой обобщенное познание человеком действительности, т. е. получение знаний о ней в форме понятий и идей.

Виды мышления:

1. По продукту мышления:

- теоретическое (мышление, с помощью которого одни знания выводятся из других путем оперирования понятиями, в содержании которых они представлены);
- практическое (мышление, предполагающее реальные действия с материальными предметами. Решение с помощью мышления практических задач).

2. По характеру действий в познавательном процессе:

- творческое (продуктивное) — мышление, в результате которого человек получает новые знания, придумывает или создает нечто такое, что до него еще никто не придумал и не создал;
- нетворческое (репродуктивное) — мышление, открывающее для человека уже известные знания.

3. По использованию логики в процессе мышления:

- логическое — строго последовательное мышление, в ходе которого человек обращается к использованию логических операций и умозаключений (сравнение, анализ, синтез, абстракция, обобщение, конкретизация).

*Воображение* — психический процесс, порождающий образы в условиях, когда ничто соответствующее им не воздействует на органы чувств. Образ воображения отличается от образа восприятия или образа памяти:

- образу воображения не соответствует ничего из того, что человек воспринимает в данный момент;
- образ воображения может быть связан как с прошлым, так и с будущим;
- образ воображения может быть помещен в любую точку пространства.

Виды воображения:

- активное — образы появляются и изменяются с участием воли человека;
- пассивное — образы появляются и изменяются спонтанно, без участия воли человека (сновидения, галлюцинации);
- продуктивное — в образах воображения имеется много нового (элементы фантазии);

— репродуктивное — в продуктах воображения имеется немало известного, хотя и есть элементы нового.

Функции воображения:

1. Участие в творческом процессе. Преобразовывать окружающий мир, творя нечто новое по продуктам воображения.
2. Саморегуляция поведения, психических процессов и состояний.
3. Формирование внутреннего плана действий.
4. Программирование будущего.
5. Психодиагностика (по продуктам воображения).

## 2.3. Изучение личности

Изучение личности подчиненного является важным условием эффективного управления. Для того чтобы осуществлять целенаправленное воздействие, необходимо лучше знать человека, понимать его мотивы, ценности, взгляды на жизнь, социально-психологические установки.

Способы изучения личности:

1. *Изучение внешнего облика* (цветовые предпочтения, аккуратность, степень следования моде).

2. *Беседа*. Чтобы можно было назвать беседу способом изучения личности, она должна иметь четкую цель, а именно узнать человека как можно лучше. Выяснить, что для человека является важным, в чем он преуспел, к чему стремится в настоящий момент и т. п.

3. *Невербальные признаки общения*. Специального изучения требуют такие признаки невербального общения, как мимика, интонация, темп речи, жесты, положение тела в пространстве.

4. *Создание критической ситуации*. Только в критической ситуации, когда теряется контроль над своим поведением, можно узнать человека наиболее достоверно и быстро. Вместе с тем необходимо соотносить использование этого метода с этическими принципами.

5. *Психологическое тестирование*. Большое разнообразие тестов может помочь в изучении личности, однако основываться только на этом методе в оценке человека, конечно же, нельзя.

6. Изучение личности в процессе проведения *деловых игр, анализа практических ситуаций*, выполнения специальных заданий. Несмотря на игровой контекст ситуации, человек будет проявлять те качества личности, которые ему на самом деле свойственны. Например, если у человека высокие этические принципы, то даже в деловой игре он не будет совершать действия, выходящие за пределы моральных норм.



## 3. ГРУППЫ КАК СУБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

### 3.1. Сущность, виды, характеристики группы

Организация не является суммой составляющих ее индивидов, а представляет собой сумму отношений между группами людей. Знание руководителем условий эффективной работы групп, особенностей поведения в них, навыки управления групповой динамикой обеспечивают лучшее достижение организационных целей.

*Группа* — два или более людей, регулярно взаимодействующих между собой и влияющих друг на друга.

Основные причины, заставляющие людей вступить в те или иные группы:

- группа гарантирует человеку определенный статус;
- группа помогает человеку удовлетворить потребности в защите интересов, помощи, получении информации;
- группа позволяет удовлетворять потребности в оценке, уважении, признании;
- вхождение в группу удовлетворяет потребность человека в причастности, принадлежности к какому-либо сообществу.

Организация сочетает в себе наличие как формальных, так и неформальных групп.

К формальным группам относятся два вида групп: бригадные и функциональные.

В *бригадных формах* выделяют:

- группы с совместно-индивидуальной деятельностью (бригада станочников, где индивидуальный труд доминирует);
- группы с совместно-последовательной деятельностью (бригада, работающая на конвейере);
- группы с совместно-взаимодействующей деятельностью (бригада монтажников, где доминирует кооперированный труд).

В *функциональных подразделениях* выделяют:

- группы с параллельно-индивидуальной деятельностью — люди работают по отдельности, затем на определенных этапах их деятельность сводится воедино по срокам, ресурсам, прочим показателям (отдел сбыта);

- группы с кооперативно-индивидуальной деятельностью — результаты труда одних работников оказываются зависимыми от результатов труда других работников, так что их надо время от времени корректировать (отдел маркетинга, где результаты исследований используются в группе рекламы);
- группы с кооперативно-сетевой деятельностью — действия одних работников невозможны без одновременных или предшествующих действий других (проектные группы).

Можно выделить следующие *характеристики группы*:

1. Размер группы. В общем случае наибольшую эффективность обеспечивают группы от пяти до девяти человек. Однако существуют и другие варианты, что зависит от целей, структуры группы, внешних условий. Если в группе два человека, для нее характерно избегание разногласий, ложное согласие. Если три человека — возможна ситуация «двое против одного» (конфликты, напряжение, нестабильность). Если группа очень большая (больше 15 человек), то можно наблюдать снижение эффективности деятельности, взаимодействия, сплоченности, рост формализма. Такую группу лучше поделить на несколько подгрупп (по 5–7 человек).

2. Состав группы. Зависит от вида группы и рассматривается по принадлежности к социальному слою, по характеру труда, по профессии, уровню доходов, уровню образования и т. д.

3. Групповые процессы. Выделяют следующие групповые процессы: коммуникации, процессы изменения статуса, роли членов группы, процессы восприятия друг друга в группе, процессы образования, сплочения группы, лидерство, организация совместной деятельности группы, принятие решений, выработка групповых норм. Рассмотрим некоторые из названных аспектов:

**Роль.** Роль — это перечень функций, которые человек должен исполнить в группе. Роль — это нормативно одобренная модель поведения человека в группе. Ключевые аспекты ролей:

- ролевые ожидания — от человека ожидают определенного поведения, связанного с исполнением роли;
- ролевая неопределенность — человек испытывает сомнения относительно того, что конкретно в рамках заданной роли ожидают от него другие члены группы;
- восприятие роли — то, как сам человек воспринимает поведение, ожидаемое от него в рамках данной роли;
- психологический контакт (ролевые согласия) — совпадение ролевых ожиданий и восприятия роли;
- ролевой конфликт — имеет место тогда, когда член группы не может выполнить ожидания группы. Ролевой конфликт может быть

связан с перегруженностью или несовместимостью ожиданий группы и представлений члена группы.

**Статус.** Статус — позиция личности в группе по отношению к другим членам группы. В различных группах один и тот же человек может иметь различный статус. Факторы, определяющие статус: образование, знания, доходы, происхождение, профессия, культурный уровень, национальность, внешний вид. Статусно-ролевое распределение участников группы можно представить следующим образом:

альфа — лидер группы, наиболее энергичный; авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;

бета — второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, является «хранителем» групповых норм и правил;

гамма-1 — приближенные, опора, соратники, команда лидера;

гамма-2 — обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становятся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;

гамма-3 — оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться, по отношению к ним применяется политика кнута и пряника. Кнут — ограничение прав, пряник — введение в число приближенных;

гамма-4 — шут, позволяющий себе критические замечания (даже в адрес лидера), поддерживает видимость демократии и свободы слова;

омега — «козел отпущения», лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль необходима для сплочения, демонстрации единства. Если личность со статусом «омега» покидает группу, группа находит другую личность на эту роль или в ней возрастают внутрigrупповые конфликты.

**Нормы.** Нормы — совокупность требований, групповые ожидания относительно поведения участников группы. В отличие от ролевых ожиданий, которые обращены к отдельным людям, нормы обращены ко всем сразу.

Типы норм:

- нормы, связанные с процессом исполнения работы. Они особенно важны в организациях, где работа с клиентами занимает основную часть времени;
- нормы, касающиеся неформальных социальных согласий (нормы, связанные с профессиональной солидарностью);
- нормы, связанные с распределением ресурсов (временных, материальных, финансовых и проч.);
- общеорганизационные нормы — требования, предъявляемые к одежде, внешнему виду сотрудников и т. п.

Значение норм:

- Сохранение групповых традиций.
- Повышение предсказуемости поведения членов группы.
- Сокращение количества межличностных проблем и конфликтов в группе.
- Нормы позволяют выразить ценности группы, определить модель поведения, отличающую членов данной группы от всех остальных.

## 3.2. Групповая динамика

В силу особенности группы в ней происходят процессы, которые оказывают существенное влияние на поведение человека в организации. Эти процессы, связанные с формированием и развитием группы, называются *групповой динамикой*.

В процессе своего существования группа проходит несколько стадий, каждая из которых имеет свои проблемы и задачи для руководителя.

*Стадии развития группы:*

1. *Образование группы* — стадия, когда члены группы начинают узнавать друг друга. Они определяют формы взаимоотношений. Методом проб и ошибок устанавливают, какие действия приемлемы для членов группы. На этой стадии начинают вырабатываться основные правила поведения в группе, связанные с достижением цели, определяются групповые взаимоотношения. Закладываются основы межличностных контактов и взаимодействий.

2. *Стадия конфронтации* — на этом этапе формируются роли и ролевые ожидания, «распределяются» статусы, что может приводить к конфликтам, «борьбе за власть». Члены группы выявляют различия между формирующейся структурой и личными целями. Если различия слишком велики, некоторые члены группы могут ее покинуть (возможно и пассивное сопротивление, отсутствие сотрудничества). Эта стадия предполагает консолидацию власти лидера и разрешение внутригрупповых конфликтов.

3. *Стадия нормирования* — борьба за власть завершена, установлены правила. Взаимоотношения полностью определяются этими правилами. Известно, как задачи и ответственность распределены между членами группы. Новые общие стандарты и взаимопонимание развиваются параллельно с реализацией функций, члены группы гибко исполняют свои роли. На этом этапе окончательно формируются групповые нормы. Групповые нормы вырабатываются в результате совместной групповой дея-

тельности. Принятие и соблюдение норм — условие эффективной групповой деятельности.

Механизм усвоения норм членами группы:

- подражание поведению;
- «направление» члена группы с отклоняющимся от групповых норм поведением в сторону их выполнения;
- групповое наказание;
- индивидуальное усилие члена группы для усвоения той или иной групповой нормы.

Характерная особенность нормы состоит в том, что она обуславливает поведение человека путем указания на правильное поведение, действие без указания его цели.

4. *Стадия исполнения* — социальная структура достаточно развита и способствует достижению целей. Члены группы ощущают себя достаточно сплоченными. Конфликты разрешаются наиболее щадящими способами. Члены группы осознают процессы, происходящие в группе, и свою вовлеченность в них. На этом этапе группа начинает работать «в полную силу».

Главным внутренним результатом этой стадии является формирование сплоченности. Сплоченность является одним из наиболее важных качеств, определяющих эффективность групповой деятельности.

Сплоченность — степень, в которой члены группы поддерживают друг друга.

Факторы, определяющие сплоченность:

- время существования группы. Слишком короткий срок не позволяет достичь высокого уровня сплоченности, а слишком длительный — может привести к нарушению достигнутого высокого уровня;
- размер группы — увеличение количества участников в группе свыше девяти человек может повлечь за собой снижение сплоченности;
- возраст членов группы — более сплоченными являются группы, единообразные по возрасту участников;
- внешняя угроза — наличие внешней угрозы повышает сплоченность группы;
- предшествующий успех — гордость за совместно достигнутый результат приводит к усилению сплоченности;
- наличие общих установок и ценностей;
- высокие требования для вхождения в группу.

### 3.3. Неформальные группы

Неформальная группа — совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, но возникающих спонтанно как результат взаимодействия сотрудников. Совокупность неформальных групп образует неформальную организацию.

Таблица 3

#### Различия неформальной и формальной организации

Показатель	Неформальная организация	Формальная организация
Общие взаимоотношения	Неофициальные	Официальные
Основные концепции	Власть и политика	Права и обязанности
Основное внимание	К человеку	К должности
Источник власти и лидерства	Исходит от группы	Делегируется руководством
Руководство к поведению	Групповые нормы	Организационные правила, регламенты, должностные инструкции
Размер	Ограниченное количество участников	Какой угодно большой

Обладающий наивысшим статусом человек обычно является неформальным лидером, который выдвигается из членов группы, наделяется значительной неформальной властью, участвует в решении наиболее сложных задач, помогает новичкам адаптироваться к требованиям организации.

Как можно определить неформального лидера в группе:

- неформального лидера в случае конфликтов направляют на переговоры с администрацией;
- неформальные лидеры, как правило, обладают высокой самооценкой;
- во время перерыва в работе люди, как правило, собираются вокруг неформального лидера;
- помощь новичкам оказывает неформальный лидер;
- к неформальному лидеру часто обращаются за советом, помощью.

Таким образом, когда человек выполняет представительские функции в отношении группы, постоянно находится в центре внимания коллег, есть все основания утверждать, что он является неформальным лидером.

В одной группе может быть несколько неформальных лидеров, специализирующихся на определенных направлениях. Руководителю необходимо постоянно взаимодействовать с неформальными лидерами, чтобы обеспечить поведение участников группы, способствующее достижению целей организации. Также организация может использовать неформальную структуру как источник формальных лидеров.

*Потенциальные достоинства неформальной организации:*

- облегчает управленческую нагрузку;
- благоприятствует выполнению рабочих заданий;
- улучшает коммуникацию;
- способствует повышению удовлетворенности трудом;
- служит «клапаном» для эмоций работников.

*Потенциальные недостатки неформальных организаций:*

- способствуют появлению нежелательных слухов;
- благоприятствуют формированию нежелательных установок;
- затрудняют осуществление перемен;
- инициируют конфликты;
- негативно воздействуют на поведение и самооценку некоторых работников;
- ослабляют мотивацию;
- инициируют ролевые конфликты.

*Правила работы руководителя с неформальными группами:*

- признать существование неформальных групп в организации;
- выслушивать членов и лидеров неформальных групп, чтобы знать их мнение по тем или иным вопросам;
- определить принятые в них установки и образцы поведения;
- оценить возможные последствия влияния на неформальные группы;
- просчитывать возможную реакцию неформальных групп на принимаемые решения;
- привлекать членов неформальных групп к подготовке управленческих решений;
- информировать членов группы о происходящих событиях, в том числе о происходящих изменениях в группе;
- найти взаимоприемлемый компромисс между интересами неформальных групп и с требованиями организации;
- избегать лишних угроз в отношении участников неформальных групп.

### 3.4. Коммуникации как условие функционирования группы

Коммуникации — процесс обмена информацией между двумя и более людьми; общение людей, которое включает обмен идеями, мыслями, чувствами, информацией.

Организационные коммуникации — способ получения информации, на основе которой руководитель организации или группы принимает решения и организует их выполнение.

Эффективное функционирование группы и всей организации зависит от качества коммуникаций.

Коммуникации осуществляются посредством вербальных и невербальных символов.

Вербальные символы — средство для кодирования информации и решений, предназначенных к передаче, посредством слов.

Невербальная коммуникация — коммуникация, осуществляемая посредством невербальных символов.

Основные типы невербальных символов:

- движения тела (мимика, жесты, позы, походка, осанка и др.);
- речь (интонация, громкость, темп речи, тембр голоса, паузы, смех, покашливание, плач, вздох и др.);
- тактильные средства (прикосновение, рукопожатие, поцелуй, объятия, похлопывания и др.);
- пространственная система общения (определенные манеры «помещения» себя в среде — ориентация, изменения положения тела в пространстве, чувство своей и чужой территории, близость в общении — дистанция и др.);
- отношение ко времени (опоздания, ранний приход, склонность заставлять себя ждать, создание дефицита времени и др.);
- кожные и физиологические реакции (покраснение, побледнение, потоотделение, слезы и др.);
- личные физические качества (строение тела, вес, рост, цвет волос, кожи и др.).

Невербальные коммуникации часто носят бессознательную основу и могут свидетельствовать об эмоциях, мотивах, намерениях участников коммуникационного процесса. Вместе с тем, несмотря на то, что иногда мы не осознаем действия невербальных средств общения, часто они оказывают решающее воздействие на наше отношение к партнеру и принятие решения.



Существует много стилей, которые используют люди в процессе коммуникаций. Коммуникационный стиль — способ, с помощью которого человек предпочитает строить отношения с другими людьми.

Представим классификацию стилей на основе двух переменных: открытости в коммуникациях и адекватности обратной связи (рис. 2).

Стиль «открытие себя» характеризуется высокой степенью открытости себя другим при низком уровне обратной связи.

Стиль «реализация себя» отличается максимальной открытостью, сопровождающейся максимальной обратной связью.



Рис. 2. Типы коммуникационных стилей

Стиль «защита себя» отличает низкий уровень открытости, но высокий уровень обратной связи.

Для стиля «уйти в себя» характерен одновременно низкий уровень открытости и низкий уровень обратной связи.

Стилю «торговаться за себя» присущи умеренная открытость и обратная связь, обмениваемые друг на друга в процессе коммуникаций.

## 4. КОМАНДА КАК ВЫСШАЯ ФОРМА СУЩЕСТВОВАНИЯ ГРУППЫ

### 4.1 Понятие, сущность команд

*Команда* — малая группа, обладающая высоким уровнем сплоченности, имеющая общую цель, которую разделяет каждый из ее членов, а также общие групповые ценности и нормы.

По сути, команда — та же рабочая группа, только более высокого уровня, действующая как единая общность. В команде сочетаются преимущества формальных и неформальных групп, обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов. Члены команды в большей степени испытывают удовлетворенность трудом, чем участники обычной рабочей группы. Команда — это особое психологическое состояние, объединяющее людей для совместного решения проблем и достижения целей.

*Признаки команды:*

- в команде более постоянный персонал;
- более ясная и формальная цель;
- члены команды воспринимают участие в ней как вознаграждение;
- у членов команды хорошая совместимость.

Совместимость участников команды — одно из основных условий ее существования и эффективного функционирования.

Выделяют следующие *виды совместимости*:

- физическая (по силовым параметрам, выносливость и т. п.);
- психофизиологическая (зрительная, слуховая, осязательная и т. п.);
- социально-психологическая (характер, коммуникативность, вкусы и т. п.);
- социально-идеологическая (социальные ценности, установки, идеологические взгляды и т. п.).

Эффективность совместной деятельности в команде связана с рядом факторов:

- эмоциональной близостью участников команды;
- участием членов группы в принятии решений, установлении целей совместной деятельности. Участие создает чувство принадлежности к общим целям и вовлеченность участников в реализацию принятых решений. При этом повышается инициативность, ответственность;

- взаимозависимостью участников, которая предполагает взаимопомощь, взаимную компенсацию недостатков, значимость каждого участника для группы;
- своевременным и умелым управлением конфликтами. В команде, как правило, нет скрытых конфликтов. Чаще происходит открытый обмен мнениями;
- особенностями руководства группой, которое предполагает способность лидера отказаться от личных амбиций, служить примером для других, соблюдать оптимальную дистанцию с подчиненными;
- более высоким уровнем сплоченности, которая определяется через более интенсивное межличностное общение в группе.

Процесс превращения нескольких работников, выполняющих взаимосвязанные задания, в единую команду предполагает *прохождение нескольких этапов*:

1. Формирование. Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью.

2. Смятение. Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за влияние в группе, дискутируют о направлениях развития. Между участниками группы могут складываться достаточно напряженные отношения.

3. Нормирование. Команда начинает совместное движение к общим целям, устанавливается равновесие конкурирующих сил. Формируются групповые нормы, определяющие поведение участников, сотрудничество членов команды становится более эффективным.

4. Выполнение работы. Команда вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей.

5. Расформирование. Рано или поздно расформируются даже самые успешные команды. Интенсивные отношения их участников постепенно сокращаются.

## 4.2. Условия эффективной командной работы

1. Поддерживающее окружение. Предполагается, что администрация оказывает всемерную помощь рабочим группам. Такое внимание существенно облегчает первые шаги их участников к командной работе, содействует их сотрудничеству.

2. Квалификация и четкое осознание выполняемых ролей. Члены команды должны иметь необходимую для выполнения задач квалификацию и желание совместно участвовать в процессе труда. Командная работа предполагает, что каждый из участников четко осознает роли всех членов группы. Только в этом случае они имеют возможность действовать в соответствии с ситуацией, не дожидаясь приказов сверху.

3. Сверхзадача. Одна из основных задач управления командой состоит в том, чтобы удерживать членов команды на «маршруте», ведущем к достижению общей цели. Перед каждой командой должна стоять некая сверхзадача или высшая цель, стремление к которой объединяет усилия сотрудников.

4. Командное вознаграждение. У участников команды, естественно, должно быть материальное и моральное вознаграждение, которое должно иметь ценность для членов группы, восприниматься как заслуженное и побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Необходимо найти баланс между поощрением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды.

*Возможные проблемы командной работы:*

- команда отличается повышенной чувствительностью ко всем аспектам организационной среды. Эффективность работы команды проявляется медленно, но обрушиться она может практически мгновенно. Весьма отрицательно на показатели производительности команды влияют необоснованные изменения в ее составе, перевод сотрудников в другие отделы и т. п.;
- могут возникать проблемы неприятия участниками отхода от классических форм управления;
- может возникнуть эффект «социальной праздности». В случае если работник считает, что его вклад в результаты группы не поддается оценке, он может резко уменьшить свои трудовые усилия.

Все эти возможные проблемы менеджер должен учитывать и пытаться избегать ситуаций, которые могут к ним приводить.

### 4.3. Самоуправляемые команды

*Самоуправляемые команды* — естественные рабочие группы, которым предоставляется существенная автономия и самостоятельность. Такие команды несут полную ответственность за поведение своих членов и результаты своей деятельности.

Основное отличие самоуправляемой команды от прочих — наделение властью ее членов, обучение их планированию, мониторингу и контролю за своей деятельностью, большая свобода действий.

Члены самоуправляемых команд владеют несколькими профессиями, что позволяет им переходить от выполнения одного задания к другому; в зависимости от потребностей группы принимать совместные решения относительно производственных планов и ресурсов.

Значительное время занимают собрания команды, так как ее члены постепенно берут на себя все больше управленческих функций. На практике хорошие самоуправляемые команды начинают рабочий день с короткого совещания, а раз в неделю проводят более длительное базовое совещание.

На начальных этапах самоуправляемые команды отвечают за решение простых задач, а впоследствии занимаются и более сложными вопросами. По мере появления дополнительного опыта самоуправляемые команды получают возможность предлагать изменения в системе оплаты труда, организации производства и т. д.

Недостатки самоуправляемых команд:

- длительное время их формирования и раскрытия возможностей;
- более высокие затраты на обучение;
- снижение эффективности в случае ротации кадров;
- неспособность некоторых работников адаптироваться к новой командной структуре.

Таблица 4

#### Роли менеджера в традиционной структуре и самоуправляемой команде

Роль менеджера в традиционной структуре	Роль менеджера в самоуправляемой команде
Властная фигура	Тренер и советчик
Эксперт	Защитник команды
Учитель	Распределитель ресурсов
Ответственный за решение проблем	Ответственный за внешние взаимосвязи
Координатор	Помощник

Значительный вклад в решение проблем самоуправления может внести человек, занявший неформальную лидерскую позицию. Лидер решает вопросы, связанные с внешним представительством, появляющимися сбоями в работе и т. д. Один человек в роли лидера — не лучший вариант для подобных команд. Наиболее подходящий случай — когда функции лидера эпизодически выполняют и некоторые другие члены команды.

## 5. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Сущность, формы и механизмы реализации власти в организации

Власть — это реальная возможность оказывать влияние на поведение людей. Власть в большей степени ассоциируется с формальным воздействием на людей. Однако в некоторых формах власти имеет существенное значение не столько формальный аспект влияния, сколько сила личных качеств влияющего. В таком случае речь может идти о лидерстве. Именно лидерство в современных условиях становится одним из важнейших механизмов реализации власти в организации.

Власть может проявляться в различных формах. Рассмотрим один из подходов к классификации форм власти.

1. *Власть, основанная на принуждении (страхе)*. Подчинение возникает в результате страха перед официальными санкциями (лишение премии, перевод на нижеоплачиваемую основу, лишение авторитета и др.). В современных организациях власть, основанная на страхе, является малоэффективной по следующим обстоятельствам:

- страх заставляет подчиняться только в границах «зоны контроля» руководителя;
- страх не создает у людей заинтересованности в результатах работы;
- страх сковывает инициативу и творческий потенциал сотрудников.

Вместе с тем эта власть наиболее проста в применении, не требует от руководителя каких-либо усилий или затрат.

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. В данном случае исполнитель в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения, и это побуждает его к более интенсивному и эффективному труду. Влияние происходит через положительное подкрепление, что, безусловно, лучше влияет на выработку необходимого поведения, чем угрозы и принуждение. В качестве вознаграждения рассматривается не только материальное поощрение, но и различные виды нематериальных благ, моральные стимулы, мотивация временем и т. п.

Однако на практике у руководителя возникает ряд ограничений при использовании этой формы власти:

- не всегда можно достоверно знать, какое вознаграждение будет для работника наиболее значимым и ценным (а ведь именно от этого будет зависеть эффективность влияния);
- возможности предоставлять материальное вознаграждение для любой организации не являются безграничными.

3. *Законная власть*. Базируется на том, что исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг — подчиняться им. Эту власть еще называют властью традиции, т. е. традиционно существует правило, что исполнитель должен подчиняться своему руководителю, так как он находится выше по иерархии. Эту форму власти используют все менеджеры, независимо от стиля руководства.

4. *Экспертная власть*. Способность влиять на других людей в силу своей профессиональной подготовки, образования, таланта. Эту форму власти еще называют властью, основанной на знаниях. Исполнитель доверяет знаниям влияющего и на этой основе готов ему подчиняться.

Ограничения данной формы власти:

- наработка авторитета эксперта требует значительного времени. Вместе с тем лишиться возможности влиять посредством экспертной власти можно очень легко (допустив ошибку и утратив доверие к своим знаниям и квалификации);
- безграничная вера в знания руководителя может лишить подчиненных возможности самостоятельно мыслить и вносить предложения, которые расходятся с мнением руководителя по этому вопросу. В результате могут быть упущены интересные идеи.

5. *Власть примера* (эталонная власть). Способность лидера влиять на поведение подчиненных благодаря силе его личных качеств.

Чаще всего власть реализуется на основе распоряжений.

Распоряжение — сообщение, передаваемое менеджером подчиненному, касающееся содержания и результатов его деятельности. Оно содержит постановку задачи, а в отдельных случаях — инструкцию о порядке выполнения заданий.

Требования к распоряжениям:

- должны быть обоснованными и четко сформулированными;
- быть обеспеченными необходимыми материальными, организационными и информационными ресурсами;
- должны позволять проверять и оценивать результаты действий, направленных на их выполнение.

Распоряжения могут отдаваться в форме приказов, указаний, поручений, советов. Отдавая распоряжение, руководитель обязан убедиться в том, что подчиненный понимает не только его смысл, довести до испол-

нителя сроки и форму отчетности; периодически осуществлять контроль над его деятельностью и результатами.

## 5.2. Сущность лидерства. Теория лидерских качеств

*Лидерство* — способность воздействовать на отдельных людей и группы, побуждающая их к определенному поведению, действиям, достижению целей.

При изучении лидерства важно уяснить, что лидерство:

- основывается на личных способностях оказывать влияние на других людей;
- предполагает наличие в организации последователей, а не просто подчиненных;
- делегируется снизу вверх от последователей.

*Лидер* — лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе. Лидер добровольно принимает на себя значительно большую меру ответственности в достижении групповых целей, чем того требуют общепринятые нормы. Лидер сам устанавливает свои цели и использует их для изменения отношения последователей к делу. В процессе развития менеджмента как науки сложились разные подходы к изучению лидерства: теория лидерских качеств, поведенческий подход, ситуационный подход, теории адаптивного лидерства.

В зависимости от целей организации, сферы ее деятельности, от складывающейся ситуации внутри и вне организации деятельность на сходных управленческих позициях будет существенно различаться в ряде ключевых моментов: различными будут требования к знаниям, навыкам и личностным качествам руководителя, требования к способам осуществления управленческой деятельности и решаемым задачам. Многое зависит от таких ситуационных факторов, как уровень развития группы, ожидания ее членов, особенности поставленной задачи. Вместе с тем возрастает универсальное значение таких лидерских качеств руководителя, как самостоятельность, инициативность, адаптивность и мотивация достижения. Представляется актуальным изучение лидерских качеств руководителя как комплексного социально-психологического феномена, объединяющего индивидуальные и групповые факторы, которые в совокупности и обеспечивают успешное достижение совместных целей.

Согласно *теории лидерских качеств*, лучшие из руководителей обладают набором общих для всех лидерских качеств, которые позволяют им оказывать влияние на других людей.



Выделяют три группы качеств, присущих руководителю-лидеру: профессиональные, деловые и личные.

К *профессиональным качествам* относятся:

- компетентность в соответствующей профессии, формирующаяся на основе образования и опыта;
- общая эрудиция, знание смежных сфер деятельности;
- стремление к приобретению новых знаний, переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы;
- умение планировать свою деятельность и др.

К *деловым качествам* лидера относят:

- способность к доминированию, влиянию над другими людьми;
- умение организовать работу подчиненных;
- склонность к лидерству в любых обстоятельствах;
- умение расположить к себе людей, убедить, повести за собой;
- оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем;
- стремление к преобразованиям и др.

*Личные качества* лидера — это:

- уверенность в себе;
- активность, энергичность;
- интеллектуальные способности;
- физическое и психическое здоровье;
- высокий уровень внутренней культуры;
- доброжелательность по отношению к людям.

Вместе с тем исследование только лишь лидерских качеств не позволяет в полной мере охватить все аспекты лидерства. Например, качества лидера в одной организации могут оказаться не вполне приемлемыми для другой.

### 5.3. Поведенческий подход к лидерству

С начала 40-х гг. прошлого столетия начали формироваться поведенческие теории. Главная проблема поведенческого подхода — взаимодействие лидера и последователей.

В теориях лидерского поведения утверждается, что главную роль в становлении лидера играет стиль его руководства.

*Стиль руководства* — привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы побуждать их к достижению целей организации.

Рассмотрим некоторые поведенческие теории лидерства.

1. Наиболее известная концепция лидерства данного типа — *три стиля руководства* К. Левина. Автор выделяет следующие стили: авторитарный, демократический и либеральный.

Авторитарный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям. Характерные черты этого стиля: сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера, руководитель сам устанавливает цели и выбирает средства их достижения, наблюдается тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы.

Демократический руководитель делегирует полномочия своим подчиненным, у подчиненных есть возможность проявлять творчество и инициативу, информационные потоки идут как сверху вниз, так и снизу вверх. Ограничение демократического стиля — он требует много времени (для того чтобы наладить подобные отношения в коллективе).

Либеральный руководитель дает подчиненным почти полную свободу в определении своих целей и контроле за своей собственной деятельностью, обмен информацией происходит в основном по горизонтали; группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства.

2. Теория — *лидерство, ориентированное на работу или на работников* (Р. Ликерт, Р. Блейк, Дж. Моутон).

За основу выделения стиля взяты две переменные в поведении лидера:

- концентрация внимания на работе;
- концентрация внимания на работниках.

Авторы этой теории утверждают, что руководитель, сосредоточенный на работе, заботится о проектировании задачи, разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда и т. п. Руководитель, сосредоточенный на человеке, основное внимание уделяет совершенствованию социально-психологических отношений, привлекает подчиненных к принятию решений, помогает им решать их личные проблемы, поощряет профессиональный рост.

Авторами теории была разработана популярная модель стилей руководства (управленческая сетка, рис. 3).

Обследование значительного числа руководителей подтвердило гипотезу о том, что независимо от ситуации стиль «Управление командой» является более эффективным.

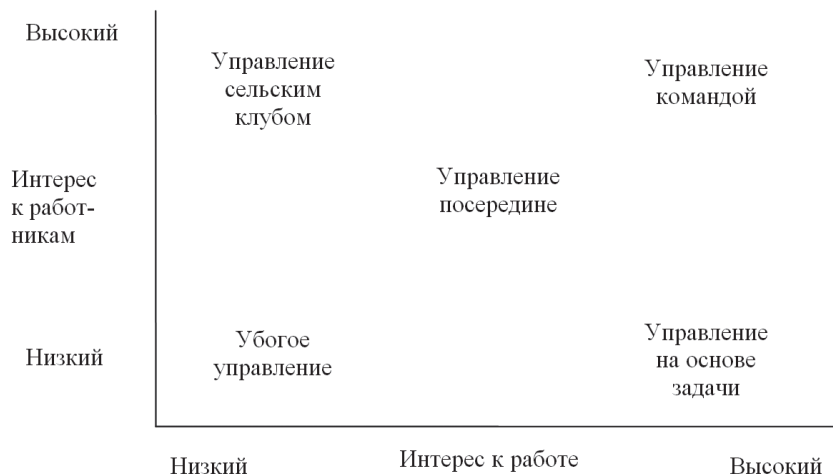


Рис. 3. Управленческая сетка Блейка и Моутон

#### 5.4. Концепции ситуационного лидерства

В 1970-е годы на смену теории черт и поведенческих концепций пришли ситуативные теории лидерства. Именно в рамках этого подхода лидерство начало рассматриваться с точки зрения роли, которую играет лидер в конкретной группе. Ситуационный подход, позволивший установить связь между характером ситуации и особенностями лидерства, в настоящее время признается одним из самых перспективных направлений в изучении этого феномена. В организационной психологии были разработаны следующие ситуационные модели лидерства: модель Херсея и Бланшарда, модель Фидлера, модель Хауза — Митчелла и др. Все вышеуказанные модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства в организации. В этих моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними.

1. *Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда.* В данной модели зрелость последователей признается ключевым ситуационным фактором.

Зрелость последователей — способность (знания, умения, навыки, опыт) и желание (высокая мотивированность работника) выполнять поставленную лидером задачу.

Схематично эту модель можно представить в следующем виде.

Таблица 5

### Лидерский стиль в зависимости от зрелости последователей

Стадии зрелости последователей	Лидерский стиль
1. Люди не способны и не желают работать	Указывающий (директивность и присмотр)
2. Люди не способны, но желают работать	Убеждающий (директивность и поддержка тех, кто не способен, но желает работать)
3. Люди способны, но не желают работать	Участвующий (партнерство со стороны лидера, чтобы мотивировать людей к работе)
4. Люди способны и желают работать	Делегирующий (незначительная директивность и поддержка работников)

2. *Модель ситуационного лидерства Фидлера.* В этой модели используются три ситуационные переменные (факторы), влияющие на эффективность лидерского стиля:

- отношения «лидер — последователи» (хорошие или плохие);
- структурированность работы (высокая или низкая);
- должностная позиция лидера (сильная или слабая).

Эти ситуационные переменные дают восемь типов ситуаций (табл. 6).

Исследования Фидлера показали, что в ситуациях 1–2 и 7–8 более высокая производительность группы обеспечивается руководителями, ориентированными на работу, а в ситуациях 3–6 — руководителями, ориентированными на отношения.

3. *Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла.* Эта модель базируется на мотивационной теории ожидания и исходит из предположения, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь: 1) между их усилиями и результатами работы; 2) между результатами работы и вознаграждением.

Авторы модели утверждают, что:

- существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий у последователей;
- эффективный лидер тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели;
- выбранный руководителем стиль управления должен способствовать ускорению и повышению качества выполнения задания.

Таблица 6

## Взаимозависимость эффективности стиля руководства и ситуации в модели Фидлера

Ситуационные переменные	Типы ситуаций и эффективность лидера							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Отношения «руководитель — подчиненный»	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
Структурированность работы	Структурированные	Структурированные	Неструктурированные	Неструктурированные	Структурированные	Структурированные	Неструктурированные	Неструктурированные
Позиция лидера	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая	Сильная	Слабая
Совокупность переменных	Благоприятная		Промежуточная				Неблагоприятная	
Более эффективный лидер	Лидер, ориентированный на работу	Лидер, ориентированный на работу	Лидер, ориентированный на отношения				Лидер, ориентированный на работу	

В модели описываются различные варианты (стили) поведения лидера в зависимости от ситуации. При этом для анализа ситуации предлагается два типа ситуационных факторов: 1) характеристика последователей; 2) организационные факторы. На основе анализа всех ситуационных факторов менеджмент выбирает тот или иной стиль управления.

## 5.5. Современные концепции лидерства

Все описанные теории не были лишены недостатков:

- они так и не смогли измерить управленческий эффект лидерства;
- делали односторонний упор либо на черты и поведение, либо на ситуацию, которые и предопределяли тот или иной стиль руководства.

Современные концепции лидерства пытаются соединить традиционные подходы, т. е. провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности всех лидерских качеств и их проявления в конкретной ситуации.

Рассмотрим некоторые современные концепции лидерства.

1. *Концепция атрибутивного лидерства* (причинно-следственный подход). Эта концепция базируется на предположении о том, что применяемый лидером стиль руководства — это его ответная реакция на поведение подчиненных. Последовательность действий лидера:

- собирает информацию о том, как выполняется работа, как работают подчиненные;
- делает свои выводы о сложности работы и поведении работников;
- выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на сложившуюся ситуацию, в том числе на поведение подчиненных.

Если лидер сделает вывод, что на низкие результаты работы подчиненного повлияли организационные факторы (например, изношенное оборудование, низкое качество сырья, перебои энергоснабжения и т. п.), то им будут приняты меры по устранению этих причин. Если лидер сделает вывод, что виноват подчиненный, то к нему будут приняты соответствующие меры воздействия.

2. *Концепция харизматичного лидерства*. Харизма — форма влияния на других в силу своих личных качеств и стиля руководства. Слово «харизма» происходит от древнегреческого языка и означает «притягивать к себе внимание». Харизматичный лидер — это лидер, обладающий таким набором личных качеств, которые позволяют ему оказывать глубокое воздействие на последователей.

Действия харизматичного лидера по решению проблемы:

- обнаружение проблемы (ситуации);
- предложение путей (видения) решения этой проблемы;
- передача значения своего видения последователям;
- развитие отношения доверия у последователей путем принятия на себя риска, совершения неординарных поступков и т. п.;
- делегирование полномочий последователям;
- привлечение к участию в управлении;
- вознаграждение за результаты.

Основными характеристиками харизматичного лидера можно назвать:

- адекватную самооценку;
- уверенность в своих действиях, уверенную манеру держаться;
- особую «энергетику» (такой человек как бы «излучает» позитивный настрой, обладает некой притягательной силой);
- способность вызвать доверие;
- восприятие лидера последователями как обладателя какими-либо исключительными способностями;
- собранность, организованность в любых ситуациях (даже формальных);
- адекватное восприятие восхищения своей личностью, не переходящее в себялюбие;
- внушительную (или привлекательную, или интересную) внешность;
- хорошую осанку.

3. *Концепция реформаторского лидерства.* Реформаторское лидерство имеет много общего с харизматическим лидерством, однако оно имеет и свои отличительные особенности (табл. 7). Лидер-реформатор — это прежде всего преобразователь.

Таблица 7

### Модель реформаторского лидерства

Основные блоки модели	Содержание блока модели
1. Ситуация	Возникновение сложной проблемы и необходимость ее срочного решения
2. Поведение лидера	Видение нового решения проблемы, доведение его до последователей, управление, вызывающее их поддержку
3. Поведение последователей	Осознание необходимости следования за лидером, приложение больших усилий
4. Результаты	Решение проблемы, усиление групповой сплоченности

Формы мотивации лидером-реформатором своих последователей:

- повышение уровня их сознательности;
- обоснование им важности поставленной цели;

- предоставление им возможности совместить свои личные интересы с общей целью;
- создание атмосферы доверительности;
- убеждение последователей в необходимости саморазвития.

4. *Концепция эмоционального лидерства.* Одним из ее разработчиков можно считать Д. Гуулмена.

Психологи и исследователи в области менеджмента обратили внимание на то, что в достижении успеха в жизни и результата в работе решающую роль играют не везение и не аналитические способности, а совсем другие умения. Для объяснения этого феномена была предложена оригинальная теория EQ (эмоционального интеллекта), а на ее основе — набор инструментов самосовершенствования. По этой теории, залог успеха — эмоциональный интеллект: способность человека понимать свои эмоции и эмоции окружающих, а также способность управлять своими эмоциями и влиять на эмоции окружающих. Считается, что EQ — куда более важный фактор успеха, чем «обычный» интеллект (IQ). Именно благодаря EQ люди становятся бизнесменами, топ-менеджерами и политиками.

EQ вовсе не связан с «эмоциональностью» в привычном для нас понимании. Эмоциональный человек может обладать низким EQ: не осознавать свои эмоции и чувства других людей. В то же время человек спокойный, уравновешенный может демонстрировать высокий уровень эмоционального интеллекта, понимая и анализируя как свои собственные эмоции, так и эмоции окружающих.

В успешности деятельности лидера важную роль играет эмоциональный интеллект, и наибольшее влияние оказывают такие компоненты эмоционального интеллекта, как контроль своей экспрессии, понимание чужих эмоций через экспрессию, управление чужими эмоциями. На основе эмоционального интеллекта происходит формирование и развитие эмоциональной компетентности человека. Эмоциональный интеллект определяет потенциал человека в плане понимания и управления своими эмоциями и эмоциями другого человека. Эмоциональная компетентность показывает, насколько полно человек преобразовал этот потенциал в способности, необходимые на рабочем месте.

Эмоциональная компетентность — это приобретенная способность, реализуемая в деятельности, составляющая систему знаний, умений, опыта в области понимания и управления эмоциями, позволяющая человеку успешно разрешать эмоциональные проблемы, а также быть эффективным в ситуациях социальных контактов. Проведенные автором в этом направлении исследования позволяют утверждать, что существует прямая взаимосвязь между уровнем развития эмоциональной компетентности и успешностью лидерства руководителя.



Тоулмен выделяет шесть стилей руководства. Владение каждым из этих стилей зависит от особенностей эмоционального интеллекта руководителя. Рассмотрим эти стили:

1. Лидеры-«диктаторы» требуют немедленного исполнения всех своих указаний. Их девиз: «Делай, как я сказал!» Особенности их EQ: стремление к достижению результатов, инициативность, самоконтроль. Этот стиль эффективен, если организация находится в состоянии кризиса, необходимы крутые перемены, требуется взаимодействие с «трудными» подчиненными.

2. «Авторитетные» лидеры умеют вдохновить подчиненных, излагая им свои идеи. Их девиз: «Все за мной!». Особенности их EQ: самоуверенность, эмпатия, стремление к переменам. Этот стиль востребован, когда требуется изменить общий курс и необходимы новые идеи.

3. Лидеры-«партнеры» создают вокруг себя атмосферу мира и согласия, устанавливают дружеские отношения. Их девиз: «Самое главное — люди!». Особенности их EQ: эмпатия, умение наладить отношения, высокая коммуникативная компетентность. Этот стиль особенно эффективен, когда в коллективе существуют проблемы и конфликты и/или необходимо найти новую мотивацию для сотрудников.

4. «Демократичные» лидеры умеют вовлечь всех в процесс работы и добиваются единства во взглядах. Их девиз: «А вы что скажете?». Для их EQ характерны сотрудничество, коллективное руководство, общение. Такой стиль необходим, когда нужно достичь согласия во взглядах, создать чувство сопричастности или получить информацию от сотрудников.

5. Лидеры «образцового» стиля показывают подчиненным личный пример и ждут от них отличной работы и целеустремленности. Они задают высокие стандарты, провозглашая девиз: «Делай как я! Сейчас!». Особенности их EQ: сознательность, стремление получить результат, инициативность. Этот стиль хорошо подходит, когда нужно быстро добиться результатов от мотивированной и компетентной команды.

6. Лидеры-«наставники» готовят сотрудников к успехам в ближайшем будущем. Они развивают подчиненных, предлагая: «Попробуйте это». Особенности их EQ: поощрение развития других, эмпатия, самоанализ. Такой стиль необходим, чтобы помочь работникам повысить производительность и развить личные способности и умения.

Не существует единственно правильного стиля лидерства: выбор стиля зависит от конкретной ситуации. Поэтому хороший лидер должен уметь применять разные стили, выбирая оптимальный. Для этого необходимо обладать развитым эмоциональным интеллектом, иначе руководитель будет ограничиваться одним-двумя стилями, а этого недостаточно.

## 6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### 6.1. Сущность, значение организационной культуры

Организационная культура — довольно сложное явление. Можно встретить множество определений и подходов к пониманию этого явления, рассмотрим некоторые из них.

Культура — это совокупность коллективных базовых правил, изобретенных, открытых или выработанных определенной группой людей по мере того, как она училась решать проблемы, связанные с адаптацией к внешней среде и внутренней интеграцией, и разработанных достаточно хорошо для того, чтобы считаться ценными. Следовательно, новых членов группы следует обучать этим правилам, как единственно правильному способу постигать что-либо, думать и чувствовать в ситуациях, связанных с решением подобных проблем (Э. Шейн).

Корпоративная культура — это совокупность убеждений, отношений, норм поведения и ценностей, общих для всех сотрудников данной организации. Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действий и взаимодействий людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы (М. Армстронг).

Организационная культура — динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Это нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом (Д. Мацумото).

Организационная культура — набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации (Д. Ньюстром, К. Дэвис).

Чтобы понять, что такое культура организации, необходимо рассмотреть методы выполнения работы и то, как обращаются с людьми в этой организации (Д. Олдхэм).

Организационная культура (независимо от степени выраженности):  
— формирует определенный имидж компании, отличающий ее от любой другой, и влияет на ее репутацию. Постепенно становясь атри-

бутом организации, она обеспечивает ей репутацию на рынке и сохранение преданности клиентов и партнеров;

- определяет степень сплочения сотрудников, создает условия возникновения чувства общности всех членов организации, обеспечивает присущие ей стандарты поведения, придает сотрудникам организационную идентичность, определяя представление о компании; влияет на уровень вовлеченности работников в дела организации и преданности (лояльности) ей, стимулирует ответственность работников;
- формирует у сотрудников чувство уверенности и гордости за организацию, предопределяет вероятность ухода из нее, влияет на уровень текучести кадров;
- является важным источником стабильности и преемственности, формируя у сотрудников чувство безопасности;
- дает новым сотрудникам контекст интерпретации событий в компании, является средством, с помощью которого формируются и контролируются нормы поведения, восприятия и различные табу, целесообразные с точки зрения данной организации, предлагает стандарты качества и критерии самооценки работ.

## 6.2. Содержание и формирование организационной культуры

Содержание организационной культуры раскрывается на основе характеристик, указанных в таблице 8.

Таблица 8

**Содержание организационной культуры**

<b>Признак организационной культуры</b>	<b>Содержание признака</b>
Совместные цели и ценности	Перечень значимых для сотрудников организации устремлений, идей, аспектов деятельности, принципов, убеждений
Нормы	Набор ориентиров о том, что такое хорошо, а что плохо, предпочтительный тип поведения
Взаимоотношения между людьми	Особенности отношений по возрасту, полу, статусу, интеллекту и т. п.
Коммуникационная система	Принятые в организации особенности использования устной, письменной коммуникации, а также невербальных аспектов общения

## Окончание таблицы 8

Признак организационной культуры	Содержание признака
Культурные процедуры	Организационные традиции, ритуалы, обряды
Отношение к мотивированию и развитию работников	Оценка работы и вознаграждение, использование психологических способов мотивации. Продвижение по службе. Степень участия работников в управлении, повышение квалификации работников и т.п.
Внешние аспекты организационной культуры	Внешний вид работника, трудовая этика, отношение к рабочему месту, организация питания работников и т.п.

*Формирование организационной культуры*

Истоки формирования организационной культуры надо искать в прошлом организации, в ее истории. Возникающие и развивающиеся в фирме традиции и обычаи, стиль работы и имидж отдельных профессиональных групп и подразделений формируются на основе предыдущего опыта сотрудников. Один из важнейших источников формирования таких традиций — это основатели фирмы, история ее создания. Именно они оказывают определяющее влияние при становлении первоначальной культуры. Осуществляя и воплощая свою мечту, основатели фирмы пытаются создать идеальный образ будущей организации. Выдвигая привлекательную идею, которая оказывает большое влияние на других людей, они создают сплоченную организацию с сильной культурой. Однако с ростом организации возникают риски «размывания» основной культуры.

Организационная культура проходит следующие этапы формирования:

- некое лицо решает основать новое предприятие;
- основатель привлекает еще одно ключевое лицо (или более) и создает базовую группу, которая разделяет идеи основателя. Таким образом, все члены группы считают, что идеи хороши, что над ними можно работать, что ради них можно рисковать и на них следует тратить время, деньги, энергию;
- базовая группа начинает создавать организацию, изыскивая необходимые средства, получая патенты и лицензии, регистрируя компанию, определяя ее местоположение, арендуя помещения и т. д.;
- к организации присоединяются другие лица, и начинает формироваться ее история.

Организационная культура может формироваться различными путями в результате:

- долговременной практической деятельности;
- деятельности руководителя или собственника;

- искусственного привнесения — формирования ОК специалистами консультационных фирм (к этому способу довольно часто стали прибегать российские компании);
- естественного отбора наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.

### 6.3. Диагностика организационной культуры (метод OSAI К. Камерона и Р. Куинна)

Инструмент был разработан на основе анализа эмпирических исследований 39 индикаторов, определяющих исчерпывающий набор измерителей организационной эффективности (предложенных Кэмбеллом и его коллегами). В результате этих исследований были выделены два наиболее важных индикатора и сформулированы четыре стержневые ценности, представляющие собой противоположные или конкурирующие допущения. Инструмент предназначен для оценки эффективности корпоративной культуры и определения тех ее аспектов, которые для компании желательно изменить, и рассматривает те аспекты, которые определяют фундамент культуры организации.

Выделяют три этапа в диагностике корпоративной культуры при использовании инструмента:

#### 1. Работа с анкетой

Сотрудникам предлагается анкета, содержащая шесть вопросов, имеющих четыре варианта ответов. Необходимо распределить баллы 100-балльной оценки между этими четырьмя вариантами. Сумма должна обязательно равняться 100. В связи с тем, что авторы предлагали свою концепцию не только для диагностики, но определения путей изменения корпоративной культуры, они рекомендовали расставлять баллы для оценки организации не только в текущем времени (графа «теперь»), но и для оценки будущего желательного состояния организации (графа «предпочтительно»).

#### *Анкета по оценке организационной культуры*

##### I. Важнейшие установки

Теперь (100 баллов) Предпочтительно (100 баллов)

A. Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.

B. Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы пожертвовать собой и идти на риск.

С. Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.

Д. Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.

#### II. Общий стиль лидерства в организации

Теперь (100 баллов) Предпочтительно (100 баллов)

А. Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.

В. Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.

С. Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.

Д. Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.

#### III. Управление наемными работниками

Теперь (100 баллов) Предпочтительно (100 баллов)

А. Стиль менеджмента характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.

В. Стиль менеджмента характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.

С. Стиль менеджмента характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.

Д. Стиль менеджмента характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.

#### IV. Связующая сущность организации

Теперь (100 баллов) Предпочтительно (100 баллов)

А. Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность в организации находится на высоком уровне.

В. Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах.

С. Организацию связывают воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.

Д. Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.

#### V. Стратегические цели

Теперь (100 баллов) Предпочтительно (100 баллов)

А. Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.

В. Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.

С. Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.

Д. Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.

#### VI. Критерии успеха

Теперь (100 баллов) Предпочтительно (100 баллов)

А. Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.

В. Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.

С. Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.

Д. Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты.

### 2. *Определение профиля корпоративной культуры*

Камерон и Куинн, как уже отмечалось ранее, разработали четыре профиля организационной культуры: клановая, адхократическая, иерархическая и рыночная культура. Краткое описание профилей этих организационных культур представлено ниже.

Клановая культура (преобладание ответов А)

Очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители.

Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной

выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется в терминах доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Иерархическая культура (преобладание ответов D).

Очень формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности и показателей плавного хода рентабельного выполнения операций. Успех определяется в терминах поставок, плавных, календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Адхократическая культура (преобладание ответов V)

Динамичное, предпринимательское и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные шеи и идти на риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации является 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 и услуг. Организация поощряет личную инициативу и свободу.

Рыночная культура (преобладание ответов С)

Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективной стратегии настроен на конкретные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется в терминах проникновения на рынки и увеличение рыночной доли. Важно конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкуренцию.

### *3. Интерпретация профилей культуры*

Этот этап является третьим и заключительным этапом.

Имея вычерченную картину профиля общей культуры своей организации, а также профили каждого из шести атрибутов, можно интерпре-



тировать их с разных точек зрения. Камерон и Куинн предлагают рассматривать шесть стандартных разрезов в организации:

- по сегодняшнему доминирующему *типу* организационной культуры;
- по *различию* между нынешней и предпочитаемой будущей культурой;
- по *силе* доминирующего типа культуры;
- по *согласованности* профилей разных атрибутов культуры и разных индивидуальных оценок этих атрибутов членами организации;

*Тип.* Квадранты, имеющие наивысшие оценки, показывают типы культур, которые имеют тенденцию подчеркиваться в организации. Эти тенденции идентифицируют преобладающие базисные допущения, стиль и ценности. При рассмотрении будущего фирмы в долгосрочной перспективе профиль организации будет полезен для установления того, какого рода атрибуты лидерства могут оказаться наиболее ценными, какое поведение вероятнее всего будет восприниматься правильным и вознаграждаться и какого рода стиль менеджмента станет предпочтительным.

*Различия.* Анализ площадей наибольшего «различия профилей организации» для предпочтительной будущей и нынешней культуры дает возможность наметить своего рода карту путей изменения. Особое внимание следует уделять диаграммам, которые показывают различия более чем на десять пунктов.

*Сила.* Сила культуры организации определяется количеством пунктов оценки, отдаваемых какому-то типу культуры. Чем выше оценка, тем сильнее этот тип и тем более данная культура доминирует в организации. Исследования показывают, что сильные культуры ассоциируются с единообразием усилий, четкостью настройки фокуса организации и относительно более высокими показателями ее деятельности в окружающей среде, требующей организационного единства и общего видения перспектив.

*Согласованность.* Под культурной согласованностью понимается равновесное состояние различных аспектов культуры организации. То есть в разных частях организации делается акцент на одних и тех же типах культуры. Например, стратегия, стиль лидерства, система вознаграждений, подходы к управлению наемными работниками и доминантные характеристики согласованной культуры имеют тесную тенденцию делать акцент на одном и том же наборе культурных ценностей. Культурная согласованность, даже если она не гарантирует достижение успеха, более характерна для высокопроизводительных организаций, чем несогласованность. Ведь наличие культурной несогласованности часто подталкивает организацию к осознанию необходимости изменений.

Но, как верно замечают Камерон и Куинн, анализируя культурную несогласованность, важно не забывать, какая единица анализа рассматривается. Например, если индивиды из разных частей организации дают рейтинговую оценку той единице, к которой принадлежат сами, профили культуры могут оказаться несхожими. Особое внимание следует уделять также расхождениям более чем на десять пунктов рейтинговой оценки. Их наличие может указывать на невнимательность, на отсутствие у респондентов четкого представления культуры или на то, что сложность внешнего окружения объективно требует неоднозначности культурных характеристик в разных элементах организации.

В процессе наблюдений были выявлены следующие тенденции:

- высшие менеджеры стремятся обладать повышенными клановыми оценками. Они дают более высокий рейтинг клановой составляющей культуры, чем менеджеры, находящиеся на более низких уровнях ее иерархии;
- адхократическая составляющая получает самый низкий рейтинг;
- с течением времени в компаниях появляется тенденция все более отчетливо подчеркивать тяготение к иерархическому и рыночному типам культуры. Изменение культуры в направлении кланового и/или адхократического типов требует громадных усилий и неординарного лидерства.

*Преимущества методики:*

- выявляется и четко определяется уникальность фактически существующей в организации культуре. То есть OCAI обеспечивает 100-балльную шкалу рейтингов оценок. Таким образом, достигается большая дифференциация рейтинговых оценок;
- респонденты вынуждены определить компромиссы (отступление от одной культуры в пользу другой), которые фактически имеют место в организации. При использовании у респондентов есть желание дать всем квадрантам слишком высокий или слишком низкий рейтинг, что приводит к уменьшению дифференциации.

*Недостатки методики*

Преимущества данной шкалы, с другой стороны, являются ее недостатками: шкала не допускает независимый ответ (ответ на альтернативу А в вопросе 1 связан с ответом на альтернативу В в том же вопросе).

**РЕЗЮМЕ:**

- практическая ориентация — процесс диагностики и построения стратегий изменения охватывает те ключевые изменения культуры, которые уже определены как ответственные в успехе организации;
- своевременность — процесс может быть осуществлен в разумное по продолжительности время;

- широта вовлечения — можно привлечь любого члена организации, так как анкета очень проста и понятна. Но особенно важно вовлечение тех, кто несет ответственность за установление направлений деятельности, поддерживает формирование ценностей и руководит фундаментальными изменениями;
- количественная и качественная оценка — процесс полагается на количественную оценку, так же как и на качественную;
- доступность менеджменту — диагностика может быть проведена собственной командой.

## 7. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

### 7.1. Природа и значение организационных изменений

Деятельность многих предприятий показывает, что они терпят неудачу, начиная реализовывать какой-либо крупный организационный проект, скорее на стадии внедрения. Руководство, осуществив разработку стратегически важного для организации процесса, в деталях обозначив все критические моменты, считает, что нет более причин для того, чтобы проект не осуществился или его внедрение пошло не так, как задумано. Однако именно на стадии претворения в жизнь проекта возникают серьезные проблемы, которые тем более несут негативные последствия, чем меньше на них обращало внимание руководство на начальных этапах зарождения идеи организационного изменения. Таким образом, изменения — это в том числе и человеческая, поведенческая проблема.

Основные виды организационных изменений:

- изменения стратегического курса организации;
- внедрение новой системы обработки данных;
- слияние организаций;
- переход на новую систему планирования;
- изменение рынков сбыта;
- изменение организационной структуры;
- реорганизация бизнес-процессов и др.

В любом случае каждое организационное изменение приводит к изменению в процессе труда, т. е. людям придется менять методы своей работы. Когда организация работает в стандартном режиме, ее сотрудники строят межличностные отношения, исходя из стабильной структуры, обучаются приемам выполнения работы, могут каким-то способом предсказать реакцию коллег и руководства на происходящие события. Следовательно, в организации устанавливается некое равновесие. Когда же в организации происходят перемены, равновесие нарушается, следовательно, предприятие приходит в состояние дисбаланса. Проблема — перемены необходимы, но перемены ведут к дисбалансу, следовательно, необходимо научиться управлять переменами.

Таким образом, руководитель должен проявлять проактивность — предвидение событий, инициирование перемен, разработку еще до начала их реализации мер по адаптации людей к новому организационному окружению.

С другой стороны, в какой-то мере руководитель должен проявлять и реактивность за счет поддержания группового равновесия и индивидуальных «настроек» сотрудников. Реактивность должна проявляться как адаптация сотрудников к уже осуществляющимся переменам, смягчение их последствий.

## 7.2. Возможные проблемы организационных изменений

При осуществлении изменений в организации обычно возникают следующие основные проблемы:

1. *Индивидуальное сопротивление.* Для этого существует несколько причин:

- эгоистический интерес, страх потерять положение, статус, власть, неформальные связи и т. д.;
- неправильное понимание изменений;
- недостаток доверия или антипатия к лицам, осуществляющим организационные изменения;
- низкий уровень готовности к изменениям, неумение адаптироваться к переменам;
- различные оценки необходимости и последствий изменений (некоторые работники могут иметь собственную точку зрения на целесообразность изменений и их последствия для организации, отличную от декларируемой);
- страх неизвестности, потребность в безопасности.

2. *Групповое сопротивление.* Причины:

- наличие сложившихся «политических» коалиций, которые могут разрушить организационные изменения;
- поддержка групповых ценностей (у группы может сложиться впечатление, что руководство, проводя изменения, посягает на какие-либо групповые ценности);
- желание сохранить неформальные связи в группе (в результате изменений состав рабочих групп может поменяться);
- желание показать групповое единство (практически любое организационное изменение воспринимается как своего рода угроза, по-

этому группа пытается показать свое единство перед лицом угрозы в форме сопротивления этим изменениям).

Почему возникает такая нежелательная реакция на изменения, как сопротивление? Если люди долгое время работают вместе, они начинают в своем общении все больше ориентироваться на повторяемость событий и их предсказуемость. В таком случае выполнение рабочих заданий происходит как бы автоматически, не нужно всякий раз изобретать способ решения поставленной задачи. С одной стороны, этот процесс имеет свои плюсы (выигрыш в темпе работы, высвобождение людей для решения каких-либо других задач). С другой стороны, подобная модель поведения может стать привычкой, укоренившейся в сознании, или даже перейти на бессознательный уровень. Избрав однажды определенный стереотип поведения, люди чаще всего неблагоприятно относятся к предложениям руководства полностью или частично менять привычный уклад работы. Если можно что-то делать автоматически, то это всегда воспринимается как более благоприятный фактор, чем работа по новым стандартам, правилам и т. п. (такова психофизиологическая особенность человека).

3. *Проблема контроля.* Большинство сформированных в организации механизмов контроля предназначены для работы в стабильных условиях. Когда же организация начинает проводить изменения, такие механизмы контроля в переходных условиях уже не работают, а новые еще не сформированы. В связи с этим возникают определенные сложности.

4. *Проблема недооценки сроков проведения изменений.* Процесс изменений может занять больше времени, чем предполагалось (если не были учтены какие-либо важные факторы). Это может повлечь за собой увеличение необходимых трудовых, финансовых и прочих ресурсов.

5. *Нехватка знаний, опыта, навыков персонала.* У сотрудников, работающих в стабильных условиях, может не хватить компетенций для работы в условиях организационных изменений, что также может привести к нежелательным результатам.

6. *Негативное воздействие внешней среды.* Какие-либо неуправляемые факторы внешней среды могут оказать негативное воздействие на реализацию организационных изменений (кризис и т. п.).

7. *Недостаточная организационная проработка изменений.* План проведения изменений может оказаться недостаточно детализированным, используемые в процессе изменений информационные системы могут оказаться неадекватными и т. п.

8. *Отсутствие у сотрудников мотивации к осуществлению изменений.* Сотрудники часто вообще не понимают, для чего необходимы организационные изменения и что они принесут лично им. Отсутствие моти-

вазии серьезным образом влияет на возможность успешной реализации изменений.

### 7.3. Этапы внедрения организационных изменений

В любом процессе организационных изменений можно выделить четыре этапа:

1. *«Разморозка»*. Осуществляется посредством создания у сотрудников чувства неудовлетворенности, что будет способствовать появлению мотивации к изменениям. Чувство неудовлетворенности можно создать с помощью наглядного сопоставления нынешнего «неблагополучного» состояния дел и планируемого «благополучного».

2. *Подготовка изменений*. Предполагает вовлечение в процесс разработки «перехода» из одного состояния в другое сотрудников, которых затрагивает процесс изменений. Это происходит посредством их информирования, проведения консультаций, семинаров и т. п. Вовлечение в процесс разработки изменения позволяет работникам организации чувствовать, что им предстоит реализовывать ими же разработанные идеи. А это, естественно, повышает их заинтересованность и мотивацию.

На этапе подготовки необходимо тщательно спланировать и организовать все предстоящие события. В процессе планирования изменений можно пользоваться моделью «поля сил». В рамках модели вводятся понятия движущих и сдерживающих сил.



Рис. 4. Модель «поля сил»

Движущие силы — это факторы, благоприятствующие изменениям. Сдерживающие силы — факторы, препятствующие осуществлению изменений. Значимость тех или иных сил графически выражается толщиной соответствующих стрелок. Суть анализа «поля сил» заключается

в оценке степени влияния сил обоих направлений и определении направления результирующей силы. Модель дает возможность учитывать пока еще не проявившиеся, потенциальные силы, а также позволяет прояснить вопрос о трансформации одного рода сил в другой.

3. *Само изменение*. Происходит при прямом участии сотрудников в процессе изменения. Прямое вовлечение — непременное условие успеха любых организационных изменений, так как работники компании будут: во-первых, располагать развернутой информацией о ходе процесса изменений; во-вторых, едва ли будут сопротивляться самим себе.

Однако следует иметь в виду, что степень вовлеченности персонала имеет свое оптимальное значение. При слишком активном вовлечении возрастает вероятность ослабления или даже потери контроля над изменениями. Кроме того, может существенно возрасти время осуществления изменения.

4. *«Заморозка»*. На этом этапе создаются условия для закрепления результатов изменений. Обычно на этом этапе дорабатываются формальные процедуры, которые ранее не могли быть созданы из-за высокой степени неопределенности.

#### *Успешное осуществление организационных изменений*

В успехе любых организационных изменений важная роль принадлежит личности их инициатора и вдохновителя. Ниже приведен психологический профиль идеального руководителя-преобразователя:

- способность к изменению себя, нацеленность на постоянное самосовершенствование и обучение, способность побуждать других к аналогичным процессам;
- гибкость мышления, способность безболезненно модифицировать свою точку зрения, выбирая лучшее из множества мнений;
- системность мышления и высокие аналитические способности;
- значительная сила влияния на других;
- уверенность в себе и способность сохранять бодрость духа даже в самых критических ситуациях;
- глубокие знания и многоплановый опыт в сфере управления.

Ниже перечислены правила, соблюдение которых способствует *повышению эффективности процесса изменения*:

- ключевая роль высшего руководства в управлении процессом изменения;
- четкое осознание высшим руководством направления движения и ориентировочного расположения «нового» состояния организации;
- ознакомление сотрудников с «новым» состоянием и причинами необходимости его достижения;



- создание системы мотивации субъектов изменений, определение оптимальной степени их вовлечения в процесс изменений, информирование о планируемых изменениях их позиций;
- создание обратной связи и организация непрерывного контроля за процессом со стороны высшего руководства;
- необходим отдельный руководитель процесса изменений, который должен стать формальным и неформальным лидером;
- нужно заранее спланировать все необходимое: ресурсы, сроки проведения изменений, контрольные цифры, критерии измерения эффективности процесса, ответственных лиц;
- необходимо добиться того, чтобы план был поддержан большинством групп влияния в организации;
- организация должна создать систему «взращивания» достойных лидеров изменений, так как их личные и профессиональные качества в огромной степени будут определять эффективность изменений.

## 8. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

### 8.1. Формирование поведенческой культуры организации

Каждая организация работает во взаимодействии с внешней средой и работает прежде всего для клиентов. Поэтому важно не только управлять организационным поведением внутри самой фирмы, но и вырабатывать навыки поведения персонала, работающего с клиентами организации и вообще контактирующего с внешним окружением.

Таким образом, одна из задач руководителя — вырабатывать т. н. *рыночную ориентацию персонала*.

Поведение персонала в первую очередь влияет на имидж организации, который формирует позитивный образ организации в глазах потребителей, поставщиков, акционеров, партнеров. Имидж, естественно, зависит от того, как сотрудники работают с этими представителями внешнего окружения организации.

В этой связи важно понять, как формируется поведенческая культура управления имиджем «изнутри», каковы основные имиджевые регуляторы организационного поведения, как сами сотрудники понимают и оценивают имидж своей фирмы.

Можно выделить несколько фаз формирования поведенческой культуры в отношении имиджа:

*Первая фаза. Производственная ориентация.* Имиджевые регуляторы не действуют, т. е. в поведении людей не проявляется стремление работать на позитивный имидж организации. Работники имеют такие установки: «Мы производим, а у нас не покупают. Но мы-то производим, и качество ничего». Это говорит об искаженном представлении о предпринимательстве и рыночных отношениях.

*Вторая фаза. Сбытовая ориентация.* Зарождается поведенческая культура на основе примитивных представлений о том, что имидж обеспечивается рекламой.

Главная поведенческая установка: «Производим то, что должны сбыть любыми средствами». В данном случае имидж не является достаточным

регулятором поведения сотрудников. Сбытовая ориентация может проявляться двояко: экстремально и завуалированно.

В экстремальном случае регуляторы поведения можно выразить в следующих фразах:

- кратковременные интересы: «продать, неважно, кому и как, но выгодно»;
- рекламная кампания: «главное — зазвать»;
- отношение к клиентам: «всем не угодишь»;
- сервис: «как-нибудь обойдемся».

В экстремальной сбытовой ориентации формируется антиимидж организации. Любой потенциальный клиент оценивается, с одной стороны, как средство извлечения выгоды, а с другой — как раздражитель, если высказывает какое-либо недовольство. Когда организация нуждается в деньгах, работники могут заискивать перед клиентом, а когда ее финансовое положение улучшается, то можно позволить себе пренебрежительное отношение к ним.

В завуалированном варианте руководство организации нацелено на то, чтобы заполучить клиентов любыми средствами. При организации рекламной кампании оно нередко приукрашивает положение дел и обещает больше, чем может выполнить. То есть имидж формируется искусственно. Возникает ситуация, когда имидж организации поддерживается «извне», так как руководство не может организовать поведение своих работников так, чтобы поддержать имидж изнутри.

*Третья фаза. Конъюнктурная ориентация.* Имиджевые регуляторы начинают так воздействовать на сознание персонала, что постепенно становятся важными нормами поведения. Имидж организации осознается через такие установки, как: «производим только то, что хорошо покупают, и продаем только то, что пользуется высоким спросом». Персонал ясно осознает, что имидж организации зависит от скорости и точности реагирования на спрос. Типичными признаками конъюнктурной ориентации являются развитое предпринимательство и использование рыночных возможностей.

Имидж организации формируется самим поведением ее работников в той мере, в какой они сами понимают исходные постулаты рыночной философии. Работники вынуждены корректировать свое поведение в соответствии с этими представлениями. Сначала нормы носят запретительный характер (не обидеть клиента), потом созидательный (привлечь клиента), а затем уже закрепительный (понять клиента).

*Четвертая фаза. Маркетинговая ориентация.* Развивается такая поведенческая культура, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость: «производим для того, чтобы удовлетворять запросы покупателей, и продаем то, что им нравится». Эти регуляторы оказываются для работников нормами, побуждая по-

стоянно изучать покупательское поведение «своих» целевых групп. Персонал уже начинает осознавать миссию организации и переживает ее успехи и неудачи с точки зрения этой миссии. Возникает целевая имиджевая настройка персонала, которая становится точкой отсчета работников в саморегуляции своего поведения. Установки:

- долгосрочные цели: «изучать своего покупателя»;
- рекламная кампания: «помочь клиенту выбрать то, что он хочет»;
- отношение к клиентам: «удовлетворить все запросы»;
- стратегия поведения: «работать так, чтобы покупатель пришел к нам сам»;
- сервис: «максимум услуг до, во время и после продажи».

Для того чтобы хорошо срабатывали имиджевые регуляторы поведения, руководству организации важно знать, какие факторы и в какой мере способствуют формированию и укреплению ее имиджа, на какие из них следует обратить особое внимание. Имидж организации — сложно уловимое понятие, а потому требуется максимальная «адресность» для приложения усилий ее руководства.

Факторами, которым руководство организации должно постоянно уделять внимание (с точки зрения формирования имиджа), являются:

1. Соответствие предлагаемого качества качеству в реальном исполнении.
2. Профессиональная компетентность технического персонала.
3. Соблюдение сроков поставок.
4. Установление адекватных цен.
5. Соблюдение условий платежа.
6. Точное определение возможного объема поставок.

## 8.2. Типы поведения по отношению к клиенту

Выделяют следующие типы поведения по отношению к клиенту:

1. Руководство организации должно стремиться к тому, чтобы нормы поведения работников ориентировали бы их на уважение запросов клиентов. Это формирует *клиентурный тип поведения* сотрудников. Он характерен для маркетинговой ориентации организации.

Структуру *клиентурного поведения* можно представить в следующем виде:

- учитывать состав и однородность покупателей;
- предлагать по ценам, меньшим, чем у конкурентов;
- продавать в удобных расфасовках, комплектах и наборах;
- вводить оригинальные сервисные услуги;

- тщательно продумывать справочно-информационную политику (инструкции, схемы и др.);
- обеспечить дизайн торгового помещения, соответствующий образу товара;
- делать скидки постоянным покупателям и оптовикам;
- постоянно расширять ассортимент;
- требовать соблюдения соответствующих норм поведения от работников фирмы.

2. *Антиклиентурный тип поведения:*

- изменение ранее оговоренной цены;
- невыполнение принятых на себя обязательств;
- плохая упаковка;
- обман при описании потребительских свойств товара;
- отсутствие сервиса при продаже товара, которому он явно необходим.

Клиента могут также отталкивать сами сотрудники:

- вместо того чтобы проявить интерес к клиенту, от него стараются отделаться;
- в разговоре чувствуется спешка;
- клиента просят перезвонить.

Клиентам не нравится, когда сотрудники ссылаются на занятость, долго ищут информацию или не владеют ею в полной мере или вообще отказываются давать ее.

3. Возможны и такие ситуации, которые могут и привлекать, и настораживать клиента. В этих ситуациях возникает *псевдоклиентурный тип поведения*. Его сущность — преувеличенно внимательное отношение к клиенту (это может доставлять клиенту некоторое переживание; слишком радостное оживление при его появлении может вызвать подозрение, что в организацию редко обращаются, и т. п.).

Управление сервисным обслуживанием клиентов отрабатывается организацией в процессе изучения их запросов. Именно содержательная обратная связь с клиентами помогает сформулировать эффективное клиентурное поведение работников организации. Для того чтобы формировать клиентурное поведение сотрудников организации, важно создать команду единомышленников, которая могла бы стать прообразом новой организационной среды.

### 8.3. Межкультурное взаимодействие организаций

Глобализация экономики приобретает все больший масштаб, и следствием этого является прежде всего создание межнациональных организаций. И это, естественно, накладывает отпечаток на особенности ор-

ганизационного поведения и управления им. Управление организацией в рамках одной культуры — сложная задача. Что же говорить о взаимодействии нескольких культур. Поэтому в настоящее время уделяется большое внимание поведенческим навыкам менеджеров и их способностям взаимодействовать с другими культурами. Расширение организаций приводит к тому, что они будут сталкиваться с проблемой взаимодействий различных культур. Такая проблема возникает, когда принадлежащие к двум и более различным культурам работники взаимодействуют друг с другом на постоянной основе. Менеджеры должны внести изменения в свой стиль руководства, манеру общения и другие привычки.

Адаптируясь к новой культуре, менеджер обычно встречает различные препятствия. Первое условие их преодоления — это приобретение информации об основных культурных отличиях. Например, некоторые культуры могут быть классифицированы на культуры высокого контекста и культуры низкого контекста. Культуры высокого контекста — в них особое значение придается личным отношениям, высоко ценится доверие, внимание концентрируется на невербальном общении (Китай, Корея, Япония). Культуры низкого контекста — принято воспринимать буквальный смысл сообщений, исходящих от собеседника. Принято полагаться на письменные нормы и юридические документы. Высоко ценятся специальные знания и показатели работы (Германия, США).

#### *Основные барьеры в процессе культурной адаптации:*

1. Узость взглядов. Менеджеры, которые приезжают на работу в другую страну, стремятся использовать привычные им образцы поведения. Очень многие люди, попадая в непривычную обстановку, демонстрируют узость взглядов, т. е. воспринимают ситуацию, ориентируясь исключительно на собственные представления, даже не пытаясь осознать межкультурные различия.

2. Этноцентризм — предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как наиболее предпочтительные. Такой способ восприятия внешних условий является очень естественным, но он препятствует пониманию поведения людей другой культуры. Для преодоления этноцентризма руководителям необходимо развивать культурную эмпатию. Это предполагает знание и высокую оценку культурных различий и их воздействие на деловые отношения.

3. Неучет культурных различий в организации работы подчиненных. Работа в иной культурной среде требует от руководителя осознания культурных различий между странами в плане тех или иных правил организации труда.

4. Культурный шок — это ощущение растерянности, опасности, тревоги, вызванное новой окружающей средой. Неподготовленные сотрудники

воспринимают новую окружающую среду как хаотичную, в какой-то мере подавляющую.

*Четыре стадии адаптации:*

- человек взволнован, взбудоражен изменившимися условиями жизни и работы;
- разочарование, так как человек неизбежно сталкивается с проблемами, связанными с переездом, покупками и языковыми трудностями;
- культурный шок, выражающийся в незащищенности, дезориентации. Человек не знает, что делать, боится утратить престиж и уверенность в себе;
- адаптация, привыкание к новой культуре. Обретение чувства самооценки и конструктивной реакции на новое окружение.

*Можно назвать ряд мер, которые позволяют избежать культурного шока или смягчить его:*

1. Тщательный отбор. Для переезда в другую страну целесообразно руководствоваться не только профессиональными качествами человека, необходимо отбирать сотрудников с низким уровнем этноцентризма и других возможных проблемных характеристик (знание языка, наличие предварительных поездок в данную страну, отношение супруга к новому назначению).

2. Назначение с учетом совместимости наций. Адаптация к новой обстановке происходит значительно быстрее, если служащий направляется в страну, которая похожа на их собственную, все промышленно развитые страны можно разделить на шесть групп:

- англо-американская (США, Великобритания, Канада, Австралия);
- скандинавская (Норвегия, Финляндия, Дания, Швеция);
- латиноамериканская (Португалия, Испания, Италия, Франция, Бельгия);
- тихоокеанская (Япония, Китай, Тайвань, Южная Корея);
- центральноевропейская (Германия, Австрия, Швейцария).

Используя информацию о группах, организация может попытаться осуществить назначение служащих внутри их собственной национальной группы, что приведет к более легкой адаптации и меньшей степени культурного шока.

3. Предварительное обучение до переезда. Изучение языка, ознакомление с географией, обычаями, культурой, политической обстановкой.

4. Ориентация и поддержка в новой стране. Безболезненная адаптация предполагает оказание организацией помощи своему сотруднику по переезду и обустройству, закрепление за ним наставника.

## 9. КОНФЛИКТЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

### 9.1. Понятие, виды, природа конфликта

*Конфликт* — одна из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат осознанные противоречия между людьми.

Конфликт = конфликтная ситуация (накопившиеся противоречия) + инцидент (повод для конфликта)

Конфликты бывают:

1. Функциональные — необходимые для развития, способствуют выявлению различных точек зрения, таким образом способствуют повышению эффективности организации.

2. Дисфункциональные — приводят к снижению сотрудничества, возникновению противостояния и, таким образом, снижают эффективность организации.

Виды конфликтов:

1. Внутриличностный — возникает тогда, когда к человеку предъявляют противоречивые требования. Или когда требования не согласуются с личностными потребностями или ценностями.

2. Межличностный — конфликт между двумя людьми (из-за столкновения людей, у которых отсутствует психологическая совместимость; может проявляться в виде борьбы отдельных руководителей за какие-либо ограниченные ресурсы и др.).

3. Между личностью и группой — возникает, если человек занимает позицию, отличную от позиции группы.

4. Межгрупповой — может возникать как между формальными, так и неформальными группами организации.

### 9.2. Причины конфликтов в организации

Одну из главных ролей в возникновении конфликтов играют конфликтогены (слова или действия, которые могут привести к конфликту). Можно выделить *три типа конфликтогенов*:

1. Стремление к превосходству (критика, обвинения, насмешки, навязывание советов, перебивание, нарушение правил этики).



2. Проявление агрессивности (угрозы, открытая злоба, оскорбление).

3. Проявление эгоизма.

*Наиболее распространенные причины возникновения конфликтов в организации:*

1. Недостаточная согласованность или противоречивость целей отдельных групп или работников.

2. Недостаточно четкое распределение обязанностей или двойное подчинение работников.

3. Ограниченность ресурсов.

4. Недостаточный уровень профессиональной подготовки работников.

5. Необоснованное публичное порицание одних и незаслуженная похвала других.

6. Различия в поведении, возрасте, жизненном опыте, ценностных ориентациях и т. д.

7. Взаимозависимость задач, когда один человек зависит от другого человека или подразделения.

8. Недостаточно благоприятное отношение со стороны руководителя.

9. Неблагоприятные физические условия труда.

10. Неточность правил, регламентов.

11. Несоразмерное распределение функциональных обязанностей.

12. Неправильные действия одного или нескольких членов организации, наносящие ущерб общему делу или срывающие достижение общей цели.

13. Личная неприязнь одного члена организации к другому (другим), мешающая их сотрудничеству и достижению общей цели.

14. Зависть одного или нескольких членов группы к успехам, престижу, авторитету другого, более преуспевающего в каком-либо отношении члена той же организации.

15. Психологическая несовместимость двух или нескольких членов данной организации.

### 9.3. Предупреждение конфликтов

Правила предупреждения конфликтов:

1. Удерживаться от конфликтогенов (избавляться от стремления к превосходству; сдерживать агрессивность; преодолевать эгоизм).

2. Не отвечать конфликтогеном на конфликтоген.

3. Проявлять эмпатию (способность поставить себя на место другого человека, проявить сочувствие).

4. Делать больше доброжелательных посылов (противоположность конфликтогенам: доброжелательность, улыбка, комплимент и т. д.).

## 9.4. Разрешение конфликтов

### *Этапы разрешения конфликта:*

1. Выявление конфликтной ситуации — необходимо точно определить, в чем заключается конфликт, конфликтная ситуация, инцидент.

2. Определение сторон и участников конфликта. Участники — те, кто непосредственно конфликтуют, стороны — те, кто их поддерживают.

3. Анализ конфликтной ситуации: оценка мотивов участников; характер разногласий (принципиальные или незначительные); размер ожидаемого выигрыша или проигрыша сторон; взаимозависимость сторон; продолжительность конфликта; субъективная оценка динамики конфликта.

4. Определение истинной причины конфликта.

5. Поиск возможных вариантов разрешения конфликтной ситуации.

6. Процесс урегулирования конфликта. Возможные действия: согласование целей или освоение общих целей; устранение двусмысленности и разъяснение требований к работе, уточнение нормативов труда; изыскание дополнительных ресурсов; система вознаграждений должна быть такой, чтобы не провоцировать конфликт; перемещение кадров и др.

### *Стили разрешения конфликтов:*

Уклонение — действия, направленные на то, чтобы выйти из ситуации, не уступая, но и не настаивая на своем, установка на автоматическое разрешение конфликта.

Уступчивость — действия направленные на сохранение благоприятных отношений, часто за счет отказа от достижения собственных целей.

Противоборство — агрессивное поведение, борьба за свои права с применением власти.

Компромисс — последовательное сближение позиций за счет постепенных уступок.

Сотрудничество — основное стремление не добиться своей победы, а действительно решить проблему.

В процессе урегулирования конфликтов руководителю часто приходится прибегать к такому методу воздействия, как убеждение.

*Убеждение* представляет собой активное воздействие на сознание и чувства человека. Умело используя убеждение, можно изменить мировоззрение человека, перестроить его мотивы. Чтобы убеждение давало максимальный эффект, руководителю следует соблюдать ряд правил:

1. Доверие между оппонентами. Доверие — та основа, которая позволяет убеждению быть гораздо более результативным. При этом доверие должно строиться на неформальном авторитете. При убеждении нельзя подчеркивать свою власть, служебное положение, интеллектуальное превосходство и т. д. Доброжелательность, естественность и непринужденность располагают к доверию.

2. В процессе убеждения необходимо пользоваться фактами, известными убеждаемому или доступными для его понимания.

3. При убеждении важно отыскать у человека «пункты внутренних колебаний», т. е. аспекты проблемы, вызывающие у него самого сомнение. Эти «пункты» можно определить во время беседы по отдельным нюансам поведения. Знание этих «пунктов» позволяет убеждающему расшатать неустойчивую позицию оппонента, а затем и вовсе ее отбросить.

4. Сила убеждения будет зависеть от того, насколько вы понимаете позицию человека, его мотивы.

5. При убеждении важно воздействовать не только на разум, используя законы формальной логики при построении своей аргументации, но и пробудить чувства, вызвать обратный эмоциональный отклик («Чему сердце противится — и голова не допустит»).

6. Убедить в чем-то проще человека, которому вы ранее оказали какую-либо услугу, пусть даже несущественную. Исследования показывают, что люди считают себя обязанными отвечать взаимностью на то внимание или услугу, которые им оказали ранее.

7. Можно убедить в чем-либо человека, используя его стремление быть последовательным. Людям нравится быть постоянными как в своих словах, так и в своих делах. Чтобы добиться последовательности в поведении, нужно придумать первое небольшое дело и предложить людям совершить его. Тогда следующее за ним дело люди совершат с большей легкостью и желанием.

8. Люди охотнее соглашаются с теми, кто им нравится. Но по какой причине один человек нравится другому? Теория убеждения говорит, что здесь существует три основных фактора: 1) нам нравятся люди, похожие на нас; 2) мы любим тех, кто нас хвалит; 3) мы симпатизируем людям, с которыми делаем одно общее дело. Таким образом, чтобы пользоваться действенным инструментом симпатии как методом убеждения людей, нужно приложить усилия, чтобы найти области совпадения во взглядах. Стараться высказать искреннюю похвалу собеседнику, перед тем как перейти к обсуждению деловых вопросов.

9. Человек чаще ориентируется на действия и поведение других людей, когда сам находится в нерешительности. Поэтому, когда необходимо убедить человека, одним из вариантов может быть обращение к социально значимым и одобряемым мотивам и действиям.

# ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. *Цели изучения дисциплины «Организационное поведение»:*

- а) описание, анализ, понимание, объяснение, предсказание, корректировка поведения индивидов, групп, организаций
- б) манипуляция поведением конкурентов на рынке
- в) манипуляция поведением сотрудников в организации
- г) реализация целей деятельности организации
- д) изучение взаимоотношений работающих лиц и поведения групп работников для выявления их влияния на функционирование организации

2. *Методы исследования каких дисциплин использует «Организационное поведение»?*

- а) теория организации, менеджмента
- б) психология, социология, политология
- в) высшая математика
- г) повышение межкультурного взаимодействия, усиление влияния национальных культур
- д) расширение сфер рассматриваемых вопросов

3. *Назовите признаки организации:*

- а) наличие двух и более человек, организационная структура, взаимодействие с внешней средой
- б) наличие цели существования, организационная среда
- в) наличие множества лиц, использование ресурсов, взаимодействие с внешней средой

4. *Как называется тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или кому-либо?*

- а) установка
- б) восприятие
- в) взаимоотношения.

5. *Как называется процесс, в котором перед личностью встают немедленные альтернативные отклики, приводящие к различным последствиям, и она выбирает или модифицирует поведение?*

- а) процесс постановки целей
- б) самоуправление поведением
- в) процесс определения значимости результатов
- г) процесс принятия управленческого решения
- д) процесс адаптации

6. *Что не подразумевает позитивное подкрепление?*
- а) увеличение силы отклика
  - б) повторение поведения, предшествовавшего подкреплению
  - в) финансовые и моральные стимулы
  - г) устранение неприятных стимулов
  - д) дисциплинированность и ответственность
7. *Дайте определение понятию «восприятие»:*
- а) процесс установления структурно-логических закономерностей между событиями, происходящими во внешней среде
  - б) творческий процесс, в ходе которого индивид вскрывает скрытые, на первый взгляд, особенности объекта
  - в) процесс, посредством которого человек придает значение элементам и явлениям окружающей среды, включающий отбор, организацию, хранение и интерпретацию в психологическом опыте различных стимулов в значащую и логически последовательную картину мира
8. *Как выделяет типология людей в зависимости от ощущения людьми места нахождения источника контроля над их судьбой?*
- а) экстравертов и интровертов
  - б) флегматиков и меланхоликов
  - в) экстерналов и интерналов
  - г) лодырей и трудоголиков
  - д) лживых и честных
9. *Устоявшееся представление кого-либо о группе других индивидов — это:*
- а) способ группировки собственных мнений о людях
  - б) установки
  - в) паттерны восприятия
  - г) стереотип
  - д) социальное отражение
10. *Что такое установка личности?*
- а) постоянная тенденция обучать определенным образом кого-либо
  - б) постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-либо предмету, личности, ситуации
  - в) возможность понять какой-либо предмет, личность, ситуацию
  - г) следование собственным принципам исследования жизни
  - д) положительные эмоции относительно какого-либо объекта
11. *Какие методы изменения установок личности являются наиболее действенными?*
- а) предоставление большей информации
  - б) влияние коллег, привлечение к сотрудничеству

- в) воздействие при помощи страха низкого уровня
  - г) воздействие при помощи страха среднего уровня
  - д) воздействие при помощи страха высокого уровня
12. Назовите компоненты установки:
- а) аффективный (эмоциональный)
  - б) когнитивный (информационный)
  - в) конативный (волевой, поведенческий)
  - г) сознательный
  - д) мыслительный
13. На что не влияет удовлетворенность работой?
- а) текучесть кадров
  - б) качество выполнения работы
  - в) поведение сотрудников
  - г) абсентеизм
  - д) отношение к профсоюзам
14. Что является функциями установки?
- а) функция выражения ценностных ориентаций
  - б) функция защиты собственного эго
  - в) функция приспособления
  - г) познавательная функция
  - д) рефлексивная функция
  - е) регулирующая функция
15. Какого лидера в организации считают негативным неформальным лидером?
- а) добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег
  - б) способствует решению задач руководителя, несмотря на собственные цели
  - в) свою деятельность направляет на отрицание работы руководителя
  - г) способствует работе группы
  - д) призван заменить официального руководителя
16. Дайте определение власти в организации:
- а) социальные отношения, которые предполагают обязательное выполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать
  - б) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп
  - в) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей
  - г) пожелания подчиненных
  - д) поведение подчиненных

17. *Чем определяются полномочия руководителя?*
- а) правом давать указания отдельным подчиненным
  - б) возможностью выполнять задания
  - в) правом принимать решения на своей должности без запроса его одобрения более высоким руководителем
  - г) правом принимать решения по всем вопросам
  - д) желаниями руководителя
18. *Через что осуществляется влияние власти, основанной на принуждении и подкреплении отличной системой контроля?*
- а) пример
  - б) страх
  - в) положительное подкрепление
  - г) традиции
  - д) разумная вера
19. *Через что влияет власть, основанная на вознаграждении и дающая положительные стимулы для более качественного выполнения работы?*
- а) пример
  - б) страх
  - в) положительное подкрепление
  - г) традиции
  - д) разумная вера
20. *Назовите основные типы власти:*
- а) принуждение
  - б) вознаграждение
  - в) компетенция
  - г) пример и традиции
  - д) призвание
21. *От чего зависит наличие власти у подчиненных?*
- а) компетентность
  - б) стаж работы в организации
  - в) служебное положение
  - г) структура организации
  - д) финансовое положение
22. *Какое поведение, находится в противоречии с властной системой и рассчитано на получение выгод для лица или подразделения?*
- а) политическое
  - б) экономическое
  - в) оппозиционное
  - г) организованное
  - д) противоправное

23. Как называется подход к исследованию лидерства с позиций определения соотношения между наличием конкретных личных качеств и эффективностью руководства?

- а) системный
- б) поведенческий
- в) ситуационный
- г) атрибутивный
- д) с позиций личных качеств

24. Как называется стиль управления, при котором руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию?

- а) демократический
- б) авторитарный
- в) либеральный
- г) авторитарно-благожелательный
- д) произвольный стиль

25. Межличностной ролью лидера является:

- а) предприниматель (лидер выступает с инициативой относительно разработки проекта или объединяет необходимые ресурсы для его реализации)
- б) устранитель неприятностей (реакция на проблемы и возникшие обстоятельства)
- в) формальный руководитель (лидер играет представительскую роль, являясь своего рода символом организации, выполняет церемониальные обязанности)
- г) распространитель ресурсов (решает, кому и что достанется в отделе)

26. Какой руководитель дает практически полную свободу действий подчиненным?

- а) авторитарный
- б) либеральный
- в) демократический
- г) авторитарно-благожелательный
- д) анархический

27. Как называется теория МакГрегора, соответствующая демократическому стилю руководства?

- а) теория Z
- б) теория X
- в) теория F
- г) теория Y
- д) теории X и Y



28. Какой эмпирический параметр не включается в ситуационную теорию лидерства?

- а) степень структурированности задачи
- б) время, затрачиваемое лидером на принятие решения
- в) позиционная власть лидера
- г) взаимоотношения между лидером и членами группы

29. Что утверждает групповая теория лидерства?

- а) подчиненные могут влиять на лидера так же, как и он на них
- б) стиль лидерства оказывает большее влияние на эффективность группы, чем производительность группы на стиль лидерства
- в) те, у кого сложились хорошие отношения с лидером, принимают на себя меньшую ответственность, вносят меньший вклад в работу своего подразделения
- г) лидер независим и не поддается влиянию
- д) лидером выступает только сама группа, а не отдельная личность

30. Какие характеристики различий между лидерами и менеджерами, на ваш взгляд, являются правильными?

- а) лидеры терпимо относятся к хаосу и отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуациях неопределенности
- б) менеджеры терпимо относятся к хаосу и отсутствию структуры и готовы держать ответ в ситуациях неопределенности
- в) лидеры добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл
- г) менеджеры добиваются порядка и контроля и стремятся избавиться от проблемы еще до того, как поняли ее смысл
- д) менеджеры и лидеры являются взаимозаменяемыми понятиями

31. Укажите правильное определение харизматического лидерства:

- а) лидер устанавливает, что предпочитают и чего хотят ведомые, и помогает им добиться уровня результативности, который обеспечивает удовлетворяющее их поощрение
- б) способность влиять на ведомых, основываясь на сверхъестественном даре и притягательной силе
- в) способность вдохновлять и стимулировать ведомых для достижения результатов, превышающих первоначально планируемые и обеспечивающих внутреннее поощрение
- г) способность неординарным поведением привлекать к себе внимание людей
- д) необычайная эмоциональная подпитка вдохновения ведомых энергией людей, обладающих сверхъестественным даром

32. От чего зависит имидж организации?

- а) этап жизненного цикла организации

- б) мнение потребителей
  - в) ситуация на рынке
  - г) настроения акционеров
  - д) настроение владельца
33. *Укажите составляющие корпоративной культуры:*
- а) культурная сеть
  - б) корпоративные убеждения и ценности
  - в) система ценностей
  - г) внешний вид персонала
  - д) церемонии и ритуалы
  - е) герои организации
  - ж) стиль руководства
34. *Какие факторы формируют корпоративную культуру?*
- а) миссия и цели деятельности, национальные особенности
  - б) внешняя среда
  - в) организационная структура управления
  - г) разделение и кооперация труда в организации
  - д) личность руководителя, его принципы, ценности поведения
35. *Что такое стресс индивида?*
- а) состояние общего напряжения организма
  - б) общее успокоение индивида
  - в) эмоциональное состояние
  - г) состояние общего напряжения организма, возникающее под воздействием различных факторов
  - д) приспособительная реакция организма
36. *Укажите фазы развития стресса индивида:*
- а) тревога, сопротивление, истощение организма
  - б) возрастание напряжения, истощение, завершение
  - в) возрастание напряжения, мобилизация, сопротивление, истощение
  - г) истощение, тревога, сопротивление
  - д) мобилизация, дезаптация, дезорганизация
37. *Что включают процессы управления стрессом на уровне организации?*
- а) организация консультационной помощи сотрудникам, внедрение программ оздоровления
  - б) организация социальной поддержки, проведение психологического консультирования, реализация программы оздоровления, использование диет
  - в) проведение различных тренингов
  - г) невмешательство в дела сотрудников

- д) реализация программ оздоровления, внедрение программ релаксации
38. *Что включают процессы управления стрессом на уровне личности?*
- а) использование навыков индивидуального планирования своей деятельности
  - б) обращение к психотерапевту
  - в) выработка индивидуальных приемов сопротивления стрессам
  - г) индивидуальное планирование своей деятельности, физические упражнения, диеты, психотерапия
  - д) игнорирование возникающего раздражения
39. *Укажите характеристики стресса, который полезен для индивида:*
- а) непродолжительный и небольшой
  - б) постоянное состояние
  - в) периодически возникающее напряжение в подразделении по поводу выполняемой работы
  - г) является следствием выполнения работы, не соответствующей квалификации
  - д) перегрузка в результате выполненной работы
40. *Формальная власть личности, занимающей определенное положение в иерархии организации, называется:*
- а) авторитет
  - б) аттракция
  - в) харизма
  - г) полномочия
  - д) социальный статус
41. *Укажите основные элементы процесса коммуникации:*
- а) сообщение
  - б) канал передачи информации
  - в) коммуникативный барьер
  - г) отправитель
  - д) коммуникационный стиль
  - е) получатель
42. *Кто должен присутствовать в процессе коммуникации, чтобы он стал двусторонним?*
- а) получатель
  - б) передача сообщения
  - в) обратная связь
  - г) декодирование сообщения
  - д) полученное сообщение
  - е) каналы передачи сообщения

43. *Укажите признаки классификации коммуникаций в организации:*
- а) каналы общения
  - б) мотивы коммуникаций
  - в) средства коммуникаций
  - г) реальность существования коммуникаций
  - д) пространственное расположение каналов
  - е) тип коммуникационной сети
44. *С помощью чего осуществляются вербальные коммуникации?*
- а) взгляд
  - б) установление угла общения партнеров
  - в) поцелуи
  - г) устная речь
  - д) громкость голоса
  - е) информационные технологии
45. *Укажите невербальные средства общения:*
- а) рукопожатие
  - б) телефон
  - в) похлопывание по плечу
  - г) электронная почта
  - д) мимика
46. *Какие барьеры являются коммуникативными барьерами?*
- а) организационные
  - б) экономические
  - в) языковые
  - г) личностные
  - д) экологические
47. *Укажите тип взаимозависимости рабочих групп, минимизирующий вероятность возникновения конфликта между группами:*
- а) вертикальная взаимозависимость
  - б) пуловая взаимозависимость
  - в) последовательная взаимозависимость
  - г) соответственная взаимозависимость
  - д) параллельная взаимозависимость
48. *Каковы последствия дисфункционального межгруппового конфликта для внутригрупповых отношений?*
- а) стремление к активности и усиление тенденций к лояльности
  - б) искаженное восприятие и негативные стереотипы, ослабление связей
  - в) усиление тенденций к авторитарному руководству
  - г) усиление сотрудничества в рамках группы

- д) припоминание «старых обид», взаимные обвинения среди сотрудников
49. *Какие методики разрешения и урегулирования межгрупповых конфликтов применяются чаще?*
- а) решение задач, суперординарные цели, увеличение доступных ресурсов
  - б) уклонение, сглаживание
  - в) авторитарность руководства и замена людей или организационной структуры
  - г) компромисс
  - д) полное расформирование организации
50. *Какой конфликт является дисфункциональным?*
- а) один из видов конфликтов, свойственных индивидам
  - б) конфликт, вызванный структурной перестройкой организации
  - в) вид конфронтации или взаимодействия между группами
  - г) конфликт, который может нанести вред организации или послужить препятствием для достижения ее целей
  - д) конфликт, благотворно влияющий на функционирование организации
51. *Чем характеризуется низкий уровень межгруппового конфликта и низкий уровень организационной результативности организации?*
- а) хаосом
  - б) творческим подходом и быстрой адаптацией к изменениям
  - в) неординарными целями
  - г) суперординарными целями
  - д) сглаживающими целями
  - е) миротворческими целями
52. *Укажите факторы возникновения межгрупповых конфликтов:*
- а) рабочая взаимозависимость
  - б) готовность к компромиссу
  - в) совместное решение задачи
  - г) занижение предложений
  - д) сила конкуренции
  - е) манипуляция
53. *Что характеризует рабочую группу как разновидность формальных групп?*
- а) наличие сильного, ярко выраженного лидера
  - б) совместное принятие и выполнение решения
  - в) только личная ответственность
  - г) стремление к достижению общей цели и постоянное координирование своих усилий

- д) включение в группу работников всех уровней управления
54. *Укажите характеристики группового эгоизма:*
- а) преобладание групповых интересов и потребностей одной группы над интересами и потребностями других групп
  - б) преобладание интересов и потребностей других групп над интересами и потребностями данной группы
  - в) достижение баланса интересов групп
  - г) постепенный учет интересов других групп при формировании направлений деятельности данной группы
  - д) учет интересов только одной данной группы
55. *Какая группа создается для долговременного выполнения определенной функции?*
- а) социально-экономическая
  - б) по интересам
  - в) функциональная
  - г) производственная
  - д) управленческая
56. *Какая группа формируется для достижения определенной цели?*
- а) функциональная группа
  - б) постоянная группа
  - в) неформальная группа
  - г) целевая группа
  - д) референтная группа
57. *В каждой организации персонал всегда создает:*
- а) временную группу
  - б) неформальную группу
  - в) условную группу
  - г) высокоразвитую группу
  - д) референтную группу
58. *Назовите этапы развития группы:*
- а) планирование
  - б) нормирование
  - в) организация
  - г) бурление
  - д) контроль
  - е) расформирование
59. *Чем определяются групповые нормы?*
- а) задачи группы
  - б) структура группы
  - в) статус членов группы
  - г) поведение членов группы

- д) роли членов группы
  - е) лидерство в группе
60. *Чего требуют от членов группы сложные и взаимосвязанные задачи?*
- а) конкуренция
  - б) сотрудничество
  - в) соперничество
  - г) тесное взаимодействие
  - д) невысокая сплоченность
61. *Назовите формы взаимодействия человека и группы:*
- а) кооперация
  - б) интеграция
  - в) слияние
  - г) конфликт
  - д) сплочение
  - е) конкуренция
62. *Какие типы групп являются формальными?*
- а) рабочие группы
  - б) самоуправляемые команды
  - в) команды менеджеров
  - г) дружеские группы
  - д) комитеты
63. *Каковы основные отличительные признаки управленческой команды:*
- а) в команде каждый ее член стремится к лидерству
  - б) все члены команды — единомышленники
  - в) команда включает оптимальный состав по распределению ролей: генераторы — критики — организаторы
  - г) в команде присутствует культ власти
  - д) высокое доверие и уважение членов команды друг к другу
  - е) в команде важны вертикальные связи и формальные правила
64. *Как называется организационный набор правил поведения, которые ожидаются от индивида в определенной ситуации?*
- а) норма поведения
  - б) предписание
  - в) роль
  - г) статус
  - д) правила этикета
65. *Признаками группы не являются:*
- а) архитектура
  - б) иерархия
  - в) мотивация членов группы
  - г) роли

- д) структура
66. *Когда возникает конфликт «личность — роль»?*
- а) когда требование роли нарушает основные ценности индивида;
  - б) когда различные индивиды определяют роль, руководствуясь различными требованиями, что не позволяет личности, выполняющей эту роль, удовлетворить все требования
  - в) при столкновении многочисленных ролей
  - г) при возникновении несоответствия масштабов личности и выполняемой роли
  - д) при возникновении чувства несоответствия масштабу новой роли личности
67. *Укажите направления воздействия на группу для предотвращения сплоченности членов группы:*
- а) сделать группу меньше
  - б) расформировать группу
  - в) выдавать вознаграждение отдельным членам группы
  - г) назначить нового руководителя
  - д) изолировать группу
68. *В чем источник сплоченности группы?*
- а) в совместимости ее членов
  - б) в сильном лидере
  - в) в чувстве привязанности членов
  - г) в материальном стимулировании
  - д) в угрозах внешней среды
69. *Что такое групповые нормы?*
- а) строго установленные правила межгруппового взаимодействия
  - б) точки зрения групп при взаимодействии с другими группами
  - в) общепризнанные стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы
  - г) тенденция чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо
  - д) тенденция воспринимать кого-либо через его принадлежность к определенной группе
70. *Какие потребности позволяет людям удовлетворить нахождение их в группе?*
- а) безопасность
  - б) социальная принадлежность
  - в) достижение целей
  - г) уважение
  - д) рост



# ПРАКТИЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ ДЛЯ АНАЛИЗА

## *Ситуация 1*

Конфликт произошел в организации А, занимающейся снабжением сети ресторанов продукции питания.

Основным продуктом, которым эта фирма снабжает рестораны Fast Food, является картофель French Fries. Этот продукт поставляется из Германии фирмой В, с которой подписан долгосрочный контракт на поставку с условием отсрочки платежа. Фирма В является не только поставщиком, но и производителем данного вида картофеля. Заказывает продукцию у фирмы В и занимается платежами директор по закупкам фирмы А, которого зовут Андреем. За неделю до майских праздников Андрей заболел и часть своих обязанностей поручил своему заместителю Елене.

В конце рабочей недели, в пятницу, выяснилось, что по вине транспортной компании и таможенной группы фирмы А поставка из Германии срывается, т. е. в понедельник на складе может образоваться дефицит картофеля, потребление которого ресторанами во время праздников должно увеличиться.

Андрей из дома пытался уладить ситуацию с поставкой фирмы В, но ему это не удалось, и к концу рабочего дня в пятницу он поручил Елене организовать срочную закупку у любого московского поставщика, который смог бы доставить картофель определенного образца в количестве не менее 3 т не позднее окончания рабочего дня в понедельник.

Елена стала искать подходящего поставщика, но вечером в конце недели это было практически невозможно. Андрей также занимался поиском и, найдя фирму С, сообщил это Елене и дальнейшие решения по поставке поручил принимать ей.

В данной экстренной ситуации Елене пришлось пойти на условия, поставленные фирмой С, которые фирме А были абсолютно невыгодны: подписание договора со сроком действия до конца года и 100%-я предоплата данной поставки. Условием Елены была скорейшая поставка.

В понедельник утром Елена произвела предоплату фирме С и выслала ей платежное поручение с подтверждением факта оплаты, что является необходимым и достаточным условием для фирмы-поставщика, чтобы отгрузить товар на склад фирмы А. Елена сообщила Андрею, что эта проблема решена и поставка должна произойти до окончания рабочего дня.

Во вторник Андрей вышел на работу и узнал, что картофель еще не привезли, и попросил разобраться в этом Елену. Она позвонила в фирму С,

и ей сообщили, что платежного поручения недостаточно и отгрузка будет произведена только тогда, когда на их счет поступят деньги, т. е. не раньше среды. Елена сообщила это Андрею, который был очень возмущен тем, что она сразу не выяснила этого обстоятельства. Елена же ему ответила, что это он нашел фирму С и она думала, что Андрей достаточно хорошо знал будущего поставщика, а поэтому она занималась только технической стороной организации поставки. Андрей же узнал только цену картофеля, которая была для него приемлема.

Андрей стал обвинять Елену в неудачной сделке: он говорил, что Елена должна была выяснить все условия поставки до конца и при неприемлемых условиях искать другого поставщика. Елена же ему сказала, что он не давал ей таких указаний, а догадаться она не могла, потому что закупка картофеля не в ее компетенции. На обвинения Андрея в непрофессионализме она ответила, что он возложил на нее слишком большую ответственность и что лучше ему самому попытаться договориться с фирмой С о скорейшей поставке. Андрей позвонил в фирму С, но ему отказали в поставке до поступления денег на их счет, так как это условие было неприемлемым для руководства фирмы С, тем более что уже был подписан договор, в котором, кроме форс-мажорных, не оговаривались никакие другие обстоятельства, какие могли бы изменить характер поставок.

В среду днем пришла машина с картофелем из Германии, а машины от фирмы С так и не было. Сотрудники отдела, которым руководил Андрей, были в курсе этой ситуации и стали критиковать его за то, что он оплатил фирме С поставку со 100%-й предоплатой, в то время как они не смогли оплатить поставки своим постоянным партнерам, с которыми они работают с отсрочкой платежа в 15 банковских дней, так как необходимые им деньги Елена зарезервировала для фирмы С в пятницу вечером.

В итоге фирма А понесла убытки в размере предоплаты за уже ненужный картофель. Кроме того, подписав договор, она возложила на себя обязанность закупать до конца года такой же картофель, как и у фирмы В, но с товарной наценкой, у фирмы С.

Вопросы к ситуации

1. Нужно ли было Андрею принимать участие в поиске фирмы или он должен был дать задание Елене провести это дело от начала до конца?
2. Можно ли сказать, что Андрей недостаточно хорошо контролировал ситуацию? Должен ли он был это делать, когда был не совсем здоров?
3. Справедливы ли слова Елены о том, что Андрей возложил на нее слишком большую ответственность, после того, когда уже нельзя было изменить ситуацию с фирмой С?
4. Имеются ли у Андрея основания в будущем не доверять профессионализму Елены?

5. На ком лежит ответственность за убытки?
6. Была ли эта ситуация следствием недомолвок и недоразумений между Еленой и Андреем? Как бы вы посоветовали им вести себя в дальнейшем?

### *Ситуация 2*

Обычный рабочий день в банке. Последний день приема коммунальных платежей без начисления пеней. Работают три кассира. К каждому окну стоит огромная очередь. В атмосфере царит напряженность: все явно утомлены. С разных сторон время от времени доносятся недовольные реплики в адрес работников банка, неожиданно для очереди и к ее неудовольствию один из кассиров объявляет о временном непродолжительном перерыве в работе для сдачи излишков наличных денег в кассе (она действует по инструкции).

Второй кассир в присутствии клиентов начинает критиковать действия своего коллеги, что подогревает назревший конфликт. Необоснованная критика вызывает у первого кассира возмущение, обиду и непонимание, так как она действует в соответствии с установленным порядком, который обеспечивает безопасность работников банка и клиентов. Желая погасить конфликт, молодая девушка возвращается к клиентам и молча, застав обиду и потеряв трудовой настрой, продолжает работать.

Вопросы к ситуации

1. Кто разжег конфликт?
2. Насколько обоснованы действия первого кассира?
3. Насколько объективна критика второго кассира?
4. Как оценить правильность действий каждого из работников?
5. Что можно посоветовать в данной ситуации?

### *Ситуация 3*

В строительной фирме через месяц должен уйти в отставку на пенсию начальник строительного участка Иванов А. А.

В последние два года участок работал неровно: производственный план то выполнялся, то не выполнялся, производственный процесс шел со сбоями, наблюдалась значительная текучесть кадров, низкие заработки рабочих.

У директора фирмы об Иванове А. А. сложилось такое мнение: болеет за дело, сутки проводит на участке, пытается обеспечить выполнение плана правдами и неправдами. Однако не может организовать ритмичную работу, не видит возможности для повышения уровня организованности на участке, наведения порядка, дисциплины.

Иванов А. А. хочет после оформления пенсии остаться работать в фирме, но не в должности начальника участка, а, например, в производствен-

ном отделе аппарата управления фирмой (он когда-то занимал в нем должность старшего инженера).

Директор фирмы поручил начальнику отдела кадров подыскать кандидатуру на должность начальника участка.

В установленный срок начальник отдела кадров представил список кандидатов из четырех человек: мастера этого же строительного участка Петрова В. В., который работает в этой должности пять лет; мастера соседнего строительного участка Сидорова В. В.; главного инженера небольшого строительного предприятия Семенова Г. Г. который желает перейти в эту фирму; начальника отдела главного технолога Егорову Д. Д., которая изъявила желание перейти из аппарата управления в непосредственно производственную структуру фирмы.

Характеристики кандидатов:

1. Петров В. В. — мастер строительного участка, образование среднее специальное, 39 лет. В фирме работает 15 лет. Пять лет трудился на участке рабочим, бригадиром и пять лет назад был назначен мастером на этом же строительном участке. Очень активен в производственных вопросах. Хорошо выбивает необходимые материалы, хотя не всегда ему удается добиться, чтобы эти материалы поступили на участок вовремя. Умеет найти общий язык с рабочими в сложных ситуациях. Рабочие называют его «уговорителем». Всегда подсказывает начальнику участка, когда нужно сходить в плановый отдел фирмы и «передвинуть» сроки работ.

Отлично знает каждого работника, его нужды и семейное положение. Противник забастовочных движений, считает, что они не принесут положительных результатов в решении производственных и житейских вопросов для рабочих. Считает, что, несмотря ни на что, единственный выход в складывающихся сложных ситуациях — производительный труд на своем рабочем месте.

2. Сидоров В. В. — мастер соседнего строительного участка той же фирмы, возраст 45 лет. Имеет высшее образование — строитель по профилю, соответствующему его должности и профессии. В фирме работает 10 лет. Пришел на должность мастера строительного участка из другой, аналогичной организации, и с его помощью участок (некогда находившийся в плачевном состоянии — невыполнение планов, низкие зарплаты и т. п.) достиг высоких результатов, а рабочие повысили свой материальный уровень.

Отличается инициативностью, предпринимательской жилкой, умеет поддержать полезное начинание, предложенное рабочими. Считает, что ряд организационных мероприятий позволит улучшить работу участка. Неоднократно высказывался по этому поводу в управлении фирмой, однако руководство его соображения отклоняло, считая, что они не принесут желаемого результата, не вникая в суть даваемых предложений.

Постоянно занимается с рабочими участка с целью повышения их профессионального мастерства. Умеет ценить хороших работников, поощряя их материально и своим особым вниманием. Умеет регулировать производственные конфликты, возникающие на участке. На руководимых им объектах поддерживает высокий уровень трудовой дисциплины.

Рабочие считают, что Сидоров В. В. как руководитель недостаточно принципиально подходит к решению проблем организации труда и отстаиванию интересов рабочих перед администрацией. Вместе с тем руководимые им рабочие и другие работники участка, где он трудится, в целом уважают его, советуются с ним не только по производственным, но и бытовым, семейным, общественным делам. Здоровье имеет хорошее, не курит. Однако считает, что из-за неорганизованной работы на стройке времени на укрепление здоровья практически нет.

3. Семенов Г. Г. — главный инженер малого строительного предприятия. Имеет желание (в силу различных причин) перейти работать в данную строительную фирму. Возраст 35 лет. Образование высшее, инженер-строитель, профиль специальности иной, нежели та, которая требуется на строительном участке данной фирмы. Вместе с тем имеет опыт работы в планово-финансовом отделе, отделе труда и заработной платы и отделе снабжения строительных организаций. Постоянно не удовлетворен своей работой, считает, что еще не нашел такого места, где может раскрыться его творческий и организационный потенциал, а может, и талант.

За последние 8 лет дважды повышал свою квалификацию, проходя обучение на соответствующих курсах при вузах, увлекается рационализаторской работой, заочно обучается в аспирантуре по менеджменту и предпринимательству. Избирался депутатом районного Совета народных депутатов. Принимает активное участие в работе научно-технического общества.

4. Егорова Д. Д. — начальник отдела главного технолога этой фирмы. Ей 30 лет. Образование высшее, инженер-экономист по строительству. Одно время работала рабочим (штукатуром) на данном участке, затем училась по направлению организации в институте на дневном отделении. Получила диплом с отличием. После окончания института вернулась в прежнюю организацию в аппарат управления в отдел главного технолога инженером. Спустя некоторое время была назначена начальником указанного отдела.

Характерные черты: читает много специальной литературы по профилю своей деятельности, самостоятельно изучила вопросы современной организации и управления строительным производством в зарубежных фирмах и компаниях, разработала проект-предложение по реорганизации

структуры управления фирмой с учетом ее перехода на новые экономические условия хозяйствования — рыночные отношения и развитие преимущественно горизонтальных связей в процессе производства и управления, который был представлен руководству фирмы.

Со своими обязанностями справляется хорошо. В отношении реорганизации ее отдела с целью повышения эффективности работы специалистов считает работу бессмысленной, так как это ничего не даст, если она не будет решаться комплексно и системно в рамках всей фирмы в целом.

Егорова Д. Д. полагает, что в отделе главного технолога в настоящее время ей негде развернуться, проявить свой инженерно-организаторский труд, соответствующий полученной ею специальности и ее энергичному характеру. Она дважды обращалась к руководству фирмы о переводе ее из аппарата управления ближе к производству, в частности на должность начальника строительного участка, хотя до последнего времени данный вопрос не был положительно разрешен.

Принимает активное участие в общественной жизни организации: возглавляла кампанию по выборам в народные депутаты республики, работает в совете молодых специалистов. Постоянно совершенствует свою квалификацию, занимается на вечерних курсах по современному менеджменту и маркетингу в коммерческом институте. Считает, что знания основ рыночной экономики сегодня необходимы каждому руководителю, независимо от занимаемой должности.

Здоровье имеет отличное, занимается в свободное время спортом.

Вопросы к ситуации

1. Каковы достоинства и недостатки каждого из кандидатов на должность начальника участка? Представьте эти достоинства и недостатки в систематизированном виде на основе имеющейся информации.

2. Кто из кандидатов, по вашему мнению, больше остальных подходит на должность начальника участка? Обоснуйте выбор.

3. Какими методами вы пользовались при оценке кандидатов? Охарактеризуйте эти методы.

4. Какие недостатки (на основе полученной информации) в организации кадровой работы вы можете назвать? Что, по вашему мнению, необходимо сделать для их устранения?

5. Можете ли спрогнозировать деятельность выбранного вами кандидата в должности начальника участка?

6. Какие качества своего кандидата вы считаете наиболее важными?

#### *Ситуация 4*

Андрей Попов — мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят своевременно сырье или заболеет кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться.

Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаще других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем.

Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадиром для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству.

Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

#### Вопросы к ситуации

1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация?
2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова.

3. Как влияет поведение А. Попова на сплоченность и моральный дух бригады?

#### *Ситуация 5*

Ассортимент магазинов Original Levis Store составляет продукция всемирно известной фирмы Levi Strauss. Фирма «Сантан», которая является владельцем этой сети магазинов, добилась достаточно устойчивого положения на рынке и решила увеличить количество торговых точек. Было запланировано открытие двух новых магазинов. В связи с этим был произведен расширенный набор персонала на должности продавцов-консультантов.

Отбор проходил в два этапа, отсеб составил около 90%. Однако, несмотря на такой строгий контроль, всегда существует возможность появления в коллективе фирмы человека случайного, либо не подходящего для работы в сфере обслуживания, либо не разделяющего основных принципов внутрифирменного общения. Задача по выявлению таких людей ложится на плечи непосредственного руководителя, т. е. управляющего магазином. Именно он должен определить, удовлетворяет ли данный работник производственным и корпоративным требованиям. Причем чем скорее он это сделает, тем лучше, так как фирме не придется затрачивать средства на обучение и вовлечение в коллектив нового работника.

Прошедшие отбор кандидаты распределялись непосредственно по магазинам. Ежедневно в OLS направлялись группы новичков в количестве 2–3 человек. Они получали первоначальное представление об ассортименте, правилах торговли и поведения в коллективе, а затем поступали непосредственно в распоряжение старшего по смене и начинали постепенно включаться в процесс обслуживания клиентов. За деятельностью вновь прибывших велось тщательное наблюдение, в ходе которого выявлялось, соответствуют ли они требованиям, предъявляемым фирмой к своим сотрудникам. В результате принималось решение о дальнейшей судьбе кандидата.

В составе одной из групп в магазин поступила Светлана Петровская. С самого начала эта кандидатура вызвала у управляющего OLS Сергея Королева некоторые чисто интуитивные сомнения. Сергей работал управляющим около 2 лет, до этого прошел традиционный для OLS путь от продавца-консультанта до старшего по смене, поэтому ему была хорошо известна специфика работы своих подчиненных и он практически с первой минуты знакомства мог определить, подходит ли данный человек фирме или нет. Тем не менее, несмотря на первое впечатление, он решил присмотреться к Петровской. К тому же его интересовало мнение коллектива OLS о новой сотруднице, а для того, чтобы оно сформировалось, нужно



определенное время. Сергей не создавал барьеров при общении с подчиненными и всячески поощрял инициативу. Мнение сотрудников о новом работнике было для него очень важно. За заботами об объеме продаж он никогда не забывал о своем персонале.

Итак, новая сотрудница начала свою деятельность в качестве продавца-консультанта. Она показала себя способной к обучению, адекватно воспринимала необходимую информацию, выполняла приказы руководства и в целом неплохо себя зарекомендовала. Однако положение вскоре изменилось. По прошествии нескольких дней выяснились некоторые странности в поведении Светланы. Девушка страдала излишней обидчивостью, отсутствием чувства юмора в обычном понимании и вместе с тем обладала способностью шутить так, что ее шутки были больше похожи на упреки. К тому же ее внешний вид оставлял желать лучшего: она не отличалась опрятностью и аккуратностью. При работе с клиентами она выглядела так, словно ждала, что ее вот-вот кто-нибудь ударит. Вместе с тем она стремилась всячески им услужить, видимо, ради того, чтобы избежать возможных упреков. Однако ее жалостливый вид вызывал у некоторых клиентов отнюдь не желание ее поддержать, а совсем наоборот — поиздеваться и пошутить над ней. Самое главное состояло в том, что она этого даже не понимала. Таким образом, ее появление в торговом зале отнюдь не помогало формированию у покупателей правильного мнения о фирме.

Отношения с коллективом у Светланы тоже не сложились, хотя все сотрудники OLS были с ней доброжелательны и терпимы к ее странностям. Коллектив состоял в основном из молодежи, отличался энтузиазмом, сплоченностью и совместимостью. Последнее было особенно важно, некоторые сотрудники даже были уволены во время прохождения испытательного срока по причине несовместимости с коллективом. Светлана никогда не принимала участия в дружеских вечеринках, хотя объективных причин для отказа у нее не было. К тому же если с клиентами она была вежлива, то с коллегами — наоборот. Однако, несмотря на все уже перечисленные странности, Сергей пока не принимал решения относительно Петровской, хотя прошло почти 3 недели. Ему казалось, что стоит с ней немного поработать, и все встанет на свои места. Членам коллектива было обидно за «лицо» своей фирмы. Они ждали от управляющего конкретного решения, а он медлил.

Вопросы к ситуации

1. Можно ли назвать коллектив данного магазина эффективным? Можно ли назвать эффективным его руководителя?
2. Какой стиль руководства преобладает в деятельности С. Королева?
3. Существует ли, на ваш взгляд, у коллектива OLS деловое кредо?

4. Как, по-вашему, должен поступить управляющий в сложившейся ситуации? Почему он не учитывает требования коллектива? Не вступает ли его поведение в противоречие с присущим ему стилем управления?

5. Как проявляется сплоченность коллектива в ситуации с новой сотрудницей?

### *Ситуация 6*

Место действия — комбинат по производству печенья, сухих завтраков и проч. Часть акций была куплена инвестиционной компанией. Новым владельцам предприятие понравилось: было оно недавно построенным, с современным импортным оборудованием.

Однако позже начались проблемы. «Старая» администрация, не посоветовавшись с новым собственником, продала на денежном аукционе пакет акций своему партнеру, намереваясь позже этот пакет у него перекупить. К сожалению, денег к тому времени уже не было, и этот партнер продал акции западной фирме, проявлявшей большой интерес к комбинату. Впрочем, в этом не было большой беды, но вопрос о руководстве комбината стоял очень остро, так как производство на тот момент было убыточным, процветало воровство на всех уровнях и во всех видах. Именно поэтому инвестиционная компания начала скупать акции в городе, в основном у коллектива комбината. Она достаточно быстро купила контрольный пакет акций, который позволял решить проблему с руководством.

Инвестиционный фонд внедрил на комбинате своего человека. Им стал 34-летний А. Зотов, работавший до этого в одном из западных банков. Он приехал на комбинат в роли заместителя генерального директора с широчайшими полномочиями.

Первое же появление г-на Зотова на комбинате принесло ему незабываемые впечатления: он увидел широкое народное гулянье по случаю дня рождения директора. Дальнейшие наблюдения за коллективом и особенно за руководством комбината подтвердили каждодневную готовность к яркому и праздничному времяпрепровождению.

Финансово-хозяйственная деятельность комбината являла собой достаточно знакомую картину: высокая дебиторская задолженность, кредит в местном банке для выплаты зарплаты, большая задолженность поставщикам. В постоянно меняющихся ценах на сырье администрация не ориентировалась, но странным образом предпочитала платить в 1,5 раза больше рыночной цены, объясняя этот «мощный маркетинговый прием» необходимостью поддерживать связи с постоянными поставщиками.

Хронически не хватало оборотных средств, был беспорядок в бухгалтерской документации. Естественно, администрация приводила убедитель-

тельнейшие доводы, доказывая, что именно такой стиль работы является единственно верным.

Господин Зотов начал свою деятельность на комбинате с аудиторской проверки, что оказалось чрезвычайно удачным ходом: результаты проверки не только прояснили положение дел, но впоследствии помогли успешному решению кадровой проблемы. Дело в том, что были выявлены многочисленные злоупотребления. Способы хищения оказались вполне традиционными: это и неучтенная продукция, и покупка сырья по завышенной цене, и продажа готовой продукции по заниженной цене. Последовали оргвыводы. Управленческий персонал был сокращен на 10%. «Старые» кадры после ознакомления с результатами проверки беззвучно увольнялись. Самое интересное то, что на смену им приходили еще более «старые» кадры, в свое время ушедшие с предприятия после того, как не поладили с прежним руководством.

В первый квартал заработная плата не поднималась. Именно это ставилось в вину г-ну Зотову, так как работники привыкли, что заработная плата на их предприятии — одна из самых высоких в городе. Однако благодаря этому был погашен банковский кредит. Новое руководство быстро нашло некоторые неординарные ходы. Удалось например, заметно снизить себестоимость продукции за счет того что мука покупалась в количестве, заведомо превышающем потребности производства, но со значительной скидкой, а излишки ее реализовывались в области еще и с прибылью.

Вскоре дела комбината пошли так хорошо, что появилась возможность рекламировать свою продукцию не только в печати, но и на телевидении. Некоторый эффект рекламная кампания дала, но явно недостаточный: у руководства комбината не хватило настойчивости или денег на продолжительную рекламную кампанию.

Главное изменение, как считает г-н Зотов, произошло в психологии людей. Привыкнув к виду непьющего руководителя, который не ворует, обновленный коллектив тоже разумно ограничил свои потребности. Тем более что зарплата увеличивается, выплачивается регулярно, а в столовой прекрасные (щедро дотируемые) обеды. Кроме того, в городе традиционно плохо с транспортом, а работников комбината на работу и с работы возят на автобусе.

Вопросы к ситуации

1. Какие черты личности г-на Зотова помогли ему наладить работу на предприятии? Какими чертами должен обладать эффективный руководитель?

2. Как можно охарактеризовать коллектив предприятия до и после прихода нового руководителя? Назовите критерии эффективного коллектива.

3. Какой стиль руководства применил г-н Зотов после своего прихода на предприятие? Какой стиль руководства, по вашему мнению, был бы наиболее приемлемым?

4. Какие специальные знания могут помочь г-ну Зотову руководить предприятием более эффективно?

### *Ситуация 7*

Господин В. Савицкий — президент огромной корпорации «Развитие», объединяющей множество разнопрофильных фирм. В нее входят такие фирмы, как строительная компания, две фабрики по производству товаров народного потребления (легкая промышленность), несколько фабрик по производству пищевых продуктов, два отеля с ресторанами, несколько магазинов и предприятий сферы услуг, а также бензоколонок.

Господин Савицкий начинал в качестве мелкого предпринимателя. У него было высокодоходное небольшое предприятие, прибыль от которого он вкладывал в рисковое производство. Обладая гениальным деловым чутьем, хотя и не имея специального образования, он практически безошибочно угадывал те области, за которыми будущее. Его бизнес развивался очень быстро, он постоянно искал новые решения, новые технологии, новые рынки сбыта и сферы вложений.

В результате за 40 лет он встал во главе большой корпорации, обладающей достаточной мощью и возможностями для дальнейшего развития и инвестирования.

Нельзя сказать, что В. Савицкий — тот человек, который думает, что без него дело остановится. Он не стремится везде успевать и все контролировать, как это было, когда он только начинал. Хотя общую стратегию корпорации разрабатывает именно он и он же определяет сферы вложения капитала и иных ресурсов, у него имеются помощники, которые занимаются разработкой и непосредственным внедрением его идей.

Господин Савицкий уже не молод (ему 67 лет), как и те люди, вместе с которыми он начинал свой бизнес. Эти люди прошли с ним почти весь путь и хорошо знают все особенности деловой политики г-на Савицкого. Охарактеризуем этих людей.

А. Нестеров — 64 года, вице-президент корпорации, имеет специальное экономическое образование, стажировался в крупных преуспевающих компаниях за границей. Он не только компаньон, но и близкий друг г-на Савицкого, который прошел с ним почти весь его путь в бизнесе, хороший помощник и толковый руководитель, но не обладает таким деловым чутьем, какое отличает его босса.

Л. Озерова — 43 года, имеет высшее юридическое образование, член совета директоров и главный юрисконсультант всей корпорации. Она уже

довольно давно работает в компании и почти 10 лет входит в совет директоров. Л. Озерова — блестящий знаток своего дела, не раз с ее помощью заключались выгодные и грамотные контракты.

И. Каримовский — 48 лет, начальник службы управления персоналом, также член совета директоров. У него специальное образование и довольно обширный опыт работы. Он всегда прекрасно справлялся со своими обязанностями в части организации работы с людьми в крупных, быстро растущих компаниях. Господин Каримовский знаком со многими последними разработками и программами в области управления человеческими ресурсами. Он сравнительно недавно в этой компании (в отличие от А. Нестерова и Л. Озеровой) и еще не осознал всех ее потребностей.

У г-на Савицкого есть сын Андрей. Он очень перспективный молодой человек 28 лет, который уже довольно долго работает с отцом. Он имеет высшее экономическое образование и довольно разнообразный опыт работы. Однако его больше всего интересует гостиничное и ресторанное хозяйство. Последние несколько лет он занимается управлением двумя отелями с ресторанами и всеми бензоколонками, входящими в корпорацию. К остальным же предприятиям он не проявляет особого интереса.

В последнее время г-н Савицкий чувствует себя не очень хорошо, и он решил «сдать дела» в течение следующих 2–3 лет и уйти из корпорации. Однако он очень волнуется за свое детище. Он не знает, кого оставить на своем месте, потому что при ближайшем рассмотрении выяснилось, что никто, кроме него, не знает всех особенностей бизнеса и не обладает таким чутьем. Господин Савицкий боится, что после его ухода все то, чего он добивался в течение всей своей жизни, пойдет прахом.

Его бизнес довольно обширен, и у каждого отдельно взятого предприятия имеются свои проблемы. Самая же главная проблема состоит в том, как управлять всей сетью предприятий в совокупности. Господин Савицкий хочет оставить после себя органично функционирующую и прогрессирующую корпорацию.

Господин Савицкий пригласил группу экспертов провести исследование в его корпорации на предмет возможности реорганизации структуры власти. Он стоит перед выбором из двух альтернатив: во-первых, можно «разделить» власть и ответственность между отдельными предприятиями, т. е. сама корпорация как таковая перестанет существовать, вместо нее будут функционировать отдельные предприятия или их небольшие группы, а во-вторых, можно создать структурную иерархическую систему власти в центральном офисе, в которой те проблемы, которыми занимался сам г-н В. Савицкий, будут решаться группой людей.

Проведя тщательный анализ, эксперты выяснили следующее:

в корпорации не имеется таких людей, которые смогли бы успешно заменить В. Савицкого (почти на всех предприятиях имеются люди, которые смогли бы управлять каждым конкретным предприятием, но не всей корпорацией);

в центральной администрации не имеется ни налаженной системы управления, ни четкой структуры власти и очень мало внимания уделяется налаживанию и поддержанию обратной связи;

к тому же на самих предприятиях работа с людьми ведется несистематично, поэтому там не сформирован резерв кадров, который можно было бы использовать в подобных ситуациях.

В связи с этим и исходя из того, что г-н Савицкий хотел бы сохранить свой бизнес как единое целое, эксперты предложили: создать строгую иерархическую систему власти в центральном офисе (президент, несколько вице-президентов, которые в рамках всей корпорации руководят следующими отделами: служба управления персоналом, отдел рыночных исследований и маркетинга, аналитический отдел, отдел по связям с общественностью и др.); провести исследование на всех предприятиях по вопросу поиска прогрессивных менеджеров, способных после тщательной подготовки занять ключевые позиции как на своем предприятии, так и в центральном офисе; в рамках этой программы начать подготовку упомянутых менеджеров; помимо всего прочего, провести реорганизацию службы управления персоналом, так как до сих пор она работала неэффективно (судя по тому, что в критический момент не было того резерва персонала, который можно было бы использовать в сложившейся ситуации); хотя г-н Каримовский — человек знающий и образованный, ему в помощь следует нанять квалифицированных помощников.

Ознакомившись с результатами этого исследования, г-н Савицкий начал выполнять кое-что из предложенного. В частности он начал реорганизацию службы управления персоналом, но в части полной реорганизации структуры власти в корпорации он решения не принял.

Вопросы к ситуации

1. Охарактеризуйте проблему, возникшую в корпорации.
2. Что вы можете сказать о г-не Савицком как о руководителе?
3. Что вы можете сказать о кризисе власти, который возник в данный момент в корпорации?
4. Какие ошибки были допущены руководством корпорации?
5. Что вы могли бы предложить в части реорганизации службы управления персоналом?
6. Как вы предложили бы поступить В. Савицкому в сложившейся ситуации, какое решение вы бы приняли на его месте («отдали» бы вы

власть на сами предприятия, провели бы реорганизацию управления в центральном офисе или попытались бы скомбинировать элементы обоих вариантов)?

### *Ситуация 8*

Некий коммерческий банк начал свои операции немногим более полутора лет назад. Весь штат банка состоял из 15 человек, не считая шести человек охраны. Банк занимал помещение из пяти комнат: операционный зал, бухгалтерия, нотариат, кабинет управляющего и касса.

Управляющий банка — Иванов Сергей Васильевич, 45 лет, ранее работал в научно-исследовательском центре. Стал управляющим благодаря своим глубоким знаниям в банковском деле и обширным связям в финансовом мире. Человек, осторожный в общении с учредителями банка и несдержанный с подчиненными.

Главный бухгалтер банка — Смирнова Лидия Петровна, 40 лет. В течение 10 лет работала главным бухгалтером, 2 года назад окончила курсы бухгалтерского учета в коммерческом банке. Работала в коммерческом банке практически со дня его основания.

В результате проверки, проведенной Государственной налоговой инспекцией, были выявлены нарушения в ведении бухгалтерского учета и отчетности. На банк был наложен крупный штраф.

Следует отметить, что бухгалтерский учет велся в соответствии с учетной политикой банка, утвержденной его руководством.

За несколько месяцев до проверки Смирнова пыталась предупредить управляющего об имеющихся нарушениях. При этом произошел следующий разговор.

«Сергей Васильевич, у нас возникла проблема. Имеются серьезные нарушения в области бухгалтерского учета». — «А чем я могу вам помочь? Ведь это же вы — главный-бухгалтер. Для этого вас и взяли на работу». — «Видите ли, я не могу изменить учетную политику предприятия без согласования с руководством банка». — «Но вы видите, сколько у меня дел! Разбирайтесь сами. Я спешу на встречу с руководителями фирмы, которая может стать очень выгодным клиентом нашего банка».

Смирнова пыталась снова начать этот разговор, однако у Иванова и на этот раз нашлись более важные дела. После того как на банк был наложен штраф, Иванов в присутствии всего коллектива в грубой оскорбительной форме обвинил Смирнову в некомпетентности, невнимательности и непрофессионализме. Смирнова сочла невозможным продолжать работу в подобных условиях и подала заявление об уходе по собственному желанию.

Так как она была хорошим специалистом, да и замену ей пришлось бы искать долго, управляющий вынужден был извиниться. Для того чтобы принести свои извинения, Иванов счел неудобным вызывать главного бухгалтера к себе в кабинет и сам пришел в бухгалтерию, где кроме Смирновой находились еще двое бухгалтеров. Смирнова приняла извинения управляющего, и конфликт был улажен.

Вопросы к ситуации

1. Достаточно ли профессиональных навыков, чтобы назначить человека начальником?
2. Как могла бы Смирнова привлечь внимание управляющего к своему вопросу?
3. Корректно ли поддерживать авторитет начальника за счет подчиненных?
4. Правильно ли повел себя Иванов, когда приносил извинения Смирновой?
5. Какие последствия может повлечь даже единственный случай грубого или просто нетактичного поведения в присутствии подчиненных? Как это отразится на авторитете начальника?
6. Какова роль руководителя в создании благоприятного психологического климата в коллективе?
7. Считаете ли вы справедливым следующее высказывание: «Невежливость между равными некрасива, со стороны же начальника она есть тирания» (Лопе де Вега)?



# **ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ (ЗАЧЕТУ)**

1. Сущность, цели, объект, предмет организационного поведения
2. Основополагающие концепции организационного поведения
3. Система организационного поведения
4. Модели организационного поведения
5. Понятие и структура личности
6. Психические процессы, свойства и состояния
7. Изучение личности
8. Сущность, виды, характеристики группы
9. Групповая динамика
10. Неформальные группы
11. Коммуникации как условие функционирования группы
12. Понятие, сущность команд
13. Условия эффективной командной работы
14. Самоуправляемые команды
15. Сущность, формы и механизмы реализации власти в организации
16. Сущность лидерства. Теория лидерских качеств
17. Поведенческий подход к лидерству
18. Концепции ситуационного лидерства
19. Современные концепции лидерства
20. Сущность, значение организационной культуры
21. Содержание и формирование организационной культуры
22. Диагностика организационной культуры
23. Природа и значение организационных изменений
24. Возможные проблемы организационных изменений
25. Этапы внедрения организационных изменений
26. Формирование поведенческой культуры организации
27. Типы поведения по отношению к клиенту
28. Межкультурное взаимодействие организаций
29. Понятие, виды, природа конфликта
30. Причины конфликтов в организации
31. Предупреждение конфликтов
32. Разрешение конфликтов

# БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Организационное обучение. — М., 2013.
2. Организационное поведение. — М., 2012.
3. Баранова И. П. Организационное поведение. — М., 2010 с.
4. Иванникова Н. Н. Организационное поведение: краткий курс. — М., 2009.
5. Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. — М., 2008.
6. Карташова, Л. В. и др. Организационное поведение. — М., 2009.
7. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение. — М., 2013.
8. Кравченко К. А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании. — М., 2012.
9. Красовский Ю. Д. Организационное поведение. — М., 2012.
10. Лебедева Н. М., Лебедева А. А. Организационное консультирование. Гештальт-подход. — М., 2009.
11. Литвинюк А. А. Организационное поведение. — М., 2012.
12. Никуленко Т. Г. Организационное поведение. — М., 2011.
13. Резник С. Д. Организационное поведение. — М., 2011.
14. Семиков В. Л. Организационное поведение. — М., 2012.
15. Сергеев А. М. Организационное поведение. — М., 2012.
16. Спивак В. А. Организационное поведение : конспект лекций. — М., 2011.
17. Теория организации и организационное поведение : учебник для вузов. Стандарт третьего поколения. — СПб., 2015.
18. Симоненко И. Л. Теория организации : учебное пособие. — Ростов н/Д, 2015.
19. Балашов А. П. Теория менеджмента : учеб. пособие. — М., 2014.
20. Балашов А. П. Теория организации и организационное поведение : учеб. пособие. — М., 2014.
21. Кожевина О. В. Терминология теории управления: словарь базовых управленческих терминов : учеб. пособие. — М., 2014.
22. Шапиро С. А. Организационное поведение. — М., 2012.

# СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
<b>1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ .....</b>	<b>4</b>
1.1. Сущность, цели, объект, предмет организационного поведения.....	4
1.2. Основополагающие концепции организационного поведения.....	5
1.3. Система организационного поведения.....	7
1.4. Модели организационного поведения .....	7
<b>2. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ КАК СУБЪЕКТ ПОВЕДЕНИЯ.....</b>	<b>10</b>
2.1. Понятие и структура личности.....	10
2.2. Психические процессы, свойства и состояния .....	12
2.3. Изучение личности .....	16
<b>3. ГРУППЫ КАК СУБЪЕКТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....</b>	<b>17</b>
3.1. Сущность, виды, характеристики группы.....	17
3.2. Групповая динамика.....	20
3.3. Неформальные группы .....	22
3.4. Коммуникации как условие функционирования группы .....	24
<b>4. КОМАНДА КАК ВЫСШАЯ ФОРМА СУЩЕСТВОВАНИЯ ГРУППЫ.....</b>	<b>26</b>
4.1 Понятие, сущность команд .....	26
4.2. Условия эффективной командной работы.....	27
4.3. Самоуправляемые команды.....	28
<b>5. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ .....</b>	<b>30</b>
5.1. Сущность, формы и механизмы реализации власти в организации .....	30
5.2. Сущность лидерства. Теория лидерских качеств .....	32
5.3. Поведенческий подход к лидерству .....	33
5.4. Концепции ситуационного лидерства .....	35
5.5. Современные концепции лидерства.....	38

---

6. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА .....	42
6.1. Сущность, значение организационной культуры .....	42
6.2. Содержание и формирование организационной культуры .....	43
6.3. Диагностика организационной культуры (метод ОСАІ К. Камерона и Р. Куинна) .....	45
7. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ.....	52
7.1. Природа и значение организационных изменений .....	52
7.2. Возможные проблемы организационных изменений .....	53
7.3. Этапы внедрения организационных изменений .....	55
8. ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ .....	58
8.1. Формирование поведенческой культуры организации .....	58
8.2. Типы поведения по отношению к клиенту .....	60
8.3. Межкультурное взаимодействие организаций.....	61
9. КОНФЛИКТЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ.....	64
9.1. Понятие, виды, природа конфликта .....	64
9.2. Причины конфликтов в организации .....	64
9.3. Предупреждение конфликтов .....	65
9.4. Разрешение конфликтов .....	66
Тестовые задания .....	68
Практические ситуации для анализа .....	81
Примерный перечень вопросов к экзамену (зачету) .....	97
Библиографический список .....	98

Для заметок

---

*Научное издание*

Лейсле Татьяна Викторовна

**ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА:  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ**

*Учебное пособие*

Редактор *Н. Ю. Ляшко*

Подготовка оригинал-макета *О. В. Майер*

Оформление обложки *Ю. В. Плетнева*

Издательская лицензия ЛР 020261 от 14.01.1997.

Подписано в печать 29.06.2016.

Формат 60x84 1/16. Бумага офсетная.

Усл.-печ. л. 6,04. Тираж 100. Заказ 199.

Типография Алтайского государственного университета:  
656049, Барнаул, ул. Димитрова, 66