

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АЭРОКОСМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА

Герасимов Б.Н. , Чумак В.Г. ,

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Самара 2003

ББК 88.5я 73

УДК 658.31

Г 112

Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:
Учебное пособие. - Самара: Самар. гос. аэрокосм. ун-т, МИР, 2003. – 58 с.

ISBN 5-7883-

В учебном пособии рассматриваются основные элементы поведенческой деятельности персонала в организации. Подробно рассмотрены составляющие поведенческого менеджмента: культура, лидерство, конфликты, мотивация, групповая динамика, деловая этика, стиль управления и др..

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов и слушателей, обучающихся по специальностям «менеджмент организации», «экономика и управление в организации», «финансы и кредит».

Рис. 7. Библиогр. 35 назв.

Печатается по решению редакционно-издательского совета Самарского государственного аэрокосмического университета имени академика С.П. Королева.

Рецензенты: д-р эконом. наук, проф. Г.П. Гагаринская,
д-р эконом. наук, проф. О.Г. Макаренко.

ISBN 5-7883-

© Б.Н Герасимов, В.Г. Чумак, 2003

© Самарский государственный аэро-
космический университет, 2003

© Международный институт
рынка, 2003

Введение

Понятие "организация" широко применяется к широкому кругу объектов, процессов, явлений. Любая организация состоит из элементов: людей, оборудования, предметов, а также связей и отношений между ними.

Организации существуют для того, чтобы помочь людям сделать то, что невозможно сделать в одиночку. Организации имеют типовые характеристики: цели, структуру, культуру, технологии, функции, задачи, персонал.

Кризис российских рыночных реформ поставил перед современными управленцами дилемму: либо перестроить свою управленческую деятельность, либо уйти с рынка. Рыночные условия требуют поворота к реальному сектору экономики, основой которого является производство товаров и услуг для потребителя. Это, в свою очередь, вызывает необходимость формирования целостной системы развития организаций. Такой подход предполагает новое видение управленческой деятельности. Их основой становится современная система управления организации, ориентированная на раскрытие человеческих ресурсов. В связи с этим понимание и построение поведенческих аспектов управленческой деятельности приобретает приоритетное значение.

Реформы 90-х породили такую систему управления, которая выстроилась на "трех китах": оголтелый бюрократизм, жесткий автократизм и "крутой" технократизм. Управленческие кадры в госучреждениях и в коммерческих организациях видели в этом образец организационного поведения. Отслеживание своего собственного поведения через систему обратных связей с персоналом, как правило, блокировалось.

Серьезные недостатки возникли в обучении и подготовке управленческих кадров, которые оказались очень слабо ориентированными на конкретную психолого-социальную деятельность руководителей. Такой важнейший курс, как "Организационное поведение", не стал основополагающим при расстановке учебных программ. Ему отводилось мало времени, хотя, благодаря ему, будущие управленцы приобретают способности формирования позитивной организационной культуры, именно этот курс жизненно необходим, потому что главный ресурс успешной работы — это люди.

Организационное поведение задает социальную ориентированность всей системе управления и определяет направленность усилий организации во внешней среде.

1. Организационные системы управления

Организация - это объединение людей, стремящихся достичь определенной цели. Общность цели позволяет надеяться на то, что дотоле разрозненные усилия будут сконцентрированы, слажены и станут значительно более эффективны. Механизмы, позволяющие разным людям, самобытным личностям все же работать совместно, исторически изменчивы. Современный этап - ситуация постмодерна (ситуация "включенности" каждого в функционирование организации как равноправного и ответственного участника) - делает эти механизмы особенно тонкими и сложными. Это обстоятельство имеет два следствия. Во-первых, личностная "захваченность" жизнью и проблемами организации позволяет ввести в действие человеческие, кадровые ресурсы. Во-вторых, сложность организации повышает ее уязвимость по отношению к внешней среде, повышает транзакционные издержки, связанные с осуществлением управленческих функций.

Реальные процессы в деловой организации не должны подстраиваться под имеющуюся структуру, созданную на основе функционального разделения. В свою очередь организация, как объективированная структура, не должна быть тормозом для протекания организационных процессов (бизнес - процессов).

Организация представляется как динамическая система со своими входами и выходами. Внешние входы и выходы, обеспечивая связь с внешней средой, определяют границы основных бизнес - процессов (бизнес - процессы первого порядка). Вместе с этим внутри организации должны существовать потоки работ, обеспечивающие основные бизнес - процессы (бизнес - процессы второго, третьего и т.д. порядка). Они также имеют свои границы, свои входы и выходы. Содержание основных и вспомогательных бизнес - процессов определяется содержанием проблем, решаемых организацией, а сама организация превращается в систему принятия решений.

Функциональный менеджмент реализуется в целевой модели организации, тогда как управление процессами ориентируется на проблемную модель, в которой проблемы рассматриваются не столько как препятствия при достижении цели, сколько как естественные условия функционирования организации. В основе деятельности проблемно-ориентированной организации лежит не достижение заранее определённых целей, а обеспечение устойчивого развития организации. Выявление проблем в этом случае также становится бизнес - процессом.

Структура бизнес - потоков постоянно меняется, она не является анало-

гом функциональной структуры. Перестройка информационных и материальных потоков, технологий и развитие персонала не считается событием для организации, а относится к повседневным, рутинным явлениям.

Функционирование каждого элемента бизнес - потока обеспечивается группой специалистов, понимающих значение своей работы для организации в целом. При этом должность руководителя не является обязательным атрибутом управления в группе. В определённом смысле организацию можно представить, как "ассоциированного работника", а каждого члена организации - как персонифицированное выражение организации, её общего управленческого начала.

В зависимости от характера решаемых проблем одни из групп специалистов могут существовать продолжительное время, другие - более короткий срок, чтобы затем их члены включились в новые потоки работ. Новое место в новом элементе бизнес - процесса занимает на основе понимания всеми участниками актуальности решаемой проблемы.

На смену традиционным подразделениям организации приходят динамичные команды специалистов, не обязательно находящиеся на одной территории, но обязательно имеющие эффективные коммуникации. Так, в ряде случаев сотрудники могут работать, находясь дома у своего персонального компьютера или даже перемещаться, имея мобильные средства связи.

Управление организацией на основе бизнес-процессов требует нового управленческого мышления и, может быть, нового поколения менеджеров. Концепция управления бизнес - процессами менее поддаётся формализации и регламентации по сравнению, скажем, с принципами рациональной бюрократии. Конкретные рекомендации здесь уступают место потенциальной готовности решать принципиально новые задачи, поэтому управление бизнес - процессами в каждой организации может принимать свои неповторимые черты. **Смысл управления бизнес-процессами** заключается в эффективной реакции организации на запросы внешней и внутренней среды в условиях полной свободы от стереотипов.

Итак, предпосылками реализации управления на основе бизнес - процессов являются:

- понимание сотрудниками организации всего потока работ, своей роли и уровня ответственности;

- представление сотрудникам максимальной свободы действий;

- высокий уровень организационной и гражданской культуры;

- надёжные и эффективные связи на границах элементов бизнес - процесса;

- обмен информацией в реальном масштабе времени;

- возможность перегруппировки элементов бизнес - процесса, если того требуют интересы организации при решении определённой проблемы (подвижность границ subprocesses);

- способность работников решать широкий круг задач;

- освобождение от управленческих стереотипов;

нестандартное, творческое мышление работников;
инициатива и импровизация вместо исполнительности;
сильная и гарантированная мотивация.

Концепция управления бизнес - процессами формируется не на пустом месте. Отдельными её проявлениями были и японские кружки качества, и бригадные формы организации труда, и система управления производством "точно вовремя", и матричные структуры управления, и гибкие автоматизированные производственные системы, и децентрализация управления, и другие нововведения последних лет.

Организационный механизм представляет систему методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с внутренней и внешней средой [8]. Это понятие связывается с объективностью действия тектологических и экономических законов, закономерностей и принципов, составляющих их основу и сущность и являющихся средством обеспечения необходимых результатов. Особенности организационных механизмов определяются характером) действий по организации управления. Последние представляют собой:

действия по образованию, созданию, формированию целого, как совокупности взаимосвязанных и взаимодействующих частей, объединение которых обусловлено целями строения целого — **управляющей системы (УС)**;

действия по формированию, созданию элементов (частей) целого, как под систем УС;

действия по обеспечению внутренней упорядоченности, согласованное взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей управляющей системы;

действия по приведению в соответствие УС и ее элементов со стратегической миссией, целями и характером объекта управления;

действия по адаптации УС к внешней среде.

Таким образом, действия по организации управления можно представить формирующие, упорядочивающие и регулирующие. Универсальными слагаемыми организационных механизмов являются методы и способы соединения и разъединения элементов системы и сочетания их с другими системами. При этом результативность этих действий может быть различной. Она зависит от свойств элементов: активностей и сопротивлений, которые отражают их отношения (их реакцию на соединение и разъединение).

Управляющая система как объект подбора имеет специфические особенности, которые должны учитываться при разработке механизма ее формирования. Первая особенность состоит в том, что УС является субъектом управления конкретной организации, функционирующего в определенных условиях. Вторая особенность заключается в характере деятельности УС организации. Ее действия направлены как на выработку целей функционирования предприятия, так и на организацию их реализации, контроль, мотивацию деятельности коллектива работников, а также на регулирование взаимо-

действия организации с объектами внешней среды. Третья особенность УС предприятия связана с ее многомерностью, необходимостью формирования поэлементного и структурного составов систем, а также проектирования процессов управления по направлениям и сферам деятельности.

Факторы подбора представляют собой то, что воздействует на объект, сохраняя или разрушая его. Особенности управляющей системы как "объекта подбора" определяют и факторы, которые необходимо учитывать при осуществлении действий по соединению или разъединению ее элементов. Они могут быть внутрисистемными и внесистемными. Внутрисистемные факторы определяются особенностями объекта подбора. Например, для управляющей системы такими факторами являются состав УС и требования, предъявляемые элементами системы друг к другу. Так, используемые технические средства управления требуют и соответствующих знаний и умений кадров. Функциональный состав подразделений УС требует соответствующего профессионального и квалификационного состава управленческих работников, соотношений руководящих работников и исполнителей и др.

Внесистемные факторы подразделяются на внутренние и внешние. Внутренние факторы определяются особенностями той организации, для которого формируется управляющая система. Это, прежде всего, характер организационно-правовой формы организации, характер корпоративной схемы (наличие холдинга, дочерних, посреднических организаций и др.), уровень внутренней кооперации, комбинирования и специализации подразделений, состав и характер внутренней инфраструктуры и т. д.

Внешние факторы отражают области соприкосновения, взаимодействия объекта подбора с другими системами. Эти факторы представляют собой возможные воздействия на объект подбора всех сегментов внешней среды: производственного научно-технического, коммерческого, потребительского, ресурсного, финансового трудового, сырьевого, топливно-энергетического, инфраструктурного. Особое значение в условиях рыночной экономики имеют факторы государственного воздействия: система налогообложения, таможенная политика, ценовая и др.

Третья составляющая организационных механизмов: базис подбора – это та сторона объекта, от которой зависит его сохранение или устранение, т. е. это то, что определяет возможность дееспособности системы в конкретных условиях. В понятие базиса входят, прежде всего, характер экономических отношений в стране, уровень технического развития производства в данной и других отраслях промышленности, состояния науки в государстве, экономическая политика, проводимая в стране, уровень конкурентоспособности предприятия и т.п.

Все действия по формированию, упорядочению и регулированию объекта должны согласовываться, сочетаться с концептуальной моделью объекта, базисом факторами подбора.

Принципы подбора элементов систем определяют и методы организаци-

онно механизмов. Необходимость обеспечения совместимости, соответствия и соотносительности требует на каждом этапе формирования систем расчленения ее на элементы, а элементов на части таким образом, чтобы обнаружить сочетаемость или несочетаемость с базисом, внутрисистемными и внешними факторами. Это обстоятельство определяет широкое использование в методологии формирования нового объекта методов структуризации, декомпозиции, агрегирования. Методы структуризации являются составляющими инструментами организационных моделей.

Организационная структура управления - это состав (специализация), взаимосвязь и соподчиненность самостоятельных управленческих подразделений и отдельных должностей, выполняющих функции управления.

Структура управления определяется составляющими ее звеньями и иерархическими ступенями управления. Структура должна обеспечивать единство устойчивых связей между его составляющими и надежное функционирование системы в целом.

Организационную структуру можно определить как совокупность устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности, необходимых для осуществления внешних и внутренних функций организации.

Из всего многообразия организационных структур управления выделяются две большие группы: иерархические и адаптивные организационные структуры.

Иерархические организационные структуры (называемые порой: формальные, механистические, бюрократические, классические, традиционные) характеризуются жесткой иерархией власти в организации, формализацией используемых правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в деятельности.

Адаптивные организационные структуры (называемые порой: органические, гибкие) характеризуются размытостью иерархии управления, небольшим количеством уровней управления, гибкостью структуры власти, слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией принятия решений, широко определяемой ответственностью в деятельности.

Крупные корпорации, особенно транснациональные, не используют тот или иной вид организационной структуры в чистом виде, а скорее сочетание нескольких видов структур управления. Для них, как правило, характерны **множественные структуры**, еще порой называемые **организационными структурами управления конгломератного типа**.

2. Организационное поведение: основные понятия

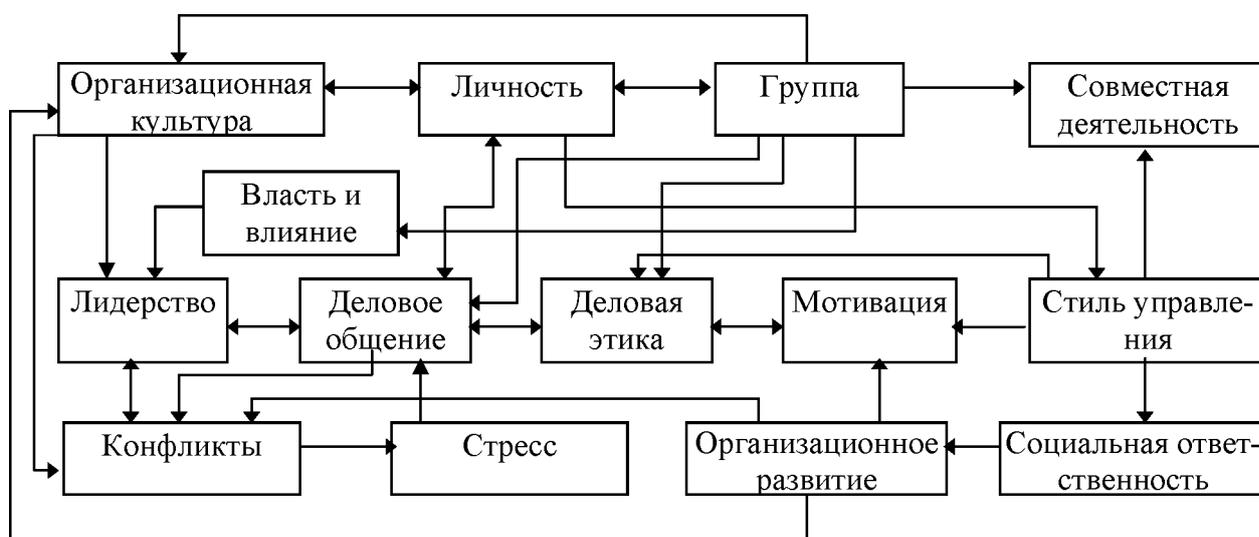
Организационное поведение - есть область изучения, которая исследует воздействие личностей, групп и структур на поведение внутри организаций с

целью улучшения эффективности работы этих организаций. *Организационное поведение* - это деятельность коллектива организации по достижению ее целей.

Поведение организации состоит из совокупности поведения ее членов, отдельных подразделений, формальных и неформальных групп. Поведение человека в организации должно быть предсказуемым.

Для повышения эффективности деятельности организации необходимо планировать и прогнозировать деятельность человека в организации, как с точки зрения результатов, так и с точки зрения поведения.

Организационное поведение включает несколько объектов, которые имеют связи между собой (рис. 1).



Р и с. 1. Взаимосвязь объектов организационного поведения

Термин «поведение» означает действия, совершаемые человеком. Это подразумевает не только физическую, но и речевую, и письменную деятельность, невербальные проявления - жестикуляцию и мимику, а также одежду, выбор места за обеденным столом или на совещании, выбор литературы для чтения и многое другое, свойственное только этому конкретному человеку и поддающееся наблюдению. Впрямую изменить поведение вы не в состоянии.

В данном случае нас не интересует, как можно назвать ту или иную составляющую поведения - сознательное, подсознательное или бессознательное, равно как и не интересуют причины поведения человека - объективные или субъективные. Нас интересует только то, что поддается наблюдению.

Вы, наверное, считаете, что можете изменить поведение человека на рабочем месте. Но в действительности оказывается, что поведение рабочего можно изменить лишь на короткий срок и, кроме того, лишь поверхностно. Например, если вы пригрозите работнику, что уволите его за курение в запрещенных местах, его поведение изменится: он будет курить в другом месте - где это, вообще-то, тоже запрещено, но находится вне пределов вашего

бдительного ока. Впрямую изменить поведение человека невозможно. Так что в данном случае нас, скорее, интересует проведение последовательных, конструктивных долгосрочных перемен в поведении работников, благодаря чему организация может решить свои задачи.

Позиция - это то, что заставляет человека вести себя определенным образом. Основная характеристика позиции заключается в том, что она присуща только этому отдельно взятому человеку: она не поддается внешнему наблюдению, полному пониманию и тем более прямому изменению.

Термин «*восприятие*» подразумевает методы, посредством которых тот или иной человек формирует или изменяет свою позицию под воздействием внешних факторов. Восприятие зависит от событий, происходящих в окружающем реальном мире. Восприятие не является фактом, оно - отображение фактов в сознании человека. Один и тот же предмет при рассмотрении его тремя разными людьми будет по-разному отображаться в их сознании. В некоторой степени вы можете воздействовать на восприятие путем адаптации информации, которую вы собираетесь предоставить этим людям, и изменения способа представления информации; то есть, это потребует изменения вашего поведения.

Если вам нужно добиться выполнения того или иного производственного процесса или изменения уже существующего, придется постараться, чтобы в поведении человека, ответственного за выполнение этой работы, произошли соответствующие перемены. В контексте нашего определения вы сможете добиться задуманного, изменив восприятие работником отдельных фактов. Последнее же осуществимо, если вы измените свое поведение и способ представления этому человеку необходимой информации. Изменение восприятия, возможно, приведет к изменению позиции, что, возможно, приведет к изменению поведения. Но в каждом случае это происходит по-разному. Здесь нужно принять в расчет следующие факторы.

Обычно сложно предсказать, к каким переменам в поведении того или иного человека приведет изменение порядка предоставления ему соответствующей информации. В рамках текущего контроля и управления по принципу «хождения в народ» вам надлежит понять, каким образом ваше поведение воздействует на поведение других людей.

Восприятие отдельного сотрудника отчасти обусловлено вашим собственным поведением. Здесь и зарыт корень проблем, связанных с противоречивыми указаниями: на восприятие людей воздействует все ваше поведение в совокупности, а не только ваши памятки, наброски и речи.

Поведение человека на рабочем месте обусловлено восприятием не только тех или иных фактов, относящихся к его работе, но также и всем, происходящим в жизни этого человека. Хотим мы того или не хотим, личная жизнь человека влияет на его рабочее поведение. Вы никогда не сможете контролировать восприятие, которое сформировалось на основе событий, произошедших за пределами рабочего места вашего сотрудника.

Для того чтобы объяснить проявления организационного поведения в тех или иных поступках работников, важно понять, от каких "плюс – минус" факторов зависит формирование сотрудничества работников в организации. В то же время важно выявить и обратный аспект. А он состоит в том, чтобы понять те минус – факторы, которые ведут к конфронтации, разрушая сотрудничество. Если исходить из того, что поведение работников в организации состоит с одной стороны, из "человека действующего", который проявляет себя во взаимодействиях – противодействиях", а с другой, из "человека общающегося", который чувствует себя приобщенным – отчужденным в коммуникативном пространстве организации, то оказывается можно в самом общем виде определить понятие "организационного поведения".

Этим понятием описываются способы сотрудничества – конфронтации работников, которые зависят от их взаимодействий – противодействий, а также от их приобщенности к организации или их отчужденности от нее.

Отсюда вытекает и предмет организационного поведения, который прячется именно в этом понятии. Изучить этот предмет – значит раскрыть глубинные морально-психологические тайны управления организацией.

Проблема "конфронтация – сотрудничество" оказывается основным морально-психологическим противоречием организационного поведения, которое либо преодолевается, либо обостряется. Степень его разрешимости и является главным показателем того, насколько успешно осуществляется организационное управление. Высшими профессиональными достижениями руководителей в организации становятся эффекты сотрудничества. Самыми яркими показателями их непрофессионализма оказываются антиэффекты конфронтации, которыми наполняется организация.

Ситуации в диапазоне "конфронтация – сотрудничестве" возникают во всей организации: и по вертикали ("сверху – вниз" и "снизу – вверх"), то есть между руководителями и подчиненными им сотрудниками; и по горизонтали: между самими сотрудниками, между подразделениями, между службами и между различными корпоративными звеньями, если это холдинг. Поэтому в организациях формируется, воспроизводится, переформируется, развивается определенная управленческая система, которая осуществляет необходимую балансировку организационного поведения.

Организационное поведение – это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, свою структуру отношений, свои организационные рамки и требования к работникам. Эти процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой – реализуются в поведении непосредственных участников.

Управленческие процессы могут складываться стихийно и целенаправленно. Соотношение стихийности и целенаправленности в управленческих процессах является показателем того, какова организационная среда поведения. Если преобладает стихийность, то поведение работников в значительной

степени оказывается зависимым от дезорганизирующих факторов, а поэтому может быть деформированным, искаженным. Если же преобладает целенаправленность, то оно оказывается в значительной мере зависимым от организирующих алгоритмов, которые "задаются" управляющими.

Ибо такие алгоритмы могут не учитывать всей мотивационной гаммы работников. Найти "золотую середину" и "выстроить" организационный порядок так, чтобы он оптимизировал организационную среду, очень трудно.

Организационное поведение можно понять, если представить, что оно возникает и воспроизводится постоянно на пересечении двух основных организирующих сил: субординационных (подчиняющих работников "сверху – снизу") и координационных (согласовывающих разнородные по положению звенья и уровни управления, а также личные управленческие интересы).

Основное противоречие организационного поведения может быть загнано в тупик, если работники переживают состояние отчуждения от той организации, в которой работают. Это бывает тогда, когда люди в организации работают через силу, а сама эта организация им в тягость. Оказывается, что многие в этой ситуации просто переориентируются на личную выгоду: так компенсируется их неудовлетворенность. В организационной среде формируется своеобразная контр культура отношений, которая паразитирует на принципе: "Деньги решают все!" Особенно большие. Показатели такой контр-культуры являются типичные высказывания: "Работаю, чтобы накопить опыт и сбежать в другую организацию", "Работаю ради стажа", "Работаю ради машины: накоплю денег и уйду", "Штрафуют за малейшие ошибки: наработаю клиентуру и уйду". "Мне на организацию наплевать: я отработал свое и ушел", "Мы работаем на хозяина: с чего это я буду выкладываться", "Из меня выжимают все соки. Ну, а я своего не упущу", "Иду на работу, как на каторгу. Никаких денег не захочешь", "Работаю потому, что хорошо платят. И все равно уже не выдерживаю", "Я приспособился: мне платят, я делаю свою работу, остальное меня мало волнует".

Состояние "приобщенности – отчужденности" может проявляться весьма противоречиво. Полнота приобщенности работника к делам организации зависит прежде всего от того, насколько организация в лице ее руководителей стимулирует его к самораскрытию своих возможностей и самоотдаче своего "я". Ведь человек может работать и из чувства долга, и из чувства увлеченности своим делом. Если человек работает увлеченно, а руководители организации никак на это не реагируют, то у него появляется комплекс непризнанности собственного "я". Возникает парадокс, когда он, делая любимое дело, все более отчуждается от организации. Этот парадокс проявляется в болезненном переживании раздвоенности его социального статуса, который одновременно и высок, и низок. А руководители считают: "Организация платит, все должны работать!"

Если состояние приобщенности выражает глубинную потребность человеческой природы быть членом локального сообщества, то состояние отчуж-

денности отражает формирование отграниченного сознания от зон, травмирующих психику работника. Это самоотграничение зависит, прежде всего, от того, какие потребности работника блокирует организация в лице ее руководителей. Если блокируется глубинная потребность личности в признании ее заслуг, то личностное "я" "раскалывается" на "я – здесь" и "я – не здесь". И тогда работник начинает искать работу, рассылая резюме в кадровые агентства. Но часто бывают ситуации, когда он, самоотграничиваясь от организации, в то же время оказывается, приобщен к ней в превратной форме. Это бывает в ситуациях, когда работник испытывает на себе какие-то дискриминации со стороны руководства, но не уходит из организации потому, что ее имидж весьма привлекателен. И он утешает себя тем, что работает в "престижной организации". Особенно тогда, когда общается с новыми знакомыми: "О, Вы работаете в такой организации! И на такой должности!" Работнику приятно это слышать, хотя на самом деле он думает совсем по-другому: "Знал бы он, что в организации творится на самом деле! Руководству на нас наплевать!" Это – парадокс "наоборот", когда работник иллюзорно приобщен к организации, хотя на самом деле отчужден от нее.

3. Личность в организации

С давних пор философы пытались выявить закономерности тех или иных форм поведения личности, определить, почему с одним человеком легко найти общий язык, а с другим нет никакой возможности, чем определяется логика поведения отдельного человека.

Поведение представляет собой формы взаимодействия индивида с окружающей средой, которые зависят от ряда факторов.

К основным факторам, характеризующим личность и ее поведение, относятся: природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности, система потребностей, мотивов, интересов и система управления личностью, ее "я-образ".

Природные свойства индивида - это то, что заложено в нем от рождения и характеризуется той или иной степенью выраженности таких динамических характеристик, как активность и эмоциональность. Активность индивида выражается в стремлении к разного рода деятельности, проявлении себя, силе и скорости протекания психических процессов, двигательной реакции, т.е. выступает как свойство деятельности индивида. Ее выражением является, с одной стороны, большая энергия, стремительность в движении, деятельности, речи, а с другой - вялость, пассивность психической деятельности, речи, жестикологии. Эмоциональность проявляется в различной степени нервной возбудимости индивида, динамике чувств, характеризующих отношение к миру. В 20-х гг. XX в. К. Юнг предложил характеризовать психологические особенности индивида через понятия "экстраверсия" - "интроверсия".

Экстраверсия (extra - вне) указывает на такие психологические особенности (индивида), когда он сосредотачивает свои интересы на внешнем мире, внешних объектах, иногда за счет своих собственных интересов, принижения личной значимости. Экстравертам свойственны импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы (иногда излишней), социальная адаптированность, открытость внутреннего мира.

Интроверсия (intro - внутрь) характеризуется фиксацией внимания личности на своих собственных интересах, своем внутреннем мире. Интроверты свои интересы считают наиболее важными, придают им высшую ценность. Для них характерны необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, достаточно сложная социальная адаптация.

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками определяет *темперамент личности*. Это понятие происходит от латинского слова *temperamentum* - надлежащее соотношение частей, соразмерность.

Темперамент окрашивает психологические проявления личности (эмоции, мышление, воля и т.д.), выражающихся в следующих свойствах:

сенситивность – сила внешних воздействий, необходимых для возникновения каких-либо психологических реакций;

реактивность – эмоциональное реагирование на внутренние и внешние воздействия;

активность – выражение степени воздействия человека на внешний мир;

соотношение – реактивности и активности – зависимость деятельности человека от внешних и внутренних обстоятельств;

темп реакций – скорость протекания различных психологических реакций и процессов в организме;

пластичность – ригидность – это способность приспосабливаться к внешним воздействиям;

экстраверсия – интраверсия – это свойства личности, от которых зависят его реакции, т.е. от внешних впечатлений (экстра) или от внутренних образов или мыслей (интра).

Наиболее известные виды темперамента (сангвиник, меланхолик, флегматик и холерик) введены еще Гиппократом в V в. до н.э. и их название сохранилось до сих пор, хотя содержание изменилось. Темперамент - совокупность индивидуальных особенностей личности, характеризующих динамическую и эмоциональную сторону ее деятельности, а также поведение.

Сангвиник: сильный тип высшей нервной системы. Процессы возбуждения и торможения хорошо сбалансированы, подвижен, пластичен, быстро переключается с одного вида деятельности на другой. *Флегматик*: уравновешенное соотношение процессов возбуждения и торможения, невысокая подвижность, трудность переключения, невыразительная мимика. *Меланхолик*: слабый тип нервной системы, повышенная чувствительность, чрезмерная обидчивость. *Холерик*: преобладание процессов возбуждения перед торможением, легко возбудимый тип, попадание в экстремальные ситуации.

Перечисленные четыре типа темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивацию, ценности, потребности. Знание индивидуально-психологических особенностей работника помогает правильно выбрать форму поведения с ним. В чистом виде любой из темпераментов встречается редко. Часто следует говорить о доминанте того или иного типа.

Психо-физиологическая типология Павлова:

уравновешенный тип: в серьезных ситуациях реагирует адекватно, позитивно и конструктивно;

возбудимый: легко приобретает активные навыки и умения;

тормозной: с трудом усваивает активные навыки и умения за счет препятствий внутри себя;

инертный: малоспособный к приобретению навыков и умений.

Типология Хейманса – Лесенна. Основные элементы характера: эмоциональность (Э+, Э-), активность (А+, А-), первичность и вторичность (П, В).

Первичность – это умение иметь ровное настроение, слабо подверженное внешним воздействиям.

Эти факторы в различных сочетаниях образуют 8 характеров:

нервный (А-, П, Э+): сильная и беспорядочная эмоциональность, неустойчивость, склонность к жесткости и подозрительности, поиск новых и сильных ощущений, недоверчивость, слабое влияние на группу;

сентиментальный (Э+, А-, В): большая чувствительность, мечтательность, трудолюбив, решение принимает с трудом, перемены в настроениях медленны, но глубоки;

бурный, активный (Э+, А+, П): сильный характер, отвага, предприимчивость, импульсивный, увлекающийся человек, часто смешивающий независимость с анархией, откровенен и переменчив, жизнерадостен, душа общества и фантазер, может быть грубым, хвастун, доверчив, незлопамятен;

страстный (Э+, А+, В): решительный, но не взрывной, разве только в случае, если порывы долго сдерживает, удачи переживает тихо и скромно, не любит менять убеждения, любит порядок, умен, быстр и надежен;

сангвиник (Э-, А+, П): практичен, легко и быстро адаптируется, оптимистичен, хороший делец, мало возбудим, спокоен и смел, ум широк, склонен к обобщениям, любит точность, основательность и объективность, его рассудок ясен и открыт для других проблем и идей;

флегматик (Э-, А+, В): холодность, исключительное спокойствие, несклонны к товариществу и предпочитают одиночество, неразговорчивы, сводят беседу к выделению главного, верен себе и своему кругу, работает медленно, но надежно, переубедить его можно только серьезными доводами;

аморфный (Э-, А-, П): очень инертен, никогда не делает больше того, что нужно, его ум незатейлив, с готовностью откладывает на завтра то, что можно сделать сегодня;

апатичный (Э-, А-, В): безразличен к тому, что делает, способен неплохо делать повседневную работу, всегда в ровном расположении духа, получает удовольствие от одиночества, но оно бедно.

Все это "чистые" типы. В действительности они сочетаются друг с другом в зависимости от меньшей или большей интенсивности каждой из трех переменных. Кроме того, на эти черты характера оказывают влияние культурные, моральные факторы, которые, в зависимости от обстоятельств и требований окружающего мира, либо усиливаются, либо ослабевают.

Существуют также и другие типологии личности такие как соционика или психогеометрия С. Деллингер. Однако универсальной типологии не существует и поэтому в организационной деятельности следует пользоваться той типологией, которая лучше всего освоена.

4. Культура организации

Культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений, бездоказанно приемлемых и разделяемых членами организации. Часто организационная культура трактуется как философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, ожидания и нормы, лежащие в основе отношений как внутри организации, так и вне ее. Ценности ориентируют людей в направлении поведения, которое считается допустимым или нет.

Атрибутом организационной культуры является символика, посредством которой ценности представляются членам организации. Есть организации, которые создают документы, в которых детально описываются ценности.. Кроме того, существуют "ходячие" истории, легенды и мифы, которые передаются устно, но имеющим иногда большее влияние, чем ценности рекламного буклета.

Базовые предположения, которых придерживаются члены организации, связаны с видением человека окружающей среды (группы, организации, общества) и регулирующие ее переменные (природа, работа и т.д.).

Организационная культура имеет определенную структуру. Ее можно рассматривать по трем уровням:

внешние факты: технология; архитектура; образцы поведения;

ценностные ориентация и верования: проверяемые в физическом окружении; проверяемые только через социальный консенсус (договоренность);

базовые предположения: отношения с природой; понимание реальности времени и пространства; отношение к человеку; отношение к работе.

Познание организационной культуры начинается с первого уровня, включает такие видимые внешние факты, как применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.д, т.е. все то, что можно ощущать и воспринимать через известные чувства.

На втором уровне изучению подвергаются ценности и верования организации, разделяемые ее членами настолько, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Третий уровень включает такие элементы, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Это в частности - скрытые стремления людей, особенно руководителей, которые определяют поведение людей.

Организационную культуру связывают с физическим окружением: само здание и его дизайн; место расположения; оборудование; мебель; цвета и объем пространства; удобства; кафетерий; комнаты приема; автостоянки; автомобили.

Содержание организационной культуры:

осознание себя и своего места в организации (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие поощряют их внешнее проявление);

коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной и невербальной коммуникации, телефонного права и открытости коммуникаций, жаргон, аббревиатуры, типовые жесты);

внешний вид, одежда и представление себя на работе (наличие униформы и специальной одежды деловых стилей, косметика, прическа и т.д.);

что и как едят люди. Привычки и традиции в этой области (организация питания работников, периодичность, продолжительность, дотации);

осознание времени и его использование (степень относительности времени у работника, соблюдение распорядка дня и поощрение за это);

взаимоотношения между людьми по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству, степень формализации отношений, получение поддержки, пути разрешения конфликтов;

ценности и нормы (это все то, что люди ценят в своей организационной жизни: свое положение, титулы, саму работу; как эти ценности сохраняются);

вера во что-то и отношение, расположение к чему-либо (вера в руководство, успех, свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, справедливость, отношение к коллегам, насилию, агрессии, влияние религии и морали);

процесс развития работника (бездумное или осознанное выполнение работы, информированность работников, полагание на интеллект или силу, признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях. Абстракция и концептуализация в мышлении, подходы к объяснению причин;

трудовая этика и мотивация (отношение к работе и ответственность разделения и замещения должностей, чистота рабочего места, качество работы, привычки по работе, ее оценка и возможность ликвидации или групповая работа, продвинутая по работе.

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают свой язык общения, совершают адекватно воспри-

нимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции. Отличительной чертой культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие его базовые предположения, что указывает на политику и принципы, преобладающие в случае возникновения конфликтов или других нестандартных ситуаций.

Даже в одной организации может быть много "локальных" культур, которые несут отдельные лица или группы людей. Эти различные субкультуры могут существовать под крышей одной общей культуры. Кроме того, в организации могут существовать контркультуры, в т.ч. такие, как: прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры, оппозиция структуре власти, оппозиция к образцам отношений и взаимодействия.

Контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, т. е. когда существующая система поддержки разрушилась и люди пытаются восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации.

Все организации решают две важных проблемы: внешняя адаптация: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано, внутренняя интеграция: как работники организации решают свои собственные, связанные с их работой и жизнью в организации.

Основные проблемы внешней адаптации и выживания:

миссия и стратегия: исходя из главных задач определяется миссия, выбор стратегии по использованию этой миссии;

цель: установление специфических целей; достижение согласия по целям;

средства: методы, используемые для достижения цели, достижение согласия по используемым методам, решение по организационной структуре, системе стимулирования и подчиненности;

контроль: установление критериев измерения достигнутых результатов группами и работниками; создание информационной системы;

коррекция: типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполняющих задание.

Основные проблемы внутренней интеграции:

общий язык и концептуальные категории: набор методов коммуникаций, определение значений используемого языка и концепций;

границы групп и критерии вхождения и выхода из групп: установление признаков членства в организации и ее группах;

власть и статус: усвоение правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации;

личностное отношение - установление правил об уровне и характере социальных отношений между полами, возрастами и т.д.;

награждение и наказание - определение желательного и нежелательного поведения;

идеология и религия - определение значимости вещей, неподдающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации.

Сила культуры организации определяется "толщиной" культуры, степенью разделения культуры членами организации, ясностью приоритетов.

"Толщина" организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культура со многими уровнями веры и ценностей имеет сильное влияние на поведение людей в организации. Иногда эти верования и ценности четко ранжированы.

Таким образом, сильная культура "толще", так как она разделяется большим числом работников, но и более четко определяет приоритеты. Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных работников.

К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимания работниками организационного окружения.

Ритуалы представляют собой систему обрядов, включающих спланированные действия, имеющие важное "культурное" значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

5. Деловое общение

Общение является важной частью деятельности в организации. Можно быть хоть семи пядей во лбу и разрабатывать гениальные проекты, но без умения понятно и тактично излагать свои мысли, а также слушать окружающих, реализовать эти проекты не удастся.

Деловое общение определено является искусство, в котором существенную роль играет чувство такта и ощущение контакта с партнером. В то же время уже появились определенные приемы и наработки, рекомендуемые как правильно и доступно излагать свои мысли.

Общаться нам приходится письменно и устно, личной встрече и по телефону. Для каждого вида общения существуют свои приемы и методы.

Невербальное общение. Общаясь, мы слушаем не только словесную формуляцию, но и смотрим в глаза друг другу, воспринимаем тембр голоса, интонацию, мимику, жесты (рис.2). Слова передают нам логическую информацию, а жесты, мимика, голос эту информацию дополняют.

Получая письменное сообщение, мы видим не только слова, но и конверт, марку, бумагу, расположение и выделения текста, шрифт. Все это создает дополнительное впечатление от письма, либо усиливая словесное содержание, либо ослабляя его.

Невербальное общение — общение без помощи слов часто возникает бессознательно. Оно может дополнять и усиливать словесное общение или ему противоречить. Хотя невербальное общение и является часто бессознательным процессом, в настоящее время оно достаточно хорошо изучено и для достижения нужного эффекта с успехом может контролироваться.



Р и с. 2. Виды общения

Невербальное общение — наиболее древняя и базисная форма коммуникации. Наши предки общались между собой при помощи наклона тела, мимики, тембра интонации голоса, частоты дыхания, взгляда. Люди и сейчас часто понимают друг друга без слов.

Невербальный язык настолько мощный и общий, что люди часто без труда понимают собаку, что она хочет. Собака же предугадывает многие наши поступки, например, заранее знает, когда мы идем с ней гулять, а когда отправляемся на улицу без нее.

Вербальное (словесное) общение — приобретение нашего сравнительно недавнего прошлого, возникшее вместе с абстрактным (логическим) мышлением. В этом аспекте два этих вида мышления обладают фундаментальными различиями.

Невербальное общение не так сильно структурировано, как вербальное. Не существуют общепринятые словари и правила компоновки (грамматика) жестов, мимики, интонации, при помощи которых мы в состоянии однозначно передать свои чувства.

Такая передача зависит от очень многих факторов и часто происходит неоднозначно. Намеренная передача — творческий процесс, которым профессионально занимаются артисты кино и театра. При этом каждый артист передает одну и ту же роль по-разному. Мы не раз видели одни и те же роли в исполнении разных артистов, одни и те же фильмы, снятые разными режиссерами. Преднамеренная передача чувств, которых у нас нет, — трудный, если вообще возможный процесс.

Часть невербального языка универсальна: все младенцы одинаково плачут смеются. Другая часть, например жесты, различается от культуры к культуре. Невербальное общение обычно возникает спонтанно. Мы обычно формулируем свои мысли в виде слов, поза, мимика и жесты возникают произвольно, помимо нашего сознания.

Словесное общение. Эмоции и чувства мы легко передаем без слов. Без слов мы можем попросить исполнить несложные действия, например, позвать кого-нибудь. Передача сложной информации, равно как и выполнение совместной непростой работы требует общения при помощи слов (рис. 3).

Словесное общение опирается на язык и грамматику и может заключаться как в устной, так и письменной речи. В деловом общении чуть менее по-

ловины времени приходится на слушание, немного менее трети — на высказывание своих мыслей и одна четвертая — на чтение и составление документов.



Р и с. 3. Вербальное общение

В общении приходится не только излагать свою точку зрения письменно или устно, но и воспринимать мнения других людей. При этом, часто именно умение воспринять чужую точку зрения и показать собеседнику, что его поняли, становится критичным для организации конструктивного диалога.

При получении информации на ней следует сконцентрироваться, интерпретировать, оценить и выделить смысл, чтобы затем его воспринять. Воспринятый смысл полезно перефразировать собеседнику как сигнал того, что он понят, и ему нет необходимости излагать свою мысль еще раз. После этого в рамках конструктивной беседы целесообразно сообщить собеседнику, что в его идее мы поддерживаем, в чем сомневаемся и с чем решительно не согласны. В процессе общения формируется идея, она облекается в слова, говорятся или пишутся слова, получение партнером сообщения, восприятие партнером, выделение и интерпретация информации, оценка и удерживание смысловой части, реакция партнера и посылка сообщения обратно (рис. 4).

Процесс повторяется по мере необходимости до тех пор, пока либо партнеры не поймут друг друга и не договорятся о совместной деятельности, либо не откажутся от попыток понять друг друга и согласовать свои взгляды.

Общение начинается с формирования идеи, которая отражает наше представление о реальном мире. Реальный мир объективен и существует независимо от нашего сознания, однако его восприятие нами уникально и зависит от наших особенностей.

Различие восприятий вовсе не означает, что одно из них более объективно, чем другое. Каждый видит жизнь в своем свете. «Физик», воспринимая реальность, преимущественно извлекает логические и причинно-следственные связи, «лирик» — оттенки душевных переживаний.

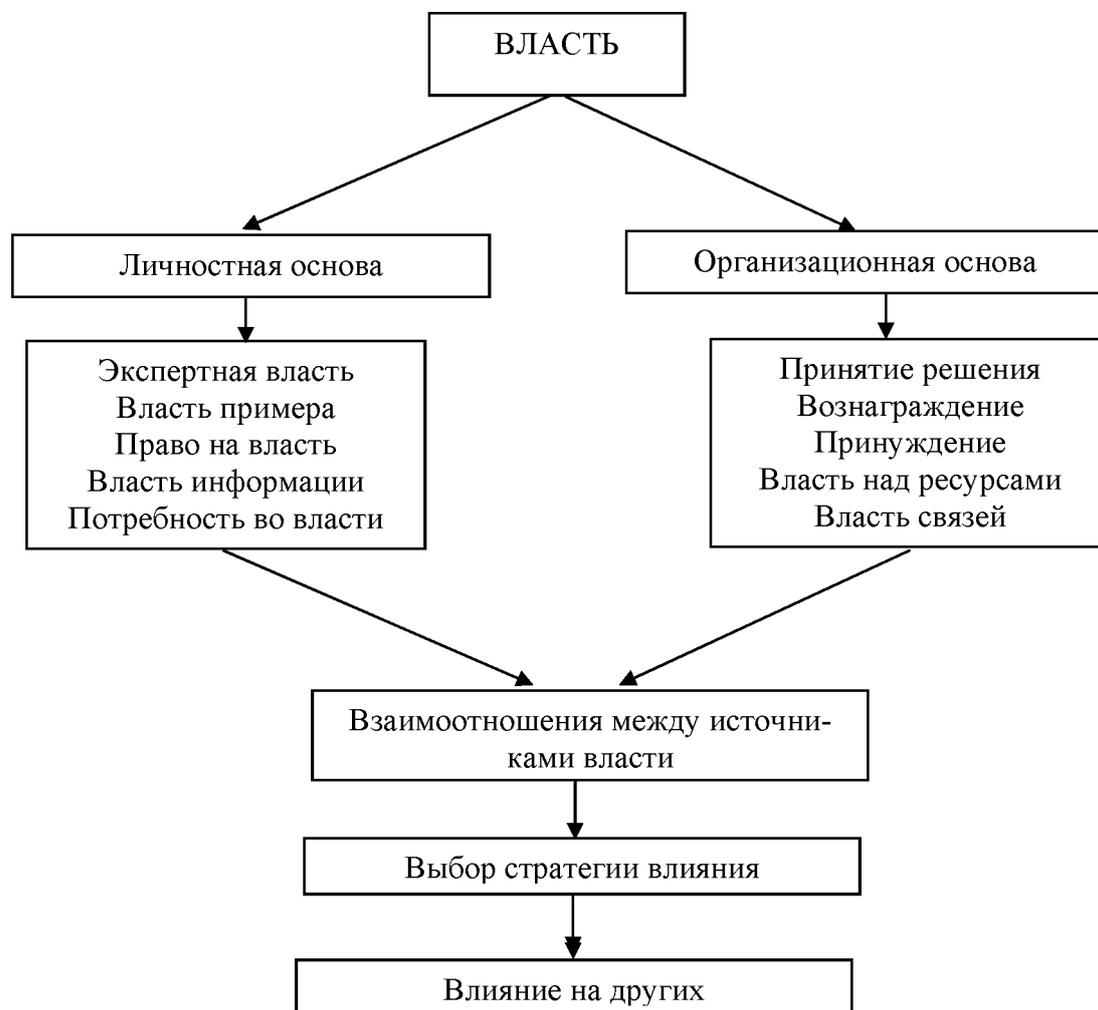
Восприятие и картина мира зависят от образования, пола, культуры, душевного склада. Разные лица имеют разные картины реальности, что следует учитывать во время делового общения.

6. Власть и влияние

7.

Понятие "власть" означает способность того или иного лица влиять на окружающих с целью подчинить их своей воле. Руководителю она позволяет распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать более эффективно работать, предотвращать возникающие конфликты.

Специалистами разработано много различных подходов к классификации власти. Все источники власти разделены на две большие группы. К первой группе относятся те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй – организационную основу, ее называют также структурно - ситуационной. Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется. Основные источники власти представлены на рис. 4.



Р и с. 4. Источники власти в организации

Под *экспертной властью* понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования,

опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в деятельности подчиненных.

Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Серьезным недостатком такой власти является то, что в настоящее время знания быстро стареют и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить; сложности окружающего мира не исключают возможности того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов, что, разумеется, не способствует укреплению власти.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. Харизма - это власть, основанная на силе личных качеств руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненным себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Харизматическая личность обеспечивает слабых характерным, лишенным своего "Я" людям поддержку, придает необходимую уверенность в себе. Недостатком власти примера является то, что такая власть очень непрочна, поскольку она основывается в первую очередь на эмоциях, которые, как известно, весьма переменчивы.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным *правом на власть*. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других, имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делает человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники

и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

Потребность во власти, как желание иметь влияние на других проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, ибо в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. *Власть вознаграждения* – это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации.

Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.д. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх.

Это может быть страх физического насилия и страх основанный на законе наказания за невыполнение требований должностного лица, то есть страх перед различными официальными санкциями. Для рядовых исполнителей эти санкции носят в основном материальный характер – штраф, лишение премии и др.; для руководителей большое значение имеют моральные санкции, ставящие под угрозу их служебное положение, статус, авторитет.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется административной; она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях – главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались.

Убеждение - это эффективная передача своей точки зрения. Руководитель как бы "продает" исполнителю информацию о том, что и как нужно сделать. Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшать возможность руководителя действовать, иначе руководитель признает зависимость от исполнителя. При этом руководитель пользуется логикой или эмоциями. Эффективное убеждение зависит от силы аргументов, тембра голоса, объяснения выгод для убеждаемого и т.д.

Недостатки: медленное воздействие и неопределенность результатов. Для этого требуется больше усилий, чем издать указ, подкрепленный властью, основанный на принуждении, традиции или харизме.

Достоинства: является демократичным методом. Иногда исполнитель выполняет больше, чем от него просят, считая, что его действия помогут удовлетворить личные потребности на всех уровнях. Человек, получивший приказ, обычно выполняет его по минимуму.

Участие (привлечение) - это самый наилучший способ. Руководитель не прилагает больших усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или мнение, он просто направляет его усилия и способствует обмену информацией. Это влияние имеет успех и потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, работают усерднее на ту цель, которая сформулирована с их участием. Эта решимость, основанная на единстве может одинаково воздействовать как на исполнителя, так и на руководителя.

Участие в принятии решений явно обращается к потребностям человека более высокого уровня: успехе или самовыражении.

Такой подход имеет положительное воздействие на удовлетворенность работы и производительность труда.

Эффективное использование влияния:

потребность, к которой обращаются должна быть активной и сильной;

это источник удовлетворения какой-либо потребности;

достаточно высокая вероятность ее удовлетворения;

вера, что его усилия имеют шанс оправдать ожидания руководителя.

7. Лидерство

. Власть и ее источники в организации тесно связаны с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в систему межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. **Лидерством** называется способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы или организации.

Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими

для ускорения этого достижения. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть – это двухсторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как подчиненных, так и своего начальника.

Лидеры отличаются определенными качествами: интеллект, стремление к знаниям, ответственность, активность, надежность.

Структура личных качеств лидера должна соответствовать качествам руководителя и его должности.

Существует два подхода к лидерству: поведенческий и ситуационный.

Поведенческий подход к лидерству характеризуется манерой поведения, стилем деятельности и отношением к подчиненным.

Ситуационный подход лидера ориентируется на потребности и задачи подчиненных, характера задания, требований среды, потребности партнеров. Такой лидер очень четко ориентируется в ситуациях.

Управленческая решетка Блэйка и Мутона (рис 5).

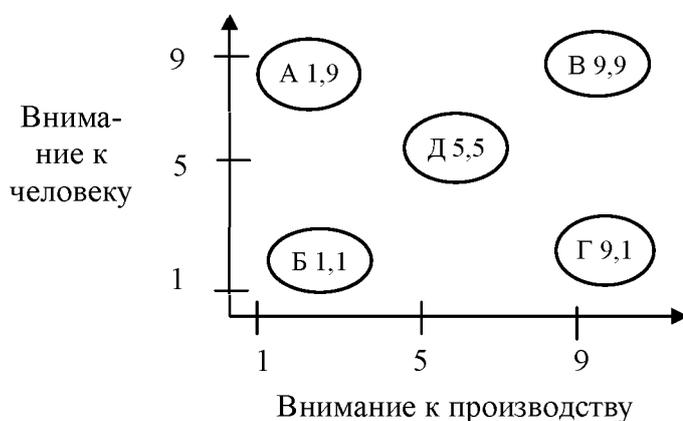
(А) Власть подчинения - эффективность управления зависит от создания таких рабочих условий, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени. (1,9).

(Б) Обедненное управление - приложение минимальных усилий для сохранения должности руководителя (1,1).

(В) Групповое управление - производственные успехи обусловлены продвижением своей работы людьми, создание отношений, основанных на доверии и уважении (9,9).

(Г) Управление в духе загородного клуба - скрупулезное внимание к удовлетворению потребностей людей (9,1).

(Д) Организованное управление - средний баланс между отношением к



Р и с. 5. Управленческая решетка Блэйка и Мутона

работе и людям (5,5).

Теплые человеческие отношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткие структурированные задания.

Однако это не всегда ведет к высокой степени производительности и удовлетворенности людей. Есть люди, у которых нет активной потребности в более сложном задании или уложении, поэтому они не могут почувствовать удовлетворение каких-либо своих потребностей.

Ситуационная модель руководства Фидлера. Основными факторы, влияющие на поведение руководителя являются:

отношения между руководителем и членами коллектива: подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к руководителю и привлекательность личности руководителя;

структура задач: подразумевается привычность задач, четкость ее формулировки и структуризации;

должностные полномочия: это объем законной власти, связанной с должностью руководителя, который позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, которую оказывает руководителю организация.

Потенциальное преимущество, ориентированное на задачу стиля руководства - это быстрота действия и принятия решений, единство цели или строгий контроль за работой подчиненных.

По Фидлеру, автократизм изначально является эффективным инструментом достижения целей организации, при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. Ситуационный подход Фидлера - прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителя и ситуации. Его подход предостерегает от мнения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства, независимый от обстоятельств.

Подход "путь-цель" Митчела и Хауса. Термин "путь-цель" относится к понятиям теории ожидания, в т. ч. к таким, как усилие – производительность, производительность - результаты (вознаграждение), ощущаемая ценность вознаграждения.

Этот подход дает объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненных.

Приемы, с помощью которых влияют на средства достижения целей:

разъяснение того, что ожидается от подчиненного;

оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;

направление усилий подчиненных на достижение цели;

создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;

удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель уже достигнута.

Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу, но добавилось два новых стиля.

Теория жизненного цикла Херси и Бланишара. Самые эффективные стили лидерства зависят от "зрелости" исполнителей. Под "зрелостью" подразумевается способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также квалификация и опыт в отношении конкретных задач, которые надо выполнить. Имеется четыре стили лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителя:

"давать указания": он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости, которые либо не хотят, либо неспособны отвечать за конкретную задачу и им требуются инструкции и строгий контроль;

"продавать": в этой ситуации подчиненные хотят принимать ответственность, но не могут, так как не обладают средним уровнем зрелости. Здесь руководитель должен поддержать энтузиазм и желание выполнить задание;

"участвовать": характеризуется высокой степенью зрелости (умеренно) подчиненных. Здесь подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение задания. Руководители могут повышать мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений и не навязывая своего способа решения задания;

"делегирование": характеризуется высокой степенью зрелости, когда подчиненные и могут и хотят нести ответственность за выполнение заданий.

Адаптивное руководство. Чтобы точно оценить ситуацию руководитель должен представлять способности подчиненных и свои собственные, природу заданных полномочий и количество информации.

Многие руководители активно стремятся к продвижению к должности с большей ответственностью. В связи с этим руководителю приходится адаптироваться к новым людям, новым задачам и ситуациям. Поэтому руководитель не может применять какой-либо один стиль руководства, даже самый лучший из всех перечисленных выше. Лучший стиль - это тот, который ориентируется на реальность, на ситуацию. Лидерство является до некоторой степени искусством, в этом и есть причина, почему ученым не удалось разработать универсальную теорию на все случаи жизни.

8. Конфликты

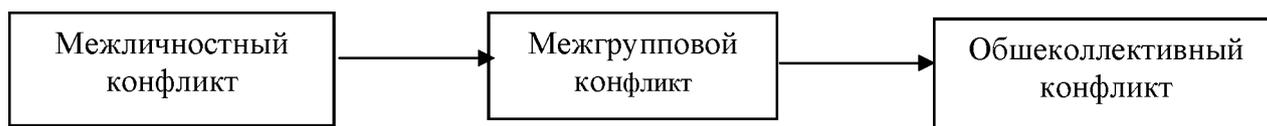
Слово "*конфликт*" происходит от латинского *conflictus*, первоначально понимаемое как столкновение. Это слово в довольно близком, но не тождественном значении применяется в социальной психологии. Во многих случаях под конфликтом понимают одну из форм человеческого взаимодействия, в основе которого лежат различного рода реальные или иллюзорные, объективные или субъективные, в различной степени осознанные противоречия между людьми, с попытками их разрешения на фоне проявления эмоций. Как известно, основными формами взаимодействия людей в совместной деятельности являются кооперация, соревнование (конкуренция), приспособление и конфликт.

Конфликт возникает часто в ситуациях, когда в процессе достижения цели сталкиваются интересы различных людей или социальных групп. Дело заключается в том, что в стремлении добиться поставленной цели, каждый индивид осознанно или неосознанно формирует в глубинах своей психики положительный исход той или иной деятельности. И когда кто-то или что-то препятствует осуществлению данного намерения, порождается явление фрустрации, вызывающее какую-то форму конфликтного состояния.

Обычно под *фрустрацией* понимают один из видов психической дезорганизации личности, вызванной субъективным восприятием препятствия на пути к цели. Такие препятствия различаются по силе, но оно всегда социальны по своей природе. Если препятствия преодолимые, столкнувшись с ними, личность применяет тактику обхода, и достигает цели своих устремлений. фрустрация здесь не возникает. Если же личность встречается с непреодолимыми препятствиями, картина меняется. Бывает, что ситуация здесь позволяет найти новую цель деятельности, тогда также дело обходится без фрустрации. Явление фрустрации порождается в том случае, если блокируются все возможные пути к достижению цели.

Но есть другой не менее значимый подтекст конфликта, в частности, покушение на чувство собственного достоинства личности, человеческое "Я". Этот подтекст появляется в системе межличностного общения, в производственной обстановке, при проведении массовых мероприятий. Обычно - это разносы начальства, различного рода колкости юмористов, проработка людей на коллективных мероприятиях. Опросы и наблюдения показывают, что нередко в качестве подтекста выступает бестактная критика. Хотя известно, что критика - жизненно полезна и необходима. Причиной же конфликта она становится лишь потому, что теряет свои основные черты - заботу об общем деле и гласность. Критика при отсутствии гласности воспринимается людьми без всякого энтузиазма, она порождает у них реакции защиты, а потому обычно ведет к стрессам. Однако в любых ситуациях фрустрации критикуемый видит "виновника зла", против которого начинает вести психологическую, нередко и физическую борьбу.

Конфликт в той или иной степени своего проявления имеет место почти в каждой встрече или беседе, но особенно часто создается конфликтная ситуация во время ведения коммерческих переговоров. Конфликты не антагонистические противоречия: они реально преодолимые. Необходимо только терпение и настойчивость. Наличие этих двух качеств – обязательное условие их преодоления. Поэтому не стоит драматизировать деловые конфликтные ситуации и критически настраивать на них участников. Каждая организация должна быть готова к конфликтам, знать их причины, а также владеть "техникой" преодоления и профилактики возникающих разногласий на уровне межличностного общения. Конфликты нельзя оставлять без внимания. Фактор времени может оказаться решающим, так как конфликт и пожар страшны своим разрастанием, которое происходит обычно по схеме (рис.6):



Р и с. 6. Схема разрастания конфликта

Это объясняется тем, что участники конфликта ищут поддержки у других, особенно стараются привлечь на свою сторону руководителя. Исходный конфликт обрастает новыми участниками. При этом эмоции все время нарастают. Это свидетельствует о том, что получив информацию о конфликте необходимо действовать, а не ждать его разрастания. Однако конфликты носят не только отрицательный, но и положительный характер.

Характерными признаками конфликтной ситуации являются:

установление фактов унижения достоинства личности в официальной или неофициальной обстановке;

резкое изменение в отношении к деятельности (функциональным обязанностям);

уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных (вышестоящих) начальников;

обоюдное или одностороннее словесное или физическое оскорбление;

замкнутость, уединение, подавленность отдельных лиц в условиях деятельности;

формальная постановка работы по управлению персоналом;

негативные суждения об окружающей обстановке, о сослуживцах.

Существование конфликтов в большинстве организаций отрицается как можно дольше. Считается "неприличным" вести речь об определенных проблемах, о которых другие люди или группы могли бы иметь иное мнение. Чтобы более эффективно проводить в жизнь собственные решения, их очень часто готовят в строгой изоляции от противоположной стороны. Принятие частичных решений должно показать, что окончательное решение является неминуемым следствием сложившихся условий.

Мнение противоположной стороны выслушивается больше для того, чтобы опровергнуть его, а не для того, чтобы его учесть. Открытая дискуссия начинается только тогда, когда стороны считают, что их позиции достаточно защищены. Лица с иным мнением расцениваются как личные враги.

Нападение на собственное мнение воспринимается как нападение на вышестоящую организацию. Например, сопротивление перестановке кадров истолковывается как "сопротивление руководству организацией" или как "это вмешательство в собственную область ответственности". Результатом является возрастающая поляризация позиций.

Тот, кто овладел искусством понимания жизни, знает, что проблемы существуют не для того, чтобы страдать от них. Напротив, препятствия, конфликты редко становятся барьерами для достижения успеха, они даже нужны

для победы, так как побуждают к действию. Конфликты часто уже наполовину разрешаются, когда они наконец-то правильно трактуются. Становятся видны новые горизонты.

Необходимо учитывать три основных фактора реагирования на конфликт: невосприятие конфликта как личного оскорбления. Конфликты, которые служат делу, не соотносят с собственной персоной;

постановка себя на место другой стороны;

отсутствие спешки при формировании выводов. Необходимо некоторое время, чтобы осмыслить создавшееся положение. В конце концов, конфликт не является "громом среди ясного неба", поэтому лишние день-два не повлияют на преодоление конфликта!

Изменение отношения к конфликтам практически означает изменение взгляда на жизнь. Новый взгляд на конфликты позволяет уверенно и даже творчески находить из них выход. Видение в неудачах или в трудностях новых возможностей - важный шаг для превращения кошмара конфликтов в нахождение решений.

Не следует смотреть на конфликт как на возможность чего-то достичь в жизни, если у вас нет механизма обработки негативных мыслей. В таких случаях может помочь самоанализ, но одного его явно не достаточно. Чтобы противостоять чувствам отчаяния, неполноценности и беспомощности, чтобы самоутвердиться, необходимы действия.

Когда происходит столкновение с конфликтной или любой другой трудной ситуацией в жизни, так и хочется сказать что-нибудь вроде "зря старались", "какой мне смысл" или "все равно ничего не выйдет". Каждая из таких фраз может стать самосбывающимся пророчеством.

Но не следует очертя голову кидаться в любую ситуацию, не оценив ее с точки зрения осторожного, а иногда и негативно настроенного эксперта. В опасных ситуациях тормоза и сомнения могут уберечь от неприятностей.

В трудных ситуациях всегда нужно искать безупречное решение. Такой поиск не только может поставить нас в безвыходное положение, но и сам по себе может оказаться нецелесообразным. Нужно искать работающее решение, которое "изменит конкретную ситуацию, поведение и мышление". Взгляд на проблемы, в т.ч. и на конфликты, как на нечто позитивное может оказаться полезным: он способен преобразить ваше мышление и помочь найти решение.

Один из лучших способов на практике осуществить изменение к конфликту - изменить свой язык. Необходимо постараться вдуматься, что необходимо избегать негативных предсказаний, которые имеют свойство сбываться. Заменить мысль: "Это невозможно" мыслью: "Вот это возможность!" и можно увидеть, что будет.

9. Мотивация

Мотивация - это совокупность внешних и внутренних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность. Зная мотивы, можно разработать эффективную систему менеджмента персонала. Для этого нужно знать механизмы возникновения мотивов и приведения их в действие. Потребности возникают и находятся внутри человека, они достаточно общие для разных людей, но имеют определенное индивидуальное проявление. Устранить потребности можно так: удовлетворить, подавить и не реагировать или не реагировать на них.

Мотив вызывает определенные действия человека, находится “внутри” человека, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К известным теориям этой категории относят работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

Иерархия потребностей по Маслоу основана на приоритетах, в соответствии с которыми удовлетворяются потребности.

Первичные потребности. Физиологические потребности (например, в пище, воде, сне).

Потребности в безопасности, т.е. в окружающей среде, не содержащей угрозы для жизни, здоровья и т.д.

Социальные потребности. Потребность в принадлежности к определенной социальной группе, в любви и привязанности, т.е. потребность в одобрении другими людьми и в теплых взаимоотношениях с членами своей группы.

Потребность в уважении (потребность в авторитете, самоуважении, чувстве собственного достоинства).

Потребность в самовыражении (потребность в полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте).

Теория потребностей МакКлелланда. Он начал исследование не с того, как человек действует, а с того, как он мыслит. При этом МакКлелланд использует так называемую проективную методику, основанную на том, что испытуемый словами описывает показываемый ему рисунок. Основная предпосылка заключается в том, что, чем более двусмысленным, неясным является рисунок, тем с большей степенью вероятности в рассказе испытуемого проявляются его мотивы. МакКлелланд утверждает, что мысли, выраженные в таких рассказах, можно сгруппировать так, что они выразят три категории человеческих мотивов: стремление к принадлежности; потребность во власти; потребность в успехе или достижении цели.

Модель мотивации Герцберга явилась результатом серии интервью со специалистами, которых попросили подробно описать события, заставившие

их чувствовать полное удовлетворение или неудовлетворение от работы. Согласно выводам Герцберга, полученные ответы подразделяются на две категории, которые он назвал "гигиеническими факторами" и "мотивацией".

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. В процессуальных теориях анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеются процессуальные теории мотивации: ожиданий, справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий. часто ассоциирующаяся с работами В. Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости снять дисбаланс.

Модель Портера-Лоулера. Это комплексная процессуальная теория мотивации, включающая элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий, способностей и характерных особенностей человека, а также от осознания им своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий зависит от ценности вознаграждения и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь внутренние вознаграждения, такие, как чувство удовлетворения от работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения, такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Мотивация труда - важнейший фактор результативности работы, и в этом качестве она составляет основу трудового потенциала работника, т. е. всей совокупности свойств, влияющих на производственную деятельность. Трудовой потенциал состоит из психофизиологического потенциала (способно-

сти и склонности человека, состояния его здоровья, работоспособности, выносливости, типа нервной системы) и личностного (мотивационного) потенциала. В этом единстве способностей и возможностей личности мотивационный потенциал играет роль пускового механизма, определяющего, какие способности и в какой степени работник будет развивать и использовать в процессе трудовой деятельности.

Главным фактором мотивации является оплата труда. В настоящее время, мотивирующие функции оплаты труда предполагают следующие условия:

размер заработков каждого работника должен определяться прежде всего личным трудовым вкладом в результат коллективного труда;

усиление сложности дифференциации в оплате труда в зависимости от его сложности и качеств, потребительских свойств выпускаемой продукции;

постепенный отказ от денежных компенсаций за непривлекательный труд и вредные санитарно-гигиенические условия.;

расширение стимулирующей зоны оплаты труда путем установления оптимальных соотношений гарантированного обществом минимума заработной платы, обеспечивающей воспроизводство квалифицированной рабочей силы, и максимально возможного заработка, обеспечивающего качественные различия в уровне благосостояния у работников с разным трудовым вкладом;

изменение функций и роли премиальных систем.

Первичная адаптация - первоначальное вхождение в трудовую деятельность. *Вторичная адаптация (доадаптация)* - последующее приспособление к меняющейся ситуации. Виды адаптации:

социально-психологическая (вхождение в класс, социальные группы);

психофизиологическая: санитарно-гигиенические условия, режим работы, комфорт, удобство рабочего места, содержание и характер труда (индивидуальный - коллективный, ручной - автоматизированный);

профессиональная: основные профессии, квалификация, мобильность.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

ознакомление с ситуацией;

приспособление (постепенное привыкание, усвоение стереотипов);

ассимиляция (полное приспособление к среде);

идентификация (отождествление личных целей с целями коллектива);

По характеру идентификации различают три категории работников: безразличные; частично идентифицированные; полностью идентифицированные - это ядро любого коллектива, кадровые, квалифицированные работники.

Качественно новое состояние может быть достигнуто только через преодоление кризиса труда. Выход же из этого кризиса возможен лишь путем усиления мотивации персонала.

Создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих работников, но отнюдь не для всех. Руководитель всегда должен иметь ввиду элемент случайности. То, что оказывается эффективным для мотивации одних

людей, оказывается совершенно не важным для других. Кроме того, организация по своей природе усложняет практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных на конкретного индивида.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставлять предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие.

Для эффективной мотивации управленец должен усвоить соотношение между достигнутым результатом и вознаграждением, и желательно добиться того, чтобы вознаграждение было наиболее приемлемо для работников.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу, получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить еще больше.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливости оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры зарплаток сотрудников в тайне, то организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

10. Групповая динамика

Во всей цепи взаимосвязанных действий по управлению персоналом, начиная с приема сотрудника на работу и кончая уходом его из организации, от 50 до 80 % времени управленцев тратится на групповые виды деятельности. Эффективность работы любого руководителя тесно связана с пониманием особенностей групповой работы и со способностью правильно действовать в качестве члена управленческой группы и управлять собственной рабочей группой.

Группа – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более 10) находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. Группа обладает определенным групповым потенциалом, групповыми

возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Большинство людей принадлежит к нескольким группам. Индивиды участвуют во многих группах: семейных, учебных, организационных, партийных, по интересам и т.д. Группа является естественной и неизбежной частью жизни человека. Существуют постоянные, временные и случайные группы.

Некоторые группы являются свободными. В них вступают по желанию. Другие имеют обязательный характер (появившись на свет, мы не выбираем семью, этническую группу или нацию).

Организация любого размера состоит из нескольких групп, главным образом из-за необходимости разделения труда. В больших организациях сотни и тысячи малых групп. *Стадии развития группы:*

формирование (выработка целей и процедур работы, налаживание отношений, подчиненность, знакомство и отработка ролей, выяснение "стоимости" пребывания в группе).

бурление (обострение проблем, конфликты, обострение чувств, борьба за власть, угнетение от эксплуатации группой, управление ситуацией).

нормализация (начинают думать о работе, терпимость к другому, компромисс, устанавливаются правила работы, развитие сплоченности, сотрудничества, развивается разделенная ответственность).

работа (роли приняты и поняты, проявление "группового" эффекта, развиваются нормы работы, культура, взаимозависимость, взаимодействие).

расформирование (ропуск, уход лидера, исчезновение цели, бюрократические трудности).

Формальные группы создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Формальные группы характеризуются организованной структурой. Социальные отношения здесь носят безличный характер и осуществляются через предварительно определенные роли. Эти роли имеют тенденцию к формализации в соответствии с нормами, определяемыми внешней средой, культурой. Существуют три основных типа формальных групп: группа руководителей, производственные группы, комитеты.

Группа руководителя состоит из руководителей и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь могут быть руководителями групп. Пример такой группы – директор магазина и заведующие его отделами.

Производственные группы включают руководителя и его подчиненных, которые занимаются производственным процессом (мастер и рабочий, завотдела магазина и продавцы).

Комитет - временное административное образование, в которое могут входить специалисты из различных отделов организаций. Руководитель может назначаться или выбираться. После окончания работы распускается.

Эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимосвязанные группы представляют собой блоки, образующие организацию. Организация в целом в состоянии

эффективно выполнять свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений согласованы таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга.

Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Поэтому, чем лучше понимает руководитель специфику деятельности группы и факторы ее эффективности и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем с большей вероятностью он сможет повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Наряду с формальными группами в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп, которые образовались без вмешательства руководства.

Формальная организация создается по воле руководства, но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Неформальные организации. Неформальные организации – это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. У неформальной группы много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Неформальные организации также имеют иерархию лидеров и задач. В неформальной группе существуют личные социальные отношения, которые осуществляются в ролях, определяемых внутренней средой. Содержание этих ролей - результат взаимодействия внутри группы.

Основные причины вступления в неформальную группу:

принадлежность. Возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворением сотрудника работой;

помощь. В любой организации существует множество неписаных правил, а также различных вопросов, которые помогают решить сотрудники и не обязательно обращаться к руководителю. Получение помощи от коллеги взаимопользительно. В результате этого дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий – необходимое руководство к действию;

защита. Потребность в защите является важнейшей причиной вступления людей в различные группы. Эта защитная функция приобретает важное значение, когда начальству не доверяют;

общение. Принадлежность к неформальной группе позволяют иметь доступ к неформальному каналу поступления информации и слухов.

тесное общение и симпатия. Воздействие этого фактора связано со стремлением испытывать удовлетворение от более глубоких и частых контактов с одним человеком или группой.

Характеристика неформальных групп (организаций):

социальный контроль. Для того, чтобы быть принятым группой и иметь в ней устойчивое положение личность должна соблюдать некоторые нормы.

Каждая группа имеет правила относительно одежды, поведения, общения, видов работы и т.д. Социальный контроль оказывает влияние и на достижение целей формальной организации;

сопротивление или поддержка нововведений. Изменения в организации могут представлять по мнению группы угрозы деятельности и даже существования неформальной группы;

наличие неформальных лидеров. Такой лидер приобретает свое положение, добивается власти, применяет ее по отношению к другим членам группы, но, как правило, в соответствии с теми полномочиями, которые делегирует ему сама группа. Неформальный лидер имеет две функции: помощь группе в достижении ее целей; укрепление ее сплоченности.

Управление неформальной организации. В процессе своей деятельности в организации люди вступают во взаимодействие, которое способствует проявлению чувств – положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействие в будущем. Основные способы привлечения неформальных групп к деятельности организации:

признание существования неформальных групп;

заслушивание мнений членов и лидеров неформальных групп для снижения противодействия целям организации;

просчет возможных отрицательных воздействий на неформалов каких-либо мероприятий;

ослабление сопротивления переменами за счет разрешения группам участвовать в обслуживании и принятии решений;

выдача точной информации, что препятствует распространению слухов.

Факторы, влияющие на эффективность работы групп.

Размер группы. Идеальная группа должна состоять из 3 – 9 человек (предпочтительное число 5). В случае увеличения размера группы общение между ее членами становится затруднительным, особенно по достижении согласия. Кроме того, это приводит к разделению группы на подгруппы.

Состав группы. Это степень сходства личности и точек зрения, подходов, которые проявляются при решении проблем. Рекомендуются, чтобы группа состояла из нескольких личностей, так как это сулит большую эффективность, чем наличие схожих точек зрения, благодаря чему появляется большее число вариантов решения и выбор решения, которое более качественно.

Групповые нормы призваны подсказать членам группы какое поведение и какая работа от них ожидается. С ними личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Важнейшие групповые нормы: гордость за организацию, достижение целей, прибыльность, коллективный труд, профессиональная подготовка, отношение к нововведениям, отношение к заказчикам и внутренним партнерам, защита частности.

10. Стресс. Это напряженное состояние организма человека, как физическое, так и психическое. Стресс присутствует в жизни каждого человека, так

как наличие стрессовых импульсов во всех сферах человеческой жизнедеятельности, несомненно. Стрессовые ситуации возникают как дома, так и на работе. С точки зрения управления, наибольший интерес для нас представляют организационные факторы, которые вызывают стресс на рабочих местах. Знание этих факторов и уделение им особого внимания поможет предотвратить многие стрессовые ситуации и повысить эффективность управленческого труда, а также достичь целей организации с минимальными психолого-физиологическими потерями персонала. Стресс является причиной многих заболеваний, а значит, наносит вред здоровью человека, тогда как здоровье - одно из условий достижения успеха в любой деятельности.

Стресс - обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его - может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда встаем, представляясь в классе, или как повышенную раздражительность или бессонницу во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны.

Исследования показывают, что к физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, артрит, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к отношениям и др.

Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Многие проблемы сотрудников, которые отражаются как на их зарплате и результатах работы, так и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на достижение целей организаций и снижает качество жизни для большого числа трудящихся.

Модель стрессовой реакции представлена на рис. 7. Жизнь любого человека - это история его непрерывной борьбы со стрессом.

Г. Селье определял стресс как совокупность общих черт в реакциях организмов на все стимулы, которые имеют тенденцию нарушать их динамический гомеостазис. Стресс, по Селье, представляет собой совокупность всех неспецифических изменений, возникающих под влиянием силовых воздействий и сопровождающихся перестройкой защитных систем организма.

Многие советские исследователи подчеркивают роль направленности личности и мотивации в возникновении и протекании стресса. Под стрессом ряд авторов понимают явление, выражающееся в дезорганизации поведения, вплоть до появления нервно-эмоционального срыва, так и некоторые промежуточные состояния, которые точнее было бы считать проявлением психической напряженности.

При анализе влияния стресса на деятельность одни авторы отмечают, что он ее дезорганизует, другие - признают за ним и некоторые положительные эффекты. В качестве критериев, указывающих на наличие стресса, нередко берутся данные физиологических сдвигов. Это связано с тем, что стресс как состояние высокой активизации затрагивает весь организм. Однако исполь-



Р и с. 7. Модель стрессовой реакции

зование только физиологических показателей страдает ограниченностью: под стресс попадают разные психические явления.

Причиной стресса и напряженности может явиться ломка привычных представлений и сформированной готовности. Это бывает, когда человек ожидает одно, а обнаруживается совершенно другое. Происходящая ломка готовности, сознательных и неосознанных установок порождает стресс и напряженность.

Существуют возможные реакции организма на стресс и основные способы борьбы со стрессом: релаксацию, концентрацию, ауторегуляцию дыхания.

Релаксация. Автоматическая реакция тревоги состоит из трех последовательных фаз: импульс, стресс, адаптация.

Если человек хочет направить свои усилия на сохранение здоровья, то на стрессовый импульс он должен осознанно отвечать релаксацией. С помощью этого вида активной защиты человек в состоянии вмешиваться в любую из трех фаз стресса. Тем самым он может помешать воздействию стрессового импульса, задержать его или (если стрессовая ситуация еще не наступила) ослабить стресс, предотвратив психосоматические нарушения в организме.

Активизируя деятельность нервной системы, релаксация регулирует настроение и степень психического возбуждения, позволяет ослабить или сбросить вызванное стрессом психическое и мышечное напряжение.

Релаксация - это метод, с помощью которого можно частично или полностью избавляться от физического или психического напряжения. Релаксация является очень полезным методом, поскольку овладеть ею довольно легко -

для этого не требуется специального образования и даже природного дара, но каждому необходимо знать, для чего он хочет освоить релаксацию.

Методы релаксации нужно осваивать заранее, чтобы в критический момент можно было запросто противостоять раздражению и психической усталости. При регулярности занятий релаксационные упражнения постепенно станут привычкой, будут ассоциироваться с приятными впечатлениями, хотя для того чтобы их освоить, необходимо упорство и терпение.

Большинство из нас уже настолько привыкло к душевному и мышечному напряжению, что воспринимают его как естественное состояние, даже не осознавая, насколько это вредно. Следует четко уяснить, что, освоив релаксацию, можно научиться это напряжение регулировать, приостанавливать и расслабляться по собственной воле, по своему желанию.

Выполнение релаксационной гимнастики желательно в отдельном помещении, без посторонних глаз. Целью упражнений является полное расслабление мышц. Полная мышечная релаксация оказывает положительное влияние на психику и снижает душевное равновесие. Психическая ауторелаксация может вызвать состояние "идейной пустоты". Это означает минутное нарушение психических и мыслительных связей с окружающим миром, которое дает необходимый отдых мозгу. Здесь надо проявлять осторожность и не переусердствовать с отрешением от мира.

Для начала упражнений необходимо принять исходное положение: лежа на спине, ноги разведены в стороны, ступни развернуты носками наружу, руки свободно лежат вдоль тела (ладонями вверх). Голова слегка запрокинута назад. Все тело расслаблено, глаза закрыты, дыхание через нос.

Концентрация. Неумение сосредоточиться - фактор, тесно связанный со стрессом. Концентрационные упражнения просто незаменимы, их можно выполнять где и когда угодно в течение дня. Для начала желательно заниматься дома: рано утром, перед уходом на работу (учебу), или вечером, перед сном, или - еще лучше - сразу же после возвращения домой.

Ауторегуляция дыхания. Человек имеет возможность, сознательно управляя дыханием использовать его для снятия напряжения - как мышечного, так и психического. Ауторегуляция дыхания может стать действенным средством борьбы со стрессом, наряду с релаксацией и концентрацией.

Противострессовые дыхательные упражнения можно выполнять в любом положении. Обязательно лишь одно условие: позвоночник должен находиться в строго вертикальном или горизонтальном положении. Это дает возможность дышать естественно, свободно, без напряжения, полностью растягивать мышцы грудной клетки и живота. Очень важно также правильное положение головы: она должна сидеть на шее прямо и свободно. Расслабленная, прямо сидящая голова в определенной степени вытягивает вверх грудную клетку и другие части тела. Если все в порядке и мышцы расслаблены, то можно упражняться в свободном дыхании, постоянно контролируя его.

11. Деловая этика

Среда функционирования предпринимателя - рынок. Но рынок это не просто некоторое множество продавцов и покупателей определенного товара (продукта или услуги). Это сложнейшая система взаимоотношений, в которой должны действовать свои правила, понятия. Конечно, взаимоотношения продавцов и покупателей на рынке регулируются различного рода законами и иными нормативными актами. Чем более развитой является рыночная экономика, тем полнее и продуманнее такого рода законодательство. Но кроме законов (и, наверное, даже в равной степени) взаимоотношения людей в сфере предпринимательства (и в том числе внутри организаций) регулируются неписанными законами рынка, то есть этикой.

Этика - одна из древнейших теоретических дисциплин, объектом ее изучения является мораль. Для обозначения учения о нравственности термин "этика" был введен еще Аристотелем, который заметил, что этика "помогает познать, что следует делать и от чего следует воздержаться". Этика обобщает и систематизирует нравственные принципы и нормы.

Этика – это, прежде всего, отрасль знания, позволяющая рассматривать и оценивать человеческие отношения, а также поведение людей с точки зрения их соответствия некоторым разумным, общепринятым нормам. Под этикой мы понимаем и практическую реализацию указанных норм, определяя поведение людей либо как этическое, либо как неэтическое. Отсюда полезно различать этику как идеал и этику как действие. Управленца должно интересовать и то, и другое, но в рамках профессиональной этики.

Существует "профессиональная этика", речь идет о нормах поведения управленца, о требованиях, предъявляемых культурным обществом к его стилю работы, характеру общения с людьми, социальному облику.

Деловая этика - это адаптированные к практическим нуждам бизнесмена сведения об основных этических понятиях, о моральных требованиях к стилю работы и облику делового человека.

Деловая этика – это этика ведения переговоров с партнерами; этика ведения документации, использование этических методов конкуренции.

Существует деловой этикет, который формируется под влиянием традиций и определенных сложившихся исторических условий конкретной страны. Деловой этикет - это определенные нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между организациями, внешний вид бизнесменов, последовательность и манеру ведения переговоров и так далее. Мне кажется, что при сотрудничестве с зарубежными партнерами было бы полезно знать основные моменты национального делового этикета. Эти знания позволят легче наладить контакт и укрепить взаимовыгодные отношения.

Для того, чтобы возникла потребность в нетривиальном обосновании предпринимательской этики, необходимо, чтобы существовали предприниматели продуктивного типа, чья деятельность теснее связана с этически ори-

ентированным образом жизни. То, что общество явно испытывает возрастающую потребность в таких людях, ни у кого сомнений не вызывает.

Люди, полагающие, что организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону, скорее всего, придадут высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону и низкую ценность - альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей. Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь начальное представление об этике. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение.

Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания - и цели, и средства, используемые для их достижения теми и другими.

Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные. Однако действия, не нарушающие закона, могут рассматриваться, а могут и не рассматриваться неэтичными в зависимости от личной системы ценностей.

Этические проблемы в бизнесе имеют отношение к конфликту или по меньшей мере к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выраженными через обязательства по отношению к людям как внутри организации, так и в обществе.

Помимо старших руководителей, часто демонстрирующих неэтичное корпоративное поведение, любое лицо в организации может также действовать неэтично. Это, например, и возможность использовать для себя лично то, что предназначено для организации. К неэтичным действиям людей с явными нарушениями закона относятся фальсификация документов, отправляемых службам государственного регулирования, присвоение средств и тому подобное. К причинам расширения неэтичной деятельности относят:

- конкурентную борьбу;

- усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности каждые три месяца, т.е. в квартальных отчетах;

- неудачи с обеспечением должного вознаграждения управленцев за этическое поведение;

- общее снижение значения этики в обществе, что исподволь извиняет неэтичное поведение на рабочем месте;

- нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих,

Стандарты этического поведения различаются в разных странах. Поведение определяется средствами выполнения закона, а не собственно существованием закона. Этичность поведения не имеет "верхних" границ.

Деловая этика - это нормы поведения, но нормы, касающиеся предпринимателя. Постулаты профессиональной этики управленца:

управленец - убежден в полезности своего труда не только для себя, но и для других, для общества;

люди, окружающие управленца, хотят и умеют работать, стремятся реализовать себя вместе с предпринимателем;

веря в бизнес, расценивает его как привлекательное творчество, относится к бизнесу как к искусству;

признание необходимости конкуренции и понимание и необходимости сотрудничества;

уважение себя как личность, а любую личность - как себя;

уважение любой собственности, государственной власти, общественных движений, социального порядка, законы, доверие себе, но и другим, уважение профессионализма и компетентности;

уважение образования, науки и техники, культуры, уважение экологии, стремление к нововведениям, ответственность за принятие нужного решения на подчиненных, терпимость к недостаткам других людей;

согласование цели организации с личными целями сотрудников;

бесконечное терпение.

Также управленец должен создавать свой имидж, соблюдать этикет. Он должен ясно осознавать, что такие черты поведения, как вежливость, тактичность, деликатность, абсолютно необходимы не только для "умения вести себя в обществе", но и для обыкновенного житейского бытия. Нельзя забывать о культуре общения, чувстве меры, доброжелательности, нужно полностью управлять своими эмоциями. Нужно иметь свой цивилизованный стиль поведения, свой благородный образ, имидж управленца, который гарантирует не только половину успеха, но и постоянное удовлетворение от деятельности.

Чтобы овладеть навыками корректного поведения, нужно соблюдать: правила представления и знакомства, правила проведения деловых контактов; правила поведения на переговорах; требования к внешнему облику, манерам, деловой одежде; требования к речи; культуру служебных документов. В заключение остается добавить: чем больше управленцев в России заинтересуются в продолжительном и захватывающем успехе, тем больше людей задумаются о проблемах этики вообще и деловой этики в частности. А рост количества людей, "чтящих этический кодекс", поставит нашу страну на цивилизованный рынок.

12. Стиль управления

Возникновение понятия стиль управления связано с именем К. Левина, который вывел три классических стиля управления: авторитарный, демократический и нейтральный. Последующие исследователи внесли терминологические изменения: авторитарный стиль управления нередко стали обозначать

как директивный, демократический как коллегиальный, нейтральный как либеральный или попустительский, а также расширили их классификацию. Изменился и подход к содержанию характеристик стилей управления. Если изначально по своей сути они отражали всего лишь характер принятия решений в социальной группе, то в исследованиях последних лет предпринимается попытка установления более полной модели поведения руководителя в процессе разрешения организационных задач.

При современном подходе стиль управления становится отражением определенной философии управления, исповедуемой руководителями, включающей кроме вопросов принятия решений и делегирования личностные аспекты деятельности, взаимоотношения с подчиненными, информирование, мотивацию, а также затрагивает такие категории как самостоятельность, ответственность, инициативность, лидерство.

При этом стиль управления каждого уровня управления оказывает безусловное влияние на организационную атмосферу подчиненных уровней управления, а стиль управления высшего звена предопределяет организационную основу организации: структуру управления, степень централизации и децентрализации функций, тип координации (вертикальная, горизонтальная) производственных процессов.

Подробное и всестороннее изучение стилей управления составляет предмет научных исследований психологов и специалистов по организации управления. Мы ограничимся рассмотрением стилей управления в традиционной классификации с учетом современных представлений.

Особо следует отметить, что при существенном расширении характеристик стилей управления определяющей остается соотношение между властью руководителя и степенью той свободы, которой пользуются подчиненные при выработке и реализации решений.

Авторитарный (директивный) стиль управления предполагает концентрацию монопольной власти в руках руководителя, единоличное принятие решений, определение лишь непосредственных задач (перспективные цели не доводятся) и способов их достижения.

Авторитарный руководитель ориентируется на формальную власть и применение прав, вытекающих из нее, на нем замкнута вся деловая информация, мнение руководителя решающее, деловые распоряжения краткие, в общении преобладает официальность, тон неприветливый.

Характерные черты авторитарного стиля: догматичность, отсутствие доверительности, запреты, жесткая требовательность, угроза наказания. Позиция руководителя - вне коллектива. Связи между подчиненными сведены до минимума и проходят, как правило, под его контролем. Руководитель авторитарного стиля держит официальную дистанцию с подчиненными, мелочно опекает, оценка субъективна, эмоции в расчет не принимаются, расходует много времени и энергии на поиск и «распекание» виновных.

Такой стиль в сочетании с особыми чертами характера приводит к нетер-

пимости к любым возражениям и предложениям подчиненных, которые расходятся с его личным мнением, унижению человеческого достоинства и проявлению грубости в общении с подчиненными.

Авторитарный стиль управления страдает недостатками и создает напряженность в коллективе, когда возрастает квалификационный уровень, и тяготение работников к самостоятельности входит в противоречие с характерными его проявлениями. Этот стиль неизбежен в ситуациях, близких к экстремальным и кризисным.

Демократический (коллегиальный) стиль управления предполагает делегирование части задач из сферы деятельности руководителя вместе с необходимыми полномочиями подчиненным, выработку решений с участием непосредственных исполнителей, умение ценить мнение подчиненных.

При демократическом стиле управления не монополизирована информация, она максимально открыта, доступна всем членам коллектива, инструкции выдаются в форме советов, предоставляется возможность подчиненным самим выбирать наилучший способ решения возникающих проблем, в то же время руководитель остается доступным для дискуссий, обсуждений предложений и консультаций.

Позиция руководителей демократического стиля - внутри коллектива. Они с уважением относятся к подчиненным, объективны в оценке, пробуждают в них чувство достоинства, способствуют повышению инициативы, активности и самостоятельности, речь не сухая, а товарищеский тон.

Руководители демократического стиля хотя и пользуются формальной властью, но серьезные административные наказания применяют редко, практикуют замечания в конструктивной и не оскорбительной форме.

Демократический стиль имеет своей главной чертой наличие постоянного контакта с людьми, получение самостоятельности. При этом стиле управления, отсутствует агрессивность в отношениях друг к другу, поощряется творчество, дружелюбие.

В плане позитивной реализации *либерального стиля* руководители видят свою миссию в такой организации дела, когда каждый сотрудник вносит свой творческий вклад в решение общей задачи. Такие руководители полагаются на своих подчиненных, предоставляя им возможность устанавливать свои собственные цели и способы их достижения. В крайнем случае, достигается соглашение о конечной цели деятельности и ограничениях, в рамках которых необходимо их достичь. И если такое соглашение руководителя с подчиненными по обоим направлениям (целям и ограничениям) достигнуто, руководитель разрешает им принимать решения самостоятельно и только изредка контролирует их действия. Руководитель либерального стиля понимает свою задачу в том, чтобы облегчить работу своих подчиненных путем предоставления им необходимой информации и действовать главным образом в качестве посредника с внешним окружением.

Данный стиль управления эффективен в коллективах работников с высо-

ким уровнем знаний, умений, навыков, с потребностями в независимости, в творчестве. Свойствен научным и проектным организациям.

Негативные последствия либерального стиля управления проявляются в слабом закреплении обязанностей и ответственности, полном согласии с мнением подчиненных, панибратских отношениях с ними. Во внутриколлективных отношениях могут появляться непредсказуемые ситуации и конфликты, имеет место состояние неуверенности и отсутствие целеустремленности работников. Негативное проявление либерального стиля проистекает не из стремления способствовать большей самостоятельности подчиненных, а скорее из недостаточной способности руководителя ставить четкие цели, давать четкие указания, поощрять за заслуги и делать замечания.

Проявление того или иного стиля управления имеет большое значение для создания определенных отношений между руководителем и подчиненным и межличностными отношениями в коллективе. От стиля управления в конечном итоге зависит психологический климат в коллективе.

Руководитель осознано или интуитивно выбирает для себя, а чаще стихийно использует определенный стиль управления. Каждый из рассмотренных стилей управления редко встречается в чистом виде. В деятельности руководителя обычно присутствуют элементы разных стилей. Их сочетание характеризует индивидуальность стиля, а отнесение его к тому или иному типу осуществляется по преобладанию элементов одного из стилей.

Исследование мнения практиков показали, что большинство из них тяготеют к авторитарному стилю управления. Исследования сравнительной оценки стилей по критериям продуктивности группы и удовлетворенности ее членов трудом привели к общим выводам о том, что, как правило, демократическое и авторитарное управление по результативности имеют примерно равные показатели продуктивности, а в отношении удовлетворенности трудом преимущество за демократическим стилем управления.

Какой из стилей осуществляется на деле, зависит от факторов, связанных с личностью руководителя, личностями подчиненных, факторами внешней среды, мало зависящими от руководителя и от подчиненных.

Развитие стиля управления идет в направлении предоставления большей самостоятельности подчиненным, развития их инициативы, активности и в конечном итоге максимального использования профессионального потенциала как самих руководителей, так и подчиненных.

13. Социальная ответственность

Это обязательства организации приносить пользу обществу через использование прибылей от частного бизнеса. *Социальная ответственность* – действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

Социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись, эти изменения внесли вклад в представление общества о роли бизнеса. Важно сделать различие между юридической и социальной ответственностью. Юридическая ответственность - следование конкретным законам и нормам государственного регулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов. Например, содержание токсичных веществ в промышленных стоках, исключение дискриминации при найме на работу, и т.д. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормам, ведет себя юридически ответственным образом, но необязательно будет считаться и социально ответственной.

Аргументы в пользу социальной ответственности:

благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы. Социальные действия улучшают жизнь местного общества, отсюда следуют благоприятные условия и для деятельности бизнеса, формируется привлекательный образ организации. Изменение потребностей и ожиданий широкой публики. Вовлеченность организаций в решение социальных проблем становится ожидаемой и необходимой;

наличие ресурсов для оказания помощи в решении социальных проблем. Бизнес располагает значительными финансовыми и людскими ресурсами, ему следовало бы передавать их часть на социальные нужды;

моральное обязательство вести себя социально ответственно. Организация - член общества. Нормы морали должны управлять ее поведением;

забота организации о благосостоянии своих работников. Курсы переобучения при сокращении и устройство на работу.

Аргументы против социальной ответственности:

нарушение принципа максимизации прибыли. Направление части ресурсов на социальные нужды снижает уровень прибыли, а значит, сдерживает развитие организации;

расходы на социальную вовлеченность являются издержками, переносятся на цены. Ослабление конкуренции с организациями, которые не несут затрат на социальные нужды;

отсутствие умения разрешать социальные проблемы.

В вопросе отношения руководящих работников к социальной ответственности намечается явный сдвиг в сторону ее повышения. Организации предпринимают многочисленные шаги в сфере добровольного участия в жизни общества:

консультирование по вопросам управления, помощь в очистке территорий, пожертвование на обновление городов, оказание помощи инвалидам, поддержка искусства, спорта и т.д.

Для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации.

Бизнес никогда не развивается в социальном вакууме. И последние десять

лет показали как расширилось восприятие общественностью ответственности предпринимателей перед обществом. Это понятие рассматривается глубже, чем ответственность за экономический рост. По общему мнению, социальная ответственность каждого производителя должна подразумевать под собой определенные обязанности. Промышленные производители должны быть вовлечены в решение социальных проблем: от нищеты до подростковой беременности, от преступности до проблем загрязнения окружающей среды.

Большинство определений социальной ответственности включают в себя ссылки на то, что производители должны брать на себя решение части социальных проблем помимо чисто экономических интересов.

Основные экономические проблемы, решаемые в производстве социальных аспектов данных проблем, в зависимости от мотивов и намерений человека, ответственного за принятие решений. Например, некоторые управленцы утверждают, что, максимизируя прибыль и, создавая большее количество рабочих мест, их организации участвуют в процессе социальных преобразований, снижая уровень безработицы. Таким образом, эти организации вовлечены в сферу социальной ответственности, так как существуют различные, а иногда взаимонеприемлемые, подходы к сущности понятия социальной ответственности. Управленцы должны четко осознавать, какой подход приемлем для их организации. И когда будет определена главная идея, которой организация будет придерживаться в своей деятельности, тогда уже управленец сможет просчитывать свои собственные действия соответственно этой идее.

Производство товаров и услуг не единственная цель производителей, далеко не нова. Социологи уже в начале нынешнего столетия отмечали, что каждая организация обязана нести определенную ответственность перед обществом. Общество может отвергнуть предпринимательство, если его представители не возьмут на себя часть социальных проблем.

Общественное восприятие социальной ответственности в производстве за это столетие прошло через три фазы.

Управление, направленное на максимизацию доходов. Хотя многие обозреватели в начале XX столетия видели необходимость социальной ответственности, большинство населения полагало, что производители ответственны только за свои собственные интересы.

Попечительское управление. Великая депрессия в США, а также расширение профсоюзного движения потребовала от бизнес-организаций уделять больше внимания условиям работы, и это уже можно было назвать элементами социальной ответственности. Профсоюзы заставили организации заниматься не только вопросами прибыльности, но и уровнем заработной платы, пенсионными выплатами, условиями работы и т.д. В этой второй фазе управленцы были призваны поддержать интересы своих рабочих, осознать их нужды и трудности. Кроме того, необходимо уделять внимание и другим социальным группам: служащим, покупателям, кредиторам и обществу в целом.

Социальное управление. Начиная с 60-х годов, управленцы организации

действуют в условиях третьей фазы, которая представляет собой восприятие социальной ответственности как неотъемлемого элемента деятельности любой организации. Эта фаза основывается на том, что управленцы и организации должны быть вовлечены в процесс залечивания социальных болезней. Этот этап характеризуется возросшей социальной заботой со стороны предпринимательских крутов и влиянием потребительского движения.

Соответственно трем историческим фазам социальной ответственности существует три основных философских идеи, которые подчеркивают и предусматривают разумность каждой перспективы.

На современные организации косвенным образом влияет общество, в котором они функционируют. Существует две различные точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственным. Согласно одной из них - организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, не нарушая закона и норм государственного регулирования. С этих позиций организация должна преследовать только экономические цели. Другая точка зрения: организация обязана учитывать социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей, окружающую среду.

Организация это нечто большее, чем экономическая целостность. Много-слойная общественная среда: потребители, поставщики, средства информации, группы общественного давления, союзы и объединения, а также работники, могут сильно влиять на способы достижения организацией ее целей. Согласно этой точки зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности занятости, прибыли и соблюдения закона. Организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам и ответственно действовать в таких сферах, как среда обитания, здравоохранение, безопасность, гражданские права, защита интересов потребителей.

14. Совместная деятельность

Основной организационной ячейкой является первичный трудовой коллектив. На его примере рассмотрим организационные основы совместной деятельности (сплоченность, мобильность).

Первичный трудовой коллектив - это объединение людей, входящих в одно подразделение, связанных совместной деятельностью и решающих под руководством одного и того же руководителя общую производственную задачу. В каждой организации существует система первичных коллективов. Наш первичный коллектив - это люди, с которыми мы, работая над общими задачами, вступаем в необходимые контакты. На этой основе складывается сложная система делового и личного взаимодействия работников. Основная деятельность коллектива определяет всю систему взаимоотношений и взаимодействий в нем, а также его психологические особенности.

Можно выделить следующие типы совместной деятельности, возникающие на основе единых организационно-экономических связей в коллективе.

Технологический тип совместной деятельности определяется особенностями технологического цикла. Жесткие технологические связи (как, например, при работе на конвейере) приводят к наиболее тесным контактам (и не только деловым, но и личным) между работниками, рабочие места которых рядом. Контакты же с другими членами коллектива подчас затруднены. Поэтому в таких бригадах возникают как бы отдельные подгруппы наиболее тесно связанных между собой людей.

Функциональный тип совместной деятельности связан с разделением производственного процесса по функциям, что и определяет характер контактов между работниками. При этом типе совместной деятельности особое значение приобретает согласованность индивидуальных усилий членов коллектива. При распределении функций между ними необходимо учитывать индивидуальные особенности деятельности разных людей: один способен развивать высокий темп, другой работает медленнее, но аккуратнее, каким-то членам группы трудно работать в паре, а другие отлично сработались и т.д. При таком типе взаимодействия в коллективе возникают широкие контакты между всеми членами группы, на личные же отношения существенное влияние оказывают деловые контакты и предпочтения.

Экономический тип совместной деятельности объединяет людей не столько самой деятельностью, сколько распределением коллективного заработка между ними. Здесь основной проблемой (и для руководителя, и для членов коллектива) является точная оценка индивидуального вклада каждого члена коллектива, причем с учетом не только объема и качества выполняемой работы, но и отношения к делу, готовности помочь другим, инициативы и т. д. Особое значение приобретают коллективность решения сложных вопросов материального вознаграждения, высокий авторитет руководителя и доверие к нему со стороны членов коллектива, уровень развития в коллективе отношений взаимного контроля, взаимной ответственности и т. д.

Социально-психологический тип совместной деятельности выделен авторами исследования как особый тип взаимоотношений, взаимодействия, взаимосвязи, возникающий исключительно на основе осознания людьми своей принадлежности к одному коллективу. В таких коллективах нормой становятся взаимопомощь и сотрудничество, коллективная ответственность за общее дело. Высокий уровень развития этих групп объясняется тем, что здесь сплоченность коллектива основывается не на технологической, функциональной или материальной взаимосвязи людей, а на моральном чувстве общности цели, долге, сотрудничестве.

Необходимо отметить и *формально-организационный тип* совместной деятельности, характеризующий те коллективы, в которых, несмотря на введение коллективной формы организации труда, реально никакой общности не возникает. Формальное объединение работников – это когда между людьми

ми отсутствуют контакты, деловое общение, психологическое единство.

Таким образом, разные типы совместной деятельности определяют разные типы взаимодействия между людьми, порождают специфические виды их контактов и взаимозависимостей. Степень взаимосвязанности работников в процессе труда с другими членами коллектива может быть также различной. Совместная работа, когда люди реально что-то делают вместе, должны соразмерять свои усилия, приравниваться друг к другу, понимать друг друга с полуслова, уже своим характером, способом разделения труда предполагает соответствующие отношения членов коллектива.

Индивидуальный характер труда, когда каждый занят своим делом, не требует непосредственного взаимодействия в процессе работы. Но и в этом случае между людьми неизбежно возникают деловые отношения сотрудничества и взаимопомощи, они проявляют интерес к делам друг друга, помогают менее опытным работникам, полагаются на советы и помощь более квалифицированных.

Дополняют общую картину взаимодействия и отношений между людьми в первичном трудовом коллективе личные отношения. Пока что речь шла в основном о деловом взаимодействии людей и соответственно складывающихся и развивающихся деловых отношениях, Но ведь этим не исчерпываются контакты с товарищами по работе, где каждый из нас не просто работник с тем или иным потенциалом, а человек со своим характером, личными особенностями, интересами, вкусами, манерой поведения... В самой официальной обстановке между людьми так или иначе складываются личные отношения; к кому-то мы испытываем особое расположение, кого-то, возможно, недолюбливаем. И эти личные отношения не могут не влиять на общую атмосферу в коллективе, на общий характер, стиль, тон взаимоотношений в группе. Именно поэтому, решая задачи по управлению различными процессами в коллективе, руководитель не должен пренебрегать какими-то аспектами взаимоотношений людей.

Трудовой коллектив представляет собой систему определенных должностных обязанностей и прав, а в человеческом аспекте - группу людей со своим отношением к труду, индивидуальной мотивацией, своими взглядами, наконец, своими характерами, вкусами, особенностями...

Социальная психология выделяет три подхода в формировании эффективного (с точки зрения совместимости людей) коллектива.

Совместимая группа может быть создана за счет специального подбора людей (с учетом наилучшего сочетания их особенностей), обеспечивающего как высокую эффективность деятельности группы, так и необходимый психологический комфорт внутри ее. Такой подход предполагает выделение необходимых для членов коллектива профессиональных и психологических качеств, а затем поиск наилучшего сочетания этих свойств у нужного количества людей. Понятно, что это дело сложное, дорогостоящее, не всегда возможное и оправданное. Это необходимо лишь для отдельных видов дея-

тельности, требующих особой надежности (например, в летном деле - подбор экипажа самолета) или связанных с длительным пребыванием коллектива в специфических условиях, в условиях длительной изоляции от привычной среды с неизбежным ограничением общения людей рабочей группы (полярные экспедиции, экипажи судов и т. д.),

Оптимизации деятельности и взаимодействия в коллективе можно достичь, идя по пути так называемого функционального подхода, когда, исходя из особенностей состава группы, необходимо наилучшим образом определить обязанности отдельных членов группы, их функции, создать оптимальные схемы взаимодействия и т. д.

Высокий уровень работоспособности группы может быть результатом развития у членов коллектива навыков эффективного общения, культуры делового и личного взаимодействия, умения психологически грамотно решать возникающие проблемы.

Например, для эффективной деятельности коллектива необходимо создание гибкой системы поощрения работников или направление на курсы повышения квалификации за счет организации.

Появление ощущения успеха и повышенной ответственности, ощущение своей важности у сотрудника, а также рост возможностей у сотрудника приводит к стремлению оправдать оказанное доверие начальства. В итоге – остаются работники более высокого уровня, так как ужесточаются требования дисциплины, объем работ повышается адекватно поощрениям. Помимо этого улучшается внутриорганизационный климат.

15. Инновационное поведение в организации

В понимании инновационного поведения важно представлять, какие трудности возникают у новаторов и как они их преодолевают, почему возникают те или иные психологические барьеры к нововведениям и как они проявляются в сознании и поведении работников в динамике. В инновационном процессе одни психологические барьеры могут преодолеваются, а другие - усиливаться, что приводит к возникновению и разрастанию конфликтов, особенно при организации целевых и программно-целевых групп.

Сейчас сложились представления о том, как организовать инновационный процесс, чтобы его разрушительное воздействие изменить в пользу организации. Если смоделировать определенное «силовое поле», то сразу будет видно, кто есть кто. В этом поле проявляются разные расстановки сил. Но оно динамично, а поэтому может видоизменяться. Графически это поле, в котором происходят поэтапные изменения позиций в расстановке сил, можно изобразить как «сотрудничество - конфронтация».

На этом «силовом поле» видно, как происходит перегруппировка сил в поддержку *инноваторов*. Ролевой подход к оценке диспозиций дает возможность описать все шесть поведенческих типов, участвующих в инновацион-

ном процессе, в т. ч. перечисленных.

В зависимости от разнообразия позиций работников по отношению к нововведениям руководитель вырабатывает для себя определенную тактику делового поведения на всех стадиях разработки и внедрения инновационной программы. Кроме того, перед ним встает проблема открытости и закрытости инновационных коммуникаций из-за опасности разглашения информации, представляющей коммерческую тайну. Поэтому внедрение такой программы требует принятия вместе со службой безопасности определенных норм поведения. Это предполагает ужесточение пропускного режима, соблюдение определенных регламентаций в работе с оргтехникой и компьютерами, соблюдение конфиденциальности при контактах с клиентами, строгий контроль важных документов, регулярное посещение инструктажей по сохранению коммерческой тайны. Отсюда и проблема изменения образа жизни работников за счет ограничения личных контактов с теми, кто может заинтересоваться новыми идеями организации, особенно в «застольных» встречах.

«Силовое поле» нововведений возникает как противоречие между необходимостью перемен и их отторжением. Чем сильнее это противоречие, тем более напряженной оказывается и диспозиционное соотношение сил в этом поле. Это противоречие может быть в скрытой форме, но по мере нарастания заставляет руководителей принимать инновационные решения. Оно существует объективно, и его можно изобразить как «силовые линии» между двумя процессами.

Эти «силовые линии» особенно остро начинают осознаваться в условиях кризисного состояния организации. Но в управленческом сознании они отражаются превратно: в форме психологических барьеров. Вот эти психологические барьеры и определяют поведение руководителей, особенно тех, кто стоит во главе организации. Выделяются шесть поэтапных стратегий их поведения по отношению к конкурентам после осознания кризисной ситуации:

- первая - отрицание и недоверие;
- вторая - злость и поиск виновных;
- третья - выгадывание времени и диагностика;
- четвертая - отступление на другие позиции;
- пятая - осознание реальности и подготовка новой программы действий;
- шестая - реализация программы и перегруппировка сил.

Анализ показывает, что работники сопротивляются нововведениям по многим причинам. И у них возникают психологические барьеры, которые могут проявляться с разной степенью интенсивности и устойчивости, что провоцируется плохой информированностью персонала. А это приводит к появлению и распространению слухов о переводах, сокращениях, увеличении объема работ, усилении контроля, увеличении ответственности. Психологические барьеры часто проявляются как опасения не справиться с работой, боязнь перегруженности, необходимость повышения квалификации, нежелание работать в подчинении у другого руководителя, угроза оказаться

положении «без вины виноватый» и др.

Интенсивность и устойчивость психологических барьеров персонала к нововведениям зависит от общей социально-психологической атмосферы в организации. Если атмосфера в целом тягостная, то они могут быть сильными и устойчивыми, если благожелательная, то они могут преодолеваются плавно и безболезненно.

Знание причин, порождающих психологические барьеры к нововведениям и способствующих нарастанию конфликтов, помогает управленцам четче определять свою инновационную позицию.

Библиографический список

1. *Анцинов А.Я., Шатилов А.И.* Конфликтология: Учебник. М.: ЮНИТИ, 1999. – 551 с.
2. *Бовыкин В.И.* Новый менеджмент: Управление предприятиями на уровне высших стандартов. – М.: Экономика, 1997. – 368 с.
3. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Гардарика, 1996. – 416 с.
4. *Гагаринская Г.П.* Мотивация трудовой деятельности персонала на предприятиях. – Самара: Сам. Дом печати, 2000. – 191 с.
5. *Герасимов Б.Н., Лукьянова Л.А., Морозов В.В.* Организационный менеджмент: теория, проектирование, развитие: Учеб. пособ. – Самара: СГТУ, 2001. – 170с.
6. *Герасимов Б.Н., Лукьянова Л.А., Морозов В.В.* Организационное поведение: содержание, структура, процессы: Учеб. пособ. – Самара: УДЦ, 2000. – 183 с.
7. *Герасимов Б.Н., Чумак В.Г., Яковлева Н.Г.* Менеджмент персонала организации: Учеб. – метод. пособ. – Самара: СГАУ – МИР, 2001. – 260 с.
8. *Герасимов Б.Н., Морозов В.В.* Технологии менеджмента. – Самара: СГТУ, 2001. – 182 с.
9. *Герасимов Б.Н., Лукьянова Л.А., Морозов В.В.* Конфликтология: теория, методология, практика: Уч. пос. – Самара: УДЦ, 1999. – 111 с.
10. *Гончаров В.В.* В поисках совершенства управления: Руководство для высшего управленческого персонала: Т.1-3. – М.: МНИПУ, 1996.
11. *Ерошкин А.М.* Организационное поведение: Конс. Лекций. – М.: ПРИОР, 1998. – 96 с.
12. *Зигерт В., Ланг Л.* Руководить без конфликтов.: пер. с нем. - М.: Экономика, 1990. – 366 с.
13. *Калигин И.А.* Принципы организационного управления. – Тольятти: АВТОВАЗ, 2001. – 269 с.
14. *Карташова А.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т. О.* Поведение в организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 220 с.
15. *Киорринг В.И.* Теория, практика и искусство менеджмента: Учебник. М.: НОРМА-ИНФРА-М, - 1999. – 528 с.
16. *Красовский Ю.Д.* Организационное поведение: Учеб. пособ. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 472 с.

17. *Креггер* Типы людей в жизни и бизнесе: Пер. с англ.- М.: Персей, Вече, АСТ, 1998. – 560 с.
18. *Круглов М.И.* Структура управления коллективом. – М.: Русс. дел. лит., 1998. – 768 с.
19. *Лейстер П.* Не дайте себя в обиду: искусство продвижения. Пер. с нем. - Вена, Дюссельдорф: Экон Фериаг, 1976. - 196 с.
20. *Мастенбрук Э.* Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
21. *Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992. – 702 с.
22. *Мильтнер Б.З.* Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 480 с.
23. *Молл Е.Г.* Менеджмент: Организационное поведение: Уч. пос. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 160 с.
24. Организационное управление /Н.И. Архипова, В.В, Кульба и др. – М.: ПРИОР, 1998. – 448 с.
25. *Панасюк А.Ю.* Вам нужен имиджмейкер? Или о том, как создать свой имидж. – М.: Дело, 2000. – 240 с.
26. Психология и этика делового общения: Учебник/ Под ред. В.Н. Лавриненко. – М.: „НИТИ-ДАНА, 2000. – 327 с.
27. *Райгородский Д.Я.* Психология и психоанализ власти: Хрестоматия. – Самара: ЦД "БАХРАХ", 1999. - т.1 - 608 с., т.2. – 576 с.
28. *Семенов А.К., Маслова Е.Л.* Психология этика менеджмента и бизнеса. – М.: ИВЦ»Маркетинг», 1999. – 200 с.
29. *Скотт Дж.Г.* Конфликты, пути их преодоления: Пер. с англ. - Киев: Внешторгиздат, 1991. - 191 с.
30. *Смолкин А.М.* Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 248 с.
31. Социальный менеджмент: Учебник/Под ред. Д.В.Валового. – М.: Бизнесшкола "Интел-Синтез", Акад. труда и соц. отн., 1999. – 334 с.
32. Стресс жизни: Сборник: Пер. с англ. - СПб.: Лейла, 1994. - 384 с.
33. *Чалдини Р.* Психология влияния: СПб: Питер, 1999. – 272 с.
34. *Честара Д.* Деловой этикет: Пер. с англ. – М.: ФАИР, 1997. – 336 с.
35. *Швальбе Б., Швальбе Х.* Личность, карьера, успех. Психология бизнеса: Пер. с нем. - М.: Прогресс, 1993. - 240 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
1. Организационные системы управления	4
2. Организационное поведение: основные понятия	8
3. Личность в организации	13
4. Культура в организации	16
5. Деловое общение	19
6. Власть и влияние	22
7. Лидерство	25
8. Конфликты	28
9. Мотивация	32
10. Групповая динамика	35
11. Деловая этика	42
12. Стил ь управления	44
13. Социальная ответственность	47
14. Совместная деятельность	50
15. Инновационное поведение	53
Библиографический список	55

Учебное издание

*Герасимов Борис Никифорович,
Чумак Вадим Геннадьевич*

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебное пособие

Редактор
Корректор

Лицензия ЛР № 020301 от 30.12.96 г.

Подписано в печать . . .01 Формат 60X841/16
Бумага офсетная. Печать офсетная
Усл. печ. л. . . Усл. кр.-отг. . . Уч.-изд.л. . .
Тираж 200 экз. . Заказ

Самарский государственный аэрокосмический университет
имени академика С.П. Королева.
443086 Самара, Московское шоссе, 34

ИПО Самарского государственного
аэрокосмического университета
443001 Самара, ул. Молодогвардейская, 151