

МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ "РУТЕНИЯ"
ИНСТИТУТ ДИСТАНЦИОННОГО ОБРАЗОВАНИЯ

С.В. Смирнов
Е.П. Мурашова

Организационное поведение
(Управление поведением человека в организации)

Учебное пособие

МОСКВА 1999

УДК 336

Смирнов С.В., Мурашова Е.П. Организационное поведение (Управление поведением человека в организации): *Учебное пособие.* – М.: МГИУ, 1999. – 67 с.

В учебное пособие рассмотрены теория и методы управления поведением человека в организации (бихевиористский подход к менеджменту организаций). Рассмотрено поведение личностей и групп в организации, определены направления повышения организационной результативности. Большое внимание уделено теории трудовой мотивации, управлению конфликтами и стрессами. Освещены вопросы влияния организационной структуры управления, процессов общения и принятия управленческих решений на повышение организационной результативности. Рассмотрены вопросы власти и деловой политики в организации.

Редактор З.И. Фадеева

ЛР 020407 от 12.02.97

Подписано к печати 20.09.99. Сдано в производство 21.09.99.
Формат бум. 60x90/16 Бумага множ.
Усл. печ. л. 4,25 Уч.-изд. л. 5,0 Тем. план 1999 г., № 3-25
Тираж 300 Заказ № 369

РИЦ МГИУ, 109280, Москва, Автозаводская, 16

ISBN 5-230-10979-3

© С.В. Смирнов, Е.П. Мурашова, 1997

© С.В. Смирнов, Е.П. Мурашова, 1999

© МГИУ, 1999

© "Рутения", 1999

© ИДО, 1999

СОДЕРЖАНИЕ

Глава 1. Управление индивидуальной, групповой и организационной результативностью.....	3
Глава 2. Поведение личности в организации.....	9
Глава 3. Мотивация.....	13
Глава 4. Группы и межличностные отношения.....	25
Глава 5. Власть и деловая политика.....	32
Глава 6. Организация: структура и процессы управления.....	39
Глава 7. Процессы общения и принятие решений.....	50
Глава 8. Повышение организационной эффективности.....	60
Список литературы.....	66

ГЛАВА 1. УПРАВЛЕНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ, ГРУППОВОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬЮ

Цель изучения: изучив эту главу вы должны уметь: объяснить, что значит термин "организационное поведение"; дать определение индивидуальной, групповой и организационной результативности и методов их оценки; обосновать краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии результативности; описать значение организационной культуры.

1.1. Качество жизни зависит от качества работы

В начале 1990-х годов перед руководителями всех уровней встала задача анализа изменившейся экономической обстановки и смещения акцентов в работе, чтобы достичь новой цели - производить товары повышенного качества и обеспечивать наилучший уровень сервиса. Все люди, будь то жители стран Африки, Мексики, США или России, стремятся иметь больше товаров, услуг и свободного времени. Добиться этого можно повышая уровень производительности. Важную роль в повышении производительности играет правильное управление трудовыми ресурсами. Опыт передовых компаний показывает, что здесь скрыты большие резервы. Американцы не более энергичны, чем немцы; они работают не лучше, чем русские. Высокая производительность в США во многом является результатом двух факторов: правильного управления и использования совершенной техники. И эффективное управление трудовыми ресурсами в организациях - весьма существенная сторона работы руководителей, необходимая для достижения и поддержания высокого уровня жизни. Качество жизни зависит от качества работы. Качество работы - вот новая цель в управлении организациями. Причем задача менеджера - достичь понимания этой цели всеми работниками организации.

Организации дают возможность обществу достичь цели, которые не могли бы быть достигнуты людьми, работающими в одиночку.

1.2. Важность изучения организационного поведения

Организационное поведение - изучение личностей и групп внутри организационных образований. Эта новая дисциплина (начала развиваться в 1948 - 1952 гг.) призвана помочь руководителям лучше понять поведение человека: каким образом можно повысить производительность организации за счет лучшего управления поведением человека. Организационное поведение включает в себя множество научных дисциплин (таких, как психология, социология, антропология культуры - происхождение и эволюция культуры) и использует следующие подходы:

- 1) поведение рассмотрено как функционирование на индивидуальном, групповом и организационном уровнях;

- 2) организационное поведение использует принципы, модели, теории и методы, заимствованные из других дисциплин;
- 3) люди и их отношения, восприимчивость, способность к обучению, чувства и цели представляют наибольший интерес в организациях;
- 4) организационное поведение ориентированное на исполнение;
- 5) внешний мир рассматривается со стороны его воздействия на поведение организации;
- 6) так как к исследованиям организационного поведения применен строго научный метод, то и разработанные руководящие указания имеют научную основу;
- 7) область изучения организационного поведения имеет ярко выраженную ориентацию на практику.

1.3. Организационное поведение следует принципам человеческого поведения

Люди - составные части всех организаций. Эффективность любой организации сильно зависит от человеческого поведения. А каждая личность индивидуальна: со своими понятиями, черты характера, жизненный опыт, разные способности, убеждения и уровни честности.

1.4. Организации являются общественными системами

В организациях существуют системы авторитетов, общественно-го положения (статуса) и права. Основы поведения являются результатами соответствующих ролей, которые должны быть разыграны. Группы в организациях также сильно влияют на поведение личности.

1.5. Многочисленные факторы формируют организационное поведение

Поведение человека в любой ситуации включает в себя взаимодействие его личных характеристик и характеристик ситуации. Определить все факторы трудно из-за сложности и большого расхода времени. Для определения наиболее важных факторов, влияющих на поведение в организации, использован ситуационный подход.

1.6. Структура и процессы влияют на организационное поведение и культуру разрешения проблемных ситуаций

Структура организации - это формальные признаки, по которым группируются люди и виды работ.

Процессы - это деятельность, вдыхающая жизнь в организационные схемы. Обычными процессами являются: связь (общение), выработка решений, социализация и развитие карьеры.

Организационной культурой называют комплекс понятий, используемых отдельными лицами и группами при взаимодействии с организацией. Параметры культуры могут иметь положительное или отрицательное значение.

1.7. Управление индивидуальной, групповой и организационной результативностью

Результативность понимается как внешняя эффективность организации, измеряющая достижение ее целей. Результативность в контексте организационного поведения - оптимальное соотношение между пятью компонентами: продуктивностью, эффективностью, удовлетворенностью, адаптивностью и развитием.

1.8. Виды результативности

Различают три вида (уровня) результативности. На базовом уровне находится **индивидуальная результативность**, которая отражает уровень выполнения задач конкретными служащими. Обычно служащие работают в группах, что вызывает необходимость рассмотреть еще одно понятие - **групповая результативность**. Организации состоят из сотрудников и групп, следовательно, **организационная результативность** включает индивидуальную и групповую, однако она превышает простую их сумму за счет синергических эффектов.

Задача менеджмента заключается в выявлении возможностей повышения каждого уровня результативности.

1.9. Три взаимодействующих метода оценки результативности

Целевой подход - взгляд, который подчеркивает центральную роль достижения цели как критерия для оценки результативности. Это самый старый и наиболее широко применяемый метод оценки, основанный на том, что организация существует для достижения определенных целей.

Системный подход - анализ организационного поведения в терминах "вход-процесс-выход" и адаптация его к условиям системы более высокого уровня. Такой подход дает возможность описывать поведение как изнутри организации, так и извне. "Входом" индивидуального поведения являются "причины", возникающие на рабочем месте. Выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям окружающей среды.

Многопараметрический подход означает удовлетворение интересов всех работников и их групп, участвующих в деятельности организации. Существует столько же оценок результативности, сколько людей, выносящих суждения. Организация является эффективной в той

степени, в которой она удовлетворяет интересы группы, которая контролирует наиболее важный ресурс.

1.10. Временная модель организационной результативности

Конечный критерий организационной результативности состоит в способности организации сохранять свое положение внутри среды. Менеджеры должны располагать индикаторами, позволяющими производить оценку вероятности выживания организации в разные отрезки времени.

1.11. Критерии краткосрочной результативности

Продуктивность - способность организации обеспечивать необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды.

Эффективность - экономичность, измеряющая наилучшее использование ресурсов и оптиматизацию процессов в организации.

Удовлетворенность - степень, в которой организация удовлетворяет нужды своих сотрудников.

1.12. Критерии среднесрочной результативности

Адаптивность - это степень, в которой организация способна реагировать и реагирует на внутренние и внешние изменения. Способность руководства воспринимать изменения.

Развитие - инвестирование средств таким образом, чтобы осуществлялось удовлетворение будущего спроса внешней среды. С точки зрения людских ресурсов, это может быть инвестирование в программы обучения управленческого и неуправленческого персонала.

1.13. Критерий долгосрочной результативности

Выживание организации представляет собой долгосрочную меру организационной результативности. Организация, по мере ее старения, проходит через различные фазы: формируется, развивается, совершенствуется и ухудшает свою деятельность, т.е. любая организация характеризуется жизненным циклом.

1.14. Вклад менеджмента в организационную результативность

Менеджмент осуществляет функцию планирования, организации, лидерства и контроля, координации поведения отдельных людей, групп и организаций для достижения продуктивности, эффективности, удовлетворенности организации, ее адаптации и развития с целью вы-

живания.

1.15. Организационная культура

Организационная результативность находится под воздействием организационной культуры. Культура характеризует организацию с точки зрения отношения к личности индивидуума.

Организационная культура состоит из разделенных работниками ценностей, верований, предположений, восприятий, норм и характеристик поведения. Она относится к набору понятий, которые пытаются объяснить и предсказать, каким образом организации и люди из них будут вести себя в различных обстоятельствах.

Существующая культура любой организации отражает прошлую и текущую управленческую деятельность.

Служащие, недостаточно приспособившиеся к организационной культуре организации или не соответствующие ей, будут отторгаться, желают они этого или нет.

Руководство может осуществлять вмешательство для изменения организационной культуры, помня, что культуры обладают способностью самоусиливаться, а люди сопротивляются любой угрозе разрушения существующей культуры.

1.16. Пример: скорость-элемент культуры фирмы "Домино Пицца"

Компания "Домино Пицца" привносит скорость в культуру изготовления и доставки пиццы. Клиенты получают скидку в размере 3 доллара на любой пицце в том случае, когда с момента заказа до доставки пиццы в дом проходит более 30 минут. Изготовители пиццы "Домино Пицца" смотрят фильмы о скоростном изготовлении пиццы, чтобы научиться лучшим приемам работы. Изготовление и доставка горячей пиццы основывается на скорости.

В настоящее время компания "Домино Пицца" является вторым по величине производителем пиццы после компании "Пицца Хат". Она быстрыми темпами приближается к лидеру. Будущее преимущество перед конкурентами во введении скорости в организационную культуру.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Считаете ли Вы, что организации затрагивают Вашу жизнь? Перечислите все организации, в которых Вы состоите.

2. Какую роль может играть поведение организаций в стране, переживающей глубокую реконструкцию и реформы, каковой является сейчас Россия?

3. Как Вы считаете, какие организации являются наиболее результативными в современном российском обществе? Почему?

4. Имеет ли различие между краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными критериями значение для оценки результативности преподавания в институте? Объясните.

5. Какие культурные компоненты существуют в таких компаниях, как "Аэрофлот" или "Сбербанк", или "Макдональдс"?

ГЛАВА 2. ПОВЕДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Цель изучения: после изучения этой главы вы сможете: описать, что лежит в основе поведения любого человека (работника); обсудить, почему важно привести в соответствие поведение людей с выполняемой ими работой; дать определение понятию "восприятие" и объяснить его роль в понимании поведения; объяснить, почему трудно изменить позицию индивида.

2.1. Тема для обсуждения: индивидуально-личностные теории

Аргументы "ЗА":

Одна группа исследователей личности считает, что каждый человек обладает индивидуальными различиями, которые устойчивы и сохраняются в течение всей жизни, различных ситуациях. Человек уважающий своего отца и подчиняющийся ему, вероятно, поступит так в любой ситуации и сохранит такое отношение к лицам, подобным отцу. То есть личность будет подчиняться желаниям и приказам руководящих лиц.

Тогда поведение любого человека можно объяснить его индивидуальными особенностями, средой раннего детского развития, общими образцами мышления или поведения, развитием самоутверждения. Это делает каждого человека уникальным. Руководитель должен осознавать уникальность каждого работника. Это поможет ему объяснить поведение служащего и помочь индивиду согласовать его уникальные силы с рабочей ситуацией. Наблюдения руководителя и понимание им индивидуальных различий позволяет эффективно работать с подчиненными. Игнорирование существования индивидуальных различий ведет к "роботизированному" управлению - управлению каждым подчиненным одинаковым образом.

Аргументы "ПРОТИВ"

Другая группа теоретиков утверждает, что основное влияние на поведение человека оказывает окружающая среда, поэтому главное внимание надо уделять ситуации, в которой оказался работник, а не его индивидуальным особенностям. Согласно "социальным теориям личности" нет смысла говорить о потребностях, побуждениях и позициях работников, причины их поведения лежат в окружающей среде, а не в них. Модель поведения формируется в зависимости от внешних вознаграждений и наказаний, во взаимодействии с реальным миром.

2.2. Основы для понимания поведения

Поведение человека слишком сложный процесс, чтобы быть объясненным в одном широком обобщении. Поведение - это то, что делает личность: чтение книги, изучение инструкции, разговор с начальником, беседы с коллегами, написание служебной записки и т.д. Поведение есть результат взаимодействия индивидуальных особенностей человека с окружающей средой. Индивидуальные особенности проявляются в способностях, позиции по любому вопросу, сознании, способности учиться, возрасте, личностных характеристиках. Окружающая среда - это то, что окружает человека на работе (организационная структура, проектирование труда, руководство, правила, награды и наказания и т.д.) и вне работы (семья, экономическое положение, досуг и увлечения).

Поведение проявляется в действиях, в процессах мышления и коммуникации, в наблюдательности. Любое поведение имеет результат. Желательным результатом является эффективная работа. Поэтому руководитель должен заранее определять желаемые результаты, направлять поведение работников в нужном направлении, создавая для них мотивационный климат.

2.3. Индивидуальные особенности

Из индивидуальных переменных, влияющих на поведение, наиболее важными являются способности и навыки.

Способность - свойство (биологическое или воспитанное), которое позволяет личности производить какие-либо умственные или физические действия.

Навыки - компетентность, относящаяся к выполнению задачи, такая, как умение печатать на машинке, работать на станке.

Руководители должны согласовывать способности и навыки каждого работника с рабочими требованиями, т.к. недостаток способностей и умений нельзя компенсировать ни мотивацией, ни организационными ресурсами. Требуемое поведение - это то, как должна выполняться данная работа с точки зрения количества, качества, стоимостных и временных затрат.

"Идеальной" является работа, в которой умения и способности личности могут быть применены для ее выполнения и которая приносит удовлетворение, полна интереса и духа состязательности.

2.4. Индивидуальные психологические особенности

Не менее важно для руководителя наблюдать индивидуальные психологические переменные, такие, как восприятие, позиция и личность, с тем чтобы использовать их в практической работе с подчиненными.

Восприятие - познавательный процесс, которым индивид пользуется для выбора, организации, хранения и интерпретации стимулов в значащую и логически последовательную картину мира. А так как каждый человек дает собственное значение стимулам, то разные люди "видят" одну и ту же вещь, ситуацию разным образом. Зачастую для понимания поведения человека гораздо более важно, как он видит ситуацию, чем сама ситуация.

Восприятие находится под воздействием таких факторов:

- стереотипия - шаблонное, установившееся мнение кого-либо о ком-то;
- избирательность - игнорирование информации или сигнала, вызывающих чувство дискомфорта;
- представления о самом себе - использование самого себя в качестве опорных оценок при восприятии других;
- ситуационные - влияние стресса, времени и позиций людей, с которыми работаешь, на точность восприятия;
- потребности - разные потребности и желания разных людей заставляют их видеть то, что они хотят видеть;
- эмоции - сильные эмоции часто искажают восприятие.

Позиции - умственное состояние готовности, воспитанное или организованное в процессе опыта, который оказывает специфическое влияние на реакцию личности на людей, объекты и ситуации. Каждый из нас имеет позиции по многочисленным вопросам - обучению, профсоюзам, диетическому питанию, налогам, правительству, спорту... Позиции являются внутренне присущими частями личности человека, они устойчивы и продолжительны, но подвержены изменениям. Компонентами позиции являются: чувства, познания, поведение. Многие руководители добиваются эффективности в работе путем развития благожелательных позиций у своих работников к организации и к работе.

Позиции имеют много источников: семья, группа сверстников, общество и прежний рабочий опыт. Человек стремится поддерживать согласование между компонентами позиции; когда это не удастся, появляется состояние напряженности, неуравновешенности, умственное состояние беспокойства, которое называется **познавательным** (когнитивным) **диссонансом**. Познавательный диссонанс может помочь предсказать предрасположение личности к изменению позиции, объяснить выбор индивида, не согласующийся с позицией.

Руководители часто сталкиваются с задачей изменения позиций служащих, когда они мешают работе. На изменение позиции влияют 3 фактора: вера в передающего сообщение, вера в само сообщение и в ситуацию. Удовлетворение работой - это тоже позиция.

Она результат восприятия работы, основанного на факторах производственной среды (стиль руководства, политика предприятия, технологический процесс, рабочие условия, вознаграждение). Не всегда удовлетворенный работник - хороший исполнитель. Большое значение имеет вознаграждение.

Личность - устойчивое множество характеристик, которые определяют общность и различия в поведении людей. Эти характеристики сформированы наследственными, социальными, культурными и природными факторами.

Существуют три подхода к пониманию личности:

- 1) теории свойств личности - предрасположенности направляют поведение индивида определенным образом (Аллпорт, Каттел);
- 2) психодинамические теории - объясняют динамическую природу развития личности, конфликт между бессознательной частью личности ("ид") и "сверх я", примерно соответствующим совести, решаемый "эго", представляющий картину физической и социальной реальности личности (Зигмунд Фрейд);
- 3) гуманистические теории личности - утверждающие, что базовое побуждение человеческого организма направлено на самовыражение - реализацию своего потенциала (Роджер).

Все вместе эти теории освещают уникальные качества индивида, влияющие на его поведение.

Личность и поведение. Их взаимодействие зависит от таких факторов: кто управляет личностью (интернал и экстернал); творческие способности (они могут быть результатами обучения) и макиавелизм (использование политических маневров в организации).

Итак, прежде чем задаваться вопросом, как личность взаимодействует с трудовой средой, следует понять индивидуальные различия работников, понять, что окружающая среда влияет на поведение человека. Реальный мир состоит из людей, сил окружающей среды и ситуационных событий.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему некоторые люди предполагают, что восприятие является более важным объяснением поведения, чем "реальность"?
2. Чрезмерное внимание к действиям, связанным с индивидуальными различиями, может вызвать хаос в организации. Вы согласны с этим? Почему?
3. Объясните, почему руководители, с которыми вышестоящее начальство не обращается благожелательно, имеют проблемы с изменением негативных позиций их подчиненных к организации?

ГЛАВА 3 МОТИВАЦИЯ

Цель изучения: после знакомства с этой главой вы сможете: определять мотивацию в терминах и процессуальных теориях мотивации; описать различия в содержательных и процессуальных теориях мотивации; обсудить сходства и различия в теориях Маслоу, Альдерфера, Герцберга и Макклеланда; сравнить предсказательную силу теорий справедливости, ожидания, подкрепления и постановки целей.

Тема для обсуждения: Участие работников в управлении - этический императив.

Аргументы "ЗА":

Участие - неотъемлемая характеристика качества трудовой жизни. Трудящиеся - индивидуально, как члены бригады или часть группы совместно работающих людей - могут участвовать в принятии решений, постановке целей, изменении структурных механизмов организации. Участвующее управление - этическое требование сегодняшнего дня. Открытая коммуникация, большая целеустремленность и принцип участия на широких основаниях - более практичный и плодотворный способ использования человеческого таланта, чем традиционные методы, когда руководители решают все и за всех. Не каждый работник желает участвовать в управлении, но у тех, кто желает, существенно повышается мотивация и продуктивность.

Аргументы "ПРОТИВ"

Как и большинство приемов управления, участие не бесспорный прием. Равное давление на всех - "участуй!" - может быть вредным. Участвующее управление - не панацея. Иногда оно работает хорошо, иногда не очень. Нельзя согласиться с утверждением, что счастливый работник более обязательный и более продуктивен. 30 лет исследований не подтверждают этот тезис. Удовлетворенность работой не означает автоматически высокую производительность. Удовлетворение основных потребностей работника не обязательно связано с участием в управлении как мотивационным фактором.

3.1. Что такое мотивация?

Почему одни работники работают лучше других? - это остается неизменной и запутанной проблемой, которую должны решать руководители. Мотивация относится к поведению и работе, в нее включается целевая направленность, она является результатом событий и процессов, которые носят как внешний, так и внутренний характер по отношению к человеку.

Мотивация - это понятие, которое мы используем при описании сил, воздействующих на индивида (внешних и внутренних), побуждая его действовать в определенном направлении. Она разъясняет сущность поведения, которое мы наблюдаем.

Нелегко найти универсальную систему принципов мотивации работников. Не существует единого подхода, который мог бы в каждом конкретном случае применяться менеджерами. В создании мотивационных планов существенную роль играют восприятие и интерпретация, что подтверждается примером "Участие работников в управлении - этический императив".

3.2. Отправной пункт: индивид

Большинство руководителей сталкивается с задачей мотивации групп людей, что всегда затруднительно из-за различного поведения входящих в группу индивидов. Разница в поведении может быть объяснена различными потребностями и целями разных людей.

Потребности - недостаток чего-либо, ощущаемый индивидом в определенный промежуток времени. Этот недостаток может быть физиологического свойства (потребность в еде), психологического (потребность в самовыражении) или социального (потребность в общении).

Потребности дают начало определенному поведению человека.

Мотивационный процесс является целенаправленным. Цели, которые преследует работник, рассматриваются в качестве стимулов. Достижение цели означает удовлетворение потребностей (полностью или нет).

Каждого человека привлекает определенный набор целей. Чтобы предсказать с определенной точностью поведение работника, руководителю необходимо иметь определенные сведения о целях работника и действиях, которые он может предпринять для их реализации.

3.3. Классификация теорий мотиваций

Многочисленные теории и исследования по мотивации пытаются дать объяснения соотношению поведения и его результатов.

Теории мотивации делят на содержательные и процессуальные.

Содержательные теории сосредотачиваются на изучении личных потребностей для объяснения удовлетворения от работы, поведения работника и систем вознаграждения. Они фокусируются на внутренних факторах индивида, которые дают импульс, направляют, поддерживают и прекращают данное поведение.

Процессуальные теории дают описание и анализ того, как поведение возбуждается, направляется, поддерживается и прекращается.

Они показывают, как процесс мотивации работает в управлении организацией.

3.4. Содержательные теории мотивации

Эти теории предполагают, что неудовлетворенные личные потребности обуславливают внутреннюю напряженность у индивида. Это ведет к соответствующей поведенческой реакции.

Менеджерам для эффективной работы содержательные теории предлагают:

- 1) определить, какие потребности вызывают **требуемое** поведение индивида и группы;
- 2) быть в состоянии предложить значительное вознаграждение, которое поможет работнику удовлетворить свои потребности;
- 3) уметь определить момент для предложения соответствующего вознаграждения;
- 4) не считать, что неудовлетворенные личные потребности постоянны. Люди меняются, меняются и потребности.

На мотивацию влияют социальные, культурные, наследственные и трудовые факторы.

3.5. Иерархия потребностей А. Маслоу

Теория Маслоу утверждает, что потребности индивида зависят от того, что он уже имеет, удовлетворенная потребность не является больше стимулом. Маслоу расположил потребности в виде пирамиды, в основании которой физиологические потребности (вода, пища, сон, дыхание), затем в направлении к вершине он поместил потребности: в защите и безопасности, принадлежности (общественной и личной), самоутверждение и независимости, самовыражении. Маслоу считает, что индивид сначала стремится удовлетворить низшие (насуточные) потребности, прежде чем перейти к самовыражению.

Когда индивид решает, что получает достаточное вознаграждение за свой вклад в работу организации, деньги теряют для него роль стимула. Маслоу полагает, что типичный совершеннолетний гражданин удовлетворяет приблизительно 85% физиологических потребностей, 70% потребностей в безопасности и защите, 50% в принадлежности - общественной и личной, 40% в утверждении и независимости и 10% в самовыражении. Многие люди не достигают стадии самовыражения из-за плохих внешних условий (например, бедность), боязни риска - шага, на который трудно решиться, для этого необходима воля.

В дополнение к индивидуальным различиям в потребностях, менеджеры сталкиваются с тем, что потребности, стиль работы и рабочая этика сильно разнятся в зависимости от разных культур.

3.6. Теория Альдерфера

К. Альдерфер согласен с Маслоу, что индивидуальные потребности можно разместить в виде иерархии. Но она имеет у него три ступени:

- 1) существование - факторы, удовлетворяющие потребность существовать (еда, воздух, вода, заработная плата, условия работы);
- 2) родственность - потребности, удовлетворяемые значимыми общественными и межличностными отношениями (дружба, общение, любовь);
- 3) развитие - потребность, удовлетворяемая личным творческим или производственным ростом индивида.

Альдерфер полагает, что в дополнение к прогрессивно-последовательному восхождению Маслоу, существует и регрессионный процесс, связанный с крушением планов и недостигаемостью поставленных целей. Это значит, что если индивид терпит постоянную неудачу в своих попытках удовлетворить потребность в развитии, то вновь возникает потребность в родственности как главном мотивационном факторе, заставляющем человека перевести направление своих усилий на достижение потребностей более низкого уровня.

Теория Альдерфера полагает, что люди в своем поведении склонны ориентироваться на достижение **одной** из трех ступеней потребностей.

3.7. Двухфакторная теория Герцберга

Исследования Ф. Герцберга имели своим результатом два специфических вывода:

1. Есть набор внешних условий, которые удовлетворяют работника, если они есть, но не обязательно мотивируют его. Это - заработная плата, условия труда, качество руководства, гарантии рабочего места, отношения с коллегами. При отсутствии этих условий возникает неудовлетворенность среди работников. Такие внешние условия Герцберг назвал гигиеническими факторами или факторами неудовлетворенности.

2. Есть система внутренних условий, связанных с содержанием трудового процесса (признание, ответственность, продвижение, собственно работа и т.д.), отсутствие которых не является показателем большой степени неудовлетворенности. А их наличие в трудовом процессе придает сильные мотивационные стимулы. Герцберг их называет факторами мотивации (удовлетворенности).

Модель Герцберга основывается на том, что для правильного объяснения удовлетворенности от работы необходимы два измерения.

3.8. Теория приобретаемых потребностей Макклеланда

Эта теория, предполагающая, что индивид с сильной потребностью имеет стимул для удовлетворения этой потребности соответствующим поведением. Потребности индивид приобретает у соответствующей культуры общества. Следовательно, тренировка и обучение могут повлиять на силу потребностей индивида и повысить ее.

Д. Макклеланд считает, что приобретаемых потребностей три:

- потребность в достижении;
- потребность в принадлежности;
- потребность во власти.

Когда у индивида существует сильная потребность, это мотивирует его на определенное поведение, позволяющее эту потребность удовлетворить. Работник с сильной потребностью в достижении будет ставить себе крупные цели, упорно работать над их достижением и использовать для этого весь свой опыт и способности. Исследователями считается наиболее важной для общества потребность в достижении, т.к. человек с такой потребностью ставит перед собой цели, которые рассчитывает достигнуть, любит брать ответственность за решаемые проблемы на себя и хочет иметь надежную обратную связь о том, как они работают.

Если потребности индивида поддаются "обучению", то менеджмент может влиять на них путем программ обучения и повышения квалификации, развивая в направлении, совпадающим с целями организации.

Макклеланд полагает, что экономический рост страны базируется на величине уровня потребности в достижении, присущей ее населению, и что можно резко ускорить развитие целых экономически отсталых регионов (наций), стимулируя в их населении потребность в достижении.

Ни одна из содержательных теорий мотивации не имеет ясно выраженного преимущества перед другими. Среди управленцев-практиков наиболее известны теории Маслоу и Герцберга. Но ни одна из теорий не используется менеджерами в качестве единственной теории для объяснения мотивации.

Ни одна из теорий не затрагивает такого понятия, как качество работы служащего. Есть ли у работника потребность в такой работе, чтобы ее результатами оказалось высокое качество продукта или услуги? Является ли качество внутренним или внешним фактором? Является ли оно частью потребности в достижении? Связано ли с потребностью в самовыражении? Любая теория мотивации, обходящая вопросы улучшения качества является незаконченной.

3.9. Процессуальные теории мотивации

Рассматриваются четыре основные теории, которые описывают процесс того, как то или иное поведение активизируется, направляется, поддерживается и сменяется другим. Важным понятием в мотивации, которое присутствует во всех теориях, является обучение.

3.10. Обучение

Это один из фундаментальных процессов, лежащих в основе поведения. Как правило, поведение в организациях - результат обучения. Восприятие, привычки, цели, эмоциональные реакции - все это заучивается.

Обучение - процесс, посредством которого сравнительно прочные изменения в поведении происходят как результат практики. В основе обучения лежат четыре основных понятия:

Побуждение - возбуждение человека из-за лишения чего-либо или какой-нибудь стимуляции;

Стимул - реплика, вызывающая некоторый тип отклика (время на часах - стимул окончить работу);

Отклик - результат стимула, поведенческая активность личности;

Подкрепление - любой предмет или событие, увеличивающее или поддерживающее силу отклика (похвала, премия, повышение в должности).

В развитии и изменении поведения важную роль играют три типа обучения:

- классический условный рефлекс;
- оперантное обучение;
- социальное обучение.

Классический условный рефлекс. Его изучение началось с работ И. Павлова. Условный (или выученный) рефлекс в экспериментах Павлова - это слюноотделение у собаки при звонке колокольчика.

Оперантное обучение. Управляемые типы поведения американский психолог Скиннер назвал оперантами. Оперантами можно управлять, изменяя последствия: поощрения или наказания. Оперант усиливается или ослабляется в зависимости от событий, следующих за ним. Большинство типов поведения на рабочем месте - операнты.

Социальное обучение. А. Бандура продолжил работу Скиннера, показав, как люди достигают нового поведения, имитируя ролевые модели. Мы часто приобретаем те или иные типы и навыки нашего поведения путем подражания другим в социальном подтексте.

Социальное обучение выделяет замещающее обучение (моделирование), воображение, самоконтроль.

Центральной частью теории социального обучения является концепция самодостаточности.

Самодостаточность - вера человека в то, что он может действовать адекватно в данной ситуации. Чувство самодостаточности работника (могу ли я выполнить работу?) влияет на его восприятие, мотивацию и производительность.

Наши оценки самодостаточности влияют на наш выбор задач, ситуаций и товарищей, на то, как много усилий мы можем потратить

и как долго будем пытаться достичь цели.

3.11. Теория подкрепления

Она основана на приложении принципов оперантного обучения к мотивации людей: на поведение людей влияют его последствия. Если мотивация является внутренней причиной поведения, то внешней причиной поведения является подкрепление. Без подкрепления нет никакой измеримой модификации поведения. Методами подкрепления могут быть: положительное подкрепление, отрицательное подкрепление, наказание, гашение. Последствия поведения - поощрение или наказание - являются критическими для определения будущего поведения.

Положительное подкрепление - действие, повышающее вероятность определенного поведения.

Отрицательное подкрепление - действие, усиливающее нужный отклик, устраняющий некоторые неприятные стимулы.

Наказание - последствия, приводящие к подавлению поведения, которое вызвало наказание.

Гашение - это снижение частоты отклика из-за неподкрепления, оно уменьшает частоту нежелательного поведения.

Правильное распределение по времени поощрений и наказаний, применяемых в организации, называется планированием подкрепления. Планы подкрепления и своевременность последствий - важные характеристики мотивации. План, намечающий подкрепление поведения каждый раз, когда демонстрируется правильное поведение, называется **непрерывным подкреплением**.

План, приводящий к подкреплению поведения только после нескольких откликов, а не после каждого отклика, называется **перемежающимся подкреплением**.

3.12. Модификация поведения: перспективы для руководства

Модификация поведения основана на предположении, что само поведение более важно, чем его психологические истоки, такие

как потребности и мотивы, важные для личности. Любой план модификации поведения, направленный на повышение производительности, можно представить в виде пяти шагов:

- 1) выявление специфического поведения;
- 2) изменение выявленного поведения, определение его силы: нарастает, убывает, остается той же самой;
- 3) функциональный анализ поведения: предпосылки - поведение - последствия;
- 4) план действия и стратегия достижения целей (подкрепление, наказание, гашение);
- 5) оценка изменений в поведении.

Исследования показали, что наиболее успешно применяется программа модификации организационного поведения при решении вопросов качества продукции, безопасности труда, прогулов, текучести кадров.

3.13. Самоуправление поведением

Бросить курить, развиться как личность - каждое из этих решений требует самоконтроля, самомотивации. В литературе этот процесс называется самоуправление поведением.

Самоуправление поведением - это процесс, в котором перед личностью встают альтернативные отклики, приводящие к различным последствиям, и она выбирает или модифицирует поведение, управляя процессами познания причин и следствий.

Ф. Канфер разработал модель саморегулирования, состоящую из 3 стадий:

- 1 стадия - самонастройка;
- 2 стадия - самооценка;
- 3 стадия - самоконтроль.

Канфер предполагает, что саморегулирование происходит быстро и без большого участия сознания.

3.14. Теория ожидания

Теория, предложенная В. Врумом, рассматривает ожидания личности и их влияние на поведение. По его мнению большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Теория ожидания использует такие термины, как:

- **результаты первого уровня** (производительность, качество продукции, прогулы и т.д.);
- **результаты второго уровня** (повышение в заработной плате, поощрение, продвижение по службе, т. е. события, к которым приведут результаты первого уровня);

- **средство** (восприятие личностью ассоциативной связи результатов 1-го и 2-го уровней);
- **значимость** (предпочтение результатов с точки зрения личности);
- **ожидание** (воспринимаемая вероятность того, что за определенным действием последует определенный результат).

В условиях работы у людей имеется ожидание "усилие - производительность": какого труда стоит определенное поведение и какова вероятность этого поведения. Это ожидание - личное восприятие каждого. Человек поставлен перед выбором поведения. Намерение теории ожидания - оценить величину и направление всех сил (мотивов), действующих на личность. У действия с наибольшей силой - наибольшая вероятность произойти.

3.15. Принципы теории ожидания

1. Производительность считается функцией от произведения силы (мотивации) и способности (физической и умственной).

2. Мотивация - функция от произведения значимости результата первого уровня и ожидания, что данное поведение приведет к этому результату.

3. Значимость результата первого уровня равна сумме произведений значимости результатов второго уровня на средства достижения каждого результата второго уровня из данного результата первого уровня.

При использовании теории ожидания руководители должны определить, какие результаты первого и второго уровней важны для работников. Разные люди предпочитают разные результаты. Теория ожидания предполагает, что работники выбирают свое поведение в зависимости от предполагаемых последствий. Поведение - результат веры в то, что произойдет в будущем.

3.16. Теория справедливости

Эта теория разработана и испытана С. Адамсом. Ее суть состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других в похожих ситуациях. Люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием по справедливости получать за свою работу.

В теории используются четыре важных термина:

Личность - человек, воспринимающий справедливость и несправедливость.

Вклады - характеристики личности, вложенные ею в дело (навыки, опыт, знания, возраст, национальность и т.д.).

Результаты - это то, что личность получила от дела (признание, заработная плата, должность, доля в прибылях и т.д.).

Справедливость установлена, если работники определили, что соотношение их вкладов (усилий) и их результатов (вознаграждений) эквивалентны соотношению других работников. Если соотношение неэквивалентно, то это воспринимается как несправедливость.

Для восстановления чувства справедливости можно использовать следующие способы:

- 1) изменение вкладов;
- 2) изменение позиций;
- 3) изменение эталона сравнения;
- 4) изменение результатов;
- 5) изменение вкладов и результатов эталона;
- 6) изменение ситуации.

Теория справедливости полагает, что при наличии несправедливости личность мотивирована использовать один или более из этих способов.

3.17. Теория постановки целей

Работа Э. Локка, представленная в 1968г, сейчас считается классической.

Э. Локка предположил, что постановка целей - познавательный процесс, имеющий практическую полезность. Намерения или индивидуальные сознательные цели играют выдающуюся роль: более серьезные сознательные цели приводят к более высоким уровням производительности, если эти цели восприняты личностью.

Цель - специфический объект (задание), которого человек пытается достичь.

Постановка целей - процесс установления целей.

Сознательные цели - основные цели, ради которых человек прилагает усилия и в которых отдает себе отчет, когда определяет поведение. Характерные признаки познавательных процессов постановки целей: специфичность, трудность, интенсивность.

Специфичность цели - степень количественной точности (ясности) цели.

Трудность - степень умения или уровень продуктивности, нужный для достижения цели.

Интенсивность цели - процесс определения, как ее достичь. С ним связано понятие цена цели.

Цена цели - сумма усилий, реально используемых, чтобы достичь цели.

Прикладная программа процесса постановки целей (как она используется в организациях) включает пять шагов:

1. Диагноз - пригодны ли люди, технология и организация для постановки целей.

2. Подготовка персонала - увеличение межличностного общения и связей, обучение, разработка планов действий и критерий оценки.

3. Выявление характерных признаков постановки целей, которые должны быть понятны и руководителю и подчиненным.

4. Проведение промежуточных проверок для необходимой коррекции поставленных целей.

5. Финальная проверка с рассмотрением постановленных, модифицированных и достигнутых целей.

Особо следует сказать о факторе трудности в процессе постановки целей. Установлено, что чем труднее цель, тем выше производительность, но существует критическая точка, когда цель перестает рассматриваться как достижимая и результатом является надлом, а не достижение.

Крайне важно, чтобы люди принимали поставленные перед ними цели. Для этого надо позволить работникам участвовать в постановке целей. Исследования показали, что принятие целей выше (несмотря на их трудность), когда люди участвовали в постановке целей, чем когда цели назначены им.

Добавление фактора участия в процесс постановки целей тесно связан с культурой страны. Там, где сильны традиции централизованного руководства, люди не пользуются возможностью участия.

При правильных условиях постановка целей - очень мощное средство управления персоналом, повышения производительности труда.

Персональная программа постановки целей может помочь каждому оставаться мотивированным, взглянуть на себя, свои силы и слабости, осознать свои возможности.

Каждая из представленных здесь теорий может что-то предложить руководителям, каждая имеет смысл, если ею правильно пользоваться. Если мотивация должна заряжать энергией, поддерживать и направлять, то руководители должны понимать потребности, намерения, предпочтения, цели подчиненных, возможности подкрепления и сравнения их труда и поведения.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. По Вашему мнению, как часто менеджеру приходится сталкиваться с подчиненными, имеющими различные доминирующие потребности? Что он должен в такой ситуации делать?

2. Мог бы руководитель, знающий теорию справедливости, использовать эти значения при разработке программ зарплаты? Как?

3. Объясните мотивацию в терминах, которые может руководитель применять в своей работе.

ГЛАВА 4. ГРУППЫ И МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Цель изучения: ознакомившись с материалом главы 4 вы сможете: дать определение "группы" и охарактеризовать различные группы, существующие в организациях; обсудить, почему люди объединяются в группы; определять основные характеристики групп в организациях; различать функциональный и дисфункциональный конфликт; сравнивать последствия межгрупповых конфликтов для групп; идентифицировать различные методы, с помощью которых можно управлять межгрупповым конфликтом.

Тема для обсуждения: Следует ли стремиться к полному исключению конфликтов?

Аргументы "ЗА":

Некоторые руководители резко отрицательно относятся к возникновению групповых конфликтов и поэтому стремятся устранить все виды споров, диспутов или дебатов. Они утверждают, что конфликты разрушают организацию и препятствуют ее работе с оптимальной эффективностью. Любой конфликт является явным указанием на что-то неладное, происходящее внутри организации, и свидетельством того, что здравые и логические принципы не используются в процессе управления деятельностью организации. Страх руководителей перед конфликтом объясняется тем, что крупные интенсивные конфликты, как правило, возникают из неконтролируемых мелких конфликтов. Необходимо искоренять проблемы, которые вызывают конфликты, а не позволять им возникать и тем более развиваться.

Аргументы "ПРОТИВ"

Другие руководители считают, что более реалистичный взгляд на конфликты заключается в том, что их нельзя избежать. Конфликты неизбежны и возникают под воздействием многочисленных факторов, включая и структуру организации, и систему оценок эффективности работы и даже таких незначительных, как планировка, меблировка и дизайн помещения.

Эти люди убеждены, что определенная доля конфликтов не только неизбежна, но и желательна для поддержания необходимости перемен, новизны, решения проблем. Они понимают, что для организации конфликт может быть как положительным, так и отрицательным. Задача менеджера - такое управление уровнем конфликта, которое обеспечит оптимальную эффективность работы организации.

4.1. Природа групп

Существует несколько точек зрения на определение понятия "группа". С точки зрения восприятия - основой группы является личное знакомство, с точки зрения взаимодействия - поиски согласия, с точки зрения организации - общая задача, с точки зрения мотивации - общая мотивация.

Мы будем называть **группой** объединение двух или более рабочих и служащих, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что на поведение (или деятельность) одного члена оказывает влияние поведение (или деятельность) других членов.

4.2. Типы групп

Большинство рабочих и служащих - это члены группы, основой которой является ее положение в организации. Это формальные группы.

Формальные группы - это группы, созданные по решению руководства для выполнения целей организации.

Группы, возникающие естественным путем, не в результате преднамеренного замысла, а с целью удовлетворения социальных потребностей называются неформальными.

Неформальные группы - это группы, возникающие как следствие индивидуальных усилий, развивающихся на основе общих интересов и дружбы.

4.3. Почему люди формируются в группы?

Причины формирования формальных и неформальных групп различны. Назовем некоторые из них: удовлетворение потребностей (в безопасности, социальных, в уважении); межличностное тяготение и близость; цели группы; экономические мотивы.

4.4. Стадии развития группы

Группы учатся так же, как и люди. Учатся общаться и работать. При этом в процессе развития группы проходят через некоторые общие стадии: взаимное признание; общение и принятие решения; мотивация и продуктивность; контроль и организация. По мере того, как группы проходят через различные стадии развития, начинают выявляться их характеристики.

4.5. Характеристики групп

Основные характеристики групп: структура, иерархия, статус, роль, правила, лидерство, сплоченность и противоречия. Эти характеристики необходимо знать для понимания поведения группы.

Структура - схема взаимоотношений в группе между должностными.

Иерархия - сумма определенных признаков, которые отличают одну должность от другой.

Статус - понятие, аналогичное иерархии, он устанавливается для определенной должности.

Статус в формальных группах обычно основывается на положении в организации, а в неформальных - на чем-либо, относящемся к группе (умение поддерживать отношения с руководством, теннис).

Роли - каждый человек в структуре группы имеет роль, ассоциированную с занимаемой должностью.

Правила - стандарты, которые соблюдаются членами группы. Это обычно согласованные стандарты индивидуального и группового поведения.

Лидерство - лидер группы оказывает определенное влияние на членов группы. В формальной группе лидер имеет санкционированную власть. В неформальной группе лидер - уважаемый человек с высоким статусом.

Сплоченность - сила стремления членов группы оставаться в группе и обязательства перед группой. Степень сплочения может оказать положительное или негативное влияние в зависимости от того, насколько цели группы совпадают с целями организации. Высокая степень сплоченности чревата шаблонным мышлением, чувством единодушия, иллюзией неуязвимости.

Противоречия (межгрупповые конфликты) - существенная отличительная черта групп. Группы вступают в противоречия друг с другом по многим причинам, а последствия для организации могут быть хорошими или исключительно отрицательными.

4.6. Концепция роли

Для понимания поведения группы важна концепция роли.

Роль - это организованный набор ролей поведения, ожидаемых от индивидуума в определенной ситуации (роль профессора и студента). Так как индивидуум находится во многих различных положениях в различных организациях: дом, работа, транспорт, магазин, больница, общественные группы и т.п., то он выполняет многочисленные роли. Точность **восприятия роли** может иметь определенное влияние на деятельность. В организации может быть три различных восприятия одной и той же роли: восприятие организации, группы и индивидуума.

Ролевой конфликт возникает, когда деятельность в одной роли мешает деятельности в других ролях. Ролевой конфликт может иметь несколько видов: конфликт "личность-роль"; конфликт внутри роли;

между ролями. Последствиями ролевого конфликта может быть психологический стресс.

4.7. Межгрупповые конфликты

Наличие конфликтов неизбежно в любой организации. Вопрос состоит не столько в наличии самого конфликта, сколько в том, как он управляется. С точки зрения воздействия на организацию и эффективность ее деятельности конфликт может быть функциональным и дисфункциональным.

Функциональный конфликт - наличие конфронтации между группами, которая усиливает и повышает эффективность функционирования организации, т. е. функциональный конфликт может рассматриваться в качестве "творческого напряжения".

Дисфункциональный конфликт - любой вид конфронтации или взаимодействия между группами, наносящий вред организации или служащий препятствием для достижения целей организации. В большинстве случаев точно определить момент, когда функциональный конфликт переходит в дисфункциональный, практически невозможно.

4.8. Конфликт и эффективность организации

Влияние конфликта может быть положительным и отрицательным в зависимости от природы самого конфликта и метода его разрешения. Для каждой организации существует оптимальный уровень конфликта, помогающий резко повысить эффективность деятельности организации. Исследователи убеждены, что дисфункциональные конфликты должны устраняться, а функциональные поощряться.

4.9. Причины возникновения групповых конфликтов

Наиболее существенное влияние на возникновение и развитие группового конфликта оказывают: взаимосвязь и взаимозависимость в работе, различие целей, различия в восприятии, возрастающая потребность в квалифицированных специалистах.

4.10. Последствия дисфункционального межгруппового конфликта

Группы, попавшие в конфликтную ситуацию, обычно реагируют достаточно предсказуемым образом, что проявляется в изменении отношений внутри групп и между группами.

Внутри группы, вовлеченной в межгрупповой конфликт, может возникать достаточно большое количество изменений, но, к сожалению, эти изменения обычно ведут либо к продолжению, либо обострению

конфликта. Эти изменения касаются: усиления сотрудничества в рамках группы; усиления тенденции к авторитарному руководству; стремления к активности членов группы; усиления тенденции лояльности.

Между группами, вовлеченными в конфликт, изменения возникают и проявляются в виде искаженного восприятия развития негативных стереотипов; ослабления связей.

4.11. Управление межгрупповыми конфликтами

Для разрешения межгрупповых конфликтов, достигших стадии дисфункциональности по отношению к деятельности организации, успешно используются следующие методы управления:

- 1) конфронтационный - организация прямых встреч между представителями конфликтующих групп;
- 2) задание суперординарных целей - постановка общих целей и перспектив для конфликтующих групп;
- 3) увеличение объема доступных ресурсов - попытка увеличить недостаточные ресурсы (деньги, производственная площадь, энергоснабжение и т.д.);
- 4) уход от конфликта - как временная мера выхода;
- 5) сглаживание - поиск общих интересов всех конфликтующих групп, сглаживание различий между ними и противоречий;
- 6) компромисс - достижение решения, не идеального для каждой из сторон конфликта, но позволяющего избежать появления победителей и побежденных;
- 7) авторитарное руководство- руководство разрешает конфликтную ситуацию так, как оно считает нужным, и доводит свое решение до конфликтующих групп;
- 8) замена человеческого фактора- изменение поведения членов групп;
- 9) замена структурных факторов- изменение формальной структуры организации (перевод, замена или перемещение членов конфликтующих групп);
- 10) идентификация " общего врага" - временное разрешение противоречий и объединение в борьбе против "общего врага" (например конкурента);
- 11) переговоры - конфликтующие группы садятся за стол переговоров с целью поиска и выработки взаимоприемлемого соглашения; в результате успешных переговоров все участ-

вовавшие стороны испытывают чувство, что выиграли именно они.

4.12. Управление конфликтами методом переговоров

Переговоры между группами проводятся в тех случаях, когда работа одной группы зависит от сотрудничества и деятельности другой. Руководителю следует до начала переговоров решить несколько предварительных задач:

- понимание позиций, занимаемых другой стороной;
- знание всех альтернатив.

Затем руководитель должен выбрать тактику и придерживаться ее в процессе ведения переговоров.

Тактика может включать следующие приемы:

- альтернативная группа (злой- добрый);
- совместное решение задачи;
- сила конкуренции;
- готовность к компромиссу;
- занижение предложений.

Ведение переговоров- процесс, в высшей степени зависящий от личности и характера участвующих лиц. За столом переговоров можно встретить четыре наиболее распространенных типа личности: властолюбец, дипломат, надежный исполнитель, ограниченный исполнитель.

Роль доверия. Результат будет достигнут с тем большей степенью вероятности, чем больше степень доверия, существующая между конфликтующими группами.

Альтернативы прямым переговорам - обращение к внешнему посреднику, арбитру, арбитражной комиссии, решение которых будет обязательным для конфликтующих групп.

4.13. Управление межгрупповым конфликтом с помощью стимулирования

Если межгрупповой конфликт принимает "вялотекущий" характер, то требуется стимуляция конфликта до функционального уровня, когда он благополучно воздействует на эффективность деятельности организации. Стимулирующими воздействиями могут быть:

- коммуникация - использование коммуникационных каналов организации для запуска специально подготовленной информации;

- введение в группу специалистов со стороны- чьи взгляды, опыт и ценностные установки отличаются от подобных же характеристик членов группы;
- изменение структуры организации;
- стимулирование состоятельности - с помощью наград, премий за результаты или эффективность работы.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Случалось ли вам, опоздав на занятия, просить допуск в деканате? Можно ли это считать процессом переговоров?

2. Исходя из личного опыта опишите ситуации, когда возникший конфликт носил функциональный характер и дисфункциональный характер.

3. Некоторые люди считают, что конфликты необходимы, для обеспечения возможности проведения каких-либо изменений. Почему?

4. Приведите пример переговорного процесса, в котором Вы участвовали. Какую тактику Вы использовали и почему?

ГЛАВА 5. ВЛАСТЬ И ДЕЛОВАЯ ПОЛИТИКА

Цель изучения: изучив эту главу Вы должны уметь: определять межличностных основ власти; обсуждать основы структурной ситуативной власти сравнивать тактику политических игр в организациях; дать определение, что такое руководство; описать характеристики лидера; сравнивать две ситуационные модели лидерства и определять специфические стили руководства.

Тема для обсуждения: Действительно ли нужны лидеры?

Аргументы "ЗА".

Организация работы без руководства - не что иное, как поиск журавля в небе. В реальной практике оказывается, что работники, лишенные руководства и предоставленные сами себе, не представляют основной задачи своей деятельности и не отличаются высокой дисциплиной. Руководство необходимо для определения курса выхода из экономического и социального кризиса, для поощрения продвижения кадров, для создания определенного образа мышления. Лидеры выражают рабочую этику и этические ценности, которые объединяют общество в целом. Истина, порождаемая самой жизнью, состоит в том, что группа работников, во главе которой есть руководитель, сумеет выполнить задачу лучше, чем группа, где лидер отсутствует.

Аргументы "ПРОТИВ".

Некоторые научные работники и профессиональные эксперты считают, что руководитель, оказывающий влияние на других людей, не требуется для решения или постановки задач. Задачи могут быть решены при компетентном рассмотрении или действии. Лидеры связаны с такими неприглядными понятиями как захват власти и получение дополнительных прибылей и доходов. Коллектив работников, работающий как единый организм, будет выполнять свои операции, по необходимости накладывать дисциплинарные взыскания и предъявлять требования к дисциплине, а также отвечать по всей строгости за качество и количество выходного продукта.

Зачем тратить деньги на выбор, поощрение и бесполезное развитие лидера? Основное изменение в будущем - ограничение количества лидеров и усиление коллегиального принципа подхода к руководству и обслуживанию в целях достижения наибольшей выгоды и эффективности. Власть является важнейшей частью деятельности организации, ею пользуются как управленцы, так и исполнители. Успех или неудача в использовании власти определяются в значительной степени пониманием сущности власти, временем и объемом ее использования, а также прогнозированием последствий.

5.1. Власть и полномочия

Каждое взаимодействие и социальные взаимоотношения в организации связаны с применением власти.

Власть - это способность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению. Составной частью власти являются взаимоотношения между двумя или большим числом людей, реализация власти возможна только в отношении другого лица или группы. Понятие власти включает силу и принуждение.

Полномочия означают официальную власть, которой обладает личность благодаря своему положению в организации. Полномочия включаются подчиненными, реализуются сверху вниз в иерархической организации.

Власть можно получить на основе межличностных, структурных и должностных отношений.

5.2. Межличностная власть

Выделяют пять типов межличностной власти: законная, поощрительная, принудительная, компетентная и избирательная.

Законная власть заключается в способности человека оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему служебному положению. Подчиненные играют главную роль в реализации законной власти.

Поощрительную власть получает человек за счет своей возможности давать вознаграждения. Если работники согласны принять вознаграждение, они будут подчиняться приказам, распоряжениям и требованиям.

Принудительная власть предусматривает наказание. Работники могут подчиняться из-за страха увольнения, снижения заработка и т. д.

Компетентная власть принадлежит людям, обладающим высоким профессионализмом. Чем трудней заменить специалиста, тем больше у него компетентной власти. Компетентная власть является личностной характеристикой, в то время как законная, поощрительная и принудительная власти предписываются организацией.

Избирательная власть основывается на особенных личностных характеристиках человека, на его обаянии.

Пять типов личностной власти взаимосвязаны друг с другом.

Руководителей, которые применяют свою власть для достижения целей организации, называют **институциональными**. Их деятельность более эффективна, чем у руководителей с **ориентацией на личностную власть**, используемую для достижения личных целей, или чем у **афилятивных** руководителей, обеспокоенных только тем, чтобы понравиться другим.

5.3. Структурная и должностная власть

Власть определяется прежде всего структурой организации. **Структура** обеспечивает распределение полномочий в соответствии с занимаемой должностью. **В зависимости от должности** лицо наделяется определенными правами, ответственностью и привилегиями. Другие формы структурной власти появляются благодаря **доступу к ресурсам, влиянию на принятие решений, доступу к нужной и важной информации**. Власть реализуется не только в направлении сверху вниз, но и снизу вверх. Руководители могут реализовать столько власти, сколько могут принять подчиненные. А компетентность, служебное положение и контроль под информацией являются важными ключевыми факторами власти служащих на низших уровнях иерархии.

5.4. Разделение власти между отделами организации

Власть подразделения, как и разница в полномочиях между подразделениями, зависят от способности преодолевать неопределенность, центральности и заменяемости подразделения.

Неопределенность - отсутствие информации о будущих событиях.

Центральность - занимаемое доминирующее положение или выполнение основных операций в производственном процессе.

Заменяемость - способность подразделения найти альтернативные источники для своей деятельности.

5.5. Иллюзия власти

Власть реализуется не только за счет соответствующих полномочий, она может быть осуществлена лицами, не имеющими их. Иногда одно лицо оказывает значительное влияние на других благодаря созданному впечатлению о наличии у него власти. Реальная власть - это контроль за ресурсами, центральное положение, право принятия решений, высокая репутация.

5.6. Политические стратегия и тактика

Под политическим поведением понимается поведение, которое обычно находится в противоречии с системой законной власти, рассчитано на получение выгоды для лица или подразделения часто за счет организации, рассчитано на приобретение и сохранение власти.

Для реализации такой стратегии применяются различные **тактические шаги**: отход от правил, личностная политика, тактика убеждения, организационная тактика.

В каждой организации осуществляется определенная политика, к которой приспособляются все работники. Взаимоотношения

руководителей и рядового персонала могут быть рассмотрены в виде политических "игр" таких, как игра в неповиновение, игра с использованием покровителя, игра в согласие с мнением начальства, игра в саморекламу, игра в создание коалиций, игра типа "выносить сор из избы" и т.д.

5.7. Этика, власть и политика

Власть и политика часто соприкасаются с этическими проблемами. Каждый руководитель должен нести ответственность за соблюдение этических норм. Политическое поведение должно соответствовать некоторым критериям, считающимся этическими:

1. Положительный конечный результат, т. е. приносящий удовлетворение наибольшему числу людей.
2. Соблюдение индивидуальных прав.
3. Справедливость, т.е. отношения с людьми не должны быть избирательными.

5.8. Определение лидерства

Лидерство - способность оказывать влияние при продвижении или определении компетенции других членов данной группы.

В иерархической организации назначенный руководитель может направлять, инструктировать или командовать, но если подчиненные имеют хоть малейшую возможность выполнять или не выполнять указания, то не может быть речи о лидерстве. Лидерство имеет место, если подчиненные выполняют все просьбы без какого-либо внешнего проявления власти со стороны лидера.

Лидерство включает в себя личностные характеристики, стили поведения и различные ситуации.

5.9. Важна ли роль лидера?

С одной стороны, опыт показывает, что степень влияния лидера на конечный результат очень мала: лидеры даже самого высокого уровня не могут осуществлять единый контроль и управление ресурсами, внешние факторы могут быть не подлежащими контролю. Но, с другой стороны, существует прямое доказательство тому, что лидер влияет на конечный результат. Лидерство может не иметь значения в одних ситуациях, но может и имеет громадное значение в других. Ли Якокка в фирме "Крайслер"? Михаил Горбачев в Советском Союзе? Эти люди - действительно лидеры и оказали влияние на многих и многих.

5.10. Теория характеристик

Проводились исследования в целях идентификации интеллектуальных, эмоциональных, физических и других персональных характеристик лидера, пользующегося успехом. Такой подход предполагает, что конечное число индивидуальных характеристик эффективного лидера может быть определено. И хотя список потенциально важных, характерных личностных черт может быть бесконечен, исследователи выделяют как наиболее важные следующие: **уровень интеллектуального развития** (знания, быстрота и плавность речи, решимость, собственный взгляд на события), **личные качества** (честность, адаптивность, способность создавать, эмоциональная уравновешенность, независимость, личностная целостность), **способности** (к сотрудничеству, коммунибельность, дипломатичность и такт, участие в общей деятельности, популярность и престиж).

Но характеристики функционируют не сами по себе, а в порядке сочетаемости. Кроме того, эффективность лидерства в значительной степени зависит от ситуации: что эффективно в банке, может оказаться бессмысленным на производстве.

5.11. Теории личного поведения

Они основное внимание уделяют потому, что лидеры делают и (или) как они себя ведут при выполнении функций лидера. Здесь можно выделить **два стиля лидерства**. Первый ориентируется на удовлетворение требований служащих и на выполнение поставленной задачи. Второй - ориентация на установление дружеских связей между подчиненными или между подчиненными и лидером.

Однако не удалось установить четкую связь между эффективностью лидера и его основными поведенческими чертами.

5.12. Ситуационные теории

Это теории, которые базируются на соответствии между личностью, точкой зрения и возможностью. Если лидер обладает определенными навыками в области диагностики поведения человека, то ситуационные теории помогут ему объяснить поведение подчиненных в той или иной степени, свое собственное поведение при условии использования определенного стиля руководства. Ситуационный подход предполагает, что лидер должен быть достаточно гибок для того, чтобы адаптироваться к каждой конкретной ситуации в соответствии с характерами своих подчиненных. Появились описания моделей лидерства, пытающиеся определить поведение лидеров в соответствии со сложившейся ситуацией.

Вероятностная модель лидерства

Ее автор Фред Е. Фидлер. Он рассматривает лидерство как взаимодействие между властью и влиянием, стилем лидерства и бла-

гоприятностью ситуации. Фридлер составил шкалу для определения двух типов руководства:

- жесткий контроль и направление действий;
- пассивное координирование.

Далее он вводит ситуационные факторы, которые определяют эффективность данного типа руководства в данной ситуации. К ним относятся:

- взаимоотношения между лидерами и членами группы;
- структура задания;
- власть руководителя в данном положении.

Исследования, проведенные с помощью вероятностной модели Фидлера, установили, что лидеры, ориентирующиеся на выполнение задания, выполняют свои обязанности лучше в очень благоприятных условиях. Лидеры, ориентируемые на установление благоприятных взаимоотношений со своими подчиненными, выполняют свои задания лучше в ситуациях средней благоприятности.

Теория достижения цели

В этой теории предполагается, что лидер должен оказывать влияние на понимание и восприятие подчиненными поставленной задачи, сам ставить цели и определять пути к их достижению.

Поведение лидера эффективно до той поры, пока подчиненные получают удовлетворение от поставленной и выполняемой задачи.

Поведение лидера удовлетворительно, пока оно обеспечивает ясность для его подчиненных в том, что следует делать, и вознаграждает за эффективные действия.

При этом необходимо учитывать два ситуационных фактора: личностные характеристики подчиненных, внешние условия (формальная система власти, рабочая группа, род занятия и т.д.)

Данная теория предполагает, что поведение лидера должно способствовать достижению поставленной цели и позволит справиться с внешними нестабильными проявлениями, выдавая при этом четыре стиля поведения лидера: директивный, поддерживающий, участвующий, ориентирующийся на достижении цели.

Если модель Фидлера рассматривает эффективность деятельности лидера, то теория достижения цели фокусируется на удовлетворении потребностей подчиненных и результате их усилий.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В каких видах работ лидеру не требуется осуществлять продвижение и поощрение своих сотрудников? Придумайте три ситуации и объясните, почему лидер здесь не нужен.

2. Объясните ситуацию с точки зрения теории достижения цели, когда мать хочет помочь дочери достичь успехов при учебе в институте.

3. Может ли лидер на конвейере, ранее проживавший в России, быть лидером на конвейере во Франции? Объясните.

ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИЯ: СТРУКТУРА И ПРОЦЕССЫ УПРАВЛЕНИЯ

Цели изучения: проработав материал данной главы, можно: описывать взаимосвязи между четырьмя видами управленческих решений и тремя измерениями организационной структуры; оценивать выгоды и недостатки централизации и децентрализации управления; сравнивать альтернативные основы департаментализации; определять условия внедрения матричной организационной структуры.

Тема для обсуждения: необходимы ли для эффективного управления схемы организационной структуры?

Аргументы "ЗА".

При отсутствии схемы организационной структуры (ОС) работники могут не знать, с кем им следует работать, а руководители не представляют, как их работа сочетается с работой других подразделений. При отсутствии схемы ОС могут появиться связи, нелогичные и создающие путаницу.

Схемы ОС должны дополняться документами, определяющими основные требования к каждому отделу, комитету и к каждой управленческой должности. Такие материалы позволяют руководителям и работникам лучше понимать, как их усилия сочетаются с усилиями других.

Организации, пытающиеся обойтись без определенной схемы организованной структуры, неизбежно будут практиковать политиканство и фаворитизм в решении многих важных проблем менеджмента.

Аргументы "ПРОТИВ".

Схемы организационной структуры не показывают важные связи между работниками и подразделениями. Например, на них не отражены неформальные линии коммуникаций и влияния.

Схемы ОС изображают иерархию должностей, подразумевая, что чем они выше, тем более важны и влиятельны. Это не всегда верно, поскольку некоторые работники являются важными и влиятельными при принятии одних решений, но не других. Схемы не показывают соответственное влияние руководителей, находящихся на одном уровне, что, казалось бы, означает обладание ими одинаковыми правами. На самом деле это неверно. Например, влияние руководителя службы маркетинга может преобладать над влиянием руководителя производства, если принимаемое решение зависит от факторов рынка, а не от производственных возможностей организации.

Наиболее деструктивная критика сводится к тому, что четкое описание должностей определит то, что должен делать работник, а что он может игнорировать. Результатом этого будет снижение адаптивности и гибкости организации.

Понятие **организационная структура (ОС)** является абстрактным понятием, его никто никогда не видел. ОС это состав должностей и организационных единиц /подразделений/ в организации, их сопряженность и взаимосвязанность, влияющие на мотивы индивидуального и группового поведения.

6.1. Влияние ОС на организацию

Организации являются целевыми системами, характеризуемыми наличием целей у организационных единиц и намерениями у индивидов. ОС могут способствовать или затруднять достижение целей организации, влиять на уровень организационной эффективности. Однако менеджеры не всегда в состоянии спроектировать необходимую ОС ввиду недостаточной подготовки или интеллекта. В некоторых случаях ОС способствуют личным целям менеджеров в ущерб целям организации. Требуется наличие способностей и мотиваций у тех, кто обладает полномочиями проектирования структуры, чтобы положительно влиять на организационную эффективность.

Влияние ОС на организацию показывает следующий пример.

Организация: крупный план. IBM реорганизуется. 28 января 1986 г. было знаменательной датой в IBM. Тогда руководитель IBM Д.Ф. Акерс объявил грандиозную реорганизацию, которую некоторые оценили как второе создание IBM. ОС IBM характеризовалась как централизованная, где все основные решения принимались в офисе главного управления. Менеджеры местных отделений не могли влиять на рынок и состояние техники, не имея соответствующих прав.

Первым шагом реорганизации ОС IBM стало делегирование полномочий в принятии решений по рынкам и товарам шести главным управляющим, возглавившим автономные промышленные группы "по продукту": персональные ЭВМ, средние ЭВМ, крупные ЭВМ, связь и микропроцессорная техника. В пределах своей сферы деятельности руководители "продуктовых" отделений имеют полные полномочия совершенствовать продукцию и развивать рынки. Эти преобразования затронули более 20 тыс. сотрудников, многие из которых заняли новые должности. Отдельные должности были изменены, много должностей ликвидировано. IBM разрешила досрочный выход на пенсию и переводы по службе, чтобы ослабить последствия сокращения числа рабочих мест.

Последующее оздоровление финансового положения IBM подтвердило целесообразность реорганизации ОС IBM*.

6.2. Влияние ОС на индивидуальное и групповое поведение

Служебные обязанности индивидов и групп оказывают влияние на их поведение в организации. Должностные требования к работнику и его собственные ожидания могут иметь своим результатом высокий уровень личного удовлетворения или стресса, беспокойства и нарушения физических функций.

Служебные обязанности работников требуют от них взаимодействия с другими членами организации. Эти взаимодействия могут выглядеть шаблонными или творческими, требовать высокого или низкого уровня квалификации. Они могут вызывать чувства дружбы, соревнования, совместимости и удовлетворения или могут быть причиной стресса и беспокойства.

Влияние структуры на поведение группы в организации выражается в том, что группы могут быть более или менее сплоченными, с различной степенью межличностного общения. Например, в одинаковых по численности структурных подразделениях, работники которых выполняют одинаковую или индивидуальную работу, характер межличностных взаимодействий будет различным. Группа, состоящая из работников занятых одинаковой работой, окажется менее сплоченной, менее открытой к новым идеям и менее общительной по сравнению с группой, объединяющей людей, выполняющих разные работы.

6.3. Проектирование ОС

Проектирование ОС происходит в результате принятия управленческих решений о четырех важнейших атрибутах всех организаций: разделении труда, структуризации /департаментализации/, размере структурных подразделений, т.е. норме управляемости и делегировании полномочий. Сама ОС характеризуется степенью формализации, сложности и централизации. Альтернативные варианты построения ОС показаны в таблице.

ОС, как правило, располагаются у границ приведенной шкалы вариантов. Структуры, расположенные слева, определяются как классические, административные, бюрократические, инструментальные. Структуры, находящиеся справа, называют неоклассическими, неформальными, органическими.

* Источник: статья "Большие изменения в "Синем гиганте", журнал "Бизнес уик" февраль 1988 г., с. 92-98.

Таблица

Альтернативные варианты ОС

Ключевые управленческие решения по ОС	Признак	Варианты
Разделение труда	Специализация рабочих мест	Высокая / низкая
Департаментализация	Функциональные основы	Однородная / разнородная
Норма управляемости	Количество контролируемых работников	Узкая / широкая
Полномочия	Делегирование	Централизованные / децентрализованные

6.4. Разделение труда

Это процесс деления работы на сравнительно однородные операции, для использования преимуществ специализации.

Разделение труда в организации может проводиться по трем направлениям:

1. Разделение работы на индивидуальные специальности на основе технологической однородности ее содержания. Такое разделение труда, имеющее в основе технологию работ, приводит к образованию профессий и специальностей.

2. Разделение работы на различные действия, необходимость которых определяется естественной последовательностью работ, выполняемых в организации. Например, на предприятиях обрабатывающей промышленности разделяют работу на изготовление, сборку и отделку. Этот специфический метод разделения работ называют горизонтальной специализацией.

3. Работа может быть разделена вдоль управленческой вертикали в организации. Например, работа по контролю производства у главного управляющего компанией и начальника смены в цехе будет различной.

Менеджеры могут изменять структуризацию организации, изменяя степень специализации должностей. Наблюдаемая тенденция к ограничению и снижению численного состава организации приводит к деспециализации управленческих должностей, особенно менеджеров среднего звена. Например, компания "Дженерал электрик" настойчиво проводит политику сокращения менеджеров среднего уровня управления. В результате их должности становятся менее специализированными, а нормы управляемости расширяются.

6.5. Департаментализация

Департаментализация - процесс, в результате которого организация структурно делится, объединяя операции в структурных подразделениях соответственно некоторым общим признакам. Решающим соображением при создании управленческих подразделений является определение основы для группирования операций в структурных подразделениях. Типовыми основами департаментализации является группировка должностей в подразделении по признаку однородности выполняемых функций, территории или выпускаемых продуктов.

Функциональная департаментализация

Каждая организация предпринимает определенные действия для достижения своих целей, которые можно рассматривать как функции организации. Необходимые функции промышленной фирмы включают маркетинг, производство, финансы, бухгалтерский учет, кадры, т.е. все действия, необходимые для того, чтобы создать, произвести и продать товар. Каждая из этих функций может быть положена в основу для создания специального структурного подразделения. Функциональная основа департаментализации используется в небольших организациях, представляющих ограниченный ассортимент товаров и услуг. Она также используется в больших многономенклатурных организациях для создания отделений.

Главное преимущество функциональной основы - ее производительность. Структурные подразделения, объединяющие специалистов одного профиля, являются мотивирующим фактором к высокопроизводительному труду. Например, труд бухгалтеров более производителен при их совместной работе, они могут обмениваться специальными знаниями в интересах выполняемой работы.

Главный недостаток функциональной основы состоит в том, что целями организации могут пожертвовать в пользу целей структурного подразделения. Например, бухгалтеры могут видеть только свои проблемы и не замечать проблем производства, сбыта или всей организации. Другими словами, культура и связи структурного подразделения будут часто сильнее отождествления с организацией, ее целями и культурой.

Территориальная департаментализация

Выделяемые группы и структурные подразделения ориентированы на определенные территориальные области / город, район, страна /. Логика решения состоит в том, что всю деятельность фирмы в данном регионе следует поручить одному менеджеру. Для больших, территориально разъединенных организаций такая основа

департаментализации выгодна, т.к. физическое разобщение операций затрудняет централизованную координацию.

Территориальная департаментализация обеспечивает хорошую учебную базу для управленческого персонала. Компания назначает менеджеров на территориальные должности, а затем оценивает их достижения в этом регионе. Опыт, приобретаемый менеджерами на территории, удаленной от главного правления фирмы, дает ценное понимание того, как воспринимаются товары или услуги в районе сбыта.

Департаментализация по "продукту"

В больших компаниях с многономенклатурным выпуском возможна группировка операций по "продукту", когда все операции, связанные с производством и сбытом изделия или ассортимента сходных изделий, передаются в управление одному менеджеру. "Продукт" становится предпочтительной основой департаментализации при расширении ассортимента изделий фирмы, когда координирование различных функциональных подразделений становится все более затрудненным, а подразделений - производителей "продукта" - предпочтительным.

В этом случае управленческий персонал может повышать свою компетентность в исследованиях, производстве или продажах ассортимента изделий. Менеджеры продуктовых филиалов наделяются необходимыми ресурсами и становятся попечителями прибыли. От них часто требуют **установить** задание по прибыли в начале некоторого временного периода, а затем сравнить реальную прибыль с запланированной, что способствует развитию у них инициативы и самоуправления.

Недостатком является избыточная численность управленческих работников, так как каждому продуктовому филиалу требуется выполнение обеспечивающих функций: исследовательских, маркетинга, снабжения и др. Поэтому технический персонал и специалисты обнаруживаются во всех филиалах организации.

Организация: крупный план. Фирма "ЗМ" реорганизует функции НИР и ОКР

Фирма "ЗМ" имеет 89 филиалов, ответственных за производство и продажу примерно 60 тысяч видов продукции. Филиалы сгруппированы в сектора, их руководители подчинены главному правлению компании. В этих условиях координация НИР и ОКР оказывается весьма затруднительной. Для решения этой проблемы создана структура, разделяющая деятельность по НИР и ОКР в организации. Персонал на уровне филиалов концентрирует свое внимание на

видоизменении уже имеющейся продукции. Персонал секторов, занятый НИР и ОКР, концентрируется на прикладных исследованиях, направленных на модернизацию продукции, с предельным пятилетним сроком внедрения результатов.

Третья группа, занимающаяся НИР и ОКР при главном управлении фирмы, осуществляет фундаментальные исследования применительно к внедряемой технике и технологии.

Департаментализация по "потребителю"

Основой для группирования операций могут быть покупатели или клиенты. Тогда структурное подразделение или управленческая должность будут ориентированы на работу с определенной группой потребителей. Например, ссудный отдел в коммерческом банке структурирован по видам выдаваемых ссуд: долгосрочные и краткосрочные, промышленные или сельскохозяйственные предприятия и т. п. Клиент будет взаимодействовать с менеджером по ссудам соответствующей категории. Организации со структурными подразделениями на потребительской основе в большей степени способны удовлетворять запросы потребителей, чем организации, структурные подразделения которых базируются на непотребительских факторах.

6.6. Матричная организация: объединение основ

Матричная организация - это организационная структура, базирующаяся на "продукте" или "работе по созданию новой продукции" /РСНП/, накладываемая на существующую структуру, созданную на функциональной основе. Такая попытка направлена на то, чтобы увеличить сильные стороны и свести до минимума слабости как функциональной основы, так и основы по "продукту". Матричная организация рассматривается как сбалансированный компромисс между функциональной организацией и организацией по "продукту".

В матричной структуре желаемый баланс достигается накладыванием или перекрыванием горизонтальной структуры власти, влияния и общения вертикальной административной структурой. В матричной структуре работники подчинены двум менеджерам: одному - в их функциональном подразделении и другому - в подразделении РСНП или "продукте". Наличие системы двойной власти является отличительной чертой матричной организации и рассматривается как отрицательный фактор.

Матричные структуры обнаруживаются в организациях, нуждающихся в быстром реагировании на изменения двух или более факторов внешней среды /например, техника и рынки/. Матричная организация способствует эффективному использованию персонала

и оборудования. Каждое подразделение по РСНП или "продукту" может кооперироваться в использовании ресурсов с другими подразделениями. Результатом такого взаимодействия является перекрестный обмен знаниями у специалистов, их взаимное обогащение идеями. При этом сохраняется связь с представителями своей области знаний в функциональном структурном подразделении, что обеспечивает квалификационный рост специалистов.

6.7. Децентрализация в международных корпорациях

Международные корпорации /МНК/ - это фирмы, занимающиеся бизнесом в более чем одной стране.

Наиболее распространенной основой департаментализации МНК является территория. Оргструктура МНК включает общенациональных и региональных руководителей, подчиненных главному управлению в той же общенациональной или региональной зоне. Каждый общенациональный или региональный офис располагает всеми ресурсами, необходимыми для производства и реализации товаров. Эта организационная форма удобна для фирм с ограниченным ассортиментом изделий. МНК с разнообразным товарным ассортиментом ориентируются на оргструктуру, основанную на "продукте". В такой структуре ответственность за изделие или ассортиментную группу передается одному управлению корпорации и все производители этой продукции во всех регионах подчиняются этому управлению.

МНК с узким ассортиментом и простой технологией, например фирмы добывающих и перерабатывающих отраслей, используют функциональный подход в построении оргструктуры. Управление корпорации по каждой предпринимательской функции /производство, маркетинг, финансы/, распространяет власть на осуществление этих функций в любом регионе, где действует данная фирма.

С ростом ассортимента становится целесообразным переход к продуктовой схеме управления, для чего в функциональных организационных единицах могут создаваться "комитеты специалистов" или специализированные отделы по определенным ассортиментным группам.

Таким образом, эффективность управления организацией в значительной степени будет зависеть от обоснованности выбора соответствующих основ департаментализации на каждом уровне управления. Эти основы могут меняться со временем под влиянием изменений во внешней и внутренней средах организации, оказывая разнообразное воздействие на поведение индивидов и межличностные отношения.

Норма управляемости

Норма управляемости - количество работников, подчиненных конкретному менеджеру. Будет ли организация более эффективной при

сравнительно широкой или узкой норме управляемости? Ответ на этот вопрос сводится к тому, за работой скольких людей менеджер может эффективно наблюдать, какой объем межличностных связей может надежно контролироваться. Кроме того, норма управляемости должна учитывать контакты менеджера с другими лицами, участие в различных видах деятельности /комитеты, комиссии, конференции и т.п./.

Число потенциальных межличностных связей между менеджером и подчиненными при увеличении численности возрастает в геометрической прогрессии. Это обстоятельство определяется тремя возможными типами межличностных связей: индивидуальными, групповыми и перекрестными.

Индивидуальная связь определяет взаимодействие менеджера с каждым подчиненным.

Групповая связь выражает взаимодействие между менеджером и любым возможным объединением подчиненных.

Пересекающаяся связь отражает возможные варианты взаимодействия подчиненных друг с другом.

Однако число потенциально возможных связей не является решающим соображением при определении нормы управляемости для менеджера. Более существенным является частота и интенсивность фактически существующих связей. При этом следует обратить внимание на такие факторы, как необходимость контактов, степень специализации работ и коммуникабельность менеджера.

Необходимость контактов

В научных исследованиях и в производственной деятельности необходимы частые контакты и высокая степень координации между руководителем и подчиненным. В этих случаях целесообразно организовать работу таким образом, чтобы было как можно больше контактов "группа-руководитель", сокращая при этом формальные, документированные связи между ними в виде всевозможных справок, отчетов, докладных записок и т. п. Широкая норма управляемости лишила бы подчиненных необходимого контактирования с руководителем, что отрицательно сказалось бы на сроках и качестве работы. Чем больше в работе индивида или группы неоднозначности, тем больше необходимости в контактах, следовательно, 'уже норма управляемости.

Степень специализации работ

Решающим соображением при определении нормы управляемости является специализация работников. Принято считать, что менеджер на более низком уровне управления может осуществлять наблюдение за большим числом подчиненных, так как работа на

этом уровне является более специализированной и менее сложной, чем на более высоких уровнях управления.

Коммуникативность менеджера

Личные качества менеджера должны приниматься во внимание при установлении персональной нормы управляемости. Коммуникативный руководитель, способный коротко и ясно объясниться с подчиненными может, руководить большим числом людей, чем тот, кто этого не умеет.

Делегирование полномочий

Делегирование полномочий - это процесс распределения прав и ответственности в организации по нижесходящей линии.

Делегирование полномочий прежде всего относится к принятию решений, а не к выполнению работы. Под полномочиями подразумевается право менеджера принимать решение, не запрашивая санкции на него у более высоких руководителей, и требовать подчинения от других при его выполнении. Степень делегирования полномочий может быть сравнительно высокой или низкой в отношении обеих сторон полномочий. Например, одному менеджеру может быть предоставлено право найма работников / право решения / и определение видов работ для нанятых / право подчинения /. Другой менеджер, занимая аналогичную должность, может не иметь права найма работников, обладая только правом распределения работ между ними. Для всех управленческих должностей должен быть установлен диапазон альтернативных форм делегирования полномочий, из которого вышестоящие руководители выбирают целесообразный вариант делегирования полномочий с учетом личных качеств работника.

Мотивы децентрализации

Основными положительными мотивами децентрализации власти в организации являются следующие.

Во-первых, высокая степень делегирования полномочий способствует росту профессиональных качеств у менеджеров. В этом случае менеджеры получают возможность принятия важных решений для организации, что расширяет их специальные знания и навыки и облегчает им дальнейшее служебное продвижение.

Во-вторых, большее делегирование власти создает конкурентную среду внутри организации. Рост мотивации менеджеров определяется увеличением конкурентного окружения, т.е. возрастающей численностью работников и количеством критериев, по которым производится оценка деятельности каждого менеджера. Однако конкурентная среда может оказывать и деструктивное воздействие

на организацию, если успех одного менеджера является результатом потерь у другого.

И наконец, менеджеры со сравнительно большой властью, решая большие и сложные проблемы организации, развивают свое управленческое творчество, результаты которого будут способствовать адаптивности и росту организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Сравните департаментализацию по "функции" и "продукту" с точки зрения экономичности, производства, удовлетворенности, адаптивности. Рассмотрите возможности того, что одна из основ может быть лучшей в достижении одного вида эффективности и худшей в достижении другого.

2. Почему организации используют различные основы департаментализации на различных уровнях управления?

3. Как менеджер может установить, что организационная структура неэффективна?

4. Установите связь между делегированием полномочий и основами департаментализации. Целесообразно ли создание филиалов "по продукту", без делегирования значительных полномочий менеджерам этих филиалов?

5. Объясните различия в работе менеджера в функциональном подразделении и в подразделении, созданном на продуктовой основе.

ГЛАВА 7. ПРОЦЕССЫ ОБЩЕНИЯ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Цели изучения: изучив материал данной главы, вы сможете: описывать главные элементы процесса общения; оценивать различные виды межличностного общения; выявлять барьеры, препятствующие эффективному общению, и определять способы их преодоления; описывать процесс принятия управленческих решений; устанавливать основные факторы, влияющие на процесс принятия решений; определять методы, используемые для повышения эффективности управленческих решений.

Тема для обсуждения: полезно ли распространение слухов в организации?

Аргументы "ЗА".

Опросы служащих показывают, что большинство из них в качестве наиболее надежного источника служебной информации указывают на слухи, циркулирующие в организации. Согласно проведенным многочисленным исследованиям слухи достаточно точны и оправдываются в более чем 75% случаев.

Слухи могут служить системой раннего предупреждения работников, давая им возможность заранее выработать линию своего поведения. Передача слухов осуществляется путем группового обсуждения, что способствует сближению работников и дает им возможность "отвести душу", снять стрессовое состояние.

Менеджеры могут использовать слухи для апробации возможных изменений в организации и получать таким образом данные о возможной реакции подчиненных на планируемые изменения.

Аргументы "ПРОТИВ".

Хотя часть слухов и подтверждаются, все-таки значительная их доля не является правдивой, а обсуждение ложных сведений является непроизводительной затратой времени.

Выводы, сделанные на основе ложных посылок, имеют, как правило, деструктивный характер для организации.

Поэтому циркуляция слухов в организации должна быть сведена к минимуму, и администрация должна их контролировать. Наилучший способ пресечения слухов - развитие других форм общения, своевременная информация служащих о проблемах, по поводу которых возможно появление слухов.

7.1. Процесс общения

Общение - это процесс обмена информацией между двумя и более индивидами.

Процесс общения включает пять основных элементов: коммуникатор, сообщение, среда, получатель и обратная связь. Каждый элемент играет важную роль в процессах общения внутри организации.

1. Коммуникатор - это служащий с идеями, намерениями или информацией и целью общения. Процесс общения у коммуникатора начинается с этапа кодирования. Кодирование - процесс, с помощью которого коммуникатор переводит свои идеи или информацию в систематический комплекс символов - язык, доступный для понимания получателя.

2. Сообщение - является результатом процесса кодирования, выражающим в словесной, письменной или невербальной форме передаваемую идею или информацию коммуникатора. Конкретная форма сообщения зависит от среды, используемой для передачи сообщения.

3. Среда - представляет собой носитель сообщения, средство, с помощью которого передается сообщение. Коммуникационная среда в организации включает индивидуальное и групповое общение, телефонные разговоры, рабочие совещания и конференции, служебную документацию.

Выбор соответствующей среды оказывает влияние на эффективность передачи информации и даже на исполнительскую деятельность. Эффективное общение требует правильного сочетания между средой и содержанием сообщения.

- "Богатая" среда (например, общение один на один, обеспечивающее немедленную обратную связь - персональный фокус - и дополнительные невербальные источники информации для отправителя и получателя) является наилучшей для передачи нерутинных и сложных сообщений.
- "Бедная" среда (например, служебные записки и объявления, вывешиваемые на информационных табло) является наилучшей для передачи простых, стандартных сообщений.

Анализ работы "чувствительных" и "нечувствительных" к среде менеджеров показал, что среди первых наблюдается большая доля с высокими профессиональными результатами.

4. Для завершения процесса общения сообщение должно быть декодировано (расшифровано) получателем. Расшифровка сообщения выполняется получателем с позиций собственного опыта и компетенции. Поэтому сообщение президента, касающееся производственной деятельности фирмы, будет расшифровано рабочими несколько иначе, чем начальником цеха.

5. Обратная связь обеспечивает канал для ответа получателя, что дает возможность коммуникатору установить, получено ли со-

общение адресатом и вызвало ли оно ожидаемый ответ. Односторонние процессы общения не обеспечивают обратной связи между передаваемым и получаемым сообщением.

К менеджеру обратная связь может приходиться различными путями. При индивидуальном общении возможна как вербальная (языковая), так и невербальная форма обратной связи. Косвенными свидетельствами плохой обратной связи могут служить снижение продуктивности, качества работ, увеличение потерь рабочего времени, конфликты и т. п.

- Шум - т.е. помехи в процессах общения имеют место в каждом его элементе. Например, менеджер, выступая в роли коммуникатора и имея ограниченное время общения, может игнорировать обратную связь или представить неполную информацию. Результатом таких помех может быть искаженное представление у получателя о намерениях менеджера.
- Несловесное (невербальное) общение - передача сообщения выражением лица или глаз, жестами, изменением позы и т. п. Оно играет весьма существенную роль в процессах общения. Исследования показывают, что если взять за 100% весь объем передаваемой информации при индивидуальном общении, то на долю информации передаваемой словесно приходится примерно 7%. Остальное воздействие складывается из 38%, приходящихся на модуляцию голоса, и 55% - на выражение лица, позы и жесты.
- Межличностный стиль общения - это манера, в которой коммуникатор устанавливает связь с другими людьми.

Межличностный стиль общения зависит от распределения информации между участниками общения. Следует констатировать, что никто не обладает абсолютной информацией, и то, что известно одному участнику общения, может быть известно другому, и наоборот. Это порождает различные комбинации межличностных стилей общения, которые часто иллюстрируются диаграммой, называемой "Окно Джохари", пример которой показан на рис.7.1.

	Известно самому	Неизвестно самому
Известно другим	Открытая зона	Слепое пятно
Неизвестно другим	Скрытая зона	Неизвестная зона

Рисунок 7.1.

- Открытая зона - представляет собой область наиболее эффективного общения. Для попадания в эту область участники общения

должны испытывать одинаковые чувства, разделять сходные идеи, обладать равной информацией. Чем больше область общего понимания, тем эффективнее процесс общения.

- Слепое пятно - образуется тогда, когда некоторая информация известна другим и не известна самому. Такое положение весьма затрудняет процесс общения, так как едва ли можно понять поведение, решения или возможности других, не зная информации, на которой они могут быть основаны.

- Скрытая зона - представляет собой область информации, которой располагает индивид и которая отсутствует у партнеров по общению. Удерживание информации может происходить от страха, желания усилить свои позиции или по какой-либо иной причине. Такая ситуация затрудняет процесс общения. Она особенно "опасна", когда информацией обладает подчиненный и ее нет у руководителя.

- Неизвестная зона - выражает отсутствие необходимой информации у всех членов процесса общения. Эта ситуация приводит к тому, что "Я не понимаю их, а они не понимают меня". Такое случается, когда в организации привлекают для координации взаимной деятельности специалистов из различных подразделений.

- Повышение эффективности межличностного общения достигается путем расширения открытой зоны за счет предоставления необходимой информации другим, самоанализа и интеллектуального развития всех членов организации.

7.2. Направления общения

Общение в организации должно происходить по четырем основным направлениям: вертикально: вверх-вниз, горизонтально и диагонально. Изучение каждого направления общения позволяет выявить существующие в них препятствия и установить пути к их преодолению. Рассмотрим содержание основных коммуникационных направлений.

- Общение вниз - вид общения, происходящий от верхних уровней управления к низшим. Наиболее распространенными формами такого общения являются приказы, распоряжения, официальные заявления руководства, совещания, конференции и т.п. Во многих организациях такое общение оказывается неадекватным. От работников низовых уровней часто можно услышать заявления типа: "Мы абсолютно не имеем представления о том, что происходит "наверху". Такое положение свидетельствует о наличии барьеров в процессах вертикального общения и порождает конфликты и стрессовые ситуации.

- Общение вверх - идет от нижнего к верхнему уровню управления в организации. Эффективное функционирование организации предполагает развитое общение в этом направлении, однако его достижение является наиболее трудной задачей из всех направлений общения, особенно в крупных организациях. Наиболее эффективными формами общения вверх являются строго выдерживаемые руководством часы приема сотрудников, различные "ящики предложений" и "бюро жалоб", а также групповые встречи с работниками.

- Горизонтальное общение - выражает взаимодействие между различными функциями менеджмента в организации. Оно необходимо для координации и интеграции деятельности отдельных подразделений и служб организации. Хотя вертикальное общение является первичным, эффективное функционирование организации зависит и от развитого горизонтального общения. Поскольку стандартных механизмов горизонтального общения не существует, то создание и поддержание функционирования горизонтальных каналов является обязанностью каждого менеджера.

- Диагональное общение - то, при котором происходит пересечение функций и уровней в организации. Диагональное общение дополняет другие виды коммуникаций или оно становится единственным возможным, когда общение по другим направлениям становится затрудненным или вообще невозможным.

Например, финансовый контролер в фирме может провести анализ издержек, связанных с распределением продукции. Реализация этого решения может вызвать изменение в традиционной работе департамента маркетинга. Следовательно, такой вид общения можно считать диагональным. С целью повышения эффективности процессов общения менеджеры должны регулировать потоки информации, поддерживать и устанавливать обратные связи, поощрять взаимное доверие, упрощать свой язык применять повтор сообщений, быть эффективными слушателями.

Управленческие решения

Решения, касающиеся различных сторон деятельности организации, называются управленческими, их принятие - прерогатива менеджеров.

Принято различать два типа управленческих решений:

1. Программируемые решения - применяются при повторяющихся проблемах, для которых существуют стандартные процедуры решения.

Для принятия программируемых решений менеджеры разрабатывают общие правила или стандартные процедуры. Повышение эффективности программируемых решений часто достигается за

счет применения экономико-математических методов и средств вычислительной техники.

2. Непрограммируемые решения - являются таковыми, если проблема, на которую они направлены, не возникала прежде, является слишком сложной и не структуризованной, следовательно, отсутствуют стандартные способы ее решения.

Непрограммируемые решения принимаются с позиции общих знаний, умения логически рассуждать, использовать интуицию и творчество.

Применение математических инструментов, как правило, не способствует росту эффективности таких решений.

Большая часть применяемых решений в организации носит программируемый характер. Такие решения должны приниматься с минимальными затратами ресурсов организации. С другой стороны, непрограммируемые решения часто связаны с использованием или распределением весьма значительных ресурсов организации, что определяет их приоритетное положение в работе менеджеров.

Природа проблемы, ее повторяемость и степень определенности должны устанавливать на каком уровне необходимо принимать соответствующее решение. Менеджеры низового звена должны принимать программируемые решения. Менеджеры среднего уровня управления концентрируются на программируемых решениях и принимают участие в разработке непрограммируемых решений. Руководители верхнего эшелона должны сосредотачиваться на непрограммируемых решениях.

Процесс принятия решений

Процесс принятия управленческих решений представляет собой организационный механизм решения проблемы и является непрерывным процессом, на который влияет множество факторов. Составными частями процесса принятия решений являются: определение проблемы, разработка альтернатив решения и их оценка, выполнение решения, его контроль и анализ эффективности. Рассмотрим особенности каждого из перечисленных этапов.

- Проблема - является необходимым условием самого решения. Правильное определение проблемы позволяет найти эффективные пути ее решения. В общем виде проблема представляет собой различие между целями и задачами организации и возможностями их реального выполнения. Например, расхождение в 20% между планом и фактом объема продаж характеризует некоторую проблему. Сокращение объема заказов является только симптомом настоящей болезни, в качестве которой могут выступать: снижение каче-

ства товара, неподготовленный торговый персонал, снижение цен у конкурентов и т.п.

Для принятия решения необходимо определить все возможные альтернативы (потенциальные решения проблемы) и рассмотреть последствия каждой из них. Разработка альтернатив выполняется путем исследования факторов внешней и внутренней среды организации, получения и оценки необходимой информации, поэтому этот этап является часто наиболее трудоемким в процессах управленческих решений.

В конечном счете управленческое решение - акт воли менеджера, сводится к сравнению альтернатив и выбору той, которая обеспечит наиболее благоприятный результат. Выбор альтернатив производится при трех возможных условиях.

- **Определенность** - характеризует исчерпывающее знание лица, принимающего решение, о всех последствиях для рассматриваемых альтернатив.
- **Неопределенность** - возникает тогда, когда нет возможности оценить результат по каждой альтернативе.
- **Риск** - сопровождает управленческое решение с вероятностной оценкой его альтернатив.

Принятие решения в условиях риска является обычной ситуацией в менеджменте.

Психологические факторы, влияющие на индивидуальное принятие решений

Любое управленческое решение несет в себе "отпечаток личности" менеджера. Некоторые психологические факторы проявляют себя только на отдельных стадиях принятия решения, другие сопровождают протекание всего процесса. Важнейшими факторами, влияющими на процесс принятия решений, являются мораль, характер менеджера, склонность к риску и возможность диссонанса.

- **Мораль** - в контексте принятия решений - это образ действий, которому следует лицо, столкнувшееся с проблемой выбора.

Усвоенные моральные нормы и правила оказывают влияние на все аспекты поведения личности. Менеджер подвергает моральной оценке систему приоритетов, сравниваемые альтернативы, способы их достижения и полученные результаты, т.е. мораль охватывает весь процесс принятия решений.

- Характер - выражая устойчивые личные свойства: убеждения, позиции, темперамент - существенно влияет на отдельные фазы принятия решений. Исследования показали, что не существует "идеального" характера, наиболее подходящего для всех этапов управленческих решений. Некоторые части процесса принятия решений лучше осуществляют работники с одними чертами характера, для других частей могут - больше подходить люди с иным характером.
- Отношение к риску - является весьма различным для индивидуумов и оказывает определяющее влияние на оценку и отбор альтернатив. Люди менее склонные к риску выбирают варианты с высокой определенностью результата.
- Возможность диссонанса - показывает влияние на человека последствий принятого решения. Эти последствия часто выражаются в развитии чувства тревоги за последствия решения.

Возможность диссонанса зависит от характера и темперамента человека, величины экономических и социальных последствий решения, количества отвергнутых альтернатив и наличия у них благоприятных оценок.

Характерно стремление менеджеров уменьшить возможность диссонанса за счет поиска дополнительной информации, подтверждающей правильность их решения; избирательного восприятия (искажение информации таким образом, чтобы она согласовывалась с их решением); минимизации важности отрицательных аспектов и преувеличения важности положительных аспектов принятого решения.

Коллективное принятие решений

Помимо индивидуальных решений в организациях принимается много коллективных решений. Это относится, главным образом, к непрограммируемым решениям. В большинстве организаций решения по таким проблемам редко принимаются одним человеком. Если решение затрагивает деятельность многих подразделений, это является дополнительным аргументом в пользу коллективного принятия такого решения.

Проводилось много исследований, целью которых было сравнение эффективности индивидуальных и коллективных решений.

Коллективные решения, как правило, требуют больших временных затрат, а также и других расходов по сравнению с индивидуальными. Однако результативность и эффективность решений, подготовленных коллективно, как правило, оказывается выше индивидуального. Доказано, что решение, принятое согласованно пя-

тью и более участниками, оказывается лучше любого, предложенного участниками индивидуально.

Следует иметь в виду, что при выборе альтернатив групповое взаимодействие приводит к принятию более рискованного решения по сравнению с индивидуальным выбором.

Творчество при коллективном принятии решений

Для принятия непрограммируемых решений должна быть создана атмосфера, благоприятствующая коллективному творчеству. Можно выделить три наиболее распространенных метода творческой активизации групп: метод "мозгового штурма", метод Дельфи и номинальный групповой метод.

1. Метод "мозгового штурма" - требует проведения дискуссии или принятия решений с учетом определенных правил:

- никакое выдвинутое предложение не отвергается;
- каждая выдвинутая идея принадлежит коллективу, а не лицу, выдвинувшему ее;
- никакая идея не критикуется.

Главная цель "мозгового штурма" - выявить все возможные варианты деятельности, оценить все возможные последствия, найти нетрадиционный подход к решению традиционной задачи.

2. Метод Дельфи* - основан на сборе и оценке анонимных суждений экспертов по какой-либо проблеме.

Сформулированный набор вопросов по какой-либо проблеме в виде анкеты раздается или рассылается участникам. Полученные ответы суммируются и усредняются в групповом консенсусе. Затем каждый участник получает свою анкету и групповой результат для возможной переоценки своих прежних суждений. Основная идея этого метода заключается в том, что проведение нескольких раундов переоценок приводит к улучшению общего результата.

3. Номинальный групповой метод (НГМ) - заключается в объединении специалистов в группу без возможности внутригруппового общения.

НГМ проводится по определенным правилам и в следующей последовательности:

- отбирают 7 - 10 человек, имеющих отношение к решаемой проблеме;
- члены группы, собранные в одном помещении, не имеют права разговаривать друг с другом;
- до участников доводится существо проблемы, и каждый из них письменно формулирует один вариант решения;

* Название метода связано с "Дельфийским оракулом" - известным предсказателем в Древней Греции.

- варианты решений последовательно записываются на информационном табло, листе бумаги, доске, пока участники не сообщают что у них нет больше идей;
- следующая фаза заключается в определении степени групповой поддержки каждой идеи, внесенной в общий список;
- на последнем этапе проводится тайное голосование, при котором участники присваивают каждому варианту решения приоритет, ранжируя их;
- групповым решением является вариант, получивший наибольшее количество выборов.

Применение того или иного метода зависит от множества факторов: срочности подготовки решения, наличия достаточного количества нужных специалистов в самой организации, возможных затрат и т. п.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Дайте характеристику основным факторам процесса общения.
2. Какие помехи наблюдаются в каналах межличностного общения и каковы способы их преодоления?
3. Какие факторы влияют на формирование межличностного стиля общения?
4. Охарактеризуйте основные виды коммуникаций в организации.
5. Объясните, почему непрограммируемые решения чаще всего принимаются коллективно?
6. Дайте определение организационной проблеме.
7. В какой последовательности осуществляется разрешение проблемы?
8. Какие факторы учитываются при оценке альтернатив в управленческих решениях?
9. Какие психологические факторы и каким образом влияют на индивидуальное принятие решений?
10. Дайте определение познавательного диссонанса и охарактеризуйте способы снижения его влияния на лицо, принимающее решение.
11. Проанализируйте преимущества и недостатки различных методов коллективного творчества.

ГЛАВА 8. ПОВЫШЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Цель изучения: ознакомившись с материалом этой главы, вы сможете: определить концепцию организационного развития; охарактеризовать первопричины перемен и альтернативные перестроечные подходы; обсуждать пути получения диагностической информации; выявлять важные этапы в программах организационного развития; определять глубину намеренного изменения; сравнивать альтернативные вмешательства для осуществления изменения.

Тема для обсуждения: практика организационного развития не является этичной

Аргументы "ЗА".

Организационное развитие - это технический прием менеджмента для осуществления крупных изменений в организациях. Оно связано с перестроечными факторами, которые можно отнести к сильнодействующим принципам поведенческой науки, приводящим к совершенствованию исполнения. Вопросы этики концентрируются во взаимоотношениях властных структур и различных участников перестроечных усилий. Так как перестроечные процессы инициируются руководством, то на нижнем уровне организации они воспринимаются как борьба за власть и влияние.

Процесс организационного развития подвержен злоупотреблениям и безнравственному поведению, т.к. цели могут быть представлены в ложном свете для завоевания авторитета; консультанты, собирающие и анализирующие данные, чтобы поставить диагноз проблемы, могут ими злоупотребить, проявляя лояльность к одним группам персонала или навлекая подозрения в некомпетентности на другую группу персонала. В конечном счете, процесс организационного развития связан с манипулированием отдельными личностями без их на то согласия. В основе аргумента лежит признание, что организационное развитие отражает всего лишь один возможный вариант оценок - со стороны руководства.

Аргументы "ПРОТИВ".

Процесс организационного развития является в той же степени безнравственным, что и какие-либо другие мероприятия в области менеджмента. Наиболее эффективной защитой от ложного представления, злоупотреблений и манипулирования служит деятельность руководителей, создающих и укрепляющих организационную культуру, поддерживающую нормы нравственности. Эта культура начинается с высшего управленческого звена, которое должно официально декларировать о том, что нравственное поведение является

нормой, даже когда оно может дорого обойтись организации в материальном и экономическом смысле. Усилиями высшего управленческого персонала нравственное поведение должно стать частью повседневной деятельности и решений каждого члена организации. Кроме того, организация укрепляет нравственное поведение мерами наказаний и поощрений. Следовательно, организационное развитие не является безнравственным. Отдельные лица могут вести себя безнравственно, если их поощряют на такое поведение.

8.1. Альтернативные подходы к изменениям

Если бы научная, рыночная и техническая среда были стабильны, то не было бы никакой необходимости в перестроенных процессах, менеджеры смогли бы спроектировать идеальную формальную организацию. Но так как мы живем в среде постоянных перемен, то перемены в организациях должны быть всеохватывающим, последовательным и постоянным их состоянием.

Можно отметить несколько подходов к проведению запланированных перемен:

- использование власти, т.е. принуждения;
- применение разумных расчетов, т.е. заблаговременное распространение информации, чтобы все участники и стороны преобразований сделали рациональный выбор;
- средний между ними подход, т.е. комплекс мероприятий, основанный на переподготовке специалистов.

8.2. Организационное развитие

Термин "Организационное развитие" (ОР) подразумевает нормативную стратегию перевоспитания, влияющую на убеждения, оценки и отношения в рамках организации, для ее лучшей адаптации к ускоренному темпу изменений в технологии, в индустриальной окружающей среде и в обществе в целом. Он также включает в себя формальную организационную реконструкцию, которая часто начинается, поддерживается и получает подкрепление в результате нормативных и поведенческих перемен.

ОР имеет три подцели: изменение отношений или оценок, модификация поведения и стимулирование изменений в структуре и политике. В стратегии ОР может быть предположительно выделена та или иная подцель.

Ускорителями преобразований могут стать группа специалистов и одно лицо, выступающие консультантами по перестройке. Роль консультанта, кем бы он ни был(имеющийся руководитель, новый менеджер, специально нанятый для этого человек), необходима для того, чтобы ОР происходило.

ОР имеет ряд отличительных характеристик:

- 1) оно планируемо и долгосрочно;
- 2) ориентировано на проблемы;
- 3) отражает системный подход;
- 4) ориентируется на действия;
- 5) включает услуги консультантов по преобразованиям;
- 6) включает принципы обучения.

Эти характеристики указывают на то, что менеджеры, осуществляющие ОР, должны проводить фундаментальные преобразования в организационном поведении. Сущность процесса - принципы обучения, позволяющие отдельным личностям уйти от старого и прийти к новому поведению.

8.3. Принципы обучения в контексте ОР

Можно спроектировать теоретически эффективную программу ОР и не добиться никакого результата, потому что проглядели следующие важные принципы обучения.

Ожидания и мотивация - не каждый хочет принимать участие в программе преобразований, обязанность менеджера показать персоналу необходимость осуществления перемен.

Подкрепление и обратная связь

Осуществление успешных преобразований достигается меньшими усилиями с помощью поощрений (положительного подкрепления). Служащие, как правило, хотят знать, как оценивается их работа, особенно после завершения перестроечной программы - это и есть обратная связь. Важно правильно выбрать время для установления обратной связи.

Администрация также должна следить, чтобы персонал не терял свою квалификацию. Поэтому руководящий состав должен проходить переподготовку в рамках программы ОР до того, как ее пройдут их подчиненные. Прошедший переподготовку и заинтересованный начальник может оказать поддержку и служить источником обратной связи для подчиненных, окончивших курсы повышения квалификации.

8.4. Консультанты по перестройке в процессе ОР

Консультант по перестройке - человек (группа), который привносит взгляд со стороны на перспективы в процессе организационных перемен. В большинстве случаев группа консультантов формируется в комбинации: люди из организации и люди из внешней среды. Успех перестроечных программ основывается на качестве и эффективности взаимоотношений между внутренними и внешними консультантами, принимающими ключевые решения.

8.5. Формы вмешательства

Вмешиваться - значит, входить в действующую организацию с предложениями об оказании ей помощи в повышении результативности работы. Организации используют три формы вмешательства.

Приглашенные со стороны консультанты являются временными работниками организации, т.к. работают только в период перестроечного процесса. Они представляют различные организации: университеты, консультативные фирмы, учреждения по подготовке кадров. Обычно консультант - это специалист в области науки о поведении.

Внутренние консультанты - это люди, работающие в данной организации и знающие ее проблемы. Обычно это недавно назначенный менеджер, убежденный в необходимости преобразований.

Внешние - внутренние консультанты - объединенная группа специалистов. Внутренняя группа, представленная персоналом отделов организации во главе с приглашенным со стороны (внешним) консультантом. Или группа внешних консультантов во главе со специалистом из организации, в качестве направляющей и руководящей силы.

Взаимоотношения между консультантами по перестройке и организацией - клиентом очень важны. Обычно эти взаимоотношения строятся в соответствии с одним из следующих подходов.

Медицинский подход - один из самых главных, ставит консультанта в положение советника. Организация оставляет за собой право согласиться или отказаться от рекомендаций.

"Доктор - пациент" - это такой подход, когда консультант занимается диагностикой и выявлением проблем совместно с организацией. Чем больше организация вовлечена в этот процесс, тем более вероятно, что администрация согласится с рекомендуемым решением.

Инженерный подход заключается в том, что организация сама диагностирует проблему и выбирает специфическое решение. Консультантов приглашают для помощи при реализации выбранного решения.

Процессуальный подход - очень широко используется консультантами ОР. Он вовлекает консультанта и организацию в процесс действенного сотрудничества, когда администрация начинает понимать суть проблемы, учится самостоятельно ставить диагноз, а не следовать за консультантом.

Ни один из подходов не имеет преимуществ перед другими. Скорее выбор определяется сложившимися обстоятельствами.

8.6. Модель управления процессом организационного развития (ОР)

Модель включает ряд специфических этапов, признанных необходимыми для успешного управления процессом ОР. Она не дает окончательного решения, а скорее подчеркивает, что современный менеджер действует в динамической окружающей среде, в которой несомненным является сам процесс перемен.

Перестроечные силы

Это силы, стоящие за преобразования, их можно разделить на две группы: внешние и внутренние.

Внешние силы действуют в качестве ускорителя процесса преобразований. Они включают воздействия рынка, технологий и социально-политических перемен.

Внутренние силы встречаются внутри организации, могут быть связаны с проблемами процесса (срывы в принятии решений и связи) и проблемами поведения (отчужденность, высокий уровень ротаций, забастовки и др.).

Диагностика проблемы

Эту фазу могут облегчить консультанты по перестройке - собирая, интерпретируя и представляя информацию. Очень важным является способ интерпретации и представления. Их два:

- данные обсуждаются с группой высших руководителей, которых просят поставить их собственный диагноз проблемы;
- консультанты представляют свой собственный диагноз, не уточняя структуру анализа данных.

Выбор формы вмешательства

Вмешательство является конкретным действием, которое предпринимает консультант для содействия перестроечному процессу. Формы вмешательства классифицируются в зависимости от основного фокуса изменений: навыки, отношения, поведение, структура.

Ограничительные условия

Выбор форм вмешательства основывается на диагнозе проблемы и регулируется определенными имеющимися условиями. Идентифицировали три ограничительных условия: климат руководства, формальная организация и организационная культура.

Климат руководства определяется стилем руководства и административной практикой высших эшелонов власти в организации и характеризует характер окружающей рабочей среды.

Формальная организация включает философию и политику высшего руководства, такую, как узаконенные прецеденты, организационная структура и системы контроля.

Организационная культура - это совокупность убеждений, являющихся результатом групповых норм, оценок и неформальной деятельности.

Осуществление вмешательства

Оно в области ОР имеет два аспекта: расчет времени и охват. Расчет времени связан с выбором соответствующего времени для начала вмешательства. Охват связан с выбором масштаба окончательного выбранного вмешательства.

Оценки программы

Программа ОР связана с затратами средств организации в обмен на определенный желаемый результат. Средства принимают форму денежных средств и издержек времени, результатом является эффективность организации, продуктивность и удовлетворенность работников, адаптивность и развитие организации и, в конце концов, ее выживание. Оценка и состоит в определении расходов на программу и ее результаты.

8.7. Ответственность менеджмента за процесс перестройки.

Очень важна и ответственна роль менеджмента в перестроечном процессе, правильные решения повышают вероятность того, что отдельные сотрудники, группы специалистов повысят в целом эффективность организации. Эффективные процедуры по управлению процессом перестройки включают: начало перестройки, определение проблемы, определение вмешательства, оценку результатов.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Определите, существуют ли перестроечные силы в Вашем университете? Какие они - внешние или внутренние?

2. Как Ваша организация реагирует на воздействие внешних перестроечных сил современной российской действительности?

3. При каких обстоятельствах руководитель, вероятнее всего, будет использовать власть для проведения преобразований в организации? Какие могут быть последствия?

4. Приведите пример из личного опыта (положительный или негативный), связанный с использованием принципов обучения для оказания Вам помощи в работе.

5. Какие характеристики отличают процесс организационного развития от обычной преобразовательной деятельности? (Например, можно ли изменить стратегический круг интересов организации без прохождения через процесс организационного развития?)

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. - М.: Дело, 1991. - 320 с.
2. Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. - М.: Дело, 1993. - 304 с.
3. Кабаченко Т.С. Психология управления. Часть 1. Управленческая деятельность: Учебное пособие. - М.: 1996. - 146 с.
4. Козлов Н.И. Как относиться к себе и людям, или Практическая психология на каждый день. - М.: Новая школа, 1993. - 327 с.
5. Курбатов В.И. Стратегия делового успеха: Учебное пособие. - Ростов-на-Дону: Феникс, 1995. - 416 с.
6. Литвинцева Н.А. Психологический автопортрет. - М., 1996. - 300 с.
7. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента /Пер. с англ. - М.: Дело, 1993. - 701 с.
8. Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управление. - Воронеж, 1995. - 195 с.
9. Скот Д.Г. Конфликты, пути их преодоления /Пер. с англ. - Киев: Внешторгиздат, 1991. - 190 с.