

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ



Министерство образования Российской Федерации
Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова
Кафедра управления и предпринимательства

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

*Методические указания
по изучению курса*

Ярославль 2002

Составители: **Е.И. Орлова, Д.С. Пиотух**

ББК У 9(2)212.14я73

О 66

Организационное поведение. Теоретические основы: Метод. указания по изучению курса / Сост. Е.И. Орлова, Д.С. Пиотух; Яросл. гос. ун-т. Ярославль, 2002. 76 с.

В работе изложены вопросы формирования делового поведения работников в процессе труда, приведены инструменты и поведенческие ресурсы управления деловым поведением, рассмотрены особенности и значимость труда менеджера по управлению поведением трудового коллектива.

Ил. 3. Библиогр.: 14 назв.

Печатается по решению Редакционно-издательского совета Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова

Рецензент - кафедра управления и предпринимательства ЯрГУ.

© Ярославский государственный университет, 2002

© Е.И Орлова, Д.С. Пиотух, 2002

Организационное поведение. Теоретические основы

Составители: **Орлова** Елизавета Ивановна
Пиотух Денис Станиславович

Редактор, корректор А.А. Антонова
Компьютерная верстка И.Н. Ивановой

Подписано в печать 18.07.2002. Формат 60x84/16.
Бумага тип. Усл. печ. л. 4,42. Уч.-изд. л. 3,99.
Тираж 200 экз. Заказ

Оригинал-макет подготовлен
редакционно-издательским отделом ЯрГУ.
Отпечатано на ризографе.
Ярославский государственный университет.
150000 Ярославль, ул. Советская, 14.

Введение

Организационное поведение представляет собой один из важнейших курсов зарубежных школ бизнеса, получивший свое развитие и утверждение среди обязательных дисциплин российских экономических вузов.

Целью изучения в организационном поведении является описание, осознание, прогнозирование и контроль поведения работников в организации. Достижение целей связано с систематизацией информации о поведении работников, объяснения причин поступков индивидов в определенных ситуациях, для осуществления прогнозирования и организации эффективной системы управления поведением людей в процессе труда. Данная система должна обеспечить взаимовыгодное сосуществование работников и организации.

Организационное поведение отличается от других дисциплин присутствием в ее теории сочетания поведенческих и экономических наук, кибернетики, а также тесная связь с исследованиями, разработками в области поведения работников в организации и возрастающая востребованность данных знаний у практикующих менеджеров. Организационное поведение развивается в вопросах определения предмета и сферы применения.

1. Основы поведения работников в процессе труда

Поведение работников в процессе труда зависит от того, насколько оптимально и эффективно по форме и содержанию сформированы индивидуумы в группу. Групповое поведение является основой формирования управляемой среды организационного поведения.

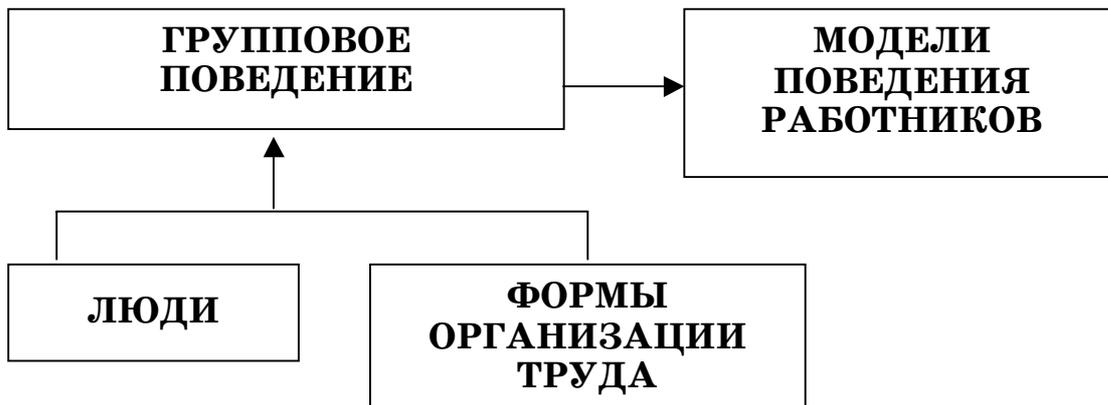


Рис. 1. Модель формирования и функционирования группового поведения работников

1.1. Понятие, предмет, основные элементы организационного поведения

Организационное поведение - это научная дисциплина, изучающая процессы, связанные с поведением людей (индивидов и групп) в организациях. Для того чтобы получить представление о среде организационного поведения, необходимо рассмотреть основные ее элементы, к которым относятся:

- люди;
- организационные структуры;
- технологии;
- внешняя среда.

Люди – сотрудники организации, представляют собой важнейший актив, формирующий социальную среду и интеллектуальный потенциал предприятия. Люди привносят в организацию как свои знания, навыки

работы, так и стереотипы поведения, что является материалом для работы менеджера.

Организационные структуры представляют собой инструменты обеспечения взаимосвязей и координации, формирующие формальные, служебные отношения в процессе трудовой деятельности людей.

Технологии, как и люди, являются главными ресурсами, формирующими потенциал предприятия. Как элемент среды организационного поведения они представляют собой фактор, устанавливающий равновесие между технической и социальной средой предприятия, что необходимо для обеспечения соблюдения баланса квалификации работников и научно-технических достижений.

Внешняя среда, формируемая внешними институтами (государством, семьей и т.д.), определяет положение предприятия по отношению к ресурсам экономики, позиции в конкурентной среде и место в общественной жизни.

Взаимоувязка приведенных элементов среды организационного поведения в функционирующий в процессе трудовой деятельности механизм производится с учетом основных концепций о природе человека и природе организации, выработанных в теории организационного поведения [2].

Концепция организационного поведения, включающая рассмотрение природы человека, основывается на следующих характеристиках личности:

- индивидуальные особенности – ценный организационный актив, определяющий уникальность организации;
- восприятие – фактор, определяющий причины действий работников в процессе труда;
- целостность личности – единая система индивидуальных черт, формирующая человека как личность;
- мотивированное поведение – обязательный атрибут организации, инициирующий процесс труда и обеспечивающий его эффективность;
- стремление к соучастию – движущая сила индивидуума, направленная на привнесение вклада в общий и личный успех;
- ценность личности – фактор организационного поведения, определяющий качество и перспективы развития человеческого потенциала предприятия.

Концепция организационного поведения, включающая рассмотрение природы организации, основывается на характеристиках, которые формируются на базе учета взаимных интересов работников и предприятия, а именно этических принципов, общности интересов, социальных системах.

Этичность целей и действий организации позволяет достигать эффекта в рамках для предприятия, наравне с эффектом для работников и общества. Цели, в свою очередь, задаются совокупностью интересов, сочетание которых позволяет определить сверхзадачу, достижение которой возможно при условии осознания проблем поведения работников в организации как на формальном, так и неформальном уровне.

1.2. Факторы формирования организационного поведения

Природа и типы поведения работающего человека

Образ организации с точки зрения организационного поведения начинается формироваться с представлений о том, что есть человек работающий, и о том, каковы особенности группы, работающей в рамках предприятия.

В истории развития организаций сложились четыре типичных представления (стереотипа) о том, что есть человек работающий: "экономический человек" (начало XX в.), "психологический человек" (середина XX в.), "технологический человек" (последняя треть XX в.), "этический человек" (последняя четверть XX в.) [1].

Основу *стереотипа "экономический человек"* формирует принцип денежного расчета, который заметно превалирует в ситуациях экономических сдвигов и экономической нестабильности.

Стереотип "психологический человек" развивается на основе знаний о методах психологического воздействия в процессе труда, что находит свое применение, например, при формировании имиджа предприятия, в деловом общении.

Принцип организационного подчинения человека рабочим операциям, таким как информационно-технологическому обеспечению и производственному процессу, лежит в основе *стереотипа "технологический человек"*.

Стереотип "этический человек" формируется на основе подчинения работника требованиям профессиональной, деловой и управленческой этики, что определяется как в практике делового оборота между предприятиями, так и требованиями, определяющими корпоративную культуру.

Данные стереотипы определяют зоны поведения работников в организации, которые являются следствием проявления данных представлений в той или иной мере в процессе труда.

Природа работающей группы

Зоны поведения работников (*сегменты*) определяют особенности работающей группы и имеют следующую классификацию [1]:

➤ *ригористический сегмент*, возникающий в поле проявления стереотипов "этический человек – технологический человек", определяют ситуацию, способствующую реализации принципов подчинения служебному долгу;

➤ *автономный сегмент*, возникающий в поле проявления стереотипов "этический человек – психологический человек", формирует благоприятную среду для проявления и реализации инициатив;

➤ *мобилизационный сегмент*, возникающий в поле проявления стереотипов "психологический человек – экономический человек", связан с моментами поддержки психологической готовности работников к труду;

➤ *прессинговый сегмент*, возникающий в поле проявления стереотипов "экономический человек – технологический человек", формирует ситуацию подчиненности сотрудников рабочим операциям во времени и в пространстве.

Приведенные сегменты формируют внутреннюю среду предприятия, определяющую типы поведения работников. В данном случае особенности поведения связаны с проявлениями характеристики организационного поведения – ответственности работников, в формах "по совести" и "по долгу".

Ригористический сегмент формирует исполнительский тип поведения работников в режиме ответственности, задаваемой запрещающими и обязывающими нормами, которые определяются в трудовых контрактах, инструкциях, положениях предприятия и нормами законодательства.

В автономном сегменте преобладает проявление ответственности "по совести", что позволяет обеспечить свободу маневра работников в решении задач предприятия и формирует инициативный тип их поведения.

Ситуации в мобилизационном сегменте требуют сочетания обеих форм существования ответственности и особой роли мотивации труда при формировании типа поведения работников. Главным инструментом в задании мотивации является система оплаты труда и поощрений, что формирует настроенность на труд и представления о его оправданности. Тип поведения в автономном сегменте может быть сформулирован как тип, основанный на реализации идеи справедливости в труде.

Прессинговый сегмент уже своим названием определяет особенности ситуаций, в нем возникающих, которые связаны с напряженностью труда, ее нарастанием и "роботизацией" процессов, что приводит к

стрессовым и фрустративным состояниям работников. Тип поведения можно определить как тип, связанный с технострессами.

Роль руководства предприятия должна сводиться к оптимизации поведения работников через оперирование типичными особенностями их проявлений. Так, повышенного внимания требуют типичные тревожные ситуации в ригористическом и прессинговом сегментах, которые могут сглаживаться эффективным использованием инструментов работы мобилизационного и автономного сегментов.

Рассмотренные особенности человека работающего и того поля, которое формируется вокруг него, как его собственными качествами и требованиями, обеспечивающими возможность и оправданность труда, определяют контуры предприятия как работающей группы, подверженной проявлениям определенных закономерностей. Данные закономерности связаны с концепцией предприятия как социальной системы, которая формируется интересами и моральными качествами членов работающей группы. Это представление позволяет выстраивать механизмы регулирования поведения работников и развития работающей группы. Группа работающих как социальная система реализуется и регулируется в поле норм законов общества и закономерностей психологии людей. И в этой связи структурообразующими интересами членов работающей группы являются взаимодополняющие устремления работников и организации к оправданному труду, а моральными качествами – этические принципы, формирующие систему тройного вознаграждения, которая рассматривает необходимость достижения в труде целей работников, организации и общества.

Возможности управления поведением работающей группы

Рассмотрение содержания понятия "управление поведением работающей группы" связано с определением основных механизмов данного процесса, увязывающего управленческие ресурсы и объект управления - группу в единую развивающуюся систему. В части данного вопроса в теории организационного поведения [2] имеются следующие механизмы управления (подходы): ориентация на человеческие ресурсы, ситуации, результаты и системы.

Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, рассматривает основным объектом управления человека как совокупность личностных и профессиональных качеств. Функции управляющей системы сводятся к определению направления и обеспечению профессионального развития работников, контролю выполнения заданий.

Подход, учитывающий особенности складывающейся ситуации (ситуационный подход), предполагает формирование процесса управле-

ния как метода, учитывающего специфические образцы поведения для конкретных ситуаций в вопросах распределения властных полномочий и рабочих заданий. Основным инструментом управления выступают знания и навыки менеджера.

Подход управления с ориентацией на результат предполагает как определение целей трудовой деятельности, так и аккумуляцию всех ресурсов, особенно человеческих, для их достижения. Одним из основных инструментов управления является мотивация работников, обеспечивающая формирование их удовлетворенности процессом труда.

Подход управления работающей группой, основанный на формировании и реализации управления как развивающейся системы, определен в теории организационного поведения как *системный подход*. Основными инструментами управления являются взаимоотношения "работник – предприятие" на уровне личности, группы, организации и социальной системы, применяемые для достижения индивидуальных, организационных и общественных целей.

Приведенные возможности – варианты подходов управления работающей группой – являются предпосылкой к рассмотрению вопросов управляемости поведением работников, что будет сделано позднее.

1.3. Модели поведения работников в процессе труда

В теории организационного поведения [1] присутствует следующее определение предмета организационного поведения как способа описания моделей "сотрудничества – конфронтации" работников организации в ситуациях их взаимодействия и противодействия в процессе труда, а также приобщенности к организации или отчужденности от нее. Данные модели могут взаимопереходить друг в друга, определяя направление организационного развития или деградации.

Модель сотрудничества формируется в поле взаимодействия работников в процессе труда и их приобщенности к организации, как объекты собственных и коллективных интересов. Приобщенный тип поведения работников формируется в поле представлений работников об организации как "своей" и в поле ориентации организации на работников как главной своей ценности.

Сотрудничество задает поля отношений, которые характеризуются либо перерастанием личных отношений в служебные (поле формализованных отношений), либо обратную трансформацию (поле персонализированных отношений). Характеристиками данных полей отношений, влияющими на возникающие внутри них отношения, выступают психо-

логические установки индивидуального сознания членов работающей группы [1]:

- *ригористическая*, преследующая прежде всего выполнение служебных обязанностей;
- *конвенциалистская*, ориентированная на выполнение договорных отношений;
- *функциональная*, ориентированная на сотрудничество в процессе выполнения обязанностей;
- *прагматическая*, преследующая достижение собственной выгоды;
- *альтруистическая*, основанная на искреннем стремлении принести пользу членам работающей группы.

В ситуации наличия в поведении работников элементов рассогласований, неудовлетворенности возникает отчужденный тип поведения. Особенностью данной ситуации является блокировка со стороны организации потребностей работников и возникновения ситуации конфронтации как между интересами членов работающей группы людей, так и между интересами организации и работников.

Характеристикой поведения работающей группы является персонифицированность ее отношения к организации, т.е. перенос отношения к фирме на ее руководителей. Главный управленческий закон гласит: "Как высшая администрация относится к работникам, так и работники относятся к организации" [1]. Руководители как члены работающей группы формируют поле должностного поведения. Инструментами формирования данного поля являются следующие отношения, устанавливаемые менеджером применительно к работникам:

- *ценностное*, связанное с автономным сегментом организационного поведения;
- *инструментальное*, формируемое ригористическим сегментом организационного поведения.

Данные отношения задают психологическую дистанцию отношений "руководитель - работник" и морально-психологический смысл противоречия "управляющие – управляемые". В поле данных отношений и противоречий формируются факторы должностного поведения: интересы организации и личные интересы работников. Показателем фактора "интересы организации" является объем задач, поставленных перед работниками, и мера ответственности за их выполнение, а фактора "личные интересы" - мера оправданности труда для работников (справедливости) и объемы стимулирования труда.

Для организации деятельности работающей группы в поле должностного поведения в интересах организации должен быть установлен не-

обходимый алгоритм труда менеджера, который включает следующие элементы:

- задачи труда;
- обязанности, возникающие при выполнении задач;
- ответственность за результат труда;
- права для обеспечения обязанностей и ответственности;
- ресурсы для осуществления деятельности;
- подотчетность менеджера, как в рамках иерархии предприятия, так и внешней кооперации.

Вопросы реализации данного алгоритма связаны с особенностями труда менеджера, которые задаются либо волей вышестоящего руководства, либо условиями контрактных отношений менеджера и организации, либо собственной его инициативой, либо опытом работы. Главным регулятором поведения должностного поведения менеджеров является ответственность за процесс труда и его результаты.

В каждой организации существует определенная взаимосовокупность рабочих мест. Они изучаются, описываются, постоянно корректируются представителями службы управления. На этой основе составляются: Положения об отделах (о подразделениях), должностные инструкции, порядок проверки, перечень инструктивно-методических материалов.

Должностная регламентация поведения предполагает обеспечение организационной стабильности путем "увязки" таких элементов, как задачи - обязанности - права - ресурсы - ответственность перед вышестоящими работниками, и т.д.

Однако в практике бывает так, что должностные лица, особенно руководители, не всегда делают то, что им предписано. Часто делают то, что не предписано (не предусмотрено), но требует ситуация (работа). Таким образом они оказываются в промежуточной области правомочного и неправомочного поведения (I). У одних эта зона бывает достаточно большой, а у других - незначительной (если они стремятся точнее и полнее следовать инструкции - юристы, бухгалтеры, налоговые инспекторы, работники банков и т.д.). Такая ситуация возникает и у специалистов.

Но бывают случаи, когда должностное лицо делает то, что не предусмотрено и не зафиксировано в инструкциях, подчиняясь диктату руководства. Это возможно, но в крайних случаях. Желательно, чтобы такие случаи находили отражение в одиночных санкциях и вознаграждениях.

В соответствии с этим в организациях возникают три разновидности поведения должностных лиц:

- обязательное (по принуждению) (II);
- должное (III);
- желательное (по собственной воле) (IV).

Они некоторым образом компенсируют недостаток инструктивных документов. Бывает и так, что должностное лицо отказывается выполнять работу, не предусмотренную должностной инструкцией. И тогда руководитель оценивает его поведение как нежелательное (V). Руководитель чаще начинает упрекать его в том, что по его вине упускается шанс (особенно если он менеджер по продаже). Так может возникнуть осудительное поведение (VI), которое воспроизводится на грани правомочного и неправомочного поведения.

Осуждаемое поведение бывает и в тех случаях, когда круг обязанностей не соответствует правам должностного лица. Например, величина обязанностей работника может быть в несколько раз больше, чем прав. В этом случае он может скорректировать их, испросив для себя полномочия у руководителя, которому он подотчетен. Если этого не получилось, то возможны четыре варианта его поведения:

- подает заявление об уходе;
- работает, ставя себе ограничения;
- самовольно наделяет себя полномочиями;
- фальсифицирует отчетность, скрывая, что не смог выполнить.

В последних двух случаях он может оказаться "без вины виноватым", так как не мог выполнить часть работы, потому что не было необходимых полномочий по вине руководителя. Значит, руководитель перекладывает свою вину на подчиненного. Зачастую руководители обвиняют подчиненных в ошибках и нежелании работать. Так формируется негативная управленческая установка на подчиненных. На этой основе возникает отстраненный тип поведения (VII) руководителя ("Это ваши проблемы"). В свою очередь подчиненные обвиняют руководителя в некомпетентности, черствости, безответственности. Все это приводит к неразберихе. А истинная причина - нарушение соотношения обязанностей и прав в инструктивных документах. Это нарушение переводит служебные отношения в конфликтное поведение (VIII).

На практике бывает, что соотношение обязанностей и прав перевешивает в пользу слишком больших полномочий. Это оправдано только в критических ситуациях, когда от усилий руководителя зависит их быстрое разрешение. Но в нормальных условиях нет такой необходимости, так как большие полномочия могут проявляться в поведении руководителя авторитарно. Вмешиваясь в управленческие процессы так, как ему кажется видным, он блокирует обратные связи, навязывая свою волю. Ошибки руководителя приходится исправлять подчиненным. В свою очередь, подчиненные могут сказать: "Ваши ошибки - ваша вина". Руководитель, в свою очередь, может ответить: "Что же вы меня вовремя не предупредили?".

Так возникает произвольное поведение (IX). Особенно это характерно для владельцев фирм, которые по должности могут числиться президентами, но глубоко не вникать в процессы управления.

Если права и обязанности должны быть сбалансированы, то тем более должны быть сбалансированы права и ресурсы. Зачастую руководитель не может выполнить ту или иную работу, потому что нет необходимой свободы маневра (мало работников, они недостаточно компетентны, изношено оборудование и т.д.). Ресурсы определяют маневренность поведения (X) руководителя. Если он не имеет ресурсов, то он уже не руководитель.

Должностные лица (особенно руководители) включаются в работу организации через осознание своей ответственности, которая становится главным регулятором их организационного поведения (за что я отвечаю, за что нет). Но ответственность обычно выходит за пределы, поскольку есть необходимость подключиться к решению "стыковых" проблем. Когда развивается, расширяется организация, то невольно расширяются и пределы его ответственности. Возникает расширенный диапазон ответственного поведения (XI). В этом случае возможны два поведенческих варианта:

- ответственность может "растворяться" в ее перекладывании друг на друга;
- или усиливаться под влиянием группового давления всех на каждого.

Ответственное поведение руководителей может реализовываться как таковое, либо иметь искаженные формы, такие как:

- *веерная ответственность* – в ситуации подчинения менеджера в процессе труда нескольким начальникам;
- *инстантная ответственность* – в ситуации подчиненности, как своему непосредственному начальнику, так и тому, который по иерархии предприятия стоит выше него.

Балансирование в поле ответственности руководителя задает рамки поведения работающей группы, которые могут как совпадать с границами, задаваемыми должностными инструкциями, так и выходить за них.

Конструирование должностного поведения в организации в определенной мере основывается на личных интересах работников. В данном процессе основное место занимает формирование и реализации принципа оправданности, социальной справедливости труда для членов группы. Данный принцип зависит от оценок труда, формируемых теми мотивами, которыми трудовая деятельность задается изнутри. В теории организационного поведения [1] выделяют следующие *типы внутренней мотивации работников*, от которых зависит их поведение в работающей группе:

- стремление к творческой самореализации;
- чувство долга по отношению к работе;
- достижение достатка самому себе;
- карьерный интерес.

Наравне с внутренним механизмом формирования принципа оправданности труда присутствуют апробированные в международной практике подходы к данному процессу как механизму развития внутренней организационной культуры фирмы [1]. Данный механизм имеет свои варианты:

- *концепция социальной справедливости*, которая формируется через создание и функционирование профессиональных союзов работников;
- *концепция соучастия в прибылях*, которая связана с правом инвестирования работниками собственного предприятия;
- *концепция коллективно-долевого владения*, связанная с приоритетной возможностью выкупа работниками собственного предприятия в ситуациях его банкротства.

1.4. Факторы формирования группового поведения работников в процессе труда

Поведение работающей группы определяется как групповое, если задана конфигурация рабочих мест, иерархия отношений и точки приложения усилий в процессе труда.

Конфигурация рабочих мест представляет собой формы кооперации работников в группы, которая имеет свои разновидности в зависимости от заданности служебных отношений - бригадная или функциональные модели, которые являются факторами группового поведения и в свою очередь имеют варианты кооперации.

Бригадные формы организации труда имеют следующие варианты [1]:

- совместно-индивидуальная деятельность;
- совместно-последовательная деятельность (конвейер);
- совместно-взаимодействующая деятельность (бригада монтажников).

Функциональные формы организации труда имеют следующие варианты:

- параллельно-индивидуальная;
- кооперативно-индивидуальная;
- кооперативно-сетевая.

Наравне со служебной заданностью конфигурации работников в группы присутствуют варианты гибких организационных структур, соз-

даваемых под решение конкретных целей. Данные целевые группы имеют свои разновидности:

- проблемно-целевые;
- проектно-целевые;
- программно-целевые.

Особенностью функционирования данных форм организации труда является присутствие принципа "сквозной ответственности", который имеет свои особенности в проблемно-целевых группах, в проектно-целевых группах через привязку к индивидуально-групповому режиму работы работников и руководителей, в программно-целевых - через упор на квалифицированного менеджера.

Взаимосвязи работников между собой и с руководителем более жесткие в бригадных формах организации труда. В целевых группах работники и руководители могут попадать в систему двойного подчинения, т.е. подчинения в порядке служебных обязанностей - начальнику, и одновременного подчинения руководителю целевой группы, в которую они включены соответствующим распоряжением.

Роль руководителя заключается в балансировании поведения группы в зависимости от ситуаций труда от элементов его индивидуальности и коллективизма. Основным инструментом менеджера в данной работе является *феномен лидерства*. Данный инструмент является эффективным, если руководство группой осуществляется с учетом и для развития ее интересов, мнений, настроений, для достижения планируемых результатов труда.

В зависимости от особенностей менеджерского труда и индивидуальных особенностей руководителя он может выступать как организатор, специалист, интеллектуал, реорганизатор. Основным принципом руководства в рамках эффективного лидерства является достижение эффекта взаимокompенсаторного сотрудничества, когда руководитель и работники в процессе труда дополняют друг друга как профессионально, так и морально.

Моделируя идеального лидера, можно привести *основные качества*, которыми он должен был бы обладать:

- тактичность;
- уравновешенность;
- профессиональная компетентность;
- общительность;
- организаторские способности;
- нацеленность на профессиональный рост.

Наравне с факторами организации труда и лидерства в процесс формирования группового поведения работников включаются показатели, определяющие внутреннюю среду поведения группы через призму

навыков и опыта ее деятельности. К числу данных факторов можно отнести:

- профессиональную сработанность группы;
- морально-психологическую сплоченность;
- профессиональную согласованность.

Данные факторы влияют на результативность работы работающей группы. Результативность группового поведения может характеризоваться наличием как показателей, проявляющихся в процессе достижения результата, – целеустремленность, демократичность, и его переживании работниками – продуктивность, удовлетворенность результатом. В теории организационного поведения [1] определена как основной показатель результативности работы группы – групповая норма производительности и выведены следующие *факторы эффективного группового поведения*:

- групповой уровень притязаний работников;
- достаточный квалификационный потенциал;
- оптимальные требования к конечному результату;
- открытость оценок работы группы со стороны руководителя;
- успешное взаимодействие группы с другими профессиональными группами;
- оптимальный половозрастной состав группы;
- эффективные внутригрупповые межличностные коммуникации;
- лидерские позиции менеджера;
- постоянство профессиональной группы.

Групповое поведение в организации, представляющей собой сочетание групп работников, сформированных по бригадному, функциональному, целевому принципу, может иметь отрицательные особенности, связанные с данным раздроблением, которые могут привести предприятие к конфликтным ситуациям и разбалансировать его внутреннюю среду. К числу таких особенностей (факторов) относятся:

- искаженные внутренние и внешние представления о значимости групп для предприятия;
- отсутствие возможности свободы маневра кадрами между группами;
- снижение кадрового потенциала и размывание статуса менеджеров;
- плохая управляемость и хаотичность информационных потоков на предприятии;
- стрессы;
- унижение человеческого достоинства.

Для формирования сбалансированного и эффективного делового поведения в группе менеджеру необходимо, используя приведенные позитивные факторы, и с учетом возможных проявлений и последствий не-

гитивных определить инструменты и механизмы управляемости поведением группы работающих в процессе труда.

Тесты для контроля знаний по темам раздела 1

Примечание: ответ на тест может содержать одно или несколько положений, приведенных в нем.

1. Автономный сегмент формируется:
 - а) стереотипом "этический человек",
 - б) стереотипом "технологический человек",
 - в) стереотипом "психологический человек".

2. Предмет организационного поведения – это:
 - а) описание способов "сотрудничества - конфронтации" работников,
 - б) поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы.

3. Причины разбалансировки координационного поведения:
 - а) индивидуалистическая культура руководителя,
 - б) субъективизм и волюнтаризм руководителя,
 - в) административно-поощрительное поведение руководителя группы.

4. К концепциям экономической справедливости относятся:
 - а) концепция социального партнерства,
 - б) концепция организационной стабильности,
 - в) концепция коллективно-долевого владения.

5. Типы кооперации работников в бригадных формах организации труда:
 - а) совместно-индивидуальная,
 - б) кооперативно-индивидуальная,
 - в) совместно-последовательная деятельность.

6. К психологическим установкам индивидуального сознания относятся:
 - а) ригористическая,
 - б) функциональная,
 - в) альтруистическая,
 - г) морально-психологическая сплоченность.

7. *Ситуация:* в организации отмечается активный переход модели сотрудничества в модель конфронтации.

Вопрос: определите направление развития организации:

- а) организационное развитие,
- б) деградация.

8. Ригористический сегмент формирует:

- а) исполнительский тип поведения,
- б) конфиденциальное поведение,
- в) систему делегирования полномочий.

9. Организационное поведение возникает на пересечении следующих организующих сил:

- а) координационных,
- б) субординационных,
- в) оптимизирующих.

10. Координация поведения работников в проектно-целевых группах может быть:

- а) параллельной,
- б) временной,
- в) постадийной.

11. Двойственности поведения в организации определена:

- а) доминантой "задача - ответственность",
- б) обязательным поведением руководителя,
- в) конфликтным поведением руководителя.

12. Типы лидеров:

- а) организатор,
- б) интеллектуал,
- в) бюрократ.

13. Формализованные отношения в организации связаны с обеспечением общей цели хозяйственной деятельности усилиями каждого работника.

Ситуация: в организации присутствует взаимодействие и приобщенность работников в решении проблем хозяйственной деятельности.

Вопрос: определить модель организационного поведения работников.

2. Управление поведением работников в процессе труда

Управление групповым поведением работников связано с определением и использованием инструментов воздействия на отношения в коллективе по поводу выполняемой работы. Групповое поведение трансформируется в деловое посредством грамотного применения управленческого ресурса – труда менеджера.



Рис. 2. Модель формирования делового поведения работников

2.1. Инструменты управления групповым поведением

В экономической литературе [1] указывается, что понятие "управляемости" поведением работников организации является ключевым. Механизм управления поведением группы работников строится на основе формирования и функционирования системы управленческих отношений. Конкретные управленческие отношения представляют собой отдельные инструменты управления групповым поведением. Данные инструменты являются регуляторами среды поведения работников. Задачи управления данной средой определяют характеристики регуляторов и их набор. Задача регулирования поведения работников в рамках внутренней среды организации предполагает наличие структурных управленческих инструментов, а ориентация на внешнюю среду – рыночных управленческих инструментов.

Структурные инструменты управления групповым поведением

Структурные управленческие инструменты поведения работников представляют собой регуляторы, формируемые властью и авторитетом руководителя. В процессе их функционирования формируются персонализированная или формализованная среда управленческих отношений. История управленческой мысли отражает трудную "стыковку" формализованных и персонализированных структур управления [1].

Персонализированная структура управления деловым поведением формируется целесообразными требованиями руководителя к работникам и наличием у работников возможности самостоятельного решения деловых проблем.

Формирование целесообразности, достаточности требований зависит от индивидуальных качеств руководителя, которые в управлении проявляются как управленческие позиции (ориентации). В теории организационного поведения определены следующие управленческие ориентации, на основе которых формируются *персонализированные структуры* [1]:

- гуманизаторская ориентация, определяющая отношение руководителя к работникам как к членам большой семьи и основному ресурсу бизнеса;

- демократизаторская ориентация, определяющая отношения, основанные на "обратных связях" между руководителем и работниками, совместном анализе идей, уважении человеческого достоинства;

- инноваторская ориентация, определяющая отношения, ориентированные на разработку новшеств и осуществление нововведений.

Приведенные управленческие ориентации формируют одноименные структуры управленческих отношений. Критическими точками данных структур являются ситуации потери достаточности в отношениях между руководителем и работниками.

Формализованные структуры отношений формируются [1]:

- технократической ориентацией руководителя, определяющей отношения, основанные на упрощенных представлениях о процессе труда как сочетании исполнительности работников, разграниченности их функций и подчиненности труда технологии, связанной с бизнесом;

- автократической ориентацией руководителя, определяющей властный характер позиции руководителя в отношениях с работниками, нетерпимость к критике;

- бюрократической ориентацией руководителя, определяющей всеобщую подчиненность делового поведения организационному порядку,

разбуханию управленческого персонала, размыванию ответственности за результаты труда.

Критические точки формализованных структур находятся там, где руководитель становится потерянным для дела по причине зависимости от бюрократических игр, переизбытка власти и отсутствия представлений о реалиях своего бизнеса.

Рыночные инструменты управления групповым поведением

Поведение группы работников в процессе труда может быть управляемым посредством регуляторов, сформированных на основе представлений о рыночных позициях предприятия и социальной значимости бизнеса. Предметом регулирования в данном случае могут быть представления работников об имидже предприятия, особенностях его формирования, а также представления об значимости эффективных контактов с клиентами предприятия их достижения и развития.

Имиджевые регуляторы делового поведения

Имидж предприятия – это позитивный образ фирмы и бизнеса, сложившийся у его партнеров, клиентов, общества. Имиджевые регуляторы поведения работников представляют собой инструменты, способствующие адекватному восприятию, оценке и анализу со стороны членов группы имиджа фирмы. Данные инструменты управления призваны обеспечить координацию поведения работников в соответствии с теми позициями, которые занимает предприятие в отношениях с внешней средой – партнерами, клиентами, обществом. В зависимости от уровня развития бизнеса в экономической литературе [1] различают ряд позиций предприятия по отношению к внешней среде, которая выражается в определенной настроенности работников на контакт с ней.

В ситуации ориентации предприятия только на вопросы производства продукции и отсутствия работы в вопросах ее реализации, рекламы у персонала возникают искаженные представления о предпринимательстве и рыночных отношениях. В данном случае формируется "претенциозная имиджевая настройка" [1], которая определена как отсутствием регулятора управления – имиджа, так и свидетельствует об отсутствии управляемости поведением работников посредством рыночных инструментов управления. Данная ситуация бизнеса связана с формированием антиимиджа предприятия. Субъекты внешней среды воспринимаются как средство извлечения выгоды, которое необходимо заполучить любой ценой.

Представления об имидже начинают формироваться, когда предприятие переходит к стратегии завоевания рынка посредством информирования участников рынка о качестве своего товара – рекламе. В данной ситуации имиджевый регулятор начинает формировать "декларативную имиджевую настройку" персонала на внешнюю среду [1], которая характеризуется представлениями о том, что имидж обеспечивается только рекламой.

Имидж как инструмент управления находит свое применение, когда предприятие переходит к активному завоеванию рынка, становится участником конкурентной борьбы за покупателя. Достижение желаемого положения на рынке требует мобилизации всех ресурсов предприятия. Поведение работников в подобной ситуации начинает характеризоваться "инструментальной имиджевой настройкой" [1]. Критическими точками данной настройки является возникновение псевдоимиджевых представлений, когда поведение работников определено нацеленностью на рынок и продвижение своего товара, формирование заинтересованности клиентов и ее закрепление, но в своей основе они имеют регуляторы запретительного характера как реалии конкуренции.

Развитие конкурентных позиций предприятия на рынке требует достижения достаточного уровня социальной значимости его бизнеса. Данный процесс требует осмысления со стороны работников имиджа своего предприятия как субъекта общественных отношений, а имиджевых регуляторов - как общественной необходимости. Поведение работников в данном случае связано с "целевой имиджевой настройкой" [1], которая соразмеряет представления работников о своем поведении в фирме и ее рыночными достижениями. Теоретические основы "Маркетинга" - содержать набор факторов формирования рыночных позиций и имиджа предприятия. С точки зрения разработчиков дисциплины организационного поведения [1, 2] может иметь место следующий *перечень факторов, влияющих на имидж предприятия и поведение его работников и субъектов внешней среды предприятия:*

- учредители;
- местонахождение предприятия;
- офис;
- удобство помещений;
- доступность и полнота информации о предприятии;
- эффективность рекламы;
- внешний вид сотрудников;
- привлекательность цены продукции/услуги;
- гарантированное качество продукции;
- достаточность выполнения обязательств;
- финансовая надежность;

- высокая квалификация специалистов;
- отзывы бывших клиентов;
- вежливость персонала;
- количество филиалов;
- фирменный/товарный знак;
- фирменная одежда;
- меценатство;
- опыт работы на рынке;
- наличие работы по изучению мнения клиентов.

Разработчики дисциплины [1, 2] также указывают на то, что центральная проблема управления имиджем в фирме – сформировать такие социальные нормы, которые подчиняли бы поведение работников главному девизу: "Все для клиента!".

Регуляторы группового поведения в отношениях с клиентами

Инструменты формирования управляемой среды поведения работников в процессе труда могут быть также определены в области непосредственных контактов персонала и клиентов предприятия. Данные инструменты представляют собой поведенческие регуляторы, которые формируют представления работников о качестве и эффективности общения с клиентами предприятия и определяют поведение персонала.

Управление контактами работников и клиентов преследует задачи достижения достаточности отношений в вопросах создания благоприятной среды общения и обсуждения вопросов бизнеса. Важными показателями, влияющими на данную среду, являются вежливость, профессионализм и тактичность работников, работающих с клиентами предприятия. Мера проявления данных качеств у персонала формирует различные типы поведения работников.

"Клиентурный тип" поведения [1] определен соблюдением данных норм поведения работниками и использованием разработанных методов работы с клиентами, такими как скидки, оригинальные сервисные услуги и т.п. Качество клиентурного поведения персонала можно отследить через формирование обратных связей в общении с клиентами, например через сеть сервисного обслуживания.

"Антиклиентурный тип" поведения [1] связан со следующими отрицательными проявлениями в отношениях с клиентами, когда:

- клиентов отталкивают в отношениях с предприятием конкретные негативные обстоятельства;
- клиентов отталкивают своим поведением работники.

В первом случае негативная среда определена невыполнением обязательств предприятия перед клиентами, обманом в описании свойств продукции, изменением условий отношений, оговоренных ранее, и т.д.

Во втором случае работники своими действиями отталкивают клиентов, стараясь от них отделаться.

Искаженные представления о клиентурном поведении и их проявление возникают, когда к клиентами относятся преувеличенно внимательно, с элементом заискивания, что формирует "псевдоклиентурный тип" поведения персонала.

Система менеджмента на предприятии может включать в себя механизмы привлечения клиентов. Разработчики дисциплины [1, 2] предлагают примерный подход к решению данного вопроса, который представляет собой "*программу привлечения клиентов*", этапами которой являются:

- установление связей с рекламными агентами и дизайн-студиями, которые организуют выставки, презентации и т.п.;
- установление контактов с потенциальными клиентами на выставках, ярмарках, презентациях и т.п.;
- подкрепление контактов высылкой дополнительной информации по рассматриваемым вопросам сотрудничества;
- систематизация информации о клиентах фирмы по шкале: потенциальный клиент – клиент – приверженец фирмы.

Долгосрочный горизонт планирования в данном случае должен предполагать учет возможных рисков, связанных с этапами реализации программы. Работа по прогнозированию рисков ситуации в поведении персонала связана с анализом возможностей профилактического или компенсаторного поведения работников по отношению к ним. Профилактическое поведение работает на предупреждение рискованных ситуаций, а компенсаторное - на сглаживание их последствий за счет достижений в других вопросах деятельности предприятия. Для исполнения подобных функций руководитель должен обладать необходимыми психологическими качествами, представлять себе, каким образом задается поведение работников, которое можно квалифицировать как деловое поведение.

2.2. Поведенческие ресурсы управления поведением работников

Противоречивые переживания времени оказываются психологической основой поведения руководителя. Если он ориентирован прежде всего на выполнение текущей работы, то время может переживаться им, как некая враждебная сила, а если на перспективу, то время может переживаться им, как некая созидательная сила. Должностной рост руководителя определяется тем, в какой пропорции он сочетает тактические и

стратегические решения в своем управленческом поведении и стратегических поведенческих ориентациях. Время воспринимается руководителем оптимистически, т.е. как надежда на реализацию своих замыслов в будущем. В тактических поведенческих ориентациях оно воспринимается пессимистично.

Для первого типа руководителя высшей деловой ценностью является исполнительность, тогда как для второго типа такой деловой ценностью становится инициативность и ответственность. С психологической точки зрения эти типы руководителей можно определить как экстернальный и интернальный.

Руководитель экстернального типа характера, прежде всего, оказывается сильно зависимым от обстоятельств, обвиняя во всех своих неудачах возникающие ситуации, прошлое "висит" на нем.

Руководитель интернального типа умеет управлять возникающими ситуациями, но в неудачах обвиняет, прежде всего, себя. Потому-то его временной диапазон широк и наполнен интересными, привлекательными событиями. Он стремится к перспективе, отбрасывая прошлый опыт в управленческих ситуациях.

В практике управленческой деятельности чаще всего встречаются совмещенные варианты поведения, интернальность есть базовая психологическая характеристика руководителя, тогда как экстернальность является антиподом. В данном случае очень важно понять, какими образами регулируется поведение руководителей, как они формируются и почему. Это коренной вопрос психологии управления.

Если у руководителя явная ориентация на оперативно-текущее планирование, то он находится под давлением своего прошлого выбора, а потому не может ставить дальние цели.

Если руководитель фирмы ставит стратегические цели перед работниками и перед собой - значит он создает будущий мир для фирмы, для себя, для работников. Руководитель фирмы становится лидером-преобразователем, если сумеет раскрыть психологические ресурсы организационного поведения.

Поведение приобретает осмысленный характер. Умение ставить цели и включать работников в их реализацию - исходный компонент в управленческой деятельности руководителя. Цель - это образ конечного результата, который может быть привлекательным, малопривлекательным и непривлекательным. Разработка "дерева целей" необходима в нескольких случаях:

- когда фирма только начинает свою деятельность;
- когда цели уже исчерпали себя на определенном этапе;
- когда они оказались ошибочными.

Приходится сталкиваться с двумя технологическими трудностями: сколько целей сформулировать и в каком временном диапазоне они должны "расположиться". Если у работников есть сомнения в постановке и формулировании стратегической цели развития, то это негативно отразится и на их поведении: будет снижаться инициатива. Если же они понимают и принимают стратегическую цель развития, то их поведение будет мотивировано: цель как образ конечного результата становится определяющей, и поведение работников может быть квалифицировано как деловое.

2.3. Основы, понятие и особенности делового поведения работников

Существует два подхода к пониманию делового поведения работников. Первый - как способности руководителя к организации индивидуальных рабочих мест. Второй - в интерпретации делового поведения как способности руководителя к сопряженной организации работ.

Поведение работников становится деловым именно потому, что их профессиональная деятельность порождает отношение ответственной зависимости и взаимной требовательности.

Деловое поведение важно понимать как единство профессиональной деятельности и профессионального общения. Профессиональная деятельность описывается формулой "цель - средство - результат", а профессиональное общение - формулой "стимулы - нормы - оценки".

Деловое поведение всегда является более или менее функционально определенным, каждый знает должностные инструкции. Ответственность работника и его права должны быть сбалансированы: прав больше, а не меньше. Тогда и возникает ответственность за то, что он мог бы сделать, но не сделал. Функциональная определенность делового поведения работников во многом зависит и от организационно-регулятивных усилий руководителя. Делегируя полномочия, он может каждый раз менять величину ответственности.

Постоянная временная напряженность отрицательно действует на человеческий организм, поэтому рано или поздно включаются внутренние психофизиологические механизмы торможения, предохраняющие нервную систему от запредельного напряжения. Тогда деловое поведение становится инертным. Поэтому необходимо предусматривать психологические разрядки для работников.

Деловое поведение личности обладает свойством самоорганизуемости, т.е. оно может развертываться как личная программа деятельности в рамках общей организующей программы. Может быть такая ситуация,

когда человек не захочет работать в условиях постоянной дезорганизации.

Деловое поведение также характеризуется мотивационной автономностью. Выполнение заданий осмысливается как коллективный творческий поиск ради развития и процветания фирмы или же как возможность заработать деньги лично для себя. В первом случае личные интересы работников совмещаются с интересами фирмы, а во втором – интересы фирмы смещаются на периферию сознания. Необходимо, чтобы возникла мотивационная гармония.

Деловое поведение может быть предсказуемым. Переживание успеха выступает мотиватором более сплоченных совместных действий работников в решении последующих задач, возникает актуализация творческих возможностей личности.

Деловое поведение характеризуется сценарной воспроизводимостью. Зависит от социально-психологического режима, который необходим для разрешения производственных проблем. Она может вызвать как инициативное, так и исполнительное деловое поведение.

Профессиональное самоопределение руководителя проявляется, прежде всего, в том, чтобы создать такую сценарную систему управленческого взаимодействия, которая стимулировала бы все свойства делового поведения работников.

Необходимо раскрыть поведенческие проявления работника, его "Я". Базовые характеристики личностного "Я" осознаются работником фирмы как установки на определенное проявление делового поведения. Они выражают зависимость от собственных желаний ("хочу"), от своих возможностей ("могу"), от определенных обязательств ("надо"), от усилий по их выполнению в достижении цели ("стремлюсь"). Эти установки могут быть более или менее устойчивыми, но могут изменяться в зависимости от ситуаций, а также превращаться в свою противоположность, выступая в форме психологических барьеров ("не хочу", "не могу", "не надо"). Отрицательные установки могут совмещаться с положительными, вступая в противоречие.

Важно понять психологическую специфику регуляции делового поведения личности, где существует закономерность: руководители относятся к работникам так, как те относятся к своей работе. Они выделяют в них, прежде всего, такие базовые характеристики делового поведения, как инициативность и исполнительность, а антиподом считают инертность.

В регуляции делового поведения всегда возникает проблема: будет инициативное поведение способствовать деловому сотрудничеству или же разрушит его. Инициативное деловое поведение всегда связывается с

ответственностью за порученное дело: чем инициативнее работник, тем ответственнее он должен быть.

В управленческом взаимодействии с работниками важно формировать стремление к творческой самореализации личности. Вовлеченность личности в работу всегда зависит от того, как руководитель относится к работникам.

Эффективное деловое сотрудничество оказывается возможным тогда, когда организационные издержки производства компенсируются регулятивными усилиями руководителя в удовлетворении ожиданий работников. Найти правильное соотношение между организацией работ и регуляцией взаимоотношений - главная управленческая проблема, которую решает руководитель, ориентированный на инициативно-ответственное исполнение работ. Имеются стимулирующие и тормозящие факторы, а также позитивные и негативные факторы инициативного поведения работника.

В любой организации каждый, так или иначе, вовлечен в контакты с другими работниками. Возникает то, что называют неформальным деловым общением, правильнее назвать этот феномен кулуарным поведением. Организационное поведение становится межличностно-деловым, официально-неофициальным. В этом совмещении проявляется высший уровень его развития.

Слабая вовлеченность работника в контактное поведение может травмировать его психологически, вызывает чувство одиночества, затерянности, настороженности, беспокойства, особенно на стадии адаптации к социокультурной среде, организационному режиму работ, профессиональному окружению. Может возникнуть неадекватность его ролевого поведения, он может придумывать себя.

В эмоционально-деловом контакте особенно нуждаются люди творческие. Творческая личность нередко оказывается неудобной для руководства, хотя такие работники незаменимы в разработке стратегии развития фирмы.

Работников-творцов можно классифицировать по следующим позициям:

- проблемное мышление (хорошо схватывают противоречия и формируют проблему, которая еще не созрела);
- панорамное видение фронта работ; компенсаторное понимание ситуации (в случае "сбоя" они быстро находят новый вариант, иногда даже лучший);
- быстрая перестройка мышления на отбор лучшей из многих альтернатив; интуитивное понимание ситуации и способность на парадоксальные поступки.

Но руководству часто нужны краткосрочные, сиюминутные успехи. Социальная драма творческих личностей в том, что они умеют отказываться от привычных методов решения проблем, предлагая необычные ходы, способны оценивать явления сразу с нескольких точек зрения, видят больше и яснее, чем окружающие.

В контактном поведении может хорошо раскрываться ролевой потенциал работников, В творческих обсуждениях каждый может "входить" в разные роли или хорошо освоить одну. Важно, чтобы в творческих обсуждениях эти роли дополняли друг друга. Могут быть такие роли, как "генератор идей", "критик", "аналитик", "прагматик", "оптимист", "пессимист", "реалист" и т.п. Есть очень важная роль - "коммуникатор".

В любой организации можно выделить два основных индикатора творческой активности работников. Во-первых, это инициативное деловое поведение, а во-вторых, это "контактная сеть" поведения работников.

Личностное деловое поведение

Каждый работающий в фирме является индивидуальностью, так или иначе раскрывается в личных поведенческих контактах. Для того чтобы понять деловое поведение, надо раскрыть поведенческие проявления его «Я». Оно формируется с детства, когда ребенок начинает говорить «Я сам». Базовые характеристики личностного «Я» осознаются работником фирмы как установки на определенные проявления делового поведения. Они выражают зависимость от:

- собственных желаний (хочу);
- своих возможностей (могу);
- от определенных обстоятельств (надо);
- от усилий по их выполнению достижения цели (стремлюсь).

Эти установки более или менее устойчивы, но могут изменяться в зависимости от ситуаций (не хочу, не могу и т.д.)

В сознании личности отрицательные установки на те или иные виды работ могут совмещаться с положительными, вступая в противоречие: «хочу, но вряд ли могу, хотя надо»; «могу, но не очень хочу, хотя надо»; «могу, хочу, но это никому не надо»; «не очень хочу, не очень могу, но заставляют», и т.д.

Активность личности проявляется в ее стремлении творчески реализовать себя в привлекательных видах работ. Это гармонирует с установками «хочу» и «стремлюсь». Если же этого не происходит, если личность не может проявить свои творческие способности, то «стремлюсь» постепенно гаснет в формальном отношении к работе.

Закон. Выбор работы «по душе» является главным мотиватором делового поведения личности.

Опрос молодых работников показал, что, несмотря на непривлекательность многих видов работ, которые им приходится выполнять, все чаще они работу выполняют успешно. Работники ответили, что это происходит потому, что «постепенно втягиваешься в работу», «не хочешь подвергать себя критике», «работать-то все равно надо», «хочется быстрее отделаться от неприятной работы», и т.д.

Закон. В основном руководители к работникам относятся так, как те относятся к своей работе. Выявляется:

- инициативность работника;
- исполнительность;
- инертность.

Инициативные работники работают творчески, оперативно используют обстоятельства, могут давать встречные предложения, советы, стремятся сделать работу интереснее, качественнее и быстрее.

Исполнительные работники умеют доводить работу до конца, работают добросовестно, аккуратно, экономно. Чаще всего исполнительность сочетается с инициативностью.

В *инертном поведении* личность может имитировать работу, подчинившись требованиям руководителя формально. Его установка: «надо, хотя не хочу», «могу сделать, хотя и не надо», «хочу быстрее отделаться...», и т.д. Но может быть и такая имитация. Например, работник хочет выполнить данную работу, но ему не хватает профессиональных знаний и навыков. Желание добиться успеха может быть таким сильным, что человек переоценивает свои возможности и возникает феномен предельно рискованного поведения. Хотя поведение личности и было инициативным, оно оказалось неадекватным ее возможностям. Этот парадокс делового поведения проявляется как «инициатива бессилия».

Иногда инициатива, особенно у молодых специалистов, проявляется в ситуации, которая вовсе не требует этого. Они не всегда способны предвидеть последствия своего инициативного поведения, так как в их сознании инициатива ассоциируется с позитивным конечным результатом. Однако проявлять ее там, где требуется предельно четкое выполнение задания, вряд ли целесообразно. Возникает парадокс: «инициатива наказуема».

Таким образом, различение форм делового поведения личности зависит от того, как в организации организована система взаимодействия по «вертикали», «горизонтали», «диагонали».

Контактное поведение сотрудников

Как мы знаем, в любой организации каждый сотрудник вовлечен в контакты с другими работниками. Его поведение проявляется в малых

группах, в своей профессиональной группе или в целом на собраниях предприятий.

Но сотрудники в большей мере могут раскрываться в спонтанных, привычных (в курилках, в столовой и т.д.) встречах, где обсуждаются новые идеи, деловые предложения, оригинальные находки (групповые или индивидуальные). Сотрудники в основном дорожат такими встречами, так как время от времени появляется необходимость поделиться мыслями по той или иной проблеме. Это именно то, что называют неформальным деловым общением, или же правильнее - кулуарным поведением.

В таких контактах сложные вопросы могут быстро разрешаться, особенно тогда, когда подобные встречи становятся регулярными и постоянными.

Контактное поведение работников в кулуарах характеризуется как взаимосимпатия в условиях делового взаимодействия. Оно, как правило, эмоционально. У каждого есть свой показатель контактного общения, свои симпатии. У одних сотрудников этот показатель контактного общения может быть ограничен (замкнутые люди, не нашедшие для себя своего круга общения), а у других – расширен. Слабая вовлеченность работников в контактное поведение может травмировать его психологически, вызывает чувство одиночества, настороженности и беспокойства, особенно когда человек только привыкает к новой среде. Он может почувствовать и считать себя неполноценным в данном коллективе. Он может маскировать такие чувства и выдавать себя не за того, кто он есть на самом деле. Это означает неадекватность его ролевого поведения. Он начинает играть такие роли, которые, по его мнению, помогут завоевать симпатии кого-то из коллег. Поэтому он может «придумывать» себя.

В эмоционально-деловом контакте особенно нуждаются люди творческие. Творческим людям необходима «своя» среда (или малые группы, творческие группы, кулуарное общение и т.д.). Если творческий человек не найдет для себя среды, то просто может уйти с работы, несмотря на высокий оклад.

Творческие люди (работники) незаменимы при разработке, например, стратегии предприятия. Но в то же время они не всегда являются удобными для руководителя. Творческие сотрудники отличаются от менеджеров-эрудитов, обученных современным методам управления, но не умеющим творчески применять свои знания на практике. Тем более менеджеры как творческие личности отличаются от менеджеров-дилетантов.

Работников-творцов классифицируют по следующим позициям:

➤ проблемное мышление (хорошо схватывают противоречия и быстро формируют проблему);

- панорамное видение фронта работ;
- быстрая перестройка мышления на отбор лучшего варианта решений;
- интуитивное понимание ситуаций.

Именно эти характеристики делают их незаменимыми в фирме. Они могут готовить долгосрочные планы, предвидеть, рассчитывать проблемы.

Но, к сожалению, руководству нужны сиюминутные успехи. К тому же высокий интеллектуальный потенциал специалиста нередко раздражает руководство, так как они не понимают или не совсем понимают друг друга.

В контактном поведении может хорошо раскрываться ролевой потенциал работников. Так, состав «летучих групп» может быть очень богатым. Там могут быть сотрудники, выполняющие различные роли, самое главное, они дополняли бы друг друга. Например, такие роли как: «генератор идей»; критик; аналитик; связник; оптимист, пессимист; реалист; советник; специалист; инноватор.

Бывает так, что в одной группе могут оказаться сразу два лидера – «генератор идей» и организатор. Они хорошо дополняют друг друга.

Скажите своему подчиненному, что вы думаете о его работе

Герберт (США): «Из всех проблем, которые не дают вашему подчиненному спать по ночам, нет для него более загадочной, чем та, как вы (руководитель) оцениваете его работу и его самого».

В США разработан метод «система оценки деятельности». Эта система внедрена почти во всех американских компаниях. Несомненно в чистом виде данный метод у нас использовать, может быть, и невозможно, но элементы нам были бы небесполезны. Суть состоит в том, что руководитель хотя бы раз в год встречается со служащим, и тот получает информацию об оценке его деятельности в течении года, это отражается в специальном документе, который хранится в личном деле.

Оценка «5» или «3».

Это несомненно «больной» вопрос, вызывает жаркие дискуссии. Не всегда оценка руководителя может быть истинной, объективной. Поэтому внедрение системы требует от руководителя большого мужества. Не всегда приятно говорить, что ваш подчиненный проработал не лучшим образом. Может быть, здесь и ваша вина. Надо оценивать работу, а не человека!!! Не личные качества.

Основы кадровой политики.

Система оценки деятельности широко используется для выявления сотрудников, которые в дальнейшем могут быть повышены по службе.

Кроме того, использовать возможности интеллектуального потенциала организации при строжайшем планировании.

Очень важна оценка и самим сотрудником. По крайней мере, дает возможность посмотреть на себя со стороны, глазами шефа.

Людам свойственна честность.

Например, как-то один из руководителей банка в США (Фэрст Нешонал Сити Бэнк) решил проверить, как сотрудники сами себя оценивают. Он раздал оценочные листы, чтобы сами сотрудники заполняли такой лист. Руководитель после прочтения воскликнул: «Поразительно, насколько же люди честные!». Они сами написали то, что может навредить их карьере! Конечно, принцип «доверяй, но проверяй» был им использован, и окончательную оценку он сделал сам.

Сотрудник хочет работать лучше.

Оценочная встреча должна быть проведена в виде свободной беседы. Главная задача - «чтобы подчиненный покинул кабинет руководителя с желанием работать лучше» - так гласит инструкция фирмы «Уайт Мотор». После беседы сотруднику предлагается подписать свой оценочный лист. Эта подпись свидетельствует лишь о знакомстве сотрудника с оценкой, данной ему руководителем, но его согласие с данной оценкой необязательно. Если же сотрудник не согласен, то можно это решить в ходе беседы или вынести разговор ОК. Очень часто систему оценки деятельности используют при повышении квалификации, при определении потенциала повышения в должности. За рубежом имеется несколько моделей и вариантов применения системы оценки деятельности.

Слово берут сослуживцы.

В некоторых фирмах, относительно некрупных, оценка каждого сотрудника определяется не только его шефом, но и сотрудниками. Перед оценкой шеф беседует с коллегами сотрудника в неофициальной обстановке, иногда проводится опрос, анкеты. Чтобы сотрудник не думал, что к нему все хорошо относятся, а только шеф - плохо.

Численная оценка деятельности.

Есть попытки оценить деятельность в баллах и поставить зависимость заработной платы от полученного балла. Методика такова: в течение года руководитель подразделения заполняет формуляр, в котором указываются дела по рангу важности и оцениваются в баллах. В конце года подводится итог.

Если работа не выполнена по вине, не зависящей от работника, то это не учитывается. По средневзвешенному баллу определяется оплата на следующий год.

Как избежать необъективности.

Это самая трудная, иногда даже непреодолимая проблема. Тем не менее надо принимать решение. Во-первых, главное препятствие на пути

объективизации оценок деятельности – это желание всех сотрудников выглядеть эдакими «славными парнями».

Во-вторых, некоторые руководители подразделений не хотят задевать чувства подчиненных и поэтому выдумывают различные характеристики, чтобы завуалировать свои истинные мысли. Например, «старательный, реально мыслящий работник» - надо понимать так: работает неплохо, но не инициативно. Или еще: «радостное отношение к труду» - надо понимать - поддерживает хорошие отношения с сослуживцами, и т.д.

Опыт показывает, что любое единожды допущенное искажение в оценке деятельности служащего в последующие годы может быть увековечено.

Например, если сотрудника когда-то охарактеризовали как выдающегося, то он пытается сохранить эту оценку, а не добивается сохранения хорошего качества работы. Его интересует только оценка.

Бывает и наоборот: сотрудник не может отделаться от отрицательной оценки, сколько бы он ни прикладывал усилий.

Как «сбить температуру»?

Прямая связь между величиной оценки служебной деятельности и размером зарплаты нередко мешает эффективному функционированию систем оценки деятельности. Руководителю трудно сохранить объективность, когда дело касается денег. Причем за работу своего служащего он тоже несет ответственность.

Если оценка деятельности выступает как голый фактор, определяющий зарплату и повышение в должности, во время оценочной беседы сотрудника волнует прежде всего, прибавят ли оклад или будет ли повышение. Значительно будет снижено внимание в беседе, если он во время беседы узнает, почувствует оценку. Зачастую, если оценка занижена, сотрудник теряет интерес к беседе.

Поэтому непосредственная связь оплаты и оценки не активизирует работу, вносит смуту в коллектив. «Если я по какой то причине своему подчиненному хочу повысить зарплату, я поставлю ему хорошую оценку, даже если он этого не стоит». Несомненно, положительная роль оценки, это просто беседа, не связанная с зарплатой.

Тесты для контроля знаний по темам раздела 2

Примечание: ответ на тест может содержать одно или несколько положений, приведенных в нем.

1. Элементами персонализированной зоны управления являются:
 - а) демократизаторская ориентация руководителя,
 - б) технократическая ориентация руководителя,
 - в) инноваторская ориентация руководителя.

2. Ролевой потенциал работников имеет следующие роли:
 - а) критик,
 - б) оптимист,
 - в) советник,
 - г) интеллектуал,
 - д) пессимист.

3. Существует следующая очередность фаз поведенческой культуры управления:
 - а) производственная,
 - б) конъюнктурная,
 - в) сбытовая,
 - г) маркетинговая.

4. К характеристикам делового поведения работников относят:
 - а) временную заданность,
 - б) самоорганизуемость,
 - в) функциональную подчиненность.

5. Антиклиентурный тип поведения работников проявляется в следующих ситуациях:
 - а) к клиенту относятся преувеличенно внимательно,
 - б) клиента отталкивают сотрудники фирмы.

6. Руководитель экстернального типа сильно зависим от обстоятельств, в неудачах обвиняет прежде всего работников.
 - а) да,
 - б) нет.

7. *Ситуация*: руководитель гос. учреждения – мужчина. Никаких инноваций, уважительное отношение к работникам – редкость, авторитарный стиль выражен слабо.
Вопрос: определите микромодель управленческих отношений:
 - а) кризисных отношений,
 - б) динамических отношений,
 - в) командно-бюрократических отношений.

8. Элементами формализованной зоны управления являются:

- а) бюрократическая ориентация руководителя,
- б) автократическая ориентация руководителя,
- в) гуманизаторская ориентация руководителя.

9. Индикаторами творческой активности работников являются:

- а) ролевой потенциал работников,
- б) контактная сеть поведения работников.

10. К факторам поведенческого формирования имиджа фирмы со стороны заказчика относятся:

- а) высокое качество продукции,
- б) новизна изделия,
- в) фирменный знак.

11. Существует такая последовательность деятельности фирмы, ориентированной на маркетинг:

- а) связь с рекламными агентствами и дизайн-студиями,
- б) разработка программы привлечения клиентов,
- в) запуск программы на профессиональной встрече,
- г) директ-мейл.

12. Разработка дерева целей необходима в том случае, когда:

- а) поставленные цели оказались ошибочными,
- б) фирма начинает свою деятельность,
- в) задачи исчерпали себя на определенном этапе.

13. *Ситуация:* руководитель отличается следующими качествами: уважителен к подчиненным, терпим к их недостаткам, всегда идет на встречу, не технократ, излишне доверчив.

Вопрос: определите микромодель поведения руководителя:

- а) персонализированных отношений,
- б) авторитарно-инноваторских отношений,
- в) динамичных отношений.

3. Управление деловым поведением персонала в организации

Деловое поведение формирует самореализующую и самовоспроизводящую систему организационного поведения при условии эффектив-

ного менеджмента ориентированного на поддержание и повышение качества системы управления и достижения наибольшей вовлеченности работников в решение вопросов бизнеса. Менеджеру необходимо грамотно оценивать складывающиеся в коллективе поведенческие ситуации по отношению к выполняемой работе, принимать и организовывать процесс выполнения, контроля управленческих решений, делегируя свои полномочия работникам.



Рис. 3. Модель системы управления организационным поведением

3.1. Управленческий цикл руководителя

Особенности управленческого цикла руководителя

Управленческий цикл может быть укороченным, коротким, периодичным, удлиненным, длительным. Объектом управленческого цикла является деловое поведение работников.

Наиболее ответственным является контрольный "блок", который как бы исправляет прошлые просчеты в корректировке. Руководитель-профессионал особенно силен на стадии контроля.

Основная ситуация в отношениях сотрудников с руководителем сводится к противоречию между "надо" и "могу" по поводу выполнения порученной работы. Если руководитель не оценивает качество выполнения задания, то работники проявляют безразличие к работе. Противоре-

чие в сознании сотрудников руководитель создает сам уже на стадии контроля (между установками "надо" и "могу"). Но если у работника преобладает установка "надо", она все-таки сохраняется, на контрольной стадии ведущим мотивом становится желание доказать свою значимость в более успешной деятельности, а внешним импульсом - недооценка со стороны руководителя. Если это происходит постоянно, то установка "надо" в конце концов приглушается недовольством, обидой и раздражением. Возникшее противоречие разрешается на этой негативной основе, тогда срабатывает закономерность: как руководитель относится к работнику, так и работник относится к работе, перенося на нее свое недовольство руководителем.

Интенсивность проявления установок личности зависит в каждом конкретном случае от стадий управленческого цикла и от субъективного отношения руководителя к работникам.

Устойчивость установки "могу" зависит, прежде всего, от того, какими темпами накапливается профессиональный опыт личности, как происходит процесс профессиональной срабатываемости в коллективе, как работник адаптируется к срочным, сложным, напряженным и разнообразным работам, каким образом руководитель может настроить работника и его коллег на выполнение заданий. Профессионализм руководителя как раз и раскрывается в актуализации этой установки, в использовании внутренних личностных ресурсов работников.

Существует закономерность: чем длиннее управленческий цикл руководителя, тем больше времени он тратит на контроль исполнения решений, и наоборот. В первом случае управленческий цикл оказывается более надежным, а во втором - менее надежным.

Иногда возникает феномен псевдоуправленческого поведения, когда под управлением понимается хаотическая оперативность решения проблем, а не конструирование управленческих циклов. В управленческих циклах важно учитывать то, что работники выполняют по несколько видов работ, относящихся к различным циклам. Одни из них могут быть привлекательными, другие - нет.

Могут быть ситуации, когда образующие стадии циклов различны не только по затратам усилий, но и по временным затратам:

1. Сбор и оценка информации в процессе подготовке управленческих решений может быть продолжительной и короткой.

2. Стадия их принятия - значительно короче: это, как правило, совещание или единоличный акт руководителя.

3. Стадия передачи решения на исполнение - также короткая.

4. Стадия организации исполнения решения предполагает создание работникам максимума возможностей для успешного выполнения заданий, требует гораздо больше времени, так как включает согласование

различных позиций, скоординированность усилий, выделение главного звена, обеспечение работников необходимыми средствами и др. Поэтому последние три стадии управленческого цикла могут сосуществовать вместе во времени и пространстве.

5. Стадия контроля за исполнением управленческих решений растянута во времени.

6. Окончательно проверяется качество исполнения управленческих решений по конечному результату - короткая стадия.

Ситуации в управленческом цикле руководителя

В управленческом цикле возникают различные ситуации, которые можно подразделить на:

- конфликтные - означают столкновение интересов;
- трудные - препятствия, которые необходимо преодолеть;
- неблагоприятные - условия, которые следует изменить;
- благоприятные - возможности, которые нельзя упустить;
- оптимальные – ресурсы, которые важно "задействовать" для наращивания делового успеха.

Конфликтные ситуации могут быть сведены к трудным, трудные - к неблагоприятным, неблагоприятные - к благоприятным, благоприятные - к оптимальным.

Анализ показывает, что искусство менеджера и его управленческого окружения заключается, прежде всего, в том, чтобы разрешить конфликтные ситуации, если они возникают, переводить трудные ситуации в благоприятные, благоприятным создавать оптимальный управленческий режим, а также изменять условия, способствующие воспроизводству неблагоприятных ситуаций. Опытный руководитель знает многие социально-психологические нюансы того, как разрешать управленческие ситуации.

При любом варианте разрешения сложных ситуаций начинающему менеджеру важно контролировать себя и других, особенно своих сотрудников, оценивая модальные установки "хочу", "могу", "надо", "стремлюсь".

Иногда происходит блокировка вовлеченности в стадии управленческого цикла. Типичный пример такой блокировки - падение установки "хочу" и интенсификация установки "надо".

Эффективность управленческих циклов зависит от того, как руководитель преодолевает конфликтные, трудные и неблагоприятные ситуации, переводя их в благоприятные и оптимальные. Руководителю легче в этих ситуациях, если работники относятся к ним так же, как и он сам, переживая необходимость их разрешения вместе с ним. Эффект со-

переживания управленческих ситуаций свидетельствует о высокой степени вовлеченности работников в управленческий цикл.

Состояние напряженности личности в процессе управления деловым поведением

Разрешение тех или иных ситуаций в управленческом цикле провоцирует состояние психической напряженности личности. Формула стресса такова: "деятельность - перенапряжение - отрицательные эмоции". Стресс на работе возникает в результате повышенных требований к личности. Можно определить *три позиции личности по отношению к стрессу*:

- "стресс вола" - для тех, кто к нему адаптируется;
- "стресс кролика" - кто избегает его;
- "стресс льва" - кого такие ситуации мобилизуют.

Если проанализировать нарастание стресса, можно выделить его *фазы*:

- *фаза мобилизации* характеризуется ростом интенсивности реакций, повышением четкости интеллектуально-познавательных процессов, их ускорением, готовностью быстро вспомнить необходимую информацию, а также свободой ассоциирования и оригинальностью мышления;

- *фаза дезадаптации* появляется вслед за первой фазой, если стресс длится долго, усиливается и "зашкаливает". Возникает реакция запредельного торможения. Это проявляется в снижении качества исполнения, появляется неорганизованность, нарушаются коммуникативные каналы общения, теряется четкость передачи информации, возрастает ее неверное понимание, затрудняется ориентация в ситуации, недостаточно учитывается ее изменчивость, принимаются решения, "выпадающие" из ситуационных переменных, слабо учитывающие последствия;

- *фаза дезорганизации* возникает, если "запредельность" стресса продолжает нарастать, приводя в расстройство внутреннюю систему саморегуляции поведения личности. Это приводит к потере контроля за ситуациями. Поведение характеризуется резко возросшими раскогласованностью, суетливостью и растерянностью, так как в мышлении хаотично возникают такие точки торможения, которые защищают личность от запредельного психологического перенапряжения. У личности может измениться структура потребностей и иерархия ценностных ориентаций; переосмысливаются прошлый опыт и личные достижения. Долговременный стресс приводит к личностному кризису, выход из которого - стремление найти другую работу или адаптироваться к сложившейся ситуации. Выход из долговременного стресса в рабочем процессе происходит как спонтанная перестройка профессиональной деятельности и

профессионального общения. Руководителю важно уметь распознавать их заранее. Есть специфические "стрессоры", а есть общие (хроническая нехватка квалифицированных работников, затраты времени на личную обработку информации, замыкание всех коммуникаций на себе, работа вслепую с большим риском и др.).

Стрессовые ситуации необходимы руководителю, так как они не только стимулируют работу, но и сигнализируют об упущениях и ухудшениях.

От стрессовых состояний, возникающих в процессе работы, важно отличать фрустративные состояния личности, которые характеризуются переживаниями срыва надежд. Фрустрация описывается следующей формулой: "потребности - блокировка - отрицательные эмоции". В состоянии фрустрации личность может вести себя агрессивно (высказывать недовольство, раздражение, возмущение), замкнуться в себе, впасть на какое-то время в состояние депрессии (испытывать подавленность, обиду, чувство безнадежности и беспомощности, личной ущемленности, комплекс неполноценности или комплекс "без вины виноватый").

Способы психологической самозащиты можно оценить во времени: взгляд в будущее, взгляд в сторону, взгляд в прошлое.

Фрустрация определяется по специфическим изменениям в поведении: личность сталкивается с неразрешенной проблемой; она не имеет возможности выйти из возникшей ситуации, поэтому сильно реагирует на нее, либо обвиняя того, кто кажется виновником срыва надежд (агрессивная реакция), либо усматривая злой умысел в сложившихся обстоятельствах (депрессивная реакция).

3.2. Конфликт в организации

Природа конфликтов

Для того чтобы понять и эффективно «работать» с конфликтами, необходимо ответить на несколько вопросов:

- как возникают конфликты в коллективах?
- можно ли избежать их отрицательных воздействий?
- как выбрать правильную линию в конфликте?
- от чего зависит его исход?

Попробуем ответить на все вопросы конфликта, но можно очертить принципы практического подхода к решению задачи управления конфликтными явлениями в свете организационного поведения.

В общем виде в возникновении конфликта можно выделить две стороны:

- объективную;
- субъективную.

Объективное начало связано со сложной, противоречивой ситуацией, в которой оказываются люди (плохие условия труда, неправильная мотивация, нечеткое разделение труда и т.д.). Все это служит почвой, на которой легко возникают напряженные ситуации. Если люди поставлены в такие условия, то независимо от их настроения, характеров, сложившихся в коллективе взаимоотношений и призывов руководителей к сдержанности вероятность возникновения конфликтов довольно велика. Например: на производстве могут возникнуть конфликты между отделами (отделом снабжения и планово-финансовым отделом), они могут длиться годами. Люди меняются, а конфликты остаются. Их можно разрешить только изменением объективной ситуации.

Вторая сторона конфликта – *субъективная*, «человеческая».

Нередко конкретные ситуации создают своего рода преграды на пути удовлетворения наших стремлений, желаний, интересов. Со многими из них мы спокойно миримся, считая их естественными и неизбежными. Проблемы начинаются тогда, когда эти преграды вызывают у нас протест: например, принятое решение кажется ошибочным, поведение кого-то из коллег – нетактичным, оценка нашего труда – неправильной, и т.д.

Начало конфликта связано с тем, что человек пытается доказать свою точку зрения, приводит аргументы в пользу своей позиции, убеждая оппонента. Оппонентом может быть отдельный человек или группа людей. Например, какой-то работник не доволен условиями труда и предъявляет руководителю претензии. В свою очередь, у руководителя возникает ответная реакция протеста, так как речь идет об обстоятельствах, не зависящих от руководителя, и он считает претензии подчиненного несправедливыми. Возникает конфликт. Следует иметь в виду, что руководитель в глазах подчиненных выступает или воспринимается не только как конкретный человек на конкретном рабочем месте, но и как представитель администрации и несущий ответственность за трудовую ситуацию в целом.

Но в свою очередь и руководитель за неудовлетворяющую его ситуацию – плохую работу в коллективе, нездоровую атмосферу – нередко возлагает ответственность на кого-либо из своих подчиненных (например: «это он мутит воду...»), видя в нем источник проблем, хотя, возможно, даже удаление его из коллектива не изменит ситуацию.

Конфликты такого порядка чреваты серьезными осложнениями («козел отпущения», «срывает гнев» на первом попавшемся под руку).

Следует подчеркнуть, что в большинстве случаев человек пытается поначалу разрешить возникшую ситуацию «мирным путем». Умение

разрешить трудную ситуацию, не доведя до конфликта, - признак социально-психологической культуры человека.

Но существуют люди, которые склонны к конфликту: настаивают на своем, не считаются с доводами других, категоричны и безапелляционны в суждениях, импульсивны, допускают необдуманность слов и поступков, имеют склонность к обвинению партнера, приписывают ему злонамеренные и корыстные мотивы, они трудны в общении.

«Конфликтораспорложенные» пытаются разрешать споры только в свою пользу, причем любой ценой, пренебрегая интересами партнера.

В противоположность «конфликтораспорложенным» есть лица с благоприятным стилем общения. Они также попадают в конфликтные ситуации. Но они при разрешении конфликтной ситуации настроены с учетом не только своих интересов, но и интересов партнера.

Таким образом, дело не в том, чтобы избежать любых противоречий, борьбы мнений, а в умении правильно вести себя в конфликтной ситуации.

Исследования показывают, что ориентация руководителя только на производственные аспекты, пренебрежение сферой межличностного взаимодействия приводят к неудовлетворенности и напряженности в отношениях с подчиненными. Поэтому руководитель должен быть психологически подготовлен к управлению конфликтными ситуациями.

Модели конфликтов

Так как избежать конфликтов невозможно, лучше научиться эффективно их разрешать.

На основе одной и той же ситуации могут развиваться разные конфликтные ситуации.

Например, изменение ситуации в организации потребовало слияния двух самостоятельных отделов – отдела сбыта и отдела маркетинга, однако один из начальников отдела был категорически против, утверждая, что ничем это не оправдано, так как окажет отрицательное влияние на качество работы, приведет к осложнению отношений между людьми. Столкнулись две точки зрения. Можно ли предсказать развитие ситуации и ее последствия? Очевидно, нет. Кроме основной причины, имеются и факторы второстепенные.

Принципиальными для развития конфликта являются такие чисто психологические моменты, как восприятие ситуации ее участниками, их отношения, стратегия их поведения. Именно они приводят к тому, что на основе одной и той же причины возникают различные типы конфликтов с разными последствиями.

Модель 1. Деловой спор.

В ситуациях этого типа между участниками возникают разногласия по какому-то определенному вопросу, как правило конкретному, связанному с их конкретной деятельностью (например: где, на чьей территории будет размещаться объединенный отдел). «Противники» верят в возможность прийти к соглашению. Общение становится интенсивным, обсуждают ситуацию, достоинства, недостатки обеих точек зрения. Их общение можно характеризовать, как товарищеское, основанное на взаимной заинтересованности.

Если два начальника отделов предметом своей «борьбы» сделают конкретное обстоятельство, можно считать, что в этой ситуации будет принято оптимальное решение, удовлетворяющее обе стороны.

Модель 2. Формализация отношений.

Для конфликтных ситуаций, развивающихся по второй модели, характерно увеличение зоны разногласий, т.е. разногласия распространяются на более широкий круг вопросов. Иногда оппоненты не желают обсуждать, даже поднимать вопросы, по которым имеются разногласия. В случае же необходимости принятия какого-то решения они стремятся обратиться к каким-то внешним, официальным способам решения («как решит руководство», «пусть решают члены коллектива»).

В нашем примере руководители бывших отделов, обнаружив разногласия по конкретному вопросу, могут вместо ограничения перейти к расширению своих разногласий: (Я неоднократно убеждался, что вы не разобравшись сразу начинаете спорить!!!; вы всегда принимаете решения не советуясь со смежными и заинтересованными отделами!!!). Зачастую могут быть личные оскорбительные выпады, и люди понимают, что не смогут сами прийти к соглашению. Отказавшись от совместного принятия решений, констатируя невозможность договориться, партнеры наносят огромный вред своим будущим отношениям. Их общение становится сугубо официальным, работники ограничивают под различными предлогами свое общение. Из их взаимоотношений уходит все личное, поэтому развитие такой конфликтной ситуации называют формализацией отношений.

Модель 3. Психологический антагонизм.

Очень часто участники конфликта затрудняются четко определить, в чем именно состоит разногласие, однако «они явно склонны их преувеличивать» («У нас не может быть ничего общего...», «мы абсолютно разные люди», и т.д.). Это связано с тем, что отношения между «противниками» принимают форму взаимного отталкивания. Любой их контакт или предмет обсуждения может стать источником разногласий. Оппо-

ненты не стараются прийти к согласию. Их общение вынужденное. Они откровенно не приемлют друг друга.

Если в организации, например, между начальниками отделов в прошлом были какие-то разногласия, если у них находились взаимные претензии и обиды, если они относятся настороженно друг к другу, то новое столкновение точек зрения может подорвать основы их отношений.

Каждый из них считает, что «копают» под него, хотят сделать неприятности или просто «выжить с данной работы». Такие ситуации могут быть и между начальником и подчиненным.

Анализ конфликтной ситуации

То значение, которое имеет общение участников конфликта для ее исхода, знают все. Поэтому специалисты считают, что переговоры являются центральным моментом. В ходе переговоров уточняется предмет конфликта, выясняются позиции участников конфликта, закладываются основы решения конфликта.

Для того чтобы успешно провести переговоры, руководитель должен проанализировать ситуацию и провести предварительно анализ, узнать, кто является участником конфликта, чьи интересы и каким образом затронуты, кто является инициатором и какую цель он преследует. Самое главное, какая реакция других членов коллектива. Помимо уточнения основных объективных причин конфликта, надо постараться составить психологический портрет конфликтующих сторон: характер, темперамент, ценности, установки, позиции...

Это необходимо для того, чтобы найти те же точки, где может быть достигнуто сближение позиций участников.

Помимо общего анализа необходимо предварительно подготовиться к проведению беседы с участниками конфликта. Составить схему беседы. Самое главное - постараться снять напряженность между сторонами, создать основу для разговора. Начиная беседу, необходимо продемонстрировать собеседникам свое доброжелательное и искреннее желание разобраться в ситуации. Если руководитель начинает сразу выставлять свои претензии и высказывать недовольство, разговор, по всей вероятности, не получится. Полезно в начале разговора (беседы) вслух сформулировать ее цель, чтобы придать разговору целенаправленный характер. Проводя беседу, руководитель должен сохранить контроль над ситуацией, т.е. управлять ходом разговора.

Чехословацким ученым С. Кратохвилем разработана так называемая «техника конструктивного спора», где предусмотрено четкое открытое изложение своей позиции, соблюдение эстетических принципов поведения, и т.д.

Переговоры должны проходить динамично. Надо закончить беседу до того, как кто-то из участников беседы начинает ею тяготиться. Важно подчеркнуть достигнутое при обсуждении, чтобы собеседник чувствовал, что переговоры не прошли в пустую («Я рад, что мы поговорили, теперь я гораздо лучше представляю себе создавшуюся ситуацию»), и т.д.

«Комплекс угрожаемого авторитета» - болезнь руководителя.

Деятельность организации во многом зависит от руководителя, который в силу своего служебного положения играет (или должен играть) роль авторитета. Фундамент авторитета бывает различным, но главная черта - это способность управлять действиями других.

Авторитет - это определенная социальная роль, с которой связаны соответствующие ожидания окружающих. От авторитета ожидают, что он обладает большим знанием, часто высокими умственными способностями, и т.д.

Но авторитет - это психологическое состояние личности, играющей эту роль. Большинство людей, играющих роль лидера, связывают ее с чувством собственной ценности. Поэтому рост авторитета рассматривается руководителем как собственная победа, а потеря его - как личная трагедия.

Противоречия, связанные с ролью авторитета.

Авторитет всегда поддерживается с помощью многочисленных «ритуалов» - выражения уважения, признания первенства, и т.д. Его несомненно поддерживают достижения, успехи в работе. Подорвать авторитет можно различными способами. Например, всегда найдутся люди, которые ставят под сомнения ваши успехи, не выражают достаточного уважения и послушания. Делают это не всегда открыто. Авторитет подрывает и то, что лидер терпит неудачи, а если они повторяются все чаще и чаще, объективные противоречия сопровождаются субъективными противоречиями. Человек, считающий себя авторитетом, вынужден считаться с тем, что он делает ошибки, может скомпрометировать себя незнанием каких-то вещей, плохой ориентацией в обстановке и т.д. Он уже не замечает в своем окружении людей, которые ему не доверяют, как минимум не высказывают ему должного внимания, уважения.

Подобная ситуация порождает внутренний конфликт и связанное с ним беспокойство, которое отравляет жизнь руководителя.

Стратегия поведения.

Можно представить себе две реальные стратегии разрешения такого конфликта:

➤ глубокий анализ собственного поведения и выявление ошибок, которые способствуют возникновению конфликта. Этот способ самый действенный, но, увы, не самый популярный. Этот способ требует очень болезненной операции над собственным «Я»;

➤ снижение собственного авторитета до уровня более точно соответствующего действительным способностям руководителя и она используется очень редко. Во-первых, роль авторитета, несмотря на свою тяжесть, более самоудовлетворена, а во-вторых, на пути ее использования все то же труднопреодолимое препятствие - критического самоанализа (т.е. "Я"). Можно, правда, с почетом уйти от роли авторитета, например «заболев», и т.д. На практике руководитель нечасто решается использовать какую-либо из этих стратегий, само по себе положение тоже не всегда улучшается, конфликт обостряется, начинает принимать форму грозной «болезни», которая называется «комплексом угрожающего авторитета».

Симптомы больного авторитета

Этот комплекс можно охарактеризовать как сильное, часто глубоко скрытое беспокойство по поводу собственного авторитета. К числу типичных симптомов относятся:

1. Блокирование информации, вызывающей сомнения в собственном авторитете. Оно достигается несколькими путями. Прежде всего упорным нежеланием замечать те отрицательные явления, за которые ты именно несешь ответственность. Или же преувеличением тех достижений, которые можно себе приписать.

Например, ответы на критику. Предприятие включает длинный перечень достижений руководства и коллектива, дает развернутую характеристику трудностей, связанных с внешней средой, замалчивает собственные ошибки.

Кроме того, блокирование информации, особенно критической, достигается и подбором такого окружения, которое бы всегда восхищалось руководителем. От людей, критически мыслящих, такой руководитель старается любыми способами избавляться.

2. Стремление избегать таких ситуаций, в которых могла бы проявиться собственная некомпетентность.

Именно поэтому многие руководители отказываются от услуг экспертов, советов подчиненных, не выносят свои предложения на предварительное обсуждение.

Человек, страдающий «комплексом угрожающего авторитета», старается поступать так, чтобы не допустить малейшего подозрения в том, что он чего-то не знает, может ошибаться, сделать что-то неправильно ("Дела у меня идут не очень хорошо, но в том не моя вина..."). руководи-

тель считает, что во всех неудачах кто-то виноват, только не он, поэтому старается освободиться от тех, которые мыслят иначе, чем он.

Каковы же последствия подобного поведения руководителей, спасающих свой авторитет от болезненной критики любой ценой?

а) расширяется деятельность, направленная на защиту авторитета - значит меньше времени тратится на решение насущных проблем;

б) становится невозможным нормальное функционирование информационной системы;

в) отравляется микроклимат в коллективе; идет поиск «козла отпущения», и т.д.;

г) меняется кадровая политика.

3. Откуда же берется этот комплекс?

Раньше ответ был прост. Заменяли руководителя. Хотя сейчас тоже есть такая возможность. Теперь мы понимаем, что такой комплекс развивается не только по вине самого руководителя, но влияет его окружение, коллектив, приближение.

Назовем несколько факторов, которые способствуют появлению «комплекса угрожаемого авторитета»:

1) фальшивое положение - это ситуация, при которой обнаруживается, что в каких-то областях квалификация руководителя ниже, чем подчиненного;

2) объективные неудачи; всегда предприятие сталкивается с трудностями, которые можно объяснить плохим руководством;

3) чрезмерная сложность ситуации;

4) соперничество внутри руководства; находятся в окружении люди, которые заинтересованы в том, чтобы доказать его слабость и некомпетентность;

5) деятельность различных группировок, которым выгодно искусственно подогреть у руководителя чувство неуверенности;

6) психологическая «хрупкость» авторитета. Когда на посту руководителя оказывается человек, прячущий глубоко в душе неуверенность в своей компетентности.

Как избавиться от «мелочей» в работе?!

Способ 1. Совершенствование проведения собраний.

Проводить собрание, совещание не в своем кабинете (прервать и уйти невозможно). Надо проводить или в зале, или в кабинетах руководителей подразделений, откуда можно уйти. Проводить можно одновременно два совещания (открываешь в первом, поручаешь ведение другому, покидаешь зал для того, чтобы открыть второе совещание и огласить повестку. Примерно через 30 минут возвратиться и спросить ве-

дущего, как идут дела ...). Этот способ имеет преимущество: все знают, что я вернусь, и потому зря не тратят времени.

Руководитель считает что если совещание продлится более одного часа, то просто плохо подготовлены вопросы или слишком много участников. Здесь действует закон Паркенсона: «чем больше людей, тем дольше идут дебаты».

Сократить можно, если назначить совещание в конце рабочего дня. Иногда целесообразно совещаться стоя.

Способ 2. Пользование часами.

Заранее планировать на следующий день время на переговоры, телефонные звонки, и т.д. и проверять как вы укладываетесь. Это дисциплинирует вас и ваших подчиненных.

Способ 3.

Придумать идею, поручить реализовать ее подчиненным. Главная задача директора – генерировать идеи. Если подчиненный уяснит, изучит и они окажутся правильными, можно внедрить.

Способ 4. Счетчик на телефоне.

Телефономания – болезнь многих руководителей. Чтобы телефон сэкономил время, надо говорить кратко и содержательно. Для этого нужно иметь счетчик, который бы сразу показывал стоимость разговора. Это дисциплинирует директоров.

Способ 5. Передача корреспонденции.

Очень много времени тратится на обработку корреспонденции. Необходимо как можно больше писем передать подчиненным.

Способ 6. Делегирование полномочий.

Способ 7. Быстрое выполнение дел.

Прием на работу. Человек пришел наниматься на работу. Обычно, если человек идет в аппарат управления, тем более на пост руководителя подразделения, беседу должен проводить директор.

Цель – оценить деловые качества поступающего на работу. Уметь получить достоверные данные весьма сложно. Много зависит от того, что именно интересует руководителя. В пределах ОК можно проводить тестирование. Об этом вы еще, может быть, услышите в дисциплине «Управление персоналом», здесь очень много интересного, и все зависит от умения общаться.

Руководитель проводит беседу, и этот процесс делится на три части: вступительную, основную, заключительную. На вступительную часть отводят примерно 15% времени от беседы: необходимо создать атмосферу взаимопонимания.

Главная цель (основная часть) – сбор данных и их трактовка для оценки качеств, которые нужны для данной должности. Желательно,

чтобы кандидат говорил сам. Надо обязательно информировать кандидата о требованиях и условиях, о правах и льготах данной должности.

В заключительной части – подвести итоги и разъяснить ход приема на работу. О результатах разговора лучше уведомить позже.

В беседе необходимо побуждать кандидата говорить, слушать его, сделать для себя выводы.

Искусство увольнять.

Во многих странах появляется множество различных новинок в сфере организационного поведения. Например, недавно в США появилась методика ... «щадящего увольнения».

Процедура увольнения всегда трудна и неприятна. Чтобы уменьшить стресс при увольнении, в американских школах бизнеса и менеджмента стали готовить специалистов для ОК, называются они менеджеры-терминаторы. Исследователи разных стран путем опроса установили, что примерно 60% руководителей переживают сильный стресс, когда произносят слова «Вы уволены».

Попав в такую ситуацию, начальник переживает угрызения совести, чувствуя вину и т.д. Еще опаснее, когда менеджер начинает бормотать: «... так решило руководство», «надо было подумать...». Такие извинительные речи оставляют увольняемого в подвешенном состоянии, поскольку ему кажется, что может что-то измениться. Поэтому специалисты считают, что процедура увольнения - это искусство, а в искусстве нельзя импровизировать, надо владеть технологией.

Итальянский юрист Луиза Бренда считает, что надо соблюдать правила «прощального разговора», нельзя объявлять об увольнении перед выходными, праздничными днями, на рабочем месте, где много народу. Разговор должен продолжаться не более 20 минут, так как все равно работник уже в стрессовом состоянии и не может воспринимать дальнейший разговор.

В последнее время начали создавать фирмы, помогающие уволенным руководителям. Во Франции их примерно 70, а в США – 400. Может быть, так и надо. Кадры должны время от времени подвергаться ротации и необходимо помочь уволенным устроиться.

3.3. Ресурсы делового поведения

Время как ресурс делового поведения

Временные поведенческие ресурсы представляют собой активы управления, рациональное использование которых определяет степень эффективности процесса труда и скрытые резервы управления.

Резервы управления в вопросах временного ресурса могут быть выявлены через оценку факторов, "крадущих" время. К таким факторам можно отнести:

- личную неорганизованность;
- рутинность работы;
- необходимость выполнять чужую работу;
- нерегулярную загрузку работников;
- некомпетентность работников;
- несвоевременное предоставление рабочих материалов и проч.

В теории организационного поведения [1] разработаны ряд методов оценки приведенных факторов.

Метод экспертных оценок связан с исследованием по 10-балльной шкале дополнительных затрат рабочего времени на те виды работ, которые уже были сделаны. Метод фактических измерений основан на измерении данных затрат в часах и минутах на протяжении 10 дней. Другой метод представляет собой совмещение первых двух, т.е. использует балльные и поминутные оценки.

Рассматривая временные ресурсы, необходимо указать *факторы, которые позволяют экономить время*:

- высокая степень взаимозаменяемости сотрудников;
- ненормированный рабочий день;
- достаточный уровень компетенции сотрудников;
- возможность вносить предложения по улучшению бизнеса и проч.

Временные поведенческие ресурсы в деловом поведении проявляются объективно (в часах и минутах) и субъективно (эмоциональное время, которое проходит незаметно или тянется долго).

Временной ресурс управления формирует временную концепцию личности, а также стереотип управления со стороны руководителя.

Стереотип управления определен проблемами, связанными с временными поведенческими ресурсами, которые носят общий внутриорганизационный характер для предприятия. К числу подобных проблем можно отнести следующие *дезорганизирующие факторы*:

- вынужденная частота согласований вопросов бизнеса с вышестоящим руководством;
- рассогласованность указаний со стороны руководства;
- срочность заданий;
- дефицит и неупорядоченность необходимой информации, поступающей от руководства;
- ограниченность полномочий в принятии собственных решений;
- подотчетность большому количеству руководителей;
- корректировка принятых решений вышестоящим руководством.

Поведенческие аспекты процедур подготовки, принятия, исполнения, контроля и оценки

Процедура подготовки к принятию управленческого решения

Управленческое решение руководителя, направленное на решение задач хозяйственной деятельности, является важным ресурсом управления как бизнеса в целом, так и делового поведения работников.

В теории организационного поведения [1] управленческие решения руководителя определяются как главный интеллектуальный продукт управления. Качество управленческого решения зависит от эффективной работы на стадии его подготовки. Главная задача на данном этапе – это умелая работа с информацией касательно проблемы, на решение которой направлена воля руководителя.

Вычленение проблем в поле организационного поведения и сбор, оценку необходимой информации можно строить через исследование зон управленческих отношений. В формализованной зоне отношений могут возникать проблемы, связанные с недостатком в делегировании полномочий, излишней централизацией управления и необходимостью внедрения новых технологий. В персонализированной зоне проблемы связаны с преодолением чрезмерной открытости, свободой личности и инновационного маневра.

Вероятность наличия той или иной проблемы, как правило, связана со стратегией предприятия на рынке и значимостью той или иной зоны управленческих отношений. При наступательной маркетинговой стратегии наибольшее значение имеют отношения в персонализированной зоне, как потенциал развития бизнеса, а при оборонительной стратегии – в формализованной зоне, как необходимость защиты бизнеса. Настроенность на ту или иную стратегию влияет на восприятие информации и ее оценку, где могут иметь место искаженные представления, за которыми могут скрываться просчеты, неудачи, ошибки.

Качество информации зависит от следующих факторов:

- разработчиков;
- времени подготовки;

- источников сбора и пополнения;
- критериев и методов оценки;
- средств и каналов передачи.

В теории менеджмента [1] определена методическая процедура работ с информацией для обеспечения ее достаточности для принятия управленческих решений. Она состоит из следующих этапов:

- *проблематизация* (выяснения характера проблем в информационном пространстве);
- *диагностика* (изучение приоритетности, степени зрелости и информационной обеспеченности проблем);
- *прогнозирование* (построение гипотез и сценарных вариантов разрешимости и неразрешимости проблем);
- *проектирование* (построение модель разрешения проблем);
- *апробирование* (проверка модельных набросков в ходе предварительного обсуждения);
- *обыгрывание* (проверка "плюсов" и "минусов" модели на практике);
- *доводка* (изложение рекомендаций по скорректированной рабочей модели).

Информация, полученная через применение данного подхода, должна восприниматься как достоверная, а сам метод - как беспристрастный.

Степень восприятия информации также является элементом делового поведения, который имеет свое исследование в теории организационного поведения [1]. В психологической науке экспериментально доказано, что существует социальная *типология делового поведения личности*, которая представлена в следующем виде:

1. *Аналитик* – тип, ориентированный на детальное восприятие и изучение информации.
2. *Деловик* – тип, который быстро схватывает суть информации и, не желая вникать в детали, домысливает ее в своем видении, чтобы решить проблему оптимальным путем.
3. *Эгоцентрист* – тип, который воспринимает информацию, значимую лично для него.
4. *Коммуникатор* – тип, предпочитающий "живые" источники информации в общении с теми людьми, которым доверяют.
5. *Инноватор* – тип, ориентированный на информацию под новые идеи.

Процедура принятия управленческого решения

Управленческое решение есть снятие противоречия назревшей проблемы. Руководитель, снимая проблему, действует сообразно своей ориен-

тации по отношению к бизнесу. Предпринимательская ориентация имеет ориентиром выгоду от бизнеса, менеджерская - ресурсы и квалификацию работников. Действия руководителя в данном случае связаны с риском, который может реализоваться, приведя к объективным и субъективным ошибкам.

Способность менеджера к принятию управленческого решения в теории организационного поведения [1] исследована и определены психологические типы по отношению к данной проблеме:

- *рассудочный тип* – преобладает детализация решений;
- *прагматический тип* – преобладают волевые решения на основе здравого смысла и интуиции;
- *комплексивный тип* – преобладает "колебательный настрой", решения могут затягиваться;
- *посреднический тип* – преобладают управленческие решения, впитывающие мнения работников и учитывающие те последствия, которые могут позитивно или негативно отразиться на их интересах;
- *эвристический тип* – преобладают решения, которые могут быть сгенерированы по-новому, сильная вера в новую идею затрудняет прогноз в оценке их последствий.

Эффективность принятия управленческого решения также зависит от данной ситуации как процесса, где должны быть учтены интересы:

- тех, кто готовит информацию;
- тех, чьи интересы затрагиваются прямо или косвенно через принятие решения;
- тех, кто может стать непосредственным исполнителем принятого решения.

Если принятие решения происходит на совещании или в процессе другого коллективного общения, то для достижения требуемой цели необходимо грамотно организовать среду его обсуждения или поведения. Теория организационного поведения [1] предлагает *набор видов организации коммуникативного пространства*, ранжированный по критерию эффективности, включающий:

- линейный вид – длинный стол (самый неэффективный);
- овальный – столы составлены в полукруг;
- круглый – столы расположены по кругу;
- смешанный – столы расположены в полукруг перед президиумом (самый эффективный).

Наравне с качеством подготовки к принятию управленческого решения и создания необходимого коммуникативного пространства необходимо заложить организационный механизм данной процедуры. Практика [1, 2] предполагает два варианта решения данного вопроса:

- 1) выезд для принятия решения на место, возникновения проблемы;

2) приглашения заинтересованных лиц и исполнителей с мест.

Процедура выполнения заданий

Запуск управленческого решения является критической точкой руководителя. В данной ситуации можно также получить наиболее полное представление о среде организационного поведения на предприятии, так как происходит активизация поведенческих процессов в коллективе.

Основой обеспечения выполнения заданий является ответственный настрой исполнителей на решение поставленной задачи и организацию эффективных деловых связей между ними.

Настройка делового поведения на исполнение управленческого решения происходит на стадии его принятия и доведения до исполнителей. Положительным моментом по отношению к данной проблеме является учет и корректировка принимаемого решения на основе предложений исполнителей. На данном этапе дезорганизующими моментами могут выступить:

- отсутствие представлений у исполнителей о мотивах их выбора со стороны руководителя;
- несоответствие мотивов исполнителей и руководителя по поводу исполнения принятого решения;
- доминирование мнения руководителя над мнением работников и наоборот.

Относительно проблемы организации эффективных деловых связей в теории организационного поведения [1, 2] исследованы способы поведения работников в критических ситуациях. Поведение отдельных групп может иметь следующие особенности:

- недостаточная гибкость мышления, если работники ориентированы на решение поставленной задачи "по старинке";
- ожидание изменений к лучшему, даже в ситуации ухудшения ситуации исполнения решения;
- импульсивное колебание поведения в зависимости от случайных изменений ситуации;
- следование первоначально избранной схеме поведения без корректировки ее на основе складывающейся ситуации и новой информации;
- быстрый отказ от первоначальных намерений в связи с изменением условий и быстрое изменение поведения.

Руководитель, вступая в общение с группой, может использовать в зависимости от ситуации различные способы обращений, которые определяют тон общения менеджера с подчиненными. К ним относятся:

- побуждение (уважительный тон);
- убеждение (доброжелательный тон);

- увещание (дружеский тон);
- понуждение (официальный тон);
- принуждение (властный тон).

Обеспечив настрой и деловые связи у исполнителей принятого решения, руководитель обеспечивает его выполнение, выбирая либо метод распорядительства, либо метод делегирования полномочий.

Метод распорядительства предполагает использование механизмов понуждения и принуждения работников к выполнению поставленной задачи. Формы реализации данного метода могут носить жесткий, смягченный и мягкий характер.

В теории управления общепризнанным является "*золотое правило*" руководства, суть которого такова: *самой высокой способностью руководителя является получение результатов через своих работников*. Метод делегирования полномочий призван обеспечить данную способность. Реализация метода может иметь урезанный характер (без права на ошибку), ограниченный характер (с долей риска), полный характер (с правом на риск и ошибку). Руководитель делегирует свои полномочия работникам посредством следующих управленческих шагов:

- устанавливает исполнителям срок выполнения работ;
- определяет требуемое качество результатов работ;
- устанавливает исполнителям объем работ;
- определяет исполнителям конечный результат;
- наделяет исполнителей ответственностью за полную реализацию управленческого решения;
- предоставляет исполнителям право на риск и ошибку.

Делегируя свои полномочия, руководитель высвобождается для выявления и разработки перспективных и стратегических проблем. Угрозой для руководителя и работников при использовании данного метода является отсутствие требуемого согласования управленческих позиций на стадии его подготовки, что приводит исполнителей к положению "без вины виноватых".

Процедура контроля выполнения управленческого решения

Деловое поведение работников зависит от качества системы контроля исполнения управленческих решений.

Содержание контроля исполнения управленческих решений формируется объемом критериев контроля, набором факторов оценки успехов/неудач и методов регуляции поведения.

Система контроля строится на основе критериев, по которым определяется качество ситуации выполнения поставленной задачи. К числу подобных показателей можно отнести:

- наличие угрозы срыва исполнения управленческого решения;
- наличие, повторяемость и интенсивность проявлений сбойных ситуаций при исполнении управленческого решения;
- наличие ситуации увода в сторону рабочего процесса, связанного с выполнением управленческого решения.

В организации контроля руководителю важно исходить из закономерности [1]: *чем более развито взаимодействие работников, тем более общим становится контроль*. Поэтому по отношению к детальному, визуальному контролю деятельности работников и возникающим отклонениям более эффективным является факторный контроль, предполагающий определение руководителем:

- 1) возможных слабых звеньев во взаимодействии работников;
- 2) системы наблюдения за ходом работ.

Контроль может быть направлен как на предупреждение возможных ошибок, так и поиск виновных. Ориентация на первый фактор формирует эффективный управленческий контроль, а во втором случае контроль отягощается разборками и вымирает.

Регулятивная функция контроля по отношению к деловому поведению работников реализуется через создание среды, зависимой от результатов исполнения управленческих решений. Эффективными в данном вопросе являются персонализированные структуры, ориентированные на исполнителей, их личностное "Я" и мнение группы.

Руководитель должен знать, что люди в основной массе любят видеть результаты своего труда, а контрольная система позволяет сделать их более наглядными. Поэтому тем лучше он справляется с работой, чем большее удовлетворение испытывает.

Многие руководители, решая вопрос, «как же держать всех в узде», вряд ли могут это сказать.

Исследователи показали, что существует два вида контроля: внешний и внутренний.

Внешний контроль: такой контроль основан на предположении, что рядовые работники четко выполняют свои обязанности, когда для них установлены четкие материальные стимулы и они «сверху» контролируются. Для того чтобы такая система хорошо работала, необходимо:

- связать систему поощрений с результатами каждого работника;
- предусмотреть в системе оценок служебной деятельности «защиту от хитреца», которая не позволит лентяям манипулировать методами контроля в свою пользу;
- сделать цели труднодостижимыми, чтобы подстегнуть тех, кто хорошо работает и не оставить лазейки лентяям.

Делая выбор, следует учитывать четыре момента:

- 1) совместимость стратегии контроля и стиля управления,

- 2) микроклимат в коллективе и структуры системы вознаграждения,
 - 3) возможность получить достаточно надежные оценки качества работы подчиненных,
 - 4) особенности характера подчиненных.
- «Все люди работают за деньги, но не все ради денег».

Оценка результатов исполнения управленческих решений

Конечным результатом исполнения управленческого решения в общем смысле является достижение заданной цели, а с точки зрения организационного поведения еще и получение морального продукта – самодовольственности его исполнителей. Данный результат фиксирует определенный этап накопления профессионального жизненного опыта.

Конечный результат может быть измерен по следующим параметрам:

1. Плюсы и минусы результата.
2. Диапазон воздействия относительно усилий по его достижению.
3. Уровень влияния результата на интересы субъектов внешней среды (поставщики, заказчики и т.п.) и субъектов внутренней среды (работники, службы и т.п.) предприятия.
4. Степень задействования временных ресурсов.
5. Исполнительский потенциал конечного результата (командный, индивидуальный, совместный).
6. Эффективность стимулирующего механизма.
7. Степень индивидуально-психологической совместимости руководителя и работников.

Тесты для контроля знаний по темам раздела 3

Примечание: ответ на тест может содержать одно или несколько положений, приведенных в нем.

1. Объектом управленческого цикла руководителя является деловое поведение работников.
 - а) да,
 - б) нет.

2. При применении метода делегирования полномочий руководитель:
 - а) определяет сроки исполнения работ,

- б) качество,
- в) конечные результаты.

3. Формула стресса такова: деятельность – блокировка – отрицательные эмоции:

- а) да,
- б) нет.

4. Изучение факторов, "крадущих время", производят следующими способами:

- а) балльным,
- б) в часах, минутах,
- в) смешанным (а+б).

5. При наступательной маркетинговой стратегии усиливается значение:

- а) формализованной зоны управленческих отношений,
- б) персонализированной зоны управленческих отношений.

6. Метод делегирования полномочий основан на:

- а) преодолении негативной зависимости работников от руководителя,
- б) преодолении зависимости руководителя от работников,
- в) доверии.

7. Ситуации в управленческом цикле разделяют по степени управляемости на:

- а) конфликтные,
- б) трудные,
- в) оптимальные.

8. Контроль организации исполнения управленческих решений – это система наблюдения, проверки, оценки и коррекции положения дел на основе отработанных критериев:

- а) да,
- б) нет.

9. Фрустрация определяется по:

- а) агрессивной реакции,
- б) депрессивной реакции,
- в) личностному кризису.

10. К дезорганизующим факторам, "крадущим время", относят:

- а) личную неорганизованность,
- б) ненормированный рабочий день,
- в) некомпетентность сотрудников.

11. Процедура подготовки информации для принятия управленческого решения включает следующие этапы:

- а) проблематизация,
- б) диагностика,
- в) построение гипотез,
- г) построение модели разрешения проблем.

12. Существуют следующие способы обращения к работникам:

- а) побуждение,
- б) убеждение,
- в) поручительство,
- г) принуждение.

4. Роль и место менеджера в координации делового поведения в организации

Система управления организационным поведением становится элементом развития организации, если носитель системы - менеджер - имеет должный статус в организации. Оптимальность и эффективность процессов освоения руководителем должности, формирования коммуникативного пространства, подтверждение качества статуса в процессе инноваций влияет на перспективы развития среды и системы организационного поведения и бизнеса как такового.

4.1. Вопросы формирования диспозиционного статуса руководителя в среде делового поведения

В системе управленческих отношений поведение руководителя оказывается двояким. С одной стороны, оно определяется тем, как руководитель формирует свою управленческую позицию, а с другой - тем, как к нему относятся его подчиненные, коллеги, вышестоящие руководители. Самоутверждаясь в своей должности, он самоопределяется и в своих диспозициях.

В практике управления коллективом руководитель вырабатывает определенные навыки организационных маневров, расширяя, сужая, перестраивая диапазон своих деловых контактов. Эта ориентировка в деловых контактах каждый раз предполагает оценку, самооценку и корректировку собственной позиции. Так возникает представление о собственной управленческой позиции, которое соотносится с управленческими позициями тех, кто включен и вовлечен в "коммуникативное пространство". Управленческая позиция руководителя определяется тем, как он может осуществлять свободу организационного маневра в своем коммуникативном пространстве, перераспределяя ресурсы.

Организационный маневр предполагает взвешивание диспозиций, т.е. расстановки сил в коммуникативном пространстве:

- кто его поддержит;
- кто только продекларирует поддержку, а потом откажется;
- кто выступит оппонентом;
- кто будет категорически против;
- кто выразит сомнения.

В теории организационного поведения [1, 3] определены типы руководителей: *предпринимательский* тип и *административный* тип. Их управленческие позиции достаточно четко обозначены. Руководители предпринимательского типа - это менеджеры, а административного типа - это директор службы управления персоналом, начальники конструкторского и технологического бюро, заведующий складом. Различия проявляются, прежде всего, в их понимании ответственности за выбор альтернатив: у одного она деловая, он отвечает прежде всего за организацию дела (бизнеса), а у другого - административная, поэтому его интересует прежде всего организация сотрудников.

Выделяют четыре типичных случая, определяющих силу или слабость управленческой позиции руководителя. Позиция определяется четырьмя основными критериями, образующими четыре поля управленческих позиций руководителя:

- субординация - координация;
- координация - сотрудничество;
- сотрудничество - конфронтация;
- конфронтация - субординация.

Позиция руководителя считается сильной, когда он успешно осуществляет деловые контакты и в зоне официальных полномочий, и в сфере своего неофициального влияния.

Другим типом управленческих позиций является "буферная тактика". Управление работниками осуществляется опосредованно, это происходит, когда у руководителя есть заместители. Но "буферное звено" управления может быть сформировано и на иллюзорной социально-психологической основе, руководитель может оказаться зависимым от решений "буферного звена". Может возникнуть псевдоуправленческая позиция руководителя - основное противоречие, которое скрыто от него самого, но совершенно очевидно для персонала фирмы. Главным организационным результатом управленческого труда руководителя оказывается развивающая модель деловой взаимокомпенсаторной активности.

В организационном поведении проявляется следующая закономерность: как сам руководитель самоутверждается в своей управленческой позиции, так к нему и относятся его сотрудники и окружение.

Можно выделить уровни осознания управленческой позиции руководителя [1]:

- *на низовом (формальном) уровне* - как приобретение определенного должностного положения, при котором наделенному правами и обязанностями руководителю нужно обеспечивать организационный порядок в пределах своей компетенции;

- *на более высоком (полуформальном) уровне* - как переживание ответственности за выполнение заданий подчиненными, что обеспечивается предоставленной руководителю властью в исполнении его функций;

- *на высшем (неформальном) уровне* - как влияние руководителя на сотрудников благодаря его авторитету.

Руководитель не может продуктивно работать без устойчивых "обратных связей".

Иногда работники сталкиваются с волюнтаристской управленческой позицией, когда влияние руководителя подпитывается не авторитетом, а слишком большими полномочиями в правах и властных требованиях. Возникающие противоречия объясняются проявлением авторитарного стиля руководства в условиях, когда руководитель оказывается вынужденным защищать свою управленческую позицию от критики "снизу". Подобная позиция руководителя свидетельствует о низком уровне его собственного достоинства, который компенсируется амбициозностью.

Чем ниже уровень собственного достоинства, тем интенсивнее может защищаться руководитель, беря на себя негативные роли, если он ориентирован прежде всего на власть.

Управленческая позиция адекватно формируется только тогда, когда созданный "Я-образ" руководителя корректируется обратными суждениями тех, кто находится в его "коммуникативном пространстве".

Диспозиционный статус руководителя также может зависеть от:

- состояния работ в других подразделениях;
- активности его контактов на опережение;
- насколько он сам влиятелен в среде высшей администрации;
- формируется из представлений о незаменимости руководителя или ведущего специалиста;
- как руководитель подразделения удовлетворяет ожидания других руководителей;
- ситуации, когда руководитель или ведущий специалист могут искусственно повышать свой диспозиционный статус;
- ситуаций, когда диспозиционный статус руководителя удваивается;
- ситуации, когда он (статус) зависит от жесткости требований;
- трудноуправляемых факторов, возникающих, когда ему надо руководить программно-целевой группой, согласовывать работу специалистов по срокам и возможностям с руководителями подразделений и отчитываться.

Учитесь критиковать подчиненного

Настроить работника на выполнение задания – это еще полдела, а может, и меньше. Допустим, работник выполнил работу, смотрит на руководителя и ждет, что же он скажет, какая будет реакция. Вот здесь у руководителя возникает много трудностей. Конечно, легко оценить хорошо выполненную работу. Можно сказать: «Работа выполнена отлично! Рада за вас», или: «Хочу отметить отличную работу Л.И. Иванова», или: «Я очень признательна за эту работу. Если бы не вы ...».

Гораздо сложнее выбрать формы критики, особенно такие, которые окажут влияние на работника, будут способствовать профессионально-нравственному росту.

Ю.Д. Красовский так классифицирует все критические оценки:

- подбадривающая критика («Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас – не получилось»);
- критика-аналогия («раньше, когда я был таким как вы, допускал такие же ошибки. Ну и попало же мне тогда от моего начальника!»);

- безличная критика («В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями, но имя не будем называть»);
 - критика-упрек («Что же вы. Я на вас надеялся ...»);
 - критика-надежда («Надеюсь, в следующий раз вы сделаете лучше»);
 - критика-похвала («Работа сделана хорошо, но не для этого случая»);
 - критика-сомнение («Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно»);
 - критика-удивление («Как? Неужели вы сделали работу? Не ожидал»);
 - критика-ирония («Делали, делали и ... сделали. Работаете что надо! Только как теперь в глаза начальству смотреть будем?!»);
 - критика-намеки («Я знал одного человека, который поступил так же, как вы. Потом ему пришлось плохо»);
 - критика-смягчение («Наверное, в том, что произошло, виноваты только вы...»);
 - критика-укоризна («Что же сделали неаккуратно, не вовремя»);
 - критика-замечание («Не так сделали. В следующий раз посоветуйтесь»);
- Критика предупреждение («Если Вы еще допустите брак, пеняйте на себя»)
- критика-озабоченность («Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких товарищей, как вы»);
 - критика-сопереживание («Я хорошо вас понимаю, вхожу в ваше положение, но и вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано»);
 - критика-требование («Работу вам придется переделать»);
 - критика-вызов («Если допустили столько ошибок, сами решайте, как выйти из такого положения»);
 - конструктивная критика («Работа выполнена неверно, что же предполагаете предпринять?»);
 - критика-опасение («Я очень опасаясь, что работа ...»).
- Все эти формы критики хороши при условии, что подчиненный уважает своего руководителя, ценит его мнение.

Просим критиковать директора

На первых порах критика снизу создает напряженность в отношениях между подчиненными и руководителями. Однако затем взаимоотношения улучшаются, повышается эффективность совместной работы. Но могут быть и крупные неприятности. Лучше всего провести гибкую политику. Например, британские фирмы используют такую систему крити-

ки: сотрудников просят высказать свое мнение руководителю наедине с ним.

За последнее время большое распространение получили проблемные совещания. Такие системы позволяют избегать склок, позволяют избегать сведения личных счетов и устранять препятствия для позитивной критики снизу.

В некоторых странах (США, Голландия), чтобы дать возможность критиковать непосредственное начальство, применяют:

- «политику открытых дверей»,
- «письма начистоту», и др.

4.2. Этапы и последовательность освоения должности руководителем

Освоение должности руководителем начинается с его должностного самоопределения на основе управленческих ценностных ориентаций (сотрудничество - перспектива).

Ценности классифицируются следующим образом:

- смыслообразующие;
- эгоцентрические;
- инструментальные;
- социальные;

Позиции осваиваются руководителями в зависимости от их собственной системы ценностей. Она определяется тем, какие цели ставит руководитель и какие средства выбирает для достижения успеха, в какой мере совмещает личные цели и цели фирмы по времени и результатам, как он видит свою собственную перспективу работы, планирует ли свою карьеру, умеет ли оценивать личные успехи и неудачи, делая из этого определенные выводы.

Бывают ситуации, когда руководитель сам отказывается от своих карьерных устремлений. Зарубежные исследователи [4] выявили *четыре типичных синдрома*, которые неожиданно поражают управленцев и менеджеров:

1) "*перегорание работника*" - возникает у руководителей обслуживающих подразделений в результате переутомления и чрезмерных стрессовых нагрузок. Он выражается в нервозности, частых эмоциональных срывах, приобретающих злобно-агрессивный характер, в циничном отношении к окружающим: к подчиненным, партнерам, заказчикам, поставщикам;

2) "*профессиональное самоубийство*" - неожиданно проявляется у способных, энергичных руководителей. Успешно начав карьеру, они

внезапно "заваливают" несколько важных заданий, чувствуя необъяснимое безразличие к своей собственной судьбе в фирме, жалуются на вялость, частые недомогания;

3) "*приобретенная беспомощность*" - характерна для ситуации, когда руководитель постоянно преувеличивает объективные трудности, оправдывая свою инертность скоплением возникающих проблем. Он продолжает ссылаться на эти трудности даже в ситуациях, которые объективно "работают" на их преодоление;

4) "*карьерный кризис*" - возникает как сомнение в правильности избранного пути. Руководитель переживает чувство разочарования, жизненного сбоя, неудачи в своем развитии, ему кажется, что он проиграл более активным и удачливым сверстникам, сумевшим выше продвинуться по служебной лестнице.

Можно ли в молодом возрасте распознать будущего руководителя и определить пути развития его таланта?

Эти и подобные вопросы изучают во всем мире. Особый интерес представляют обобщения сделанные по данному вопросу профессором Ч. Маргерисоном (Австралия), Э. Какабадзе (Великобритания). Они считают, что продвижению на высший уровень руководства способствуют три основных фактора:

- личное желание занять высший уровень;
- умение работать с людьми;
- готовность рисковать и брать на себя ответственность.

Далее следует: приобретение значительного опыта руководящей работы, способность генерировать больше идей по сравнению с коллегами, умение (при необходимости) быстро менять свой стиль руководства, семейная поддержка и специальная подготовка.

Изучение практического опыта показало, что становление руководителя высшего ранга происходит, как правило, в относительно короткий срок, за 6 - 7 лет, к 35 - 37 годам.

На чем же концентрировать свое внимание? Казалось бы, в рыночных условиях прежде всего нужно усвоить системы финансирования, технику маркетинга, методы внутрипроизводственного планирования и т.д., но сами руководители придерживаются иного мнения. Считают архиважным высокую коммуникабельность, умение управлять людьми и делегировать полномочия. При опросе сами руководители так ранжировали свои полномочия по степени важности:

- принятие решений;
- самодисциплина;
- аналитические способности;
- гибкое поведение;

- умение хорошо распределять свое время;
- знание дела.

Далеко не со всеми видами деятельности одинаково справляются менеджеры. Больше всего «подводных камней» содержится (в порядке убывания трудностей) в:

- руководстве подчиненными;
- планировании;
- увольнении;
- регулировании собственного времени;
- делегировании полномочий;
- управлении финансовой деятельностью;
- принятии решений;
- улаживании конфликтов;
- самодисциплине;
- в конфликтах «дом - работа».

У руководителей спросили, какие качества они более всего ценят у других руководителей. Оказалось:

- наличие четких целей;
- стремление лидировать, быть творческим;
- умение ладить с людьми;
- честность;
- последовательность в своих словах и делах;
- справедливость,
- обаятельность,
- умение сочувствовать.

Каких же подчиненных хотелось бы иметь? Очевидно, тех, которые:

- способны самостоятельно решать сложные проблемы;
- творчески подходят к делу;
- умеют ладить в коллективе;
- концентрируются на конкретной технической работе.

Вы согласны с тем, что руководитель должен помогать подчиненным, чтобы кто-то из них мог бы занять руководящее кресло? А сами подчиненные в основном надеются на коллектив. Но и помощь руководителя несомненно необходима.

Управлять учатся, главным образом, управляя (примеры: повышение квалификации, временно и.о., и т.д.).

Управлять значит побуждать других работать. Учатся этому сложному делу как можно раньше, по мнению многих руководителей, такой возраст - 30 лет (значит, ему можно доверять большие сложные задачи, повышать квалификацию...).

Например, Ч. Маргерисон считает, что слишком долго задерживать на одном посту перспективных руководителей вредно (срок определяется спецификой организации, личности, должности), их надо продвигать, если на своем месте они очень хорошо справляются, если даже пострадает дело.

Новый взгляд на деятельность руководителя

В истории выделяют три парадигмы управления:

- через власть над другими;
- через организацию других;
- через организацию руководителем своей деятельности.

Сегодня в практике любого руководителя имеются трудности, определяемые не его субъективными качествами или конкретной ситуацией. Причин множество, среди них:

Отчуждение руководителя от «производственного процесса» (пример: бригадир - работает вместе, регулирует, знает ситуацию...). У руководителя предприятия подобное владение ситуацией отсутствует. Именно в этом состоит смысл отчуждения. Чем выше руководитель занимает должность, тем больше отчуждение. Отчуждение нельзя компенсировать переживанием руководителя за дело, от этого нет прока.

Отчуждение подчиненных от проблем руководителя. Часто сами руководители считают, что его проблемы никого не волнуют, или подчиненные должны считать, что все должен решать руководитель, их ничего не волнует.

Некомпетентность при принятии решения. Любой руководитель не может знать всех тонкостей производственных областей; если даже он владеет ситуацией, то он не в состоянии эффективно принимать решения.

Доминированно оперативные результаты. Цейтнот руководителя. Чрезмерная загруженность руководителя, особенно оперативной работой, не позволяет ему уделять должное внимание важнейшим перспективным вопросам управления. Но в то же время многие руководители не вполне понимают, чем же они будут заниматься, если их освободить от текучки.

Большой риск перейти границу нравственности. Нередко единственным способом управления у руководителя остается «грохнуть по столу!». Это не слабость руководителя, а просто традиционная «загнанность в угол». Сегодня руководитель - единственная профессия, где очень велик риск перейти границу нравственности.

Таким образом, ученые пришли к выводу, что в рамках сложившихся подходов к управлению руководитель не может полноценно осуществлять полноценную профессиональную деятельность.

4.3. Вопросы организации коммуникативного пространства руководителя

Коммуникативное пространство руководителя - это, прежде всего, система людей, его работников.

Коммуникативное пространство руководителя оказывается такой средой, где ограниченно могли совмещаться устойчивость и динамизм, управляемость и спонтанность, новый и прежний опыт. С одной стороны, организационное поведение работников может быть ориентировано на поиск, инициативы, новаторство, с другой - на сдерживание новаций.

Организационная система управления формирует качество коммуникаций. Первоосновой являются, прежде всего, технологические взаимосвязи; вторичным является организационная структура управления предприятием. Доказано [1], что социальная организация управления оказывается наиболее важной сферой деятельности руководителя.

Любой руководитель может оказаться в ситуации, когда нарушаются его коммуникационные связи с подчиненными - возникают коммуникативные психологические барьеры. Это происходит по следующим причинам:

➤ индивидуально-психологическое восприятие информации, затрудняющее ее усвоение (информация перенасыщенна, непонятна, противоречива, недостаточна, идет не от авторитетного источника, запаздывает, ставит в неловкое положение, требует проверки, искажает факты, может привести к конфликту, нуждается в согласовании, ущемляет личное достоинство, ведет к срыву уже достигнутых договоренностей, вынуждает браться за побочную работу, убивает интерес к работе, подрывает доверие к руководителю);

➤ социально-психологическая корректировка информации, особенно в подразделениях и между ними, когда там складывается неблагоприятная для работы обстановка (задержка информации, ее умышленное искажение, игнорирование ее вообще из-за отторжения работников от руководителя и друг от друга, "запуск" нежелательной информации, раздувание мелких событий и фактов,);

➤ организационно-психологическое расстройство каналов передачи информации, когда ее смысл расщепляется в зависимости от количества инстанций, эффект "испорченного телефона", где возникает недопонимание, наделение сообщений новым содержанием, сокращение объема

сообщения или придание ему смысла иного, когда работник в итоге оценивает ее как "дурацкую", "идиотскую";

➤ вербально-психологическая форма обращения, при которой сказанное либо блокирует понимание информации, либо провоцирует ее искажение, что особенно проявляется в устных высказываниях.

Данные барьеры образуют зону неуправляемости в "коммуникативном пространстве" предприятия.

В социальной психологии управления [2] отработаны пять критериев оценки коммуникативного решения:

- ясно ли оно?
- полно ли оно?
- кратко ли оно?
- конкретно ли оно?
- корректно ли оно?

Коммуникативный акт руководителя воспринимается в зависимости от психофизических особенностей работников, а психологические барьеры в общении - от канала коммуникаций. В социальной психологии [1] доказано, что человек слышит "четырьмя ушами" и говорит "четырьмя языками".

Восприятие можно иметь следующие особенности:

- восприятие сути услышанного (деловое ухо);
- восприятие только претензий в свой адрес (апеллирующее ухо);
- оценка скрытых элементов высказываний и суждений (зондирующее ухо);
- эмоциональное восприятие (эмоциональное ухо).

Характер коммуникаций определяется также выбором формы обращения (устная или письменная), средством сообщения (живом общении или опосредованно) и способом контакта (официальная или неофициальная коммуникация).

4.4. Развитие организационного поведения в инновационном процессе

В инновационной теории сложились представления о том, как организовать инновационный процесс, каким образом его разрушительное воздействие изменить в пользу организации. Можно смоделировать определенное "силовое поле", в котором происходят поэтапные изменения позиций в расстановке сил ("сотрудничество - конфронтация"). По отношению работников к нововведениям руководитель вырабатывает для се-

бя определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы.

Поведенческие типы, участвующие в инновационном процессе:

➤ инноваторы - это инициаторы, которые предполагают и отстаивают собственные идеи;

➤ сторонники нововведений - это те, кто очень быстро воспринимает новое, когда убеждаются в его важности;

➤ колеблющиеся по отношению к нововведениям - это работники, которые либо недопонимают их значимость, либо видят больше "минусов", чем "плюсов".

➤ нейтраллисты - это те, кто безразлично относится к новым предложениям;

➤ скептически настроенные - это те работники, которые ищут в нововведениях, прежде всего, негативные последствия.

Силовое поле нововведений возникает как противоречие между необходимостью перемен и их отторжением, в управленческом сознании оно отражается в форме психологических барьеров, которые определяют поведение руководителей.

Сначала нововведения вызывают у работников отрицание, потом агрессию, затем возникает взвешенный подход к ситуации и они ищут компромисс с руководителем-инноватором, а не найдя для себя приемлемого варианта, оказываются в депрессии, которая может длиться продолжительное время, но затем они вынуждены принимать нововведение.

У работников могут возникать психологические барьеры, которые проявляются с разной степенью интенсивности и устойчивости, что провоцируется плохой информативностью персонала. Психологические барьеры часто проявляются как опасения не справиться с работой, боязнь перегруженности, необходимость повышения квалификации, нежелание работать в подчинении другого руководителя, угроза оказаться в положении "без вины виноватым", и др.

Выделяют шесть основных причин, которые могут привести к конфронтациям и конфликтам:

1) расхождение во мнениях по поводу последовательности выполнения работ особенно тогда, когда проект требует привлечения большого количества специалистов разного профиля, которым трудно выработать единую точку зрения;

2) возникновение спорных административных вопросов (кому конкретно должен подчиняться руководитель проекта, какие функции ему определить, с кем он должен находиться в постоянном рабочем контакте, кто должен составлять оперативные производственные планы);

3) расхождения по техническим вопросам (когда проект сложный, возможно множество альтернативных решений);

4) расхождения по поводу использования специалистов (кто-то из руководителей старается "попридержать" специалистов высокой квалификации или передает работников, менее нужных в его подразделении);

5) претензии к руководителю проекта по поводу стоимости отдельных видов работ (не все специалисты могут быть довольны оплатой своего труда, особенно если проект важный);

6) расхождения в отношении графиков выполнения работ (кого-то из функциональных руководителей и их специалистов не всегда устраивают сроки выполнения проектных работ).

Неуправляемую сферу "коммуникативного пространства" можно постепенно трансформировать в управляемую, если разбудить интерес работников к самим себе и делу, создав самонастраивающуюся систему управления по отклонениям.

Главное, в чем раскрывается руководитель как личность нового типа, - организация таких условий, где каждый был бы заинтересован и в собственном творчестве, и в совместном творческом сотрудничестве.

Сформированный первичный задел организационной культуры управления классифицируется по этапам:

- от одиночных инициатив к массовому творческому поиску;
- от частного решения проблем к их комплексному решению;
- от эпизодических поисков проблем к универсальности их поиска;
- от разрозненных усилий к их сопряженности в оценке и использовании инициатив;
- от некачественной и разлаженной информации к целенаправленному обмену адресной информацией;
- от "зависания" инициатив к взаимовыгодному обмену ими с деловыми партнерами;
- от узости видения проблем к масштабности их охвата;
- от спонтанных проявлений инициатив к непрерывному упорядоченному их стимулированию;
- от тотального участия работников в управлении к их реальному участию в инновационных управленческих коммуникациях;
- от единичных несистематизированных случаев обучения к постоянному обучению на решении конкретных проблем.

Это и есть инновационный потенциал организации. Знание причин, порождающих психологические барьеры к нововведениям и способствующих нарастанию конфликтов, помогает руководителям четче определять свою инновационную управленческую позицию.

Тесты для контроля знаний по темам раздела 4

Примечание: ответ на тест может содержать одно или несколько положений, приведенных в нем.

1. Диспозиции руководителя – это следующая расстановка сил в организационном поведении:

- а) кто его поддержит;
- б) кто выступит оппонентом;
- в) кто выразит сомнения.

2. Состояние депрессии руководителя имеет следующие синдромы:

- а) перегорание работника;
- б) профессиональное самоубийство;
- в) приобретенная беспомощность;
- г) потеря уникальности.

3. Управленческий дилетантизм руководителя – психологическая разбалансировка ролей главы фирмы:

- а) роль владельца;
- б) роль работника;
- в) роль предпринимателя.

4. Конфликтная природа нововведений имеет следующую особенность:

- а) при стратегическом управлении – смягчается;
- б) при конъюнктурном управлении – имеет хаотический характер.

5. Существуют следующие поведенческие типы в инновационном процессе:

- а) инноваторы;
- б) консерваторы;
- в) либералы;
- г) нейтраллисты.

6. Коммуникативное пространство руководителя – это система организационного поведения:

- а) да;
- б) нет.

7. Диспозиционный статус руководителя зависит от:

- а) активности его контактов на опережение;
- б) влияния в среде высшей администрации;
- в) собственного достоинства;
- г) ожиданий других руководителей.

8. Формирование управленческой позиции руководителя начинается с осмысления собственной уникальности.

- а) да;
- б) нет.

9. Организационная культура:

- а) при авторитарном стиле руководства – подавляется;
- б) при либеральном стиле руководства – размывается.

10. Диспозиционные конфликты возникают в результате:

- а) несовершенством группового поведения;
- б) нарушением диспозиций.

11. Руководитель при осуществлении инновационного процесса должен ориентироваться на интересы собственного творчества и совместного творческого сотрудничества:

- а) да;
- б) нет.

12. В организации коммуникативного пространства руководителя существуют следующие предпочтения:

- а) акцент на обратную связь;
- б) акцент на качество новой системы.

Литература

- 1 Красовский Ю.Д. Организационное поведение. Учебное пособие. М.: ЮНИТИ, 1999.
2. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. М.: ИНФРА-М, 1997.
3. Красовский Ю.Д. Мир деловой игры. М.: Экономика, 1989.
4. Ньюстром Дж.В., Девис К. Организационное поведение / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Изд-во «Питер», 2000. 448 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
5. Филонович С.Р. Организационное поведение: Метод. пособие к учебному курсу. Высшая школа менеджмента Государственного университета – Высшей школы экономики.
6. Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.
7. Роджерс Дж. Френсис. ИБМ: взгляд изнутри. Человек. Фирма. Маркетинг: Пер. с англ. М.: Прогресс, 1990.
8. Рафел М., Рафел Н. Как завоевать клиента. СПб., 1996.
9. Бородкин Ф.М., Коряк Н.М. Внимание: Конфликт. Новосибирск, 1989.
10. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках: Пер. с нем. М.: Экономика, 1991.
11. Кричевский Р.Л. Если ты руководитель. М.: Дело, 1993.
12. Не повторять ошибок: Сборник / Сост. И.В. Липсиц. М.: Экономика, 1987.
13. Секреты умелого руководителя: Сборник / Сост. И.В. Липсиц. М.: Экономика, 1991.
14. Свеницкий Д.Л. Социальная психология управления. Л.: Изд-во ЛГУ, 1986.

Содержание

<u>ВВЕДЕНИЕ</u>	3
<u>1. ОСНОВЫ ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ТРУДА</u>	4
<u>1.1. Понятие, предмет, основные элементы организационного поведения</u>	4
<u>1.2. Факторы формирования организационного поведения</u>	6
<u>1.3. Модели поведения работников в процессе труда</u>	9
<u>1.4. Факторы формирования группового поведения работников в процессе труда</u>	14
<u>2. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ РАБОТНИКОВ В ПРОЦЕССЕ ТРУДА</u>	19
<u>2.1. Инструменты управления групповым поведением</u>	19
<u>2.2. Поведенческие ресурсы управления поведением работников</u> ..	24
<u>2.3. Основы, понятие и особенности делового поведения работников</u>	26
<u>3. УПРАВЛЕНИЕ ДЕЛОВЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ</u>	36
<u>3.1. Управленческий цикл руководителя</u>	37
<u>3.2. Конфликт в организации</u>	41
<u>3.3. Ресурсы делового поведения</u>	51
<u>4. РОЛЬ И МЕСТО МЕНЕДЖЕРА В КООРДИНАЦИИ ДЕЛОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ</u>	60
<u>4.1. Вопросы формирования диспозиционного статуса руководителя в среде делового поведения</u>	61
<u>4.2. Этапы и последовательность освоения должности руководителем</u>	65
<u>4.3. Вопросы организации коммуникативного пространства руководителя</u>	69
<u>4.4. Развитие организационного поведения в инновационном процессе</u>	70
<u>Литература</u>	75