

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сибирский государственный университет геосистем и технологий»
(СГУГиТ)

Н. В. Дегтярева

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Утверждено редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия для обучающихся по направлению
подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата)

Новосибирск
СГУГиТ
2022

УДК 005.32+316.628

Д261

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент НГТУ *Л. И. Чурина*

кандидат экономических наук, доцент, СГУГиТ *О. В. Крутеева*

Дегтярева, Н. В.

Д261 Организационное поведение и управленческие решения : учебное пособие / Н. В. Дегтярева. – Новосибирск : СГУГиТ, 2022. – 69 с. – Текст : непосредственный.
ISBN 978-5-907513-26-6

Учебное пособие подготовлено кандидатом педагогических наук, доцентом кафедры цифровой экономики и менеджмента СГУГиТ Н. В. Дегтяревой.

В учебном пособии рассматриваются основные теории поведения личности и ее профессионального развития. Раскрывается содержание функциональных элементов организационного поведения, таких как целеполагание, мотивация и научение, групповая динамика, механизмы принятия управленческих решений. Уделено особое внимание вопросам лидерства и организационной культуры.

Учебное пособие «Организационное поведение и управленческие решения» предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата).

Рекомендовано к изданию кафедрой цифровой экономики и менеджмента и Ученым советом Института геодезии и менеджмента СГУГиТ.

Печатается по решению редакционно-издательского совета СГУГиТ

УДК 005.32+316.628

ISBN 978-5-907513-26-6

© СГУГиТ, 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	5
1. Теория поведения человека.....	6
1.1. Основные подходы к изучению организационного поведения	6
1.2. История становления и развития дисциплины.....	8
1.3. Поведенческие ресурсы и управленческие отношения в орга- низации.....	9
Контрольные вопросы для собеседования	10
2. Личность и ее развитие в организации	11
2.1. Понятие личности и ее структура	11
2.2. Характеристики личности	12
2.3. Удовлетворенность работой: основные факторы и модели	13
Контрольные вопросы для собеседования	15
3. Целеполагание.....	16
3.1. Необходимость и значение целеполагания для деятельности организации.....	16
3.2. Миссия и цель организации.....	17
3.3. Требования к целям.....	18
Контрольные вопросы для собеседования	21
4. Мотивация и научение.....	22
4.1. Понятие и сущность мотивации.....	22
4.2. Формы вознаграждения	23
4.3. Сущность и методы научения	25
Контрольные вопросы для собеседования	27
5. Групповая динамика	28
5.1. Понятие группы и группового поведения	28
5.2. Характерные особенности группы и стадии ее развития	29
5.3. Эффективность деятельности групп	31
Контрольные вопросы для собеседования	32

6. Коммуникативное поведение	33
6.1. Общее понятие коммуникации и ее виды.....	33
6.2. Типы коммуникативного поведения руководителей.....	35
6.3. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.....	37
Контрольные вопросы для собеседования	38
7. Лидерство	39
7.1. Понятие лидерства и подходы к его изучению	39
7.2. Традиционные теории и современные концепции лидерства	40
7.3. Практическое применение теорий лидерства.....	43
Контрольные вопросы для собеседования	44
8. Личностные инструменты влияния на организационные из- менения	45
8.1. Сущность и структура конфликта.....	45
8.2. Типы конфликтов	45
8.3. Стресс и его влияние на индивидуальную деятельность	47
Контрольные вопросы для собеседования	49
9. Организационная культура	50
9.1. Понятие и содержание организационной культуры	50
9.2. Подходы к организационной культуре	51
9.3. Культура процессов управления поведением людей.....	53
Контрольные вопросы для собеседования	54
10. Организационное поведение и национальная культура	55
10.1. Понятие национальной культуры.....	55
10.2. Модели национальной культуры.....	56
10.3. Культурный шок: понятие и стадии развития	59
Контрольные вопросы для собеседования	60
Заключение	61
Вопросы для подготовки к зачету	62
Темы рефератов	64
Библиографический список	65

ВВЕДЕНИЕ

Целью освоения дисциплины «Организационное поведение и управленческие решения» является формирование у обучающихся общепрофессиональных и профессиональных компетенций, определяющих способность будущих бакалавров управлять мотивацией персонала, групповым поведением в организации, прогнозировать организационные изменения в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, профиль «Экономика предприятий и организаций в операциях с недвижимым имуществом».

Задачами изучения данной дисциплины являются:

- формирование представления об основах поведения человека в организации; закономерностях социальных процессов в организациях; стратегиях управления человеческими ресурсами организаций, методах распределения полномочий с учетом личной ответственности;
- изучение моделей управления организационными изменениями, содержание инструментов управления организационными изменениями;
- формирование навыков использования методов сбора информации, принятия решений, анализа результатов, создания и управления малыми группами, выявления структуры групп и механизмов поведения людей в группе;
- формирование у обучающихся целостного представления о модели организационного поведения: личностном, групповом и корпоративном уровне;
- формирование навыков планирования и распределения полномочий с учетом личной ответственности.

1. ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

1.1. Основные подходы к изучению организационного поведения

Организационное поведение может быть рассмотрено с различных точек зрения (табл. 1).

Таблица 1

Термин «организационное поведение» в научной литературе

Автор	Определение
В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Ю. Ю. Частухина [1]	Организационное поведение – это способ влияния отдельной личности, групп людей или организационных структур на поведение внутри организации, направленный на повышение эффективности трудовой деятельности сотрудника
Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис [1]	Организационное поведение – это поведение трудового коллектива, целью которого является практическое использование полученных знаний
Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн [5]	Организационное поведение – это академическая дисциплина, изучающая поведение сотрудников, необходимая руководителю для принятия правильных управленческих решений в условиях сложной и постоянно изменяющейся среды

Теория организационного поведения предполагает три ключевых подхода к формированию модели поведения человека.

В рамках *когнитивного подхода* используются понятия потребности, ожидания и поощрения. Принятию решения предшествует его субъективная интерпретация, что говорит о разности мнений, взглядов, суждений различных людей. Со временем проявляется интерес к социальному восприятию, к роли личности и ее мотивации в рабочем коллективе. Основой слова «когнитивный» является латинский глагол «знать», что дает важное понимание человеческих поступков. Реальная ситуация вносит определенные ограничения в процесс принятия решений, следовательно, после совершения поступка его осмысление не заканчивается. Человек делает выводы, создает устойчивое мнение о себе или изменяет его.

Бихевиористский (поведенческий) подход объясняет человеческое поведение в терминах стимула и реакции на стимул. Огромный вклад в развитие данного подхода внесли И. П. Павлов, Дж. Б. Уотсон, Б. Ф. Скиннер [9]. Согласно их представлениям, поведение является внешней и внутренней активностью субъекта как реакция на изменения окружающей среды.

Согласно классификационным признакам, организационное поведение является осознанным и намеренно-приобретенным (табл. 2) [5].

Таблица 2

Классификация поведения

Признак	Типология
По социальной значимости совершаемых действий	Социальное и индивидуальное
Согласно достигнутому эффекту	Внутреннее и внешнее
По способу возникновения	Врожденное, приобретенное и творческое
По степени ответственности	Намеренное, реактивное
По степени осознанности действий	Осознанное и неосознанное
В соответствии с общественными правилами и нормами	Правильное и ошибочное

Совмещение двух предыдущих концепций привело к появлению *подхода социального научения*, который, несмотря на то, что является бихевиористским, предполагает наличие у человека самосознания и личного опыта. Цель данного подхода заключается в прогнозировании целенаправленного поведения человека. Основоположником данной теории стал Джулиан Роттер, считавший, что на поведение влияют факторы внешней среды и личностные характеристики.

Согласно концепции Д. Роттера [9], социальное поведение включает:

- поведенческий потенциал – определенный набор действий и (или) реакций, которые сформировались у человека в течение его жизни;
- ожидание результата или субъективная вероятность, которая принесет подкрепление действию;
- характер подкрепления действия и локус контроля действия.

Д. Роттер разделял также пять блоков поведенческих реакций: те, что направлены на достижение успеха; те, что служат приспособлению к ситуации; защитные или противоположные им агрессивные реакции и техники избегания.

Поведение, помимо внешних раздражителей, подкреплений или поведенческих реакций, объясняется также целями индивида и его потребностями (табл. 3).

Таблица 3

Типология поведения личности

Сферы воздействия	Реактивный модус	Активный модус
Когнитивная	Перцептивное и утилитарное поведение	Уравновешивающее и автономное поведение
Эмоциональная	Защитное и ролевое поведение	Освобождающее и утверждающее поведение
Когнитивная	Индуктивное и сценарное поведение	Атрибутивное и исследовательское поведение
Эмоциональная	Привычное и моделирующее поведение	Экспрессивное и эмпатическое поведение

Знание типологии поведения личности позволит грамотно формировать организационное поведение персонала в соответствии с требованиями к осознанному научению, принятыми в организации.

1.2. История становления и развития дисциплины

Организационное поведение является молодой научной дисциплиной, которая стала развиваться с начала 60-х гг. прошлого века, а первый учебник появился в начале 70-х гг. Автор этого учебника Фред Лютенс [4] под организационным поведением понимал систему научных знаний, позволяющую изучить, объяснить и предсказать человеческое поведение в любой организации.

Впервые сам термин был использован в работе американского психолога Ф. Ротлисбергера [4], изучавшего влияние различных неформальных групп на деятельность трудового коллектива. Его теория предполагала достижение баланса между технологической и социальной подсистемами за счет соблюдения строгих принципов руководства.

Организационное поведение может рассматриваться как мультидисциплина, так как она позаимствовала различные модели, теории и методы из психологии, социологии труда, этики и прочих смежных научных направлений.

К основным целям дисциплины относятся:

- изучение поведения людей в организации, основанное на системном подходе;
- оценка влияния внешней среды на поведение организации;
- анализ причин, особенностей и форм поведения сотрудников на рабочем месте;
- прогнозирование поведения сотрудников в будущем;
- разработка подходов и методов воздействия на поведение сотрудников для повышения эффективности деятельности организации.

В 1980-х гг. появилась следующая градация типов организационного поведения [5]:

- микроорганизационное, или индивидуальное, поведение в организации;
- мезоповедение, или командное, поведение внутри специально организованных групп;
- макроорганизационное поведение, или организационное воздействие.

1.3. Поведенческие ресурсы и управленческие отношения в организации

Основой организационного управления принято считать сеть управленческих отношений, которые делятся на две группы: формализованные и персонализированные.

Первая группа подразумевает односторонний способ воздействия на подчиненных и включает автократические, технократические и бюрократические способы.

Персонализированные управленческие отношения направлены на мягкое воздействие на сотрудника за счет предоставления большей самосто-

тельности и вовлечения в производственный процесс. К такому типу относят гуманистические, демократические и инноваторские управленческие структуры.

Формализованные структуры управления являются первичными, так как выполняют принуждающую функцию, а персонализированные – вторичными, так как они стимулируют работника на более эффективную работу, на раскрытие собственного потенциала.

Руководитель должен научиться оптимально сочетать формализованные и персонализированные структуры управления в соответствии со стадией развития своей организации и с учетом факторов, влияющих на соответствующие управленческие ориентации.

Управленческие отношения формируются руководителем через власть и авторитет, при этом необходимо четко определить активную и пассивную позиции в своей бизнес-деятельности. Основа активной позиции целевой ориентации руководителя – это борьба за власть, усиление своего влияния, стремление к власти ради организационных преобразований. Пассивная позиция формируется за счет гарантии безопасности, необходимости в осуществлении контроля, сохранения достигнутого положения и укрепления своего положения за счет профессионализма.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Раскройте содержание научного понятия «организационное поведение».
2. Назовите предмет изучения и основные цели дисциплины «Организационное поведение».
3. В чем отличие подхода социального научения от когнитивного и бихевиористского подходов?
4. Какие типы управленческих ориентаций руководителя вы знаете?
5. В чем отличие формализованных и персонализированных структур управления в организации?

2. ЛИЧНОСТЬ И ЕЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

2.1. Понятие личности и ее структура

Понятие личности довольно многогранно, но, как признают социологи, становление личности невозможно без общественного влияния.

Под *личностью* понимают врожденные особенности индивида, которые определяют его уникальность и являются результатом конституционных факторов развития и социального положения [2]. Именно степень включенности субъекта в общественные отношения и совместная деятельность с другими людьми делает портрет человека завершенным, придает ему индивидуальные черты.

Э. Шпрангер выделил шесть типов личности на основе их мотивационной направленности [17]:

- теоретическая личность, цель которой – получение новых знаний;
- социальная личность, ориентированная на разнообразные социальные коммуникации;
- эстетическая личность, испытывающая склонность к самовыражению, новым впечатлениям, внутренним переживаниям;
- политическая личность, примеряющая на себя определенную социальную роль;
- экономическая личность, чьи характеристики – это прагматичность и коммерция;
- религиозная личность, находящаяся в поисках высшего смысла бытия.

Современное общество породило такой феномен, как инновационная личность, свойствами которой являются необходимость самоутверждения, стремление к новым ощущениям, к полной откровенности.

Свойствами личности являются: наличие самосознания, уровень социализации и зрелости, направленность на реализацию определенной социальной роли и привилегированность.

Самосознание подразумевает расширение имеющихся знаний, наличие потребности к саморазвитию, которая зависит от соответствующего психологического уровня (табл. 4) [17].

Таблица 4

Психологические уровни личности

Автор	Классификация
В. А. Аверин	Богатство личности, интенсивность психических проявлений, сознательность психических проявлений
А. Ф. Лазурский	Низший, средний и высший
Б. Г. Ананьев	Индивид, субъект деятельности, личность и индивидуальность
З. Фрейд	«Ид» («Оно»), «Эго» («Я»), «Суперэго» («Сверх-я»)
К. Юнг	Сознание, личное бессознательное, коллективное бессознательное

2.2. Характеристики личности

Характеристиками личности называют психические явления, при помощи которых индивид может проявить себя в повседневной жизни в личном общении с посторонними людьми.

Д. А. Леонтьев ввел понятие личностного потенциала, который считал индивидуальной, базовой характеристикой личности [15]. Под личностным потенциалом он понимал степень преодоления личностью жизненных обстоятельств, способность работать над собой, расти морально и интеллектуально.

Существует три общепризнанные характеристики личности [37]:

- природа личности, выраженная через ее особую целостность;
- интегративный компонент личности, т. е. «я»;
- потребности и мотивы.

Зарубежные исследователи в свою очередь рассматривают пять характеристик личности: экстраверсия (интроверсия), склонность к сотрудничеству, добросовестность, эмоциональная стабильность и восприимчивость к приобретению нового опыта.

Единство личности определяется через самооценку, самоуважение и самоэффективность, что составляет сущность «Я-концепции». Под самоуважением понимается чувство собственного достоинства, позволяющее с должной

ответственностью относится не только к себе, но и к окружающим. Самоэффективность – это адекватная оценка собственных возможностей справиться с любой проблемой, отражающая соответствующий уровень компетенции.

2.3. Удовлетворенность работой: основные факторы и модели

Поведение человека на рабочем месте зависит от его расположения к организации, от набора личностных установок, имеющих определенный эмоциональный окрас. Для эффективного управления и обеспечения позитивных поведенческих отношений работников надо уметь отличать следующие три типа расположения:

- удовлетворенность трудом;
- увлеченность работой;
- приверженность организации в целом.

Удовлетворенность трудом влияет на мотивацию сотрудника, на уровень его лояльности к организации и в целом, на производительность труда. В 80-х гг. прошлого века впервые был использован термин «качество рабочей жизни», который был индикатором не только текущего состояния предприятия, но и будущих направлений его развития.

Удовлетворенность трудом является эмоциональным состоянием, которое испытывает человек, реализуя свою потребность в труде. Для оценки различных аспектов производственного процесса важно идентифицировать факторы, влияющие на уровень удовлетворенности трудом (табл. 5) [35].

Важность психологических моделей удовлетворенности трудом обусловлена необходимостью создания инструментов, позволяющих оценить удовлетворенность руководством компанией.

Модель рабочих характеристик была предложена в 1975 г. Дж. Хакманом и Р. Олдхамом [31]. В данной модели все компоненты рабочей среды были разделены на две категории: мотивирующие факторы и гигиенические факторы. Удовлетворенность трудом здесь зависит от отношения к производственным задачам, от степени автономности и наличия обратной связи с подчиненными, от степени ответственности за результаты труда и понимания своего вклада работником.

Факторы, влияющие на уровень удовлетворенности трудом [31]

Автор	Факторы удовлетворенности
Р. Штольберг	Удовлетворенность видом деятельности, рабочей средой, рабочим местом, трудовым законодательством
Ф. Эндрюс, Н. Пельц	Соотношение квалификации и занимаемой должности, размер заработной платы, стиль руководства, возможность продвижения по службе и т. д.
Ф. Херцбергер	Мотивационные факторы, гигиенические факторы
Корнельский трудовой дискрептивный индекс	Оплата труда, возможность карьерного роста, климат внутри коллектива, отношения с руководителями организации, сама трудовая деятельность
А. В. Батаршев	Интерес к работе, честолюбие, противопоставление совершаемой работы более высокому заработку, удовлетворенность собственными достижениями, отношениями в коллективе, отношениями с руководством, условиями труда, уровнем профессиональной ответственности
О. А. Голубкова	Характер и содержание работы, объем работы, состояние рабочего места, коллеги по работе, руководство, варианты оплаты труда, возможности продвижения по карьерной лестнице, внутренний распорядок, нормы и правила поведения

Недостатком модели является переоценка значимости личностных факторов удовлетворенности, что не позволяет использовать ее для оценки деятельности крупных предприятий, где влияние этих факторов незначительно.

Миннесотский опросник удовлетворенности трудом появился в 1967 г. и включал широкий перечень компонентов, связанных с удовлетворенностью: стабильная работа, ответственность за совершаемые трудовые операции, сплоченный коллектив, признание, стиль и квалификация руководства и пр. [13]. Опросник выглядит громоздким из-за наличия двадцати шкал и ста пунктов вопросов, что лишает его универсальности.

Скандинавский опросник удовлетворенности трудом базируется на трехфакторной модели, включающей три уровня: уровень трудовых задач, социальный и организационный уровень, индивидуальный уровень [13].

На рис. 1 представлены базовые параметры удовлетворенности трудом.

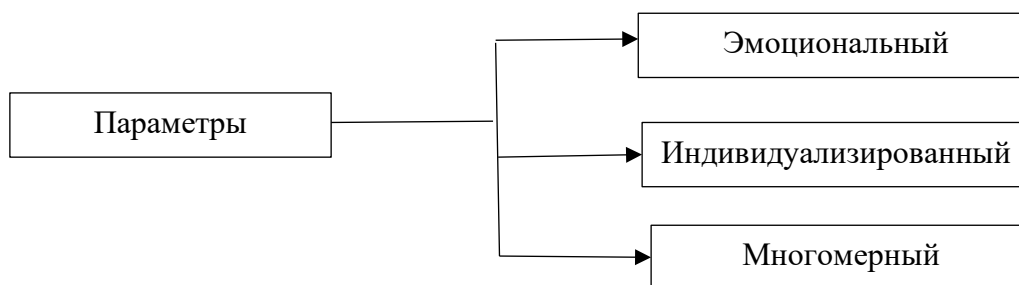


Рис. 1. Базовые параметры удовлетворенности трудом

Для корректировки установки сотрудников разработаны ряд методик; в частности, Кейт Девис и Джон Ньюстром предложили следующие:

- прослеживаемая взаимосвязь вознаграждения и результатов проделанной работы;
- установка привлекательных целей, дающих большую удовлетворенность от проделанной работы;
- активное слушание сотрудников и проявление внимания к их чувствам;
- демонстрация позитивной оценки желаемого поведения и достигнутых результатов;
- наличие обратной связи и обеспечение вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений;
- преодоление неуверенности за счет установки реальных целей компании.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Какие аспекты личности рассматривают такие науки, как социология, психология, философия, этика и педагогика?
2. Какова структура личности? Назовите ее основные характеристики.
3. Изучите классификацию основных теорий личности и приведите их сравнительную характеристику.
4. Назовите основные факторы удовлетворенности трудом согласно Р. Штольбергу.
5. Определите структуру удовлетворенности трудом в организации.

3. ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

3.1. Необходимость и значение целеполагания для деятельности организации

Понятие «цель» имеет большое значение для управленческой науки и множество трактовок в зависимости от научной области знаний. Философы-материалисты конца XIX в. представляли цель как мысленную модель желаемого результата, для достижения которого необходимо приложить усилия.

Цель является единством субъективного и объективного, что определено субъективными потребностями и преобразуется в определенный результат с заданными параметрами [32].

С точки зрения А. В. Бусыгина цель можно выразить через позиционирование или фиксацию в ключевые моменты: в момент ее формулирования и в расчетный временной момент, когда формируется прообраз цели.

Различают три подхода к формулировке цели [32]:

- цель является желаемым состоянием, но без учета ее реальных возможностей;
- цель является результатом управленческих воздействий;
- цель является системой параметров, индикаторов и ориентиров деятельности.

Организация деятельности предприятия базируется на трех китах социального управления: целевом воздействии, способности к самоорганизации и организационном порядке.

Составные части целевого воздействия – это целеполагание и целеосуществление.

Под *целеполаганием* мы будем понимать практическое осмысление организацией своей деятельности через установку допустимых отклонений с использованием наиболее рентабельных средств достижения цели в заданный временной период. Цели могут различаться в зависимости от уровня управления и субъекта управления. Они могут быть фиктивными, экономико-социальными и предметными.

При различных организационных формах целеполагание также может быть решено по-разному. В централизованных организациях за этот вид деятельности отвечает руководитель, плановый или стратегический отдел, а в децентрализованных – сам руководитель либо самостоятельные подразделения. Целеполагание реализуется в зависимости от пяти уровней управления (табл. 6) [10].

Таблица 6

Уровни управления и целеполагания в организации

Уровень управления	Содержание
1. Общее целеполагание организации	Разработка миссии организации и политики в области продукции, внешней среды и организации деятельности, а также целей и политики, стратегии и структуры подчиненных подразделений
2. Общее целеполагание подразделений	То же, но в рамках структурного подразделения
3. Предметное целеполагание подразделений	Формирование предметных целей на базе общих целей и политик
4. Декомпозиция предметных целей	Распределение целей с учетом ресурсов и компетенций
5. Предметное целеполагание и целеосуществление сотрудников организации	Формирование внутренней осознанной цели индивида внутри организации

3.2. Миссия и цель организации

Миссия организации необходима для сохранения конкурентоспособности в долгосрочной перспективе, она является индикатором успешного функционирования бизнеса и отражает его общую направленность и предназначение. Данное понятие можно рассматривать с трех точек зрения: как философию фирмы, как описательную характеристику фирмы и как девиз. При разработке миссии важно учитывать историю развития компании и ее важные черты, имеющиеся ресурсы, особенности организационного поведения собственников и руководства, характер внешней среды [29].

Миссия может выполнять как внешние, так и внутренние функции. К внешним относится коммуникационная функция, к внутренним – функции планирования, мотивации и контроля. Ряд авторов выделяют дополнительную функцию, которая имеет отношение одновременно к внешней

и внутренней среде, – функцию информационной безопасности [30]. Различают два типа миссий: миссию-предназначение и миссию-ориентацию. Первая является краткой характеристикой компании, вторая описывает ее конкурентные преимущества и может быть более подробной.

Рассмотрим состав миссий в формулировках различных зарубежных и отечественных авторов (табл. 7) [30].

Таблица 7

Элементы миссии организации

Автор	Состав миссии
Д. Нортон, Р. Каплан	Клиентская составляющая, бизнес-процессы, финансы, обучение и рост организации
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	Род предпринимательской деятельности, внешняя среда, в которой оперирует фирма, принципы организации, организационная культура
О. Д. Волкогонова, А. Т. Зуб	Покупатели, продукция (услуги), рынки, технологии, цели фирмы, философия фирмы, самооценка, имидж, отношение к персоналу

Правильно сформулированная миссия организации может дать ряд преимуществ:

- производится переоценка производственной мощности и определяется возможная направленность дальнейшего пути развития;
- смысл и цели работы компании понятны всем заинтересованным сторонам;
- формируются долгосрочные планы, компания получает возможность работать в рамках государственно-частного партнерства.

3.3. Требования к целям

Цель выполняет несколько функций:

- адаптивную (показывает способность организации быстро реагировать на внешние условия, снижает неопределенность бизнес-процессов);
- структурообразующую (является основой любой деятельности, придает ей конкретности, формирует общую концепцию);

- стандартообразующую (в организации разрабатываются внутренние стандарты и критерии оценки);
- интеграционную (способствует лучшей социализации персонала, сплочению и общности интересов);
- мотивационную (определяет уровень эмоциональной вовлеченности в общее дело);
- идеологоидентификационную и динамическую.

Качество профессиональной цели описывают следующие критерии: временное масштабирование, лаконичность формулировки, реалистичность, гибкость и приемлемость, количественная измеримость и сопоставимость на разных уровнях управления. Формулировка целей осуществляется в соответствии со SMART-технологией, предъявляющей следующие требования: специфичность, измеримость, достижимость, значимость и соотношение по временным параметрам. Существует одиннадцать вариантов описания целей, производных от технологии SMART (табл. 8).

Таблица 8

Варианты описания целей

Наименование	Предназначение	Критерии
SMARTER	Получение измеримых результатов	Specific – точно определяемые; Measurable – измеримые; Achievable – достижимые; Relevant – релевантные; Time bound – ограниченные во времени; Evaluate – оценимые; Readjust – изменяемые
PACT	Реализация длительных целей	Purposeful – осмысленная цель; Actionable – осуществимая; Continuous – продолжительная; Trackable – отслеживаемая
CLEAR	Работа с большими группами	Collaborative – каждый вовлечен в работу; Limited – определены ограничения времени и бюджета; Emotional – работа отзывается у всех участников; Appreciable – работа оценима/доходит до каждого участника; Refinable – цель можно скорректировать
DUMB	Реализация выдающихся целей	Dream driven – цель, движимая мечтой; Uplifting – вдохновляющая цель; Method friendly – методологизируемая (регулярно выполняемые ритуалы); Behaviour driven – управляемая привычкой

Наименование	Предназначение	Критерии
HARD	Достижение цели с учетом ограниченности ресурсов	Heartfelt – цель отзывается в вашем сердце; Animated – можете представить себя достигнувшим цели; Required – какие привычки / повторяющиеся действия необходимы для достижения цели; Difficult – цель испытывает пределы ваших возможностей
WISE	Постановка множества целей	Written – цель записанная; Integrated – соответствует другим целям; Synergistic – помогает прогрессу других целей; Expansive – цель обширная и вдохновляет оставаться на пути к ее достижению
FAST	При распределении коллективной ответственности	Frequently discussed – цель обсуждается и пересматривается; Ambitious – амбициозные цели; Specific – точно определенные; Transparent – прозрачные (видна ли ваша цель другим и понятен ли прогресс)
GROW	Реализация целей с учетом препятствий	Goal – цель должна быть точной и привязанной ко времени; Reality – насколько реалистична цель в условиях внешней среды; Obstacles – препятствия на пути; Will – движущая сила преодоления этих препятствий (есть также интерпретация с way forward – шаги, необходимые для достижения цели)
OKr	Реализация целей с учетом быстро изменяющихся внешних условий	Objective – высокоуровневая цель; Key results – краткосрочные промежуточные цели, которые вы можете поставить
KPI	Для контроля достигнутого прогресса	Key performance indicator – метрики, которые вы используете для измерения прогресса
RAVE	Ценностно-ориентированный подход к постановке цели	Risks – каждая цель несет в себе риски. Какие у нас есть риски? Assumption – цель – это предположение, гипотеза; Values – цель должна соответствовать определенной ценности; Effects – как отразится выполнение этой цели на компании, ее ценностях и других целях? Чем измеряется этот эффект?

Необходимо отметить важность такого явления, как прокрастинация, способного значительно тормозить процесс целеосуществления.

Ряд исследований определяют прокрастинацию как добровольную задержку намеченного курса действий человеком, несмотря на ожидаемые

негативные последствия из-за нее. В большом психологическом словаре сказано, что «прокрастинатор» – это человек, «склонный к оттягиванию и откладыванию “на потом” выполнения различных, даже самых важных, актуальных дел и задач, а также принятия решений» [2].

Н. Милграм и др. выделили основные типы прокрастинации:

- бытовая или ежедневная прокрастинация жизни, или промедление в семье (отсрочка ежедневных домашних обязанностей);
- прокрастинация в принятии решений;
- невротическое промедление (откладывание жизненно важных решений);
- компульсивная прокрастинация (комбинация прокрастинирующего поведения в семье и промедления в принятии решения);
- академическая прокрастинация (откладывание занятия, подготовку к экзаменам и др.).

Современные исследования сконцентрировались по нескольким направлениям: прокрастинация и тревожные отношения; прокрастинация и мотивация отношений; прокрастинация и преодоление стратегии взаимоотношений; академическое прокрастинационное исследование.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Чем отличается целеполагание от целеосуществления?
2. Какие функции выполняет миссия организации? Назовите основные элементы миссии.
3. Раскройте содержание подхода SMART-технологии к определению качества целей?
4. Посмотрите художественный фильм «В погоне за счастьем» (2006). Выпишите мотивационные цитаты, подходы и техники, используемые главным героем для достижения цели, определите внешние и внутренние стимулы мотивации главного героя, выразите свое отношение к сюжету через эссе.
5. Какие типы прокрастинации вы знаете? Какие способы вы можете предложить, чтобы справиться с этим состоянием?

4. МОТИВАЦИЯ И НАУЧЕНИЕ

4.1. Понятие и сущность мотивации

На трудовое поведение влияют различные потребности и интересы человека. Формируя внутренние побудительные мотивы, потребности и интересы изменяются под влиянием внешней трудовой ситуации.

Мотивы осознаются людьми, ими можно управлять, на них можно воздействовать; можно сказать, что они выполняют ряд определенных функций, среди которых смыслообразующая, направляющая и побуждающая.

Только под влиянием внешних стимулов и административных приемов возможно оптимальное трудовое поведение. Рассматривая стимулы как факторы воздействия на персонал организации, можно выделить несколько форм [21]:

- принудительные стимулы, реализуемые в форме замечания, выговора, депримирувания, увольнения;
- стимулирование в виде материально-вещественного поощрения (заработная плата, ссуды на крупные покупки, кредиты под низкий процент, льготные путевки);
- различные формы морального поощрения (публикации в средствах массовой информации (СМИ), награждение);
- самоутверждение.

Мотивы и стимулы находятся в сложной взаимосвязи. Во-первых, мотивы уже сформированы в структуре личности, поэтому стимулирование может быть эффективным только тогда, когда имеется соответствующая установка, поддерживающая конкретное действие. Во-вторых, стимул может превратиться в мотив, если человек дает ему положительную оценку. Поэтому мотивация – это всегда выбор определенной линии поведения, определяемый силой воздействия внутренних (мотивов) и внешних (стимулов) факторов (табл. 9).

Модель трудовой мотивации

Элемент модели	Характеристика элемента
Функции мотивации	Мотивирующая, коммуникативная, регулирующая, корректирующая
Индикаторы мотивации	Интерес в конечном результате, удовлетворенность работой, преданность целям и интересам организации
Мотивы к труду	Социальность, самоутверждение, самостоятельность, надежность, новые знания, справедливость, состязательность и карьера
Типы мотивации (по И. Г. Герчикову)	Инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, избегательный
Этапы мотивации	1) возникновение потребностей; 2) поиск путей устранения потребностей; 3) определение цели или направления действия; 4) формирование программы действий; 5) осуществление действия; 6) получение вознаграждения за действие; 7) устранение потребности
Теории мотивации	Содержательные и процессуальные

Различают также два вида мотивации: внутреннюю и внешнюю. Внутренняя, или интринсивная, мотивация не связана с подкреплением поведения со стороны, а только с содержанием самой трудовой деятельности. Внешняя (экстринсивная), наоборот, обусловлена воздействием внешних факторов или обстоятельств по отношению к субъекту. Структура мотивации может меняться в процессе интеллектуального развития человека, его морального роста.

4.2. Формы вознаграждения

При приеме на работу нового сотрудника работодатель обязан ознакомить его с правилами внутреннего распорядка, в которых, в частности, могут содержаться сведения о премировании.

В качестве поощрения организация выплачивает работнику следующие виды вознаграждений [18]:

– краткосрочные вознаграждения, включающие заработную плату и отчисления в социальные фонды, оплачиваемые отпуска ежегодные и по

болезни, возможность участия в прибыли, премии и прочие льготы в денежной форме;

- вознаграждения, связанные с окончанием трудовой деятельности (выплата пенсии, оплата медицинского обслуживания и страховки);

- прочие долгосрочные вознаграждения (выплаты выходного пособия или вознаграждение за выслугу лет).

Оплата труда определяется как совокупность трех элементов: вознаграждения за труд, компенсационные выплаты, включающие надбавки за сложность или особые условия, и стимулирующие выплаты. Можно сказать, что оплата труда состоит из обязательной и дополнительной части.

Премировать сотрудника руководство может решить в одностороннем порядке на основании предусмотренной системы оплаты труда или в виде разовой компенсации. Варианты премирования отражаются в трудовом договоре в виде прямого указания суммы вознаграждения, либо с отсылкой на коллективный договор, либо посредством разработки дополнительного документа, который называется положением о премировании.

В состав положения о премировании входят разделы, в которых указаны:

- общие положения;
- варианты источников премирования;
- система показателей премирования;
- лица, подлежащие премированию;
- установленная периодичность премирования;
- указание суммы или процента премии;
- условия невыплаты или депремирования.

Для представителей внешнего управленческого звена могут быть предусмотрены *тантьемы* – дополнительные премии за вклад в улучшение финансовых и экономических показателей.

Различают две формы оплаты труда: сдельную и повременную. Сдельная учитывает количественные показатели работника путем нормирования труда, размер заработной платы рассчитывается в зависимости от произведенной продукции. Повременная зависит от количества отработанного времени и тарифной ставки.

Системы оплаты труда представлены в табл. 10.

Таблица 10

Системы оплаты труда сотрудника организации

Наименование	Формы	Виды
1. Тарифная	Повременная	Простая повременная; повременно-премиальная; окладная
	Сдельная	Прямая сдельная; сдельно-премиальная; сдельно-прогрессивная; косвенно-сдельная; аккордная (индивидуальная или коллективная)
2. Бестарифная	—	Система оплаты труда с использованием коэффициента стоимости труда; экспертная система оценки результатов труда; «паевая» система оплаты труда; комиссионная система оплаты труда; система «плавающих окладов»
3. Смешанная или комбинированная	—	Система оплаты с групповым премированием; система оплаты за знания и компетенцию; бонусная система; контрактная система; повременная с нормированным заданием (или сдельно-повременная) система

Трудовой кодекс гарантирует сотрудникам организации отпуск продолжительностью не менее 28 календарных дней. Отпуск может быть ежегодным основным, ежегодным дополнительным, без сохранения заработной платы и учебным.

4.3. Сущность и методы научения

В результате общения или выполнения каких-либо рабочих операций личность формирует новые типы поведения, приспосабливается, совершенствуется, выживает или учится.

Понятия «научение», «учение» и «обучение» взаимосвязаны друг с другом, но научение, помимо приобретения индивидуального опыта, обозначает еще и результат. Научение может не осознаваться индивидуумом,

так как не имеет ярко выраженной познавательной мотивации, но может быть значимым для его социализации.

Научение связано с процессом познавательной деятельности, но долгое время использовалось для описания поведения животных (табл. 11) [33].

Таблица 11

Толкование понятие «научение»

Автор	Трактовка
А. К. Маркова	Научение – это получение индивидуального опыта человеком в результате автоматически формируемых навыков
Н. Ф. Талызина	Научение – это основная форма приобретения опыта, свойственная животным
Ю. М. Орлов	Научение – это процесс становления новых форм и видов поведения
Л. Б. Ительсон	Научение – это ведущий фактор развития и формирования человеческой личности, который способствует превращению биологической особи в человека разумного
Р. С. Немов	Научение – это процесс приобретения человеком новых психологических качеств и свойств в процессе учебной деятельности
В. Д. Шадриков	Научение – это повторяющаяся модификация поведения в случае знакомой ситуации или при наличии соответствующего опыта

Продолжая определение Р. С. Немова [15], можно сказать, что научение происходит не только в процессе учебной, но и трудовой деятельности.

Рассмотрим существующие теории научения. Первая группа включает теории бихевиоризма, которые рассматривают научение на основе подкрепления или стимулов. Представители ассоциативной школы видели в научении процесс становления нового типа поведения под влиянием условий пассивного установления новых связей.

Вторая группа изучала научение как познавательный процесс, в рамках которого формировался эмпирический и теоретический опыт.

В общем виде все типы научения делят на два типа: ассоциативное и интеллектуальное. В каждом из этих типов различают подуровни: рефлексорное и когнитивное научение. Ассоциативное научение является бессознательным, интеллектуальное отражает структуру объективной действительности во всей ее сложности и красоте.

Виды научения представлены на рис. 2.

Особый интерес представляют викарное и вербальное научение. Викарное позволяет перенимать новый опыт посредством наблюдения за другими людьми, вербальное осуществляется в символической форме.

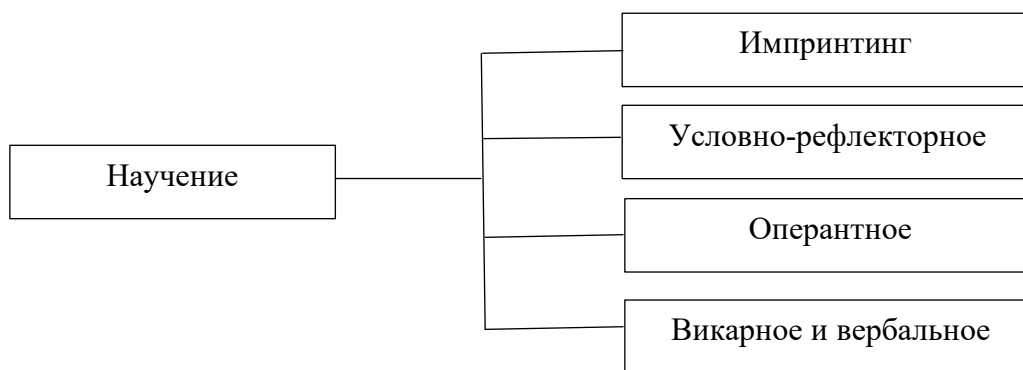


Рис. 2. Виды научения

Существуют следующие методы научения:

- ассоциативный метод, позволяющий устанавливать временные связи между полученными знаниями и личным опытом;
- подражательный метод направлен на выработку определенных умений и навыков;
- метод различий и обобщений необходим для усвоения понятий;
- метод инсайта основан на мгновенных догадках или озарениях;
- творчество в чистом виде без подражательства и копирования.

Оптимальное сочетание этих методов будет служить основой для дальнейшего совершенствования процесса научения.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Что такое система мотивации, и в чем отличие внутренней мотивации от внешней?
2. Назовите основные системы оплаты труда. Дайте их характеристику.
3. Опишите процессы, относящиеся к понятию «научение».
4. Какие виды деятельности способствуют научению?
5. Назовите основные виды и методы научения.

5. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

5.1. Понятие группы и группового поведения

Под *группой* понимают сложное социальное образование, которому свойственна групповая самоидентификация и регулярное взаимодействие и которое отличается относительной устойчивостью в процессе достижения поставленной цели.

Группа обладает рядом отличительных особенностей, выделяющих ее из других подобных социальных сообществ: наличие общей цели, регулярный контакт между участниками, персональная осведомленность и взаимозависимость в процессе выполнения профессиональных обязанностей, общая система ценностей и структура. Группы классифицируют по размеру, природе образования и целевому назначению (рис. 3).

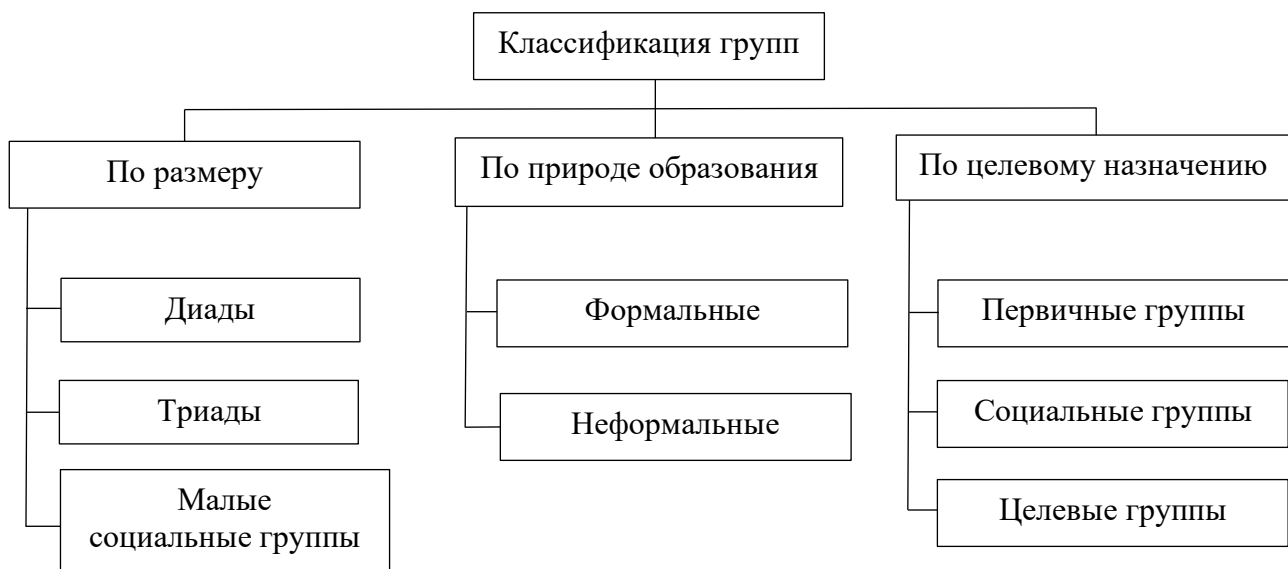


Рис. 3. Виды групп

Групповое поведение напрямую зависит от количества членов группы, причем членство может быть реальным и номинальным. Реальные участники группы – это активное ядро, реализующее групповое поведение.

Номинальные участники поддерживают формальные отношения с группой и пассивно участвуют в ее деятельности.

Характеристики группового поведения были сформулированы в 1951 г. Гербертом Блумером: «Групповое поведение – это совместные действия, обусловленные разделением труда и взаимным приспособлением друг к другу и направленные на сохранение и приумножение доступных ресурсов» [14].

Вектором группового поведения является наличие групповой идеологии, которая может проявляться в рамках отдельных субкультур. Субкультура определяет совокупность ценностей, норм и правил поведения и действует как своеобразный регулятор формальной и неформальной деятельности. Субкультуры могут быть модалными и нормативными, различаться по возрастному и гендерному признакам, могут противоречить официальной идеологии в качестве новой контркультуры или представлять собой профессиональное отражение накопленного опыта.

Любая идеология является атрибутивным свойством группового сознания и транслирует через декларируемое право претендовать на определенные ресурсы чувство своей собственной исключительности и превосходства. В зависимости от того, как распределяются ресурсы, группы бывают правые или авторитарные и левые или самоорганизующиеся.

Включение индивида в группу обусловлено посредством его социализации: вначале происходит классификация существующих групп, затем индивид учится ориентироваться в групповых нормативах, происходит процесс групповой идентификации и вхождения в группу, устанавливаются определенные концепты распределения ресурсов, принимается соответствующий тип поведения и реализуются выбранные групповые роли и функции.

Выбор типа поведения в организации объясняется объективными и субъективными причинами, сотрудник вправе принимать или не принимать общепризнанные нормы поведения и проявлять преданность и дисциплинированность, приспособленчество, оригинальность или бунтарство.

5.2. Характерные особенности группы и стадии ее развития

Процесс развития группы разделен, как правило, на несколько стадий. В литературе представлено большое количество моделей групповой динамики, которые отличаются друг от друга различным уровнем линейности (табл. 12).

Классификация видов групповой динамики по стадиям развития [37]

Автор	Стадии
М. Г. Подопригора	Начальная стадия, стадия бурления или внутригруппового конфликта, стадия сплоченности, стадия высокой производительности, стадия расформирования
А. Коэн	Членство, разделение на подгруппы, конфронтация, индивидуальная дифференциация и сотрудничество
С. Виелан	Зависимость и включение, контрзависимость и борьба, доверие и структура, работа и продуктивность
Б. Такмен	Производственная сфера: ориентация на задачу и поиск пути решения, соотнесение личных интересов с требованиями, формирование отношения к задаче, информационный обмен, выполнение задачи. Социальная сфера: поиск наилучших форм межличностных отношений, внутригрупповой конфликт и отсутствие единства, разрешение конфликтов, создание ролевой структуры группы
Ю. М. Жуков	Стадия комплектования, стадия знакомства, стадия институализации, стадия формирования общего видения, стадия позиционирования, стадия планирования, стадия исполнения, стадия рефлексии, стадия повторного планирования

Группы (или команды) стараются формировать с учетом индивидуально-психологических особенностей участников. Широкое распространение получили методики, основанные на типологическом подходе Карла Юнга (модели Майерс – Бриггс и Кейрси) и методики, построенные на концепции командных ролей Р. М. Белбина [37].

Считается, что оптимальное количество ролей равно 10, причем один человек может выполнять одновременно две или три роли: пчелки, руководителя, мотиватора, генератора идей, снабженца, критика, аналитика, вдохновителя, контролера и специалиста.

Функциями в группе являются заданные виды деятельности, а нормами – принятые образцы поведения. Нормы представляют собой три совокупности: первая касается выполнения работы и ее качества, вторая регламентирует распределение ресурсов внутри группы, а третья определяет внешнее представление группы, ее имидж.

Люди объединяются в группы для удовлетворения собственных потребностей: личные интересы (потребность в нахождении среди людей и чувстве безопасности, поиск единомышленников); пример целеполагания (распределение функций и совместных действий, демонстрация дружелюбия и оказание помощи); возможность взаимодействия (непосредственная близость или желание общения); оказание влияния (возможность лидерства или ощущение единства).

5.3. Эффективность деятельности групп

Эффективность работы группы можно рассмотреть с точки зрения двух подходов. Первый определяет эффективность как результат достижения цели, второй – как соотношение полученной прибыли и понесенных затрат.

Групповая эффективность изучается в контексте влияющих на нее факторов, базовых критериев и многомерных моделей. Советские ученые считали, что группа, имеющая высокую способность к межличностным отношениям, будет показывать большую результативность. Отдельные работы западных ученых фокусировались на формально-количественных и социально-психологических характеристиках группы.

Американский психолог Ренсис Лайкерт в 60-х гг. прошлого века разработал четыре управленческие системы, где изложил особенности взаимоотношений, участия и роли руководителей и подчиненных в промышленных условиях. Системы были основаны на исследованиях высокоэффективных руководителей и членов их команд. В результате сформировались 24 характеристики эффективных групп, где фиксировалось внимание на внутригрупповых процессах [31].

Разработанная Д. Кречем иерархическая структура переменных групповой эффективности включала независимые, промежуточные и зависимые переменные. В этой модели устанавливалась тесная связь между продуктивностью деятельности группы, ее количественным составом и межличностными отношениями [31].

В модели Дж. Хакмена оценка групповой эффективности ведется по реальной производительности группы, ее способности работать на основе принципа взаимозаменяемости и благополучному положению ее членов.

Стратометрическая теория Р. С. Немова оценивает эффективность как соответствие критериям сверхнормативной активности, общей удовлетворенности, рациональной продуктивности, воспитательного воздействия и соблюдения морали.

Аспекты продуктивности Ивана Стейнера были включены в его модель, где действительная производительность группы была равна разности потенциальной производительности и потерь, понесенных этой группой вследствие принятых решений. Автор считал, что на величину продуктивности влияют наличный ресурс группы и требования поставленной задачи.

Эвристическая модель С. Козна и Д. Бейли учитывала влияние внешних факторов, от которых зависят в свою очередь организационный контекст, групповая композиция и особенности выполняемых задач. Были выделены в отдельную категорию управляемые групповые параметры, т. е. объекты манипуляций руководителя в целях повышения эффективности работы коллектива.

А. В. Сидоренков в своей многомерной модели рассматривает помимо потенциальной и реальной предметно-деятельностную и социально-психологическую эффективность, а также их потенциальные и реальные варианты [31].

В целом можно сделать вывод, что все перечисленные критерии делятся по производственно-экономическим и социально-психологическим признакам.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Назовите стадии развития группы. Чем группа отличается от команды?
2. Охарактеризуйте достоинства и недостатки линейных моделей, описывающих стадии развития группы.
3. Какие виды идеологий влияют на поведение группы?
4. Каковы функции группы? Определите содержание групповых норм и правил.
5. Какие критерии описывают групповую эффективность?

6. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

6.1. Общее понятие коммуникации и ее виды

Значимость коммуникации обусловлена потребностью человеческого общения, что непосредственно влияет на формирование сознания, личности и на развитие социума. Несмотря на это, только в XX в. теория коммуникации стала предметом научного исследования.

Слово «коммуникация» в переводе с латинского языка означает «связь», «общение» или «сообщение». Основное значение слова раскрывается через универсальные, технические, биологические и социальные аспекты. Определимся с понятиями «коммуникация» и «коммуникативное пространство» в рамках рассматриваемой дисциплины.

Коммуникация – это процесс передачи информации интеллектуального и эмоционального характера по коммуникационным каналам посредством знаков и символов с целью оптимизации совместной деятельности.

Коммуникативное пространство – это социальная и информационная среда, где субъекты взаимодействуют друг с другом посредством формальных и неформальных коммуникаций, элементами которой являются сами субъекты, связующие информационные каналы, коммуникационные потоки и организационная структура компании.

Элементами коммуникационного процесса служат: источник информации или коммуникатор, само сообщение, которое может иметь вещественную и невещественную форму, линии связи или каналы, по которым сообщения передаются, и получатель информации (или коммуникант). Деловые коммуникации имеют свой предмет, содержание и цель, носят иерархический характер и строго регламентированы. Эффективные деловые коммуникации необходимы при реализации стратегических планов развития и организации системы управления на предприятии. Классификация видов коммуникаций достаточно обширна (рис. 4).

Вертикальные и горизонтальные коммуникации определяются движением информационных потоков и структурой организации. Различают вос-

ходящие и нисходящие коммуникации. К восходящим относят приказы и указания, системы показателей и критерии эффективности. К нисходящим – отчеты о проделанной работе, предложения, жалобы. Повысить эффективность восходящих коммуникаций, можно, например, за счет продуманных вопросов к сотрудникам, умения активно слушать, проведения собрания работников, политики открытых дверей и участия в социальных группах [1].

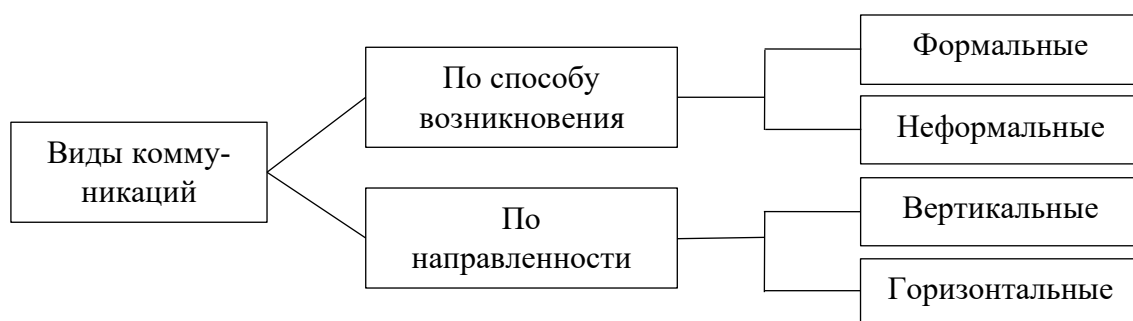


Рис. 4. Классификация видов коммуникаций

Различные модели коммуникационного процесса описывают их существенные свойства. Линейная модель коммуникаций, или пентада Гарольда Дуайта Лассуэлла, описывает процесс коммуникаций путем ответов на пять вопросов: «кто говорит», «что говорит», «кому говорит», «какой канал используется для передачи информации», «какой результат получен».

Шумовая модель коммуникации Шеннона – Уивера помимо традиционной цепочки передачи информации учитывает помехи, которые естественным образом возникают под влиянием внешней среды. Возможные искажения сообщения обычно связывают с энтропией, негэнтропией и избыточностью.

В циркулярной модели коммуникаций, предложенной в 1954 г. независимыми исследователями Уилбуром Лангом Шраммом и Чарльзом Эджертоном Осгудом, произошел отход от линейной структуры за счет добавления механизма обратной связи. Основными задачами коммуникации авторы модели видели кодирование, декодирование и интерпретацию полученной информации.

В функциональной теории Якобсона каждому элементу речевой коммуникации соответствует определенная функция языка. В процессе коммуникации здесь участвует адресант, адресат, само сообщение, его контекст, регулятивный конспект коммуникации и код. Для автора особое значение имела поэтическая функция языка, т. е. его направленность на само сообщение, а не на адресата. Также Якобсон [24] выделял экспрессивную, конативную, референтивную, фатическую и метаязыковую функции.

Классические современные теории представлены в работах Ф. Котлера, М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури [24]. Они расширили значение базовых элементов в общей системе коммуникаций. Например, обратная связь сопровождается ответной реакцией, а цепочка этапов становится более детализированной.

Еще одна интересная классификация моделей рассматривается Е. А. Окладниковой, которая выделяет: теорию обмена Джорджа Хоманса, теорию символического интеракционизма Джорджа Мида и Герберта Блума, аттрактивную теорию Эрвина Гофмана и психоаналитическую модель Зигмунда Фрейда [24].

Среди способов управления коммуникациями различают присоединение, пристройку и конфликт.

6.2. Типы коммуникативного поведения руководителей

Управленческая деятельность принципиально отличается от других видов деятельности. Роль личности руководителя в деятельности компании определяется квалификацией, умением взаимодействовать, его способностью предвидения и гибкостью в принятии управленческих решений. Уровень коммуникативной компетенции также предполагает высокий психологический потенциал и правильную организацию перцептивной деятельности.

К составляющим компетентного общения относят: гибкость в общении (наличие чувства юмора и поддержание нужного стиля общения), визуальную коммуникацию (вербальный и невербальный имидж) и эффективность взаимодействия, которая выражается в способности руководителя вести переговоры и ориентироваться на результат.

Рассмотрим более детально важные с профессиональной точки зрения качества руководителя (табл. 13).

Таблица 13

Система требований к управленческой деятельности [11]

Автор	Качества руководителя
В. М. Шепель	Общие: интеллект, фундаментальные знания, опыт работы. Конкретные: идейно-нравственные, научно-профессиональные, организационные, психофизические. Специфические: психолого-педагогические качества
Л. В. Фаткин	Интегральные факторы: адаптационная мобильность, эмоциональное и деловое лидерство, интеграция социальных ролей, контактность и стрессоустойчивость
Р. Л. Кричевский	Профессионализм, надежность и ответственность, уверенность и влияние на сотрудников, самостоятельность и способность творчески решать задачи

Коммуникативное поведение руководителя обусловлено двумя потребностями: в получении информации и в доведении этой информации до подчиненных.

Эффективность руководителя будет зависеть от степени восприятия его сотрудниками как «одного из них», как человека, который «подобен большинству», как «лучшего из многих» и как того, кто соответствовал бы их ожиданиям (Т. Адорно).

Следовательно, сферу коммуникативного поведения руководителя можно представить как систему, состоящую из следующих элементов [11]: потребность в коммуникации, цель осуществления коммуникации, общее содержание сообщения, форма коммуникации, каналы коммуникации.

Тип коммуникативного поведения руководителя может быть авторитарным, демократическим или смешанным в зависимости от принятого стиля руководства. В зависимости от способностей личности руководителя коммуникативное поведение может быть развитым и неразвитым.

Устное и письменное общение должно быть подчинено определенным правилам:

- поддержание заинтересованности исполнителя;
- соответствие квалификации и степени информируемости;

– обеспечение единства источника первичной информации.

Все формы коммуникативного поведения руководителей зависят от определенных закономерностей, возникающих в процессе управленческой деятельности. К ним относятся: заражение, внушение, убеждение и подражание. По типу воздействия внушение, подражание и заражение является эмоционально-волевым, а убеждение имеет интеллектуальный характер. В любом случае, эффективность этих типов коммуникации будет зависеть от авторитета руководителя.

6.3. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления

Одной из проблем коммуникативного поведения руководителей является наличие *коммуникативных барьеров*, т. е. преград, которые могут привести либо к искажению информации, либо к полной ее блокировке.

Несмотря на то что содержание подобных барьеров может быть разным в зависимости от ситуации, причины одинаковы для всех. Это могут быть индивидуально-психологические особенности самого руководителя, социальные особенности группы или организации, а также особенности организационного пространства, в котором действуют субъекты коммуникационного процесса (табл. 14).

Таблица 14

Факторы коммуникационных барьеров

Тип факторов	Содержание
Организационные	Низкая квалификация сотрудников, низкое качество работы или неполадки технических средств коммуникации, искажения информации в процессе прохождения через разные уровни управления, высокая информационная перегрузка сотрудников организации
Социально-психологические	Возможности для манипуляции, напряженные отношения в коллективе, слабая коммуникативная мотивация
Индивидуально-психологические	Коммуникативные состояние, способности и компетенции

В соответствии с рассмотренными причинами можно выделить два типа коммуникационных барьеров: барьеры, возникающие в процессе вос-

приятия информации, и барьеры, возникающие в процессе ее передачи различным субъектам управления.

Особое внимание следует уделить понятию индивидуальной и социальной (групповой) перцепции (восприятию), которое также может привести к управленческим ошибкам. Индивидуальная перцепция проявляется в эффектах ореола, стереотипизации, первичности, снисходительности и физиогномической редукции. Групповая перцепция сопровождается феноменами группового фаворитизма, межгрупповой враждебности и отрицательной асимметрии. Коммуникативные барьеры также могут быть связаны с феноменом каузальной атрибуции, смещением локуса контроля и особенностями восприятия личности другими людьми [11].

Наличие каузальной атрибуции сопровождается влиянием на деловое поведение ситуационных, личностных и стимульных факторов. Привычка приписывать свои поражения внешним или внутренним обстоятельствам формирует локус-контроль человека, т. е. факторы или причины, которые объясняют или контролируют различные явления общественной жизни.

Также в литературе выделяют виды коммуникативных барьеров: логические, стилистические, фонетические и семантические барьеры, барьеры обратной связи и фальсификационные барьеры [38]. Преодоление этих барьеров является одной из задач создания эффективной системы мотивации сотрудников.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Раскройте содержание ключевых моделей коммуникации, определите их сильные и слабые стороны.
2. Что представляет собой коммуникативная компетентность, способность и коммуникативное состояние руководителя?
3. Каким образом руководитель взаимодействует с подчиненными? Какие типы перцепции свойственны руководителю в процессе восприятия информации?
4. Какими качествами должен обладать руководитель?
5. Назовите основные барьеры коммуникации. Каким образом их можно преодолеть?

7. ЛИДЕРСТВО

7.1. Понятие лидерства и подходы к его изучению

Если рассматривать проблему выживания отдельно взятой социальной группы, то лидерство будет одним из важнейших факторов, требующих тщательного изучения. В данном контексте лидерство предусматривает активное взаимодействие и наличие социального влияния между всеми заинтересованными лицами.

Среди ключевых аспектов лидерства можно выделить наличие единой цели и сформированной группы последователей, стремление к изменениям, использование различных инструментов влияния, а также личную ответственность и честность в принятии решений.

Лидер от руководителя отличается тем, что регулирует межличностные отношения, но в целом не имеет права применять санкции для нарушителей порядка, свой статус приобретает стихийно и имеет нестабильное положение, зависящее от настроений и предпочтений.

Лидерство в различных источниках рассматривается и как синоним влияния, и как производная от власти, и как противоположность понятию принуждения. Если речь идет об организационном лидерстве, то формальное и неформальное положение руководителя может быть неотделимо друг от друга и реализуется в рамках установленных для него должностных инструкций.

Следовательно, лидерство – это процесс взаимодействия лидера и членов социальной группы, у которых имеются общие цели, готовность к изменениям и стремление к получению совместных результатов. Лидер может выполнять следующие действия: убеждать на основе логических доводов, воодушевлять призывами, проводить консультационные практики, использовать методики задабривания и личной просьбы, совершать взаимообмены, строить коалиции, узаконивать свои просьбы или обращения путем подчеркивания полномочий, а также оказывать давление на собеседника.

Современный лидер в организации умеет осуществлять эффективные коммуникации, имеет высокие навыки командообразования и большой опыт

работы в своей профессиональной сфере. Ряд исследователей связывают феномен лидерства с духовно-нравственной стороной личности руководителя. Эта концепция легла в основу личностной теории. И. К. Адизес в своем интервью сказал: «Главное качество лидера будущего, который умеет чувствовать, – бесстрашие. Ему комфортно быть самим собой. Он не пытается ничего никому доказать. Он будто говорит: “Мне нравится быть тем, кто я есть. И если я вам не нравлюсь, ничего страшного”. Он уверен в себе и не нуждается в одобрении. Он делает все, что зависит от него, а в остальном полагается на волю Божию».

Различают также поведенческий и ситуационный подход к изучению теории лидерства. Все существующие типологии лидерства классифицируют по содержанию, по характеру и по стилю деятельности (табл. 15) [6].

Таблица 15

Типология лидера

Автор	Элементы
Платон	Правитель-философ, правитель-военачальник, правитель-земледелец
М. Вебер	Традиционный, харизматический, рационально-легальный
А. Залезник	Высокоактивный, среднеактивный и низкоактивный
К. Ходжкинсон	Карьерист, политик, техник и поэт
И. Адизес	Герой-одиночка, бюрократ, поджигатель, горячий сторонник и мертвый пень
Э. де Боне	Ведущий за собой, организатор, исполнитель, дипломат, генератор идей, продавец идей, синтезатор, разъяснитель, реактор, коммуникатор, исследователь, следопыт, хранитель информации

Современные подходы изучают типологии лидера с точки зрения ориентации на результат и ориентации на личность. Еще одним источником лидерства является власть, реализуемая через властные полномочия, авторитет, принятую культуру или прочие внешние факторы.

7.2. Традиционные теории и современные концепции лидерства

Как уже было сказано, к классическим теориям лидерства относятся теории лидерских качеств, поведенческие и ситуационные теории. Рассмотрим их особенности.

Систематический интерес к теории личностных качеств стал проявляться в середине XX в., когда такие ученые, как Р. Стогдилл, Р. Манн, Ф. Вудс [6] и другие поставили перед собой цель выявить зависимость между набором личностных характеристик и эффективностью руководства. В основе теории лежало определение универсального набора лидерских качеств, которые можно было бы целенаправленно в себе воспитывать для решения сложных задач. К таким качествам относили психоэмоциональные и физиологические особенности человека.

Среди поведенческих подходов наиболее известна управленческая решетка Блейка – Моутон [6], разработанная в университете американского штата Огайо. Она включала пять основных стилей руководства и располагалась внутри матрицы, где по оси X ранжировался показатель заботы о производстве, а по оси Y – показатель заботы о человеке:

- примитивный стиль руководства при минимальном участии руководителя;
- социальный стиль руководства, характеризующийся излишней заботой о подчиненных;
- авторитарный стиль руководства, основанный на подчинении;
- производственно-социальное управление;
- командное управление.

Также к поведенческим теориям относятся: теория Курта Левина, модель X и Y Д. Макгрегора, теория Р. Лайкерта, континуум лидерского поведения Танненбаума – Шмидта, двухмерная модель партнерства Мущика и Реймана, типология лидеров Д. Рука и У. Торберта [6]. Последние на основании теста «Профиль развития лидера» определили семь типов логики руководителя и, соответственно, семь стилей поведения: манипулятора, дипломата, эксперта, преуспевающего, индивидуалиста, стратега и алхимика.

Ситуационный подход сочетает поведенческие и качественные теории и предполагает определенную гибкость поведения руководителя в конкретных ситуациях.

Например, подход Фреда Фидлера [6], который был назван ситуационной моделью лидерства, позволил определить три группы факторов, влияющих на поведение руководителя: наличие отношений между ним и подчиненными, структурированность задачи, спектр должностных полномо-

чий.

Модель показывала зависимость между производительностью группы и отношением лидера к наименее предпочитаемому сотруднику.

Идеи Фидлера в дальнейшем развили в своей концепции «путь – цель» Теренс Митчелл и Роберт Хаус; Виктор Врум, Филипп Йеттон и Артур Яго (нормативная теория принятия решений); Пол Херси и Кен Бланшар (теория жизненного цикла).

Для описания ситуаций, в которых не требуется директивный стиль руководства, в 1978 г. за авторством Керра и Джермиера была предложена концепция заменителей лидерства, т. е. таких факторов, которые позволяют достичь успеха без участия лидера. Это группа факторов, связанных с заданием, организацией и самими сотрудниками.

Современные концепции лидерства совместили в себе лучшие стороны традиционных концепций и ситуационного подхода (рис. 5) [37].

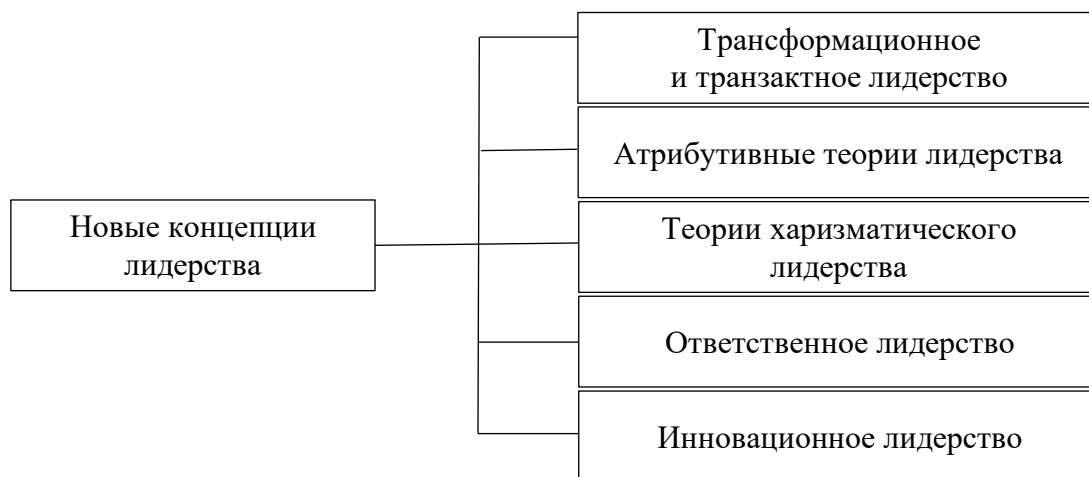


Рис. 5. Современные модели лидерства

Ответственное лидерство можно назвать многоуровневым явлением, значение которого раскрывают теории преобразующего лидерства Дж. М. Бернса и лидерского служения Р. Гринлифа [37]. В центре данной концепции стоит человек нравственный, обладающий этическим разумом, человек, правильно сочетающий принципы социальной эффективности и экономической целесообразности. Различают следующие типы ответственного лидерства: позитивное, центрированное, основанное на духовности.

Согласно этому подходу, нравственную личность формируют нравственное сознание, нравственная целостность, способность к рефлексии и логическому мышлению, использование этического подхода к принятию решений, навыки межличностного и кросскультурного общения, самоанализ и принадлежность к сообществу.

Инновационное лидерство представлено руководителями нового типа, способными работать на опережение ситуации. Под *инновационным лидерством* понимают многоуровневое образование, состоящее из трех уровней: уровень креативных и мотивационных ресурсов, уровень лидерских и командно-ролевых ресурсов и уровень социокультурных и организационно-культурных способностей индивида.

7.3. Практическое применение теорий лидерства

Проведение тренинга развития лидерских качеств предполагает прохождение трех модулей: личностного, профессионально-управленческого и организационно-лидерского.

Личностный модуль позволяет сформировать «Я-концепцию» через самовосприятие и самоосознание. Основой личностного модуля является система представлений о себе и своей роли в окружающем мире. Упражнение «Фотография дня» выполняет функции планирования и контроля своей деятельности. Осознанное проживание каждого дня – это своеобразное искусство жизни, которое дает нам право выбора: кем быть, во что верить, какие совершать поступки.

Порядок выполнения упражнения следующий. Каждому участнику студенческой группы предлагается сделать несколько снимков дней: одного учебного, одного дня для самоподготовки и одного выходного дня. Бланк (табл. 16) заполняется в течение пяти или десяти минут на каждый день, затем результаты зачитываются по очереди [8]. Необходимо избегать формального отношения к упражнению. Если участник все же механически подошел к работе, подойдите к рассмотрению «Фотографии дня» с позиции индивидуальной деятельности. Размельчите проживаемые моменты по следующим критериям: «я читаю», «я отдыхаю», «я играю», «я общаюсь», «я работаю», «я занимаюсь спортом», «я трачу время на домашние дела».

Бланк для упражнения «Фотография дня»

Время	Содержание деятельности
7.00–8.00	
8.00–9.00	
9.00–10.00	
...	
22.00–23.00	
23.00–24.00	

Контрольные вопросы для собеседования

1. Поясните разницу между лидером, менеджером и руководителем.
2. Определите сильные и слабые стороны современных стилей руководства.
3. Дайте развернутую характеристику классическим теориям лидерства.
4. Дайте развернутую характеристику современным теориям лидерства.
5. Изучите градацию политических лидеров, приведите примеры исторических личностей в соответствии с предложенной типологией.

8. ЛИЧНОСТНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ВЛИЯНИЯ НА ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

8.1. Сущность и структура конфликта

Конфликт в бизнес-структуре является следствием противоречий в работе предприятия и определенных социальных проявлений в обществе. Несмотря на разрушительное влияние, конфликт может иметь и положительную сторону за счет снижения напряжения в коллективе, толчка для новых идей, творческих решений и общего оздоровления климата. Это возможно благодаря умелой координации действий всех сторон, вовлеченных в конфликт, знанию технологий управления конфликтом на всех стадиях его жизненного цикла.

В структуре конфликта выделяют следующие элементы [16]:

- предмет конфликта, который служит основой для развития конфликтной ситуации;
- объект конфликта, или цель, которой желают достичь его участники;
- история развития отношений до конфликта и особенности окружения;
- триггер, провоцирующий конфликтные действия;
- уровень напряженности на начальном этапе конфликта, что определяет уровень его управляемости и мотивации вовлеченных сторон.

Управленческое воздействие на конфликт можно осуществлять с использованием структурных и межличностных методов. Структурные методы объединяют такие инструменты, как уточнение целей, разработка эффективной системы вознаграждения, разъяснение методов работы путем издания соответствующих стандартов, указов, распоряжений, и координационные механизмы работы. Межличностные включают соперничество, избегание, компромисс, сглаживание и сотрудничество.

8.2. Типы конфликтов

Рассмотрим типологию конфликта, дающую общее представление о его природе, совокупности влияющих на него факторов и закономерностях поведения людей в подобных ситуациях (рис. 6).



Рис. 6. Классификация конфликтов

Психологический конфликт был описан еще в сороковых годах XX в. в работах В. С. Мерлина и представлял собой состояние дезинтеграции личности, что сопровождается обострением существующих противоречий или появлением новых. Курт Левин исследовал структуру *мотивационных конфликтов* и описал три возможных варианта: ситуацию выбора между равными, но взаимоисключающими альтернативами, ситуацию выбора двух непривлекательных альтернатив и совершение выбора в ситуации «за» и «против». Еще одним вариантом внутреннего конфликта является когнитивный конфликт, который образуется в результате несовместимых действий. Отсутствие согласованности, наличие двух видов знаний, противоречащих друг другу, описано в теории когнитивного диссонанса Л. Фестингера [33].

Если рассматривать человека как субъект деятельности, то можно выделить еще один тип внутриличностного конфликта – ролевой. Также в эту группу входят адаптационные конфликты и конфликты неадекватной самооценки.

8.3. Стресс и его влияние на индивидуальную деятельность

Стресс – понятие, касающееся широкого круга явлений. В 1914 г. физиологические аспекты стресса описал Уолтер Кэннон [19]. В 1936 г. Ганс Селье привел описание стандартных реакций организма на воздействие болезнетворных агентов. В 1952 г. Б. Голдстоун развивает теорию Селье, доказывая на основе новых клинических случаев, что адаптационная энергия может накапливаться и храниться в ограниченном количестве. Долгое время Селье для обозначения стресса использовал такие термины, как адаптационная энергия или адаптационный синдром. В современной литературе стресс понимают в нескольких аспектах [19]:

- как внешнее воздействие, неблагоприятно влияющее на организм;
- как реакцию, возникающую в результате внутренних эмоциональных переживаний и возбуждения;
- как неспецифический ответ организма, способный вызвать интенсивное проявление адаптационной активности.

С точки зрения биологической природы, стресс в своем развитии проходит три стадии:

- стадию шока, сопровождающуюся снижением возможностей сопротивления организма и включением защитных механизмов;
- стадию резистентности, на которой адаптация организма возможна при напряжении всех систем;
- стадию истощения, приводящую к упадку сил и дезадаптации.

Зигмунд Фрейд подчеркивал значимость двух типов тревоги, влияющих на формирование стрессового состояния: сигнализирующей и травматической. Американский психолог Ричард Лазарус вводит понятие психологического стресса, тем самым подчеркнув, что одно и то же событие может по-разному воздействовать на людей и что сила этого воздействия обусловлена степенью когнитивной оценки самого человека [19].

Согласно классификации Г. Селье, эмоциональный стресс делится на два вида: эустресс (положительный) и дистресс (отрицательный), как показано на рис. 7 [28].

Причинами стресса могут выступать различные стрессоры, т. е. такие факторы внешней и внутренней среды, которые приводят к соответствующим

щему состоянию. Они имеют физическую природу, становятся следствием оценочной деятельности, являются частью активной и рассогласованной деятельности.

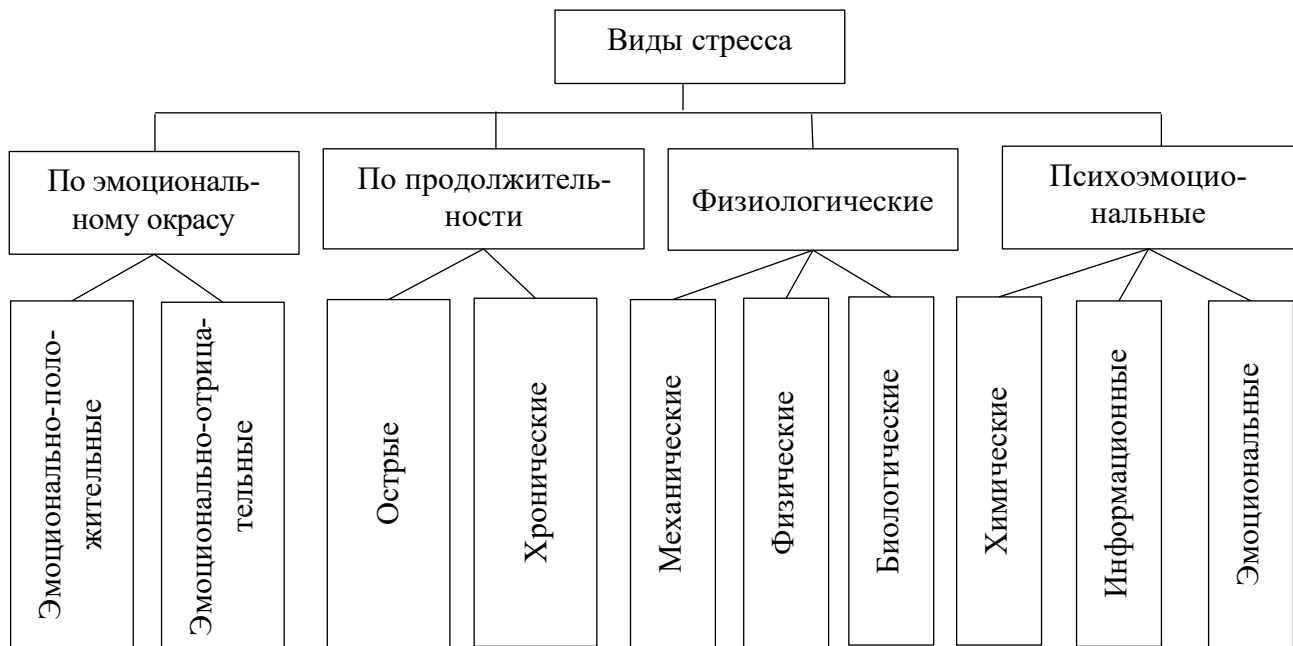


Рис. 7. Общая классификация стресса

Физиология стресса представлена тремя этапами. Сначала проявляют себя стрессоры, затем наступает стрессорная реакция в симпатической нервной системе и эндокринной, затем формируется соматическое, поведенческое или психологическое напряжение.

К основным психическим нарушениям, последствиям стресса относят различные виды тревожных расстройств и депрессии различной степени выраженности. Например, для профессиональной сферы характерен синдром выгорания, симптомами которого является хроническая усталость, снижение работоспособности, общее эмоциональное выгорание.

В основе практического механизма преодоления стресса лежат три теоретические модели: эгопсихологическая модель, модель личностных черт и контекстуальная модель. Тем не менее, стресс может повторяться систематически в форме стрессовых сценариев, особенно в условиях профессиональной деятельности, сопровождаемой коммуникативными стрессами и связанными с раздражительностью в деловом общении, со стрессами до-

стижений и конкуренции, стрессами успеха и подчинения. Быстрые и относительно доступные методы улучшения эмоционального состояния – это наличие адаптогенов, занятия физкультурой, смена обстановки, гигиена рабочего места.

Для диагностики и нейтрализации сложных стресс-связанных расстройств требуется вмешательство специалистов и проведение соответствующих клинических исследований.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Какова структура конфликта в организации?
2. Перечислите типы конфликтов в соответствии с их типологическими признаками.
3. Перечислите основные причины возникновения стресса.
4. Дайте развернутую характеристику современным теориям и моделям стресса.
5. Какие методы можно использовать для оптимизации психического состояния?

9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

9.1. Понятие и содержание организационной культуры

Разработке концепции организационной культуры предшествовал ряд причин. Благодаря увеличению количества крупных предприятий, изменениям представлений о психологии личности, экономическому прорыву отдельных стран-аутсайдеров рынка возросло значение культурных факторов управления деятельностью.

Исследования различных ученых доказали, что результативность компаний тесно связана с совершенствованием организационной культуры. Ее стали воспринимать как действенный механизм, позволяющий регулировать поведение сотрудников с точки зрения тех представлений и ценностей, что свойственны самой организации.

Организационная культура имеет сложную структуру, которая включает: ценностно-нормативные ориентации компании, организационную структуру управления, систему коммуникаций, социально-психологические отношения внутри коллектива, игровые формы управления и фирменный стиль.

Организационная культура в отличие от корпоративной имеет низкий уровень ценностного давления на сотрудников, так как институализируется только за счет базовых представлений персонала и закрепляется в сознании в виде традиций и определенных ритуалов.

Классическое определение организационной культуры гласит, что она является результатом освоенного поведения членов группы, транслируемого новым членам трудового коллектива. Различают три уровня организационной культуры: артефакты, ценности и убеждения и базовые представления.

Все методы и подходы к изучению организационной культуры можно разделить на четыре группы: эмпирические, организационные, экспериментальные и диагностические, показанные на рис. 8 [22].

Компоненты организационной культуры будут зависеть от специфики деятельности компании. Как правило, они включают: управленческую

культуру, производственную культуру, предпринимательскую культуру, экологическую культуру, информационную культуру и культуру отношений с акционерами.

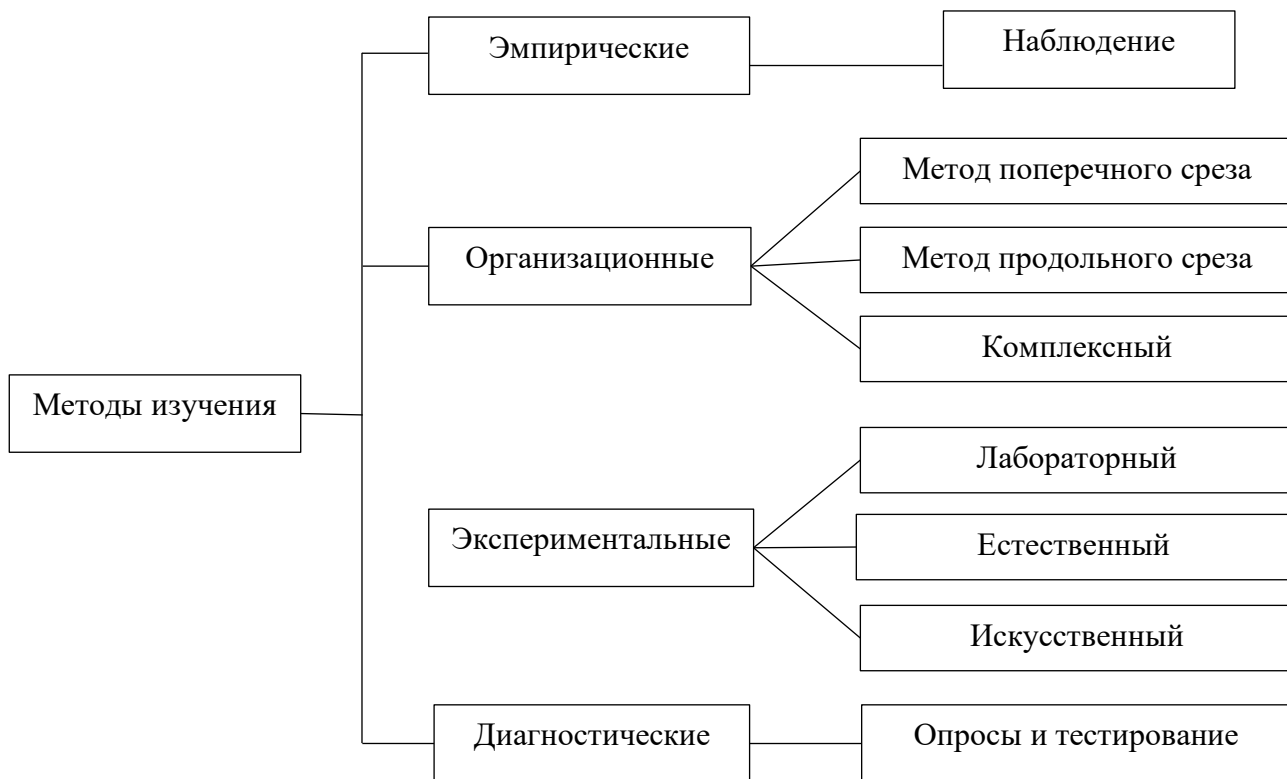


Рис. 8. Классификация методов изучения организационной культуры

Факторы, влияющие на формирование организационной культуры, имеют свою степень дифференциации: по функциональному или профессиональному признаку; по географическому признаку; в зависимости от производимых продуктов, рынков или технологий; по иерархическому уровню, и в результате – слияние и поглощение.

9.2. Подходы к организационной культуре

Типология организационных культур может быть разделена по национальному признаку, по специфике деятельности, по типу гендерных отношений в коллективе, а также может сочетать все приведенные черты (комплексные или синтетические организационные культуры). В реальной жизни ни один тип организационной культуры не существует в чистом виде.

Самыми распространенными считаются типологии К. Камерона и Р. Куинна, Дила – Кеннеди, Ч. Хенди и Р. Акоффа.

Ким Камерон и Роберт Куинн разделили организационные культуры в соответствии с рамочной конструкцией конкурирующих ценностей. В соответствии с анализом, который они провели, существуют две полярности, влияющие на успех фирмы. Это ориентация на гибкость или стабильность, а также на внутренний контроль или внешнее позиционирование (табл. 17) [25].

Таблица 17

**Сравнительная характеристика организационных культур
по К. Камерону и Р. Куинну**

Характеристики	Тип культуры			
	клановая	адхократическая	иерархическая	рыночная
Тип лидера	Пособник или воспитатель	Новатор или провидец	Наставник или организатор	Надсмотрщик или производитель
Критерии эффективности	Сплочение, моральный климат, развитие персонала	Активный рост, сила творчества, формирование новых рынков	Высокая рентабельность, работа без сбоев	Высокая доля рынка, победа в конкурентной борьбе
Теория менеджмента	Участие способствует преданности	Новаторство способствует новым возможностям	Контроль способствует рентабельности	Конкуренция способствует продуктивности

Терренс Дил и Аллан Кеннеди [36] включили в свою модель шесть культурных элементов: историю организации, ее ценности, мифы, ритуалы, обряды и культурную сеть. Описание корпоративных культур велось по двум факторам: по степени риска и по скорости получения обратной связи. В соответствии с этим были выделены следующие типы: культура крутых парней; культура, ориентированная на процесс; культура крупных ставок на компанию и культура достойного вознаграждения за отличную работу.

Американский социолог и теоретик менеджмента Чарльз Ханди считал, что эффективность организаций зависит от трех типов факторов: заданных, вмешивающихся и выходных. Все эти факторы он объединил в своей концепции, где использовал метафоры, позаимствованные из культуры Древней Греции (рис. 9) [36].

Исследователь системного подхода в управлении Рассел Линкольн Акофф выделял корпоративный тип организационной культуры (автократический).

тия, централизация власти сверху вниз), консультативный (коммуникации по типу «врач – пациент», как в лечебных, учебных или организациях социальной работы), «партизанский» (автономия всех, как в кооперативах, клубах, творческих союзах), предпринимательский (демократический характер коммуникаций, где цели и средства организации вырабатываются совместно управляющими и управляемыми) [24].



Рис. 9. Типология организационных культур по Ч. Ханди

9.3. Культура процессов управления поведением людей

Культура управления представляет собой рациональную организацию труда управленческого аппарата, основой которой является комплексный системный подход к решению управленческих проблем и система знаний о формах, методах и принципах управленческой деятельности.

Предпосылками ее формирования служат сложившаяся структура общественных взаимоотношений, уровень знаний и опыта управления, уровень духовной культуры общества. К основным задачам культуры управления относят обеспечение согласованной деятельности руководства, упрощение управленческих операций, повышение уважительного отношения сотрудников, формирование комфортного психологического климата внутри коллектива. Предмет управленческой культуры – это отношения между руководителем и его подчиненным, строящиеся на принципах взаимного доверия, научности, системности, гуманизма, справедливости, профессионализма, отсутствия двойных стандартов, равной ответственности с опорой на закон [20]. Культура управления может быть авторитарной

и демократической. Для определения ее типа оцениваются следующие показатели: степень делегирования власти; тип коммуникаций (горизонтальные или вертикальные); тип организационной структуры; форма обращения к подчиненным; уровень социального контроля; особенности поведения руководителя в конфликтных ситуациях. Модель культуры управления складывается из ее характеристик, элементов, факторов развития и принятых управленческих норм и нормативов деятельности (табл. 18).

Таблица 18

Модель культуры управления в организации

Характеристики	Элементы	Факторы	Нормы
Организационное поведение, стиль и тактика поведения, личное поведение и ответственность, эстетическое поведение	Культура работников управления, процесса управления, условий труда, документации	Общекультурное развитие страны, потенциал и развитие организации, правовое обеспечение производственной деятельности, организация и формы доступа внешней информации, организационно-правовой и организационно-культурный распорядок	Моральные, юридические, экономические, организационные, технические, экологические и этические

Полицентризм управленческой культуры требует от руководителя высокого уровня профессиональной и социальной компетентности, умения одновременно поддерживать творческую атмосферу и деловую дисциплину, ориентации на создание новых социальных партнерств.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Определите сущность и значение организационной культуры.
2. Какие факторы влияют на формирование организационной культуры?
3. Опишите содержание четырех типов культур согласно типологии Ч. Ханди. Каким этапам жизненного цикла организации свойственен каждый из этих типов?
4. Определите основные черты клановой, адхократической, рыночной и бюрократической организационных культур.
5. Назовите основные принципы культуры управления. Почему управленческая культура выступает залогом успешного функционирования организации?

10. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И НАЦИОНАЛЬНАЯ КУЛЬТУРА

10.1. Понятие национальной культуры

Человек и его деятельность являются одним из факторов зарождения феномена культуры. Отличительные черты любой культуры проявляются в том, что она:

- во-первых, представляет собой особую форму бытия;
- во-вторых, она воплощается в материальном и духовном мире путем создания ценностей или артефактов;
- в-третьих, постоянно изменяется благодаря влиянию деятельности человека.

Культура имеет шесть различных значений, объединяющих биологические и социогуманитарные аспекты развития общества, а также характеризуется свободой творчества и мысли. Различают такие аспекты культурной деятельности, как символичность, смыслополагание, коммуникативность, регламентированность и созидательность.

Культурная самоидентификация свойственна людям в процессе взросления и связана с определенными культурными традициями. Процесс включения в конкретное культурное пространство называется инкультурацией.

Типология культур строится по признакам национальной и государственной принадлежности, по типу хозяйственного уклада и виду деятельности, в зависимости от периода существования и исторического периода, а также в зависимости от типа аудитории и ее связи с религиозными представлениями.

Прежде чем рассматривать понятие национальной культуры, необходимо разобраться, что такое этнос.

Этнос – это исторически сложившаяся общность людей на определенной территории, имеющая единый язык, традиции и обычаи, культурные нормы, особенности психики, самоназвание и самосознание, позволяющее

осознать и оценить свою индивидуальность. Этничность обладает свойствами атрибутивности, устойчивости, интенсивности и общности духовной жизни. Социология рассматривает нацию как тип этноса, соответствующий условиям существования развитого классового общества.

Консерватизм, близость к природной среде и родовым корням – признаки этнической культуры, которая является основой для формирования национальной. Национальная культура в своем многообразии определяет общие ценности и потребности, среди которых различают [12]:

- витальные ценности, относящиеся к поддержанию жизнедеятельности индивида;
- социальные ценности, отражающие положение в обществе, наличие семьи, профессии, склонности к личным достижениям и независимости;
- политические ценности, реализуемые посредством свободы слова, организации гражданского общества, поддержания законности и порядка;
- моральные, религиозные и эстетические ценности.

Соответственно, под *национальной культурой* мы будем понимать совокупность материальных и духовных ценностей нации, а также практикуемых данной социальной общностью основных способов взаимодействия с природой и социальным окружением.

К компонентам национальной культуры относятся: историческое и культурное прошлое, уровень развития социальной среды, особенности специфических типов деятельности людей, результаты труда, способности и умения людей, сложившиеся социальные нормы и общий язык, признанный на государственном уровне национальным.

10.2. Модели национальной культуры

Национальные культуры сопровождаются различными моделями организационного поведения, что связано с особенностями сложившихся межличностных отношений, организации человеческой деятельности во времени и отношением к природе.

В многонациональных компаниях национальная культура может выполнять функцию стимулирования культурного взаимодействия между сотрудниками, влиять на стиль руководства, организацию межличностных

коммуникаций, особенности ведения переговоров и систему мотивации персонала.

Различают несколько подходов к измерению и оценке национальной деловой культуры. К ним относятся: треугольник культур Ричарда Льюиса, модель деловых культур Ф. Тромпенаарса и Ч. Хемпден-Тернера, теория культурных измерений Г. Хофстеде [12].

Модель Р. Льюиса ориентирует типы поведения представителей разных культур по трем векторам или направлениям: моноактивность, полиактивность и реактивность. Льюис изучил ответы более 150 000 онлайн-респондентов из шестидесяти восьми стран мира и пришел к выводу, что время является ключевым фактором, определяющим характер взаимоотношения людей.

Моноактивная культура предполагает строгую ориентацию на выполнение производственной задачи и запланированный результат. В полиактивной культуре преобладают экстраверты, здесь дела ранжируются в зависимости от их привлекательности, приветствуется свободное отношение ко времени и закону. Для реактивных культур характерен осторожный, вежливый и дипломатичный стиль общения, а управление в организациях основано на патерналистском методе принятия решений.

Специалисты по кросс-культурному менеджменту Фонс Тромпенаарс и Чарльз Хэмпден-Тернер [12] предложили измерять деловые культуры в системе парных оценок. Авторы считали, что схожесть культур обусловлена относительно семи дилемм, требующих разрешения:

- дилемма универсализма или партикуляризма;
- дилемма индивидуализма или коллективизма;
- дилемма эмоциональности или нейтральности;
- дилемма конкретности или диффузности;
- дилемма достижения или принадлежности;
- дилемма полярного отношения к природе;
- дилемма полярного отношения ко времени.

Недостатком предложенной модели является жесткая привязка классификации деловых культур к территориальному признаку и их нацеленность исключительно на предпринимательские интересы.

В качестве самостоятельного упражнения определите свою принадлежность к культуре универсальных или частных истин, изучив два примера из работы Ф. Тромпенаарса (табл. 19).

Пример 1. Вы путешествуете на машине, в которой за рулем находится ваш близкий друг. Машина сбивает пешехода, и никаких других свидетелей, кроме вас, нет. Вам известно, что автомобиль ехал со скоростью 60 км/ч при установленном ограничении в 30 км/ч. На суде, если вы подтвердите, что ваш друг не превышал скорость, тот избежит реального наказания. Как вы поступите?

Пример 2. Вы являетесь журналистом крупного интернет-издания, посвященного ресторанному бизнесу. Близкий друг вкладывает все свои сбережения в развитие своего ресторана и просит вас написать положительную рецензию. Вы посещаете это заведение и понимаете, что оно не соответствует общепринятым требованиям. Как вы поступите?

Таблица 19

Оценка культур универсальных и частных истин по Ф. Тромпенаарсу [22]

Вопрос	Варианты ответа
Пример 1	
Есть ли у вашего друга право ожидать, что в суде вы будете на его стороне?	а) несомненно, потому что мы друзья; б) возможно, потому что мы друзья; в) ни в коем случае, потому что мы друзья
Что вы скажете на суде, зная, что под присягой нужно говорить только правду, но виновное лицо – это ваш близкий друг?	а) скажу, что друг ехал 30 км/ч; б) скажу правду
Пример 2	
Есть ли у вашего друга право ожидать, что вы не упомянете в своей публикации недостатки его ресторана?	а) несомненно, потому что мы друзья; б) возможно, потому что мы друзья; в) ни в коем случае, потому что мы друзья
Опубликуете ли вы честный отзыв о ресторане, зная, что, с одной стороны, у вас есть обязательства перед читателями, с другой – перед другом?	а) да; б) нет

Социолог Герт Хофстеде в конце 1979-х гг. предложил теорию культурных измерений, в соответствии с которой национальные культуры различаются по следующим параметрам: уровень дистанции власти; проявление

ние индивидуализма; критерий соревновательности; избегание неопределенности; долгосрочная ориентация и уровень сдержанности [22].

Применение данного подхода позволяет выявить сходства и различия производственных корпораций разных стран, специфические национально-культурные интересы, оценить перспективы развития социальных взаимоотношений в условиях экономических кризисов, глобализации и пандемии.

10.3. Культурный шок: понятие и стадии развития

Понятие культурного шока, или культурной утомляемости, было введено в 1954 г. американским исследователем Калерво Обергом [26]. Культурный шок выражает общий уровень дискомфорта, обусловленный физическим и психическим состоянием индивида при вхождении в новую культурную среду.

Это явление может быть выражено в шести формах:

- состояние напряжения при прохождении психологической адаптации к новым культурным особенностям;
- ощущение утраты привычного образа жизни и форм общения;
- одиночество, переходящее в отрицание новой культуры;
- диссонанс при самоидентификации и определении социальной роли;
- тревожное состояние при оценке культурных различий;
- ощущение неполноценности из-за неспособности контролировать свои чувства и контролировать ситуацию вхождения в новую культуру.

Условно все симптомы культурного шока разделяют по способу проявления (соматические, поведенческие и психологические) и по сферам действия (аффективные, регуляторные, коммуникативные и рефлексивные).

Последствия культурного шока имеют одновременно и положительную, и отрицательную стороны, поэтому в последнее время очень часто понятие культурного шока стало рассматриваться в контексте стресса аккультурации.

В процессе адаптации состояние культурного шока претерпевает ряд изменений в соответствии с кривой адаптации Питера Адлера: стадия медового месяца, стадия притирки, стадия реинтеграции, стадия нейтрал-

тета и стадия комфорта или включения в новую культуру. Преодолеть культурный шок можно за счет геттоизации, полной или частичной ассимиляции, а также активного культурного обмена и взаимодействия с окружающими [26].

Нужно помнить, что новое понимание устройства окружающего мира позволит человеку не только принять культурное многообразие и расширить собственные границы, но более легко приспособиться к постоянно изменяющимся условиям его существования.

Контрольные вопросы для собеседования

1. Каковы различия между этносом и нацией?
2. Какие общие ценности свойственны всем национальным культурам?
3. Какие рекомендации дает Ф. Тромпенаарс в своей модели, которые может использовать руководитель при работе с представителями различных типов культур?
4. Дайте развернутую характеристику параметров национальных культур по Г. Хофстеде. Приведите примеры компаний и стран, соответствующих тому или иному параметру.
5. Назовите стадии культурного шока по П. Адлеру. Каковы причины и формы культурного шока?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационное поведение является сложным процессом с множеством факторов. Мотивация, тип личности, тип организации, клиенты, поставщики и акционеры влияют на поведение организации и индивида в отдельности.

Организационное поведение с его системой управленческих решений не просто создается как некая стабильная программа деятельности, а следует за всеми изменениями в организации, подстраивается к внутренней среде и позволяет эффективно бороться с нежелательными последствиями в работе, наиболее продуктивно используя человеческий ресурс.

Для эффективного управления поведением индивида организация создает модели поведения персонала, которые помогают в достижении поставленных целей. Индивидуальные различия, личностные характеристики также относятся к изучению организационного поведения.

Подходящую модель организационного поведения легче создавать сразу, чем исправлять потом. В этой связи будущие менеджеры обучаются основам формирования системы организационного поведения и принятия управленческих решений. Полученные знания позволяют формировать навык подбора персонала не только по формальным характеристикам, но и по личностным.

Учебное пособие будет полезно при изучении дисциплин «Организационное поведение и управленческие решения», «Управленческая психология», «Управление изменениями». Пособие предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата).

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Теории поведения личности.
2. Процесс формирования и развития личности.
3. Ценности и установки.
4. Когнитивный диссонанс. Удовлетворенность трудом.
5. Вовлеченность в работу и приверженность организации.
6. Мотивация и результативность.
7. Сущность и содержание мотивации.
8. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
9. Корпоративная культура и поведение организации.
10. Формирование репутации организации.
11. Индивидуальный стресс.
12. Сущность процесса социализации.
13. Факторы, способствующие девиации.
14. Сущность карьеры.
15. Жизненный цикл работника как объект управления.
16. Поведенческий маркетинг.
17. Компетенция персонала.
18. Понятие человеческого потенциала.
19. Распределение ответственности с учетом личной ответственности.
20. Делегирование полномочий и ответственности.
21. Понятие и виды организации.
22. Поведение индивида.
23. Сущность и значимость восприятия.
24. Атрибуция.
25. Формирование впечатлений и управление впечатлениями.
26. Понятие группы. Классификация групп.
27. Стадии развития групп.

28. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации.
29. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе.
30. Команды в современных организациях.
31. Условия и факторы эффективности групповой работы.
32. Управление межгрупповыми конфликтами.
33. Истоки и классические исследования лидерства.
34. Организационное лидерство, или лидер организации.
35. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.
36. Организационное развитие.
37. Изменения в организации.
38. Причины сопротивления изменениям.
39. Модели управления организационными изменениями.
40. Инструменты управления организационными изменениями.
41. Преодоление сопротивления нововведениям.

ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Роль личности в организационном поведении.
2. Управление конфликтами в организации: стратегии поведения и методы преодоления.
3. Особенности межкультурных коммуникаций в сети Интернет.
4. Кросс-культурный менеджмент в межкультурных коммуникациях.
5. Межкультурная адаптация и культурно-коммуникативный шок.
6. Технологии управления организационной культурой: экономический аспект.
7. Диагностика корпоративной культуры и девиантное поведение.
8. Значение поведенческого маркетинга для развития организации.
9. Приемы и стратегии целеполагания: SMART-подход.
10. Динамика группового поведения и основы командообразования.
11. Социальная фасилитация и мотивационные потери группы.
12. Модели коммуникационного процесса.
13. Разработка жизненного сценария как инструмент личностного роста.
14. Критерии эффективности рабочих групп.
15. Мотивация как фактор эффективного управления организационным поведением и адаптации сотрудников.
16. Управление вовлеченностью персонала организации.
17. Использование интеллект-карт для построения целей.
18. Лидерство как ключевой фактор организационного развития.
19. Управление нововведениями и изменениями в организации.
20. Методы персонального и профессионального развития экономиста.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Исторические аспекты изучения проблемы стресса / В. Я. Апчел, В. М. Лымаренко, Н. В. Павлова, О. В. Леонтьев // Вестник Российской военно-медицинской академии. – № 4(40). – 2012. – С. 255–260.
2. Большой психологический словарь / под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. – СПб : Прайм-Еврознак, 2006. – 502 с.
3. Гетманская Е. В. Личность: креативные характеристики // Педагогика и психология образования. – № 1. – 2010. – С. 56–59.
4. Голубкова О. А., Сатикова С. В. Организационное поведение: теория и практика : учеб. пособие. – СПб. : Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2013. – 224 с.
5. Горчаков С. Е. Совершенствование управления организационным поведением в научных организациях : дис. ... канд. экон. наук / Горчаков Сергей Евгеньевич. – СПб, 2020. – 161 с.
6. Данилова Н. И. Современная типология лидерства в организации // Социология и право. – № 2. – 2012. – С. 47–52.
7. Дмитриева М. А., Воронина А. В. Коммуникативные компетенции руководителя : эффективное присутствие в контакте // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2021. – № 4 (131). – С. 69–74.
8. Евтихов О. В. Тренинг лидерства : монография. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
9. Ефимова Л. С. Понятие личности и условия ее формирования // Ученые записки Санкт-Петербургского университета технологий управления и экономики. – 2012. – № 3 (38). – С. 90–95.
10. Жемчугов А. М., Жемчугов М. К. Современная организация: целеполагание и целеосуществление // Приволжский научный вестник. – 2013. – № 8-1 (24). – С. 56–62.
11. Заставенко В. А. Коммуникативное поведение руководителя как фактор успешности его управленческой деятельности // Петербургский экономический журнал. – 2013. – № 4. – С. 84–88.

12. Зыкин А. В., Туфанов А. О. К вопросу о формировании понятий национальная и этническая культура и особенностях их контента // Известия СПбГАУ. – 2015. – № 38. – С. 101–106.
13. Иванова Т. Ю., Рассказова Е. И., Осин Е. Н. Структура и диагностика удовлетворенности трудом: разработка и апробация методики // Организационная психология. – 2012. – Т. 2. – № 3. – С. 2–15.
14. Ильясов Ф. Н. Группа и групповое поведение // Социальные исследования. – 2016. – № 1. – С. 34–38.
15. Лаврик А. В. Личностные ресурсы как интегральная характеристика личности // Гуманизация образования. – 2014. – №1. – С. 114–117.
16. Магомедбеков Г. У., Рабаданов М. А. Управление конфликтами в бизнес-структурах организации // ЕГИ. – 2019. – № 26 (4). – С. 73–79.
17. Маркина Е. П. Сущность и специфика исследования понятия «личность» в социологии // Международный научно-исследовательский журнал. – 2017. – №4-2 (58). – С. 80–87.
18. Международный стандарт финансовой отчетности (IAS) 19 «Вознаграждения работникам» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.minfin.ru/common/upload/library/no_date/2012/IAS_19.pdf.
19. Мельникова М. Л. Психология стресса: теория и практика [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие. – Режим доступа: <http://elar.uspu.ru/bitstream/uspu/11643/1/uch00293.pdf>.
20. Минаков И. П., Ханова Р. В. Культура управления: понятие и сущность // Социально-гуманитарные знания. – 2018. – № 10. – С. 136–139.
21. Лобанова Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учеб. и практикум для академического бакалавриата. – М. : Юрайт, 2016. – 482 с.
22. Науменко Т. В., Морозова Д. А. Теория межкультурных измерений Г. Хофстеде как методологическая основа исследования современных социальных процессов // Международный журнал исследований культуры. – 2018. – № 1 (30). – С. 121–129.
23. Некрасов В. И. Упраномика – методология управляющего: Организационные процессы руководящего воздействия. Ч. 2. Научные доклады –

«Управленческий образ мышления». – Ижевск – Екатеринбург : Изд-во Ин-та экономики УрО РАН, 2014. – 52 с.

24. Окладникова Е. А. Книга для чтения по курсу «Социология коммуникаций» для студентов-социологов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.herzen.spb.ru/uploads/kopeikin_v/files/Раздел%201_история.pdf.

25. Пак В. Д., Нужина Н. И. Основные типологии организационной культуры // Международный научно-исследовательский журнал. – 2014. – № 8-3 (27). – С. 50–53.

26. Питерова А. Ю. Культурный шок: особенности и пути преодоления // Наука. Общество. Государство. – 2014. – № 4. – С. 56–59.

27. Психология личности : учеб. пособие / авт.-сост. О. А. Ахвердова [и др.]. – Ставрополь : Изд-во СГУ, 2007. – 592 с.

28. Психология стресса и методы его профилактики : учеб.-метод. пособие / авт.-сост. : В. Р. Бильданова, Г. К. Бисерова, Г. Р. Шагивалеева. – Елабуга : Изд-во ЕИ КФУ, 2015. – 142 с.

29. Пугина Л. И., Родионова Е. В. Современные подходы к формулировке миссии предприятия // Век качества. – 2014. – № 1. – С. 78–83.

30. Рачек В. Л., Серебренников И. В. К вопросу повышения качества формирования миссии организации // Омский науч. вестник. – 2012. – № 2 (106). – С. 156–160.

31. Сидоренков А. В., Ульянова Н. Ю. Управление эффективностью групп и команд в организации : учеб. пособие. – Ростов н/Д : изд-во Южного федерального университета, 2016. – 328 с.

32. Слинкова О. К., Скачков Р. А. Анализ научных подходов к определению сущности целеполагания и его роль в процессе управления // Journal of New Economy. – 2015. – № 3 (59). – С. 134–139.

33. Сударчикова Л. Г. Педагогическая психология : учеб. пособие. – Орск : изд-во Орского гуманитарно-технологического института, 2012. – 339 с.

34. Сухов А. Н. Социально-психологическая структура личности // Личность в меняющемся мире: здоровье, адаптация, развитие. – 2019. – № 1 (24). – С. 145–150.

35. Ушакова Е. А. Факторы удовлетворенности трудом как основа мотивации персонала [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/56473/1/Ушакова_Факторы%20удовлетворенности%20трудом.pdf.

36. Хэнди Ч. Время безрассудства / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб : Питер, 2001. – 288 с.

37. Шадрин Н. С. Психология личности : учеб. пособие. – Павлодар : Кереку, 2009. – 74 с.

38. Якупов П. В. Коммуникация: определение понятия, виды коммуникации и ее барьеры // Вестник ГУУ. – 2016. – № 10. – С. 40–46.

Учебное издание

Дегтярева Наталья Викторовна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Редактор *О. В. Георгиевская*

Компьютерная верстка *О. И. Голиков*

Изд. лиц. ЛР № 020461 от 04.03.1997.

Подписано в печать 07.02.2022. Формат 60 × 84 1/16.

Усл. печ. л. 4,01. Тираж 50 экз. Заказ 12.

Гигиеническое заключение

№ 54.НК.05.953.П.000147.12.02. от 10.12.2002.

Редакционно-издательский отдел СГУГиТ
630108, Новосибирск, ул. Плахотного, 10.

Отпечатано в картопечатной лаборатории СГУГиТ
630108, Новосибирск, ул. Плахотного, 8.