

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ



А.А. Денисова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

ЧАСТЬ I

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

**ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ
ИНСТИТУТА ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА**

МОСКВА 2021

УДК 330.47:001.1(075.8)

ББК 32.973.23

Д33

Денисова А.Л., Организационное поведение: Учебно-методическое пособие. Часть I. Издание третье: дополненное и переработанное — М.: ГУУ, Институт делового администрирования и бизнеса, 2021.—52 с.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Организационное поведение» подготовлено для слушателей программы МВА «Мастер делового администрирования» («Master of business administration»)

АВТОР: ДЕНИСОВА А. Л., д.пед.н., д.экон.н., проф.,
Почетный член Института финансовых аналитиков (IFA, Великобритания)

Учебно-практическое издание

**Организационное поведение
Часть I**

Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman
Усл. п. л. 3,3. Изд. № 30.3.6. – 2021. Тираж 30 экз.

*Полное или
частичное воспроизведение, или размножение каким-либо способом настоящего
издания допускается только с письменного разрешения Института делового админист-
рирования и бизнеса Финансового университета при Правительстве РФ*

- © Институт делового администрирования и бизнеса, 2021
- © А.Л. Денисова

СОДЕРЖАНИЕ

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ	4
Тема 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации	4
Тема 2. Личность и восприятие	4
Тема 3. Группы и групповая динамика.....	4
Тема 4. Команды и командообразование	4
Тема 5. Формирование комплексной системы мотивации персонала	4
Тема 6. Власть и лидерство в организации	4
Тема 7. Формирование корпоративной культуры организации	4
КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ.....	5
Тема 1. Место организационного поведения в системе менеджмента организации	5
Тема 2. Личность и восприятие в организации.....	19
Тема 3. Группы в организации и групповая динамика	36

Цель дисциплины формирование у слушателей:

- системно-целостного видения особенностей позиционирования организации в условиях конкурентной среды;
- понимания механизмов функционирования компании как хозяйствующего субъекта;
- умений оценить организационное поведение бизнес-единицы, выделяя на каждом этапе жизненного цикла бизнес-компетенции, и определить перспективные направления развития в контексте получения конкурентных преимуществ;
- навыков оценки качества сформированности корпоративной культуры и перспектив ее совершенствования.

Задачи дисциплины

- анализ основных проблем позиционирования организации в условиях конкурентной среды;
- изучение проблем обеспечения конкурентоспособности компании в контексте оценки организационного поведения;
- обобщение современных подходов к формированию системы управления качеством принимаемых решений в компании;
- изучение современных приемов адаптации организационной структуры управления основным направлениям развития компанией.

Место дисциплины в системе профессиональной переподготовки специалистов

Данная дисциплина призвана обеспечить с одной стороны, формирование понимания сущности, источников, структуры и содержания организационного ресурса компании как основы ее эффективного позиционирования в условиях конкурентной среды, с другой – механизмов делового администрирования.

Требования к усвоению содержания дисциплины

В процессе изучения дисциплины слушатели должны приобрести необходимые умения определять и оценивать: бизнес-компетенций компании; систему делового администрирования с позиций согласованности и непротиворечивости работы всех структурных подразделений, направленной на повышение конкурентоспособности.

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Организационное поведение в системе менеджмента организации

Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения. Эволюция взглядов на организационное поведение. Философские аспекты оценки системы организационного поведения. Типология моделей организационного поведения, выстраивание поведенческой линии. Природа работы менеджера. Управленческие роли менеджера. Развитие навыков и умений в управленческой деятельности. Этика и организационное поведение. Социальная ответственность организаций. Поведение людей в организации и показатели ее работы.

Тема 2. Личность и восприятие

Параметры оценки личности. Типология личности по характеру отношения к нормам организации и к источникам контроля. Темперамент индивида и его типология. Природа ценностей, убеждений, отношений. Социальные черты личности. Процесс восприятия и факторы на него влияющие. Искажение восприятия. Методы управления процессом восприятия.

Тема 3. Группы и групповая динамика

Типология групп, их структура и классификация. Место группы в обеспечении эффективности деятельности организации. Стадии развития группы. Методы принятия решений в группах.

Тема 4. Команды и командообразование

Понятие команды. Принципы и методы формирования и работы команды. Способы установления целевых задач для команды. Формы управления в команде. Управленческие команды. Жизненный цикл команды.

Тема 5. Формирование комплексной системы мотивации персонала

Мотивация к труду (монетарная и немонетарная). Формы мотивации персонала. Модели (концепции) мотивации. Мотивационный профиль организации. Мониторинг мотивационной среды организации и системы мотивации персонала

Тема 6. Власть и лидерство в организации

Основы и источники власти в организации. Соотношение понятий власти и лидерства. Сравнительная характеристика функций лидеров и менеджеров в организации. Эволюция подходов к изучению лидерства. .

Тема 7. Формирование корпоративной культуры организации

Анализ профессиональных стереотипов и управленческих позиций
Основные модели организационного поведения компании

КРАТКИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Место организационного поведения в системе менеджмента организации

Организационное поведение является научной дисциплиной, которая занимается изучением поведения работающих людей и тем, как они осуществляют деятельность в рамках определенных организационных структур.

Исследования организационного поведения позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека. Организационное поведение — это научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. В то же время организационное поведение — это прикладная наука, благодаря которой опыт удачных и неудачных компаний распространяется в других организациях.

Наука об организационном поведении позволяет менеджерам анализировать поведение индивида в организации, способствует пониманию проблем межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов, при рассмотрении динамики отношений внутри малых групп, между группами при рассмотрении внутриорганизационных отношений — когда организация рассматривается и управляется как целостная система.

Цели учебной дисциплины:

- систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях;
- объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях;
- предсказание поведения работника в будущем.

Конечная цель изучения организационного поведения — овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование, так как организационное поведение — инструмент получения взаимной выгоды индивидов и организации.

Научные основы, подходы и методы изучения организационного поведения

Одна из основных отличительных черт науки об организационном поведении — ее *междисциплинарный характер*.

Организационное поведение объединяет поведенческие науки с другими дисциплинами — менеджментом, экономической теорией, экономико-математическими методами, кибернетикой (из которых заимствуются любые идеи, способствующие улучшению взаимоотношений между людьми и организациями).

Другая отличительная черта науки об организационном поведении — *системность*, опирающаяся на результаты исследований и концептуальные

разработки. Теории организационного поведения предлагают объяснения образа мыслей, чувств и причин поступков людей. Теоретические построения призваны выявить сущностные переменные и на их основе выдвинуть гипотезы, справедливость которых может быть проверена в ходе экспериментов. Хорошая теория обязательно находит практическое применение, так как она имеет дело с важными элементами человеческого поведения, вносит ценный вклад в понимание предмета и намечает основные направления мышления и поступков менеджеров.

Еще одна особенность науки об организационном поведении — постоянно возрастающая **популярность теорий и исследований** у практикующих менеджеров. Современные менеджеры очень восприимчивы к новым идеям и постоянно испытывают на практике новые модели.

При изучении организационного поведения используются опросы (интервью, анкетирование, тестирование), сбор фиксированной информации (изучение документов и т.п.), наблюдения и эксперименты. Интервью могут проводиться «лицом к лицу», по телефону, с использованием компьютеров. Разработано большое количество стандартизированных опросников (анкет). Широко используется метод структурированного наблюдения.

Эволюция взглядов на организационное поведение

Сегодня прогрессивные рабочие места выглядят и функционируют совершенно иначе, по сравнению с прошлым. Они обладают новыми признаками и другими подходами к рабочим процессам, обслуживая иной рынок покупателей и клиентов.

Сегодня становятся нормой интенсивная глобальная конкуренция, взаимная зависимость национальных экономик, непрерывно возникающие компьютерные и информационные технологии, новые формы организации и сдвиги в демографической структуре населения. Мы живем в атмосфере непрерывных изменений и неопределенности, оказывающих свое влияние на организации и индивидов, требуя компетенции в области новейших технологий и непрерывного личного совершенствования. Неизменной остается лишь борьба за то, чтобы успешно справляться со всеми происходящими изменениями как на уровне отдельных индивидов, так и на уровне целых организаций.

Отношения на работе в новом веке демонстрирует следующие тенденции:

- **Конец стиля «приказ-и-контроль»** — непрерывный рост конкуренции в среде, окружающей организацию, сделал традиционные иерархические структуры порой слишком неповоротливыми, медленными и дорогостоящими;
- **Возникновение новых ожиданий со стороны рабочей силы** — новое поколение рабочих менее терпимо относится к иерархии, склонно к более неформальным отношениям и часто гораздо больше уделяет внимание качеству исполнения, чем формальному статусу.
- **Приверженность этичному поведению** — возрастает нетерпимость к нарушающим общественное доверие организациям и стоящим во главе их людям.

- **Решающая роль информационных технологий** — в настоящее время организации зависят от компьютеров и это имеет далеко идущие последствия для процесса работы и использования информации.

- **Принятие полномочий** — динамичная и многогранная окружающая среда требует знаний, опыта и преданности; все эти качества ведут к высокой степени вовлеченности в работу.

- **Упор на кооперацию** — сегодня организации делают меньший акцент на вертикальные структуры и больший — на горизонтальные; под давлением требований сложной окружающей среды и потребителей все большую роль приобретает способность работать в команде, и основное внимание уделяется вкладу каждого ее участника.

- **Внимание к балансу между работой и жизнью** — по мере возрастания многогранности общественной жизни организации уделяют все больше внимания тому, как их сотрудники уравнивают противоречащие друг другу требования и приоритеты работы и частной жизни.

Важнейшим отличием XXI в. становится разнообразие рабочей силы, когда можно наблюдать множество различий, связанных с полом, расовой и этнической принадлежностью, возрастом и физическими возможностями людей. Успех на новом рабочем месте зависит от навыков успешной работы с людьми, имеющими различную расовую и этническую принадлежность, разный возраст и пол, воспитанными в различной домашней и национальной культуре. **Значимость разнообразия** — одна из центральных тем организационного поведения сегодня.

Природа работы менеджера

Предполагается, что любой человек, работающий менеджером или руководителем группы, несет личную ответственность за работу, выполняемую другими людьми. Следовательно, работа менеджера отличается высокой сложностью и предъявляет жесткие требования.

Исследователи описывают ее следующим образом.

У менеджеров большая продолжительность рабочего времени. Обычно продолжительность их рабочей недели превышает стандартные 40 часов, как правило, увеличиваясь по мере продвижения по уровням иерархии управления; руководители организаций часто работают дольше всех.

Менеджеры — весьма занятые люди. Работая очень интенсивно, они в течение дня выполняют множество различных дел. Рабочий день менеджера представляет собой смену событий, одного за другим, требующих внимания; при этом количество событий тем больше, чем выше уровень менеджера.

Менеджеры часто вынуждены прерывать свои дела. Их работа разнообразна и имеет отрывочный характер. Их часто прерывают, но при этом большинство заданий должно быть выполнено очень быстро.

Менеджеры по большей части работают с другими людьми. Фактически они редко работают в одиночку. Основную часть времени они

проводят с другими людьми, работающими в организации. За пределами организации они работают с посторонними — клиентами, поставщиками и т. п.

Менеджеры выступают в качестве коммуникаторов. Менеджеры проводят массу времени, получая, передавая и обрабатывая информацию как при непосредственных личных контактах, так и с помощью электронных средств связи. Они часто принимают участие в формальных и неформальных встречах, причем чем выше уровень менеджера, тем больше времени уходит на заранее запланированные встречи.

Эффективный менеджер — это тот, чей отдел, группа или команда постоянно выполняет поставленные задачи, а люди, работающие в них, проявляют свои способности, преданность и энтузиазм.

Это определение делает акцент на достижении двух ключевых результатов.

- Первый — это **исполнение задания**: качество и количество произведенной рабочим отделом продукции или оказанных услуг.
- Второй результат — это **удовлетворенность работой**: чувства, которые люди испытывают по отношению к своей работе и рабочей обстановке. Точно так же, как нельзя допустить поломки дорогостоящей машины вследствие недостатка надлежащего ухода, нельзя забывать о человеческих ресурсах или не оказывать им необходимого внимания.

Ценность рабочего места любого менеджера достаточно высока, поскольку их работа заключается в том, чтобы помогать другим людям выполнять свою работу. Традиционно (и сегодня это также справедливо) их работу описывают как совокупность заданий или функций, выполняемых непрерывно и зачастую одновременно. К четырем функциям менеджмента относятся планирование, организация, руководство и контроль. Они формируют схему деятельности менеджера, которую можно описать следующим образом:

- **Планирование** — определение целей, выбор специфических объектов деятельности и идентификация необходимых действий для достижения целей.
- **Организация** — создание рабочих структур и систем, распределение ресурсов для достижения целей.
- **Мотивирование** — в процессе общения пробуждение энтузиазма у людей, мотивация их к упорному труду, поддержание хороших межличностных отношений.
- **Контроль** — проверка правильности исполнения посредством контроля и при необходимости внесение коррективов.

Управленческие роли менеджера

В классическом исследовании поведения менеджера Г. Минцберг (*H. Mintzberg*) при описании деятельности менеджеров вышел за рамки этого функционального подхода. Он идентифицировал десять ролей, распадавшихся на три категории (рис. 1), которые менеджер должен быть готов играть каждый день.

Межличностные роли включают в себя непосредственную работу с другими людьми. Сюда относятся организация и посещение официальных церемоний (представитель), пробуждение энтузиазма и удовлетворение потребностей людей (лидер), поддержание контактов с важными людьми и группами (коммуникатор).

Информационные роли включают в себя обмен информацией с другими людьми. Это поиск относящейся к делу информации (советник), распространение этой информации среди членов организации (распространитель) и среди посторонних лиц (докладчик).

Роли, связанные с принятием решений, затрагивающих других людей. Они включают в себя поиск проблем, нуждающихся в решении, и возможностей исследовать их (предприниматель), оказание помощи при разрешении конфликтов (миротворец), распределение ресурсов на различные нужды (распределитель ресурсов) и ведение переговоров с другими сторонами (переговорщик).

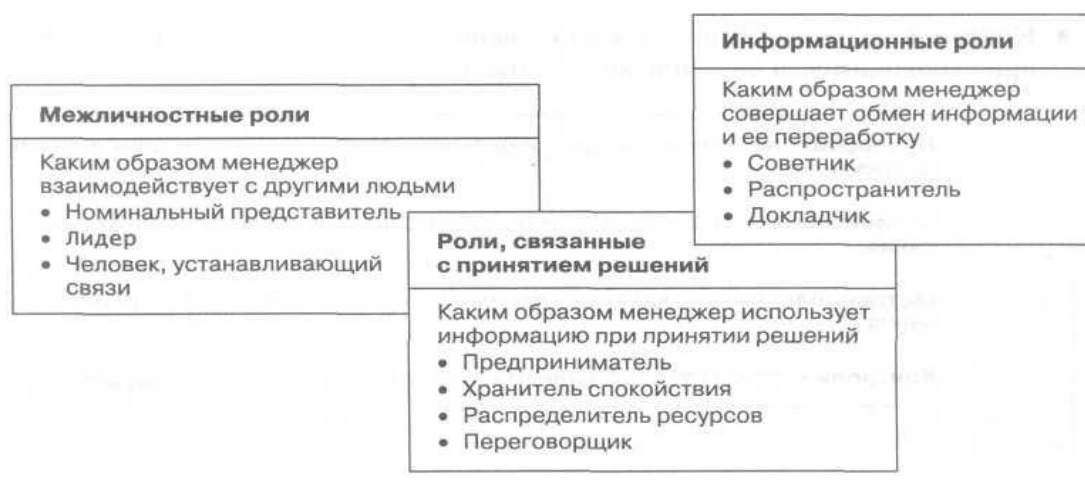


Рис. 1. Десять ролей эффективного менеджера

Благоприятные межличностные отношения являются неотъемлемой частью успешного исполнения этих ролей и всей работы менеджера. Менеджеры и руководители групп должны уметь работать и сохранять хорошие отношения с большим количеством самых разных людей как внутри самой организации, так и за ее пределами.

Навыки и умения в управленческой деятельности

Навык — это способность превратить знание в действие и получить желаемый результат.

Р. Катц (*R. Katz*) выделяет три категории основных управленческих навыков:

- **Технические** — это способность выполнять специализированные задания. В основе этих способностей — знания и опыт, полученные в процессе обучения и практической деятельности. Эти навыки включают в себя профессионализм при использовании избранных методов, процессов и процедур с целью выполнения задания. (Например, использование новейших коммуникационных и информационных технологий).
- **Организационные** — это способность успешно сотрудничать с окружающими. Являются основными в работе менеджера. Они проявляются в доверии, энтузиазме и подлинной заинтересованности в межличностных отношениях. Для человека, обладающего хорошими организационными навыками, характерна высокая степень самосознания, способность понимать чувства других людей и сочувствовать им. Люди с подобными навыками способны вступать в эффективные коммуникации, успешно разрешать разногласия и конфликты.

В последнее время в сфере организационных навыков придается огромное значение **эмоциональному интеллекту (EI)**. Д. Гоулман (*D. Goleman*) определяет его как способность эффективно управлять собой и своими отношениями. Сегодня EI относится к важным умениям руководителя. Из работ Д. Гоулмана следует, что эмоциональный интеллект руководителя в огромной степени определяет его эффективность. Это абсолютно необходимо в новом веке, когда на смену традиционной иерархии и вертикальным структурам приходят горизонтальные отношения и структуры.

- **Концептуальные** — это способность анализировать и решать комплексные и взаимосвязанные проблемы. Все успешные менеджеры способны рассматривать организацию или ситуацию в целом и решать проблемы в пользу всех заинтересованных лиц. Они включают в себя способность видеть и понимать, каким образом работает система организации в целом и как именно взаимодействуют ее части. Концептуальные навыки используются для идентификации проблем и изыскания возможностей, сбора и интерпретации информации, а также принятия решений, позволяющих справиться с проблемой в духе достижения целей, стоящих перед организацией.

Относительная важность этих навыков варьирует в зависимости от уровня менеджмента. Технические навыки более важны на нижних уровнях, где мастера и руководители групп вынуждены иметь дело со специфическими проблемами. На более высоких уровнях основное внимание уделяется принятию нестандартных долгосрочных решений, и поэтому особую важность приобретают концептуальные навыки. Человеческие навыки, лежащие в основе

организационного поведения, остаются неизменно важными на всех уровнях менеджмента.

Этика и организационное поведение

Слово «этика» имеет очень большое значение в ОП. Этичное поведение воспринимается в определенных обстоятельствах как «хорошее» или «правильное» в отличие от «плохого» или «неправильного». Этично ли утаивать информацию, которая может побудить соискателя на рабочее место отказаться от поступления в вашу организацию? Этично ли просить кого-то взяться за работу, которая, как вы знаете наверняка, не будет способствовать продвижению этого человека по карьерной лестнице? Этично ли просить кого-нибудь выполнять такой объем работы, что перед этим человеком невольно встанет выбор между карьерой и нормальной жизнью? Этот список вопросов можно продолжать до бесконечности, но факт остается фактом: все чаще широкая общественность требует, чтобы люди в организациях и сами организации поступали в соответствии с высокими этическими и моральными нормами.

По мнению Л. Тревино (L.Trevino) и К.Нельсон (K.Nelson) можно выделить по крайней мере четыре способа подхода к этичному поведению.

Утилитарный подход считает этичным такое поведение, которое приносит максимальное количество добра максимальному количеству людей. Сторонники утилитарной логики, ориентированной на результат, оценивают моральные аспекты своих решений по последствиям, которые те влекут за собой. Исходя из утилитаризма потребности большинства перевешивают потребности меньшинства. С этой точки зрения, например, вполне этично закрыть фабрику в одном городе, чтобы сохранить рентабельность родительской корпорации и продолжать работу в нескольких других городах.

Индивидуализм считает этичным такое поведение, которое лучше всего отвечает долгосрочным личным интересам индивида. В принципе, человек, поступающий неэтично сегодня, например, отказывая квалифицированному представителю меньшинства в продвижении по службе, не может преуспевать в перспективе, поскольку его действия сразу же вызовут неприязнь. Таким образом, если человек помнит о своих долгосрочных интересах, то его поступки должны быть этичными.

Подход с позиции **морального права** считает этичным такое поведение, которое уважает фундаментальные права всех людей. Этот подход очень тесно связан с принципом основных прав человека — права на жизнь, права на свободу и честное обращение со стороны закона. В организации этот принцип находит свое отражение в таких вопросах, как право на частную жизнь и свободу высказываний. Этичное поведение не нарушает ни одно из этих фундаментальных прав человека.

Подход с позиций **справедливости** считает этичным такое поведение, которое выражается в честном и беспристрастном отношении к людям. Он основан на концепции равного обращения со всеми людьми. Три вопроса ОП касаются этого взгляда на этичное поведение:

1. *Процедурная справедливость* – насколько строго во всех случаях применения соблюдаются предписанные правила и процедуры.
2. *Распределительная, или дистрибутивная, справедливость* – насколько одинаково обращаются со всеми людьми, независимо от их расовой и этнической принадлежности, пола, возраста и прочих демографических характеристик.
3. *Справедливость включенности* – насколько уважительно и достойно обращаются с людьми, к которым применяются соответствующие решения.

Этическая дилемма - ситуация, когда человек должен решить, совершать ему некий поступок, выгодный для него самого, организации или обоим, или нет, хотя этот поступок может считаться неэтичным. **Этическая дилемма** требует, чтобы человек сделал выбор между действиями, которые предполагают определенную выгоду, хотя и нарушают этические нормы

Исследователи предполагают, что люди на рабочем месте часто сталкиваются с такими дилеммами в процессе общения с вышестоящими лицами, подчиненными, клиентами, конкурентами, поставщиками и представителями государственных органов. Обычно эти дилеммы затрагивают такие вопросы, как честность общения и контрактов, подарки и развлечения, возвращение долгов, ценовая политика и окончание трудовых отношений. Все чаще организации предлагают программы этического обучения, где слушателям дают советы, как лучше справляться с этическими дилеммами. Кроме того, обучение помогает участникам программы узнать, как справляться с наиболее частыми объяснениями неэтичного поведения, такими как:

- Утверждение, что на самом деле поведение не было неэтичным или противозаконным;
- Извинение поведения и ссылкой на то, что на самом деле оно отвечает вашим интересам или интересам организации;
- Предположение, что поведение было правильным, поскольку никто больше об этом не узнает;
- Предположение, что ваше начальство поддержит и защитит вас, если что-то пойдет неправильно.

По мнению Дж.Шермерорна и Дж.Ханта с этическими дилеммами можно справиться следующим образом:

- Признайте и сформулируйте дилемму;
- Соберите все необходимое факты;
- Составьте список возможных выборов;
- Проверьте каждый выбор, задав вопрос: «Это законно? Это правильно? Это выгодно?»;
- Примите решение;
- Еще раз проверьте ваше решение, задав вопрос: «Как я буду себя чувствовать, если моя семья узнает об этом? Как я буду чувствовать себя, если об этом напечатают в газете?»;
- Затем – и только после всего этого – действуйте.

Социальная ответственность организации

С этикой рабочего поведения тесно связана **социальная ответственность** - обязанность организации как общественного института вести себя этично и нравственно. Данная концепция предполагает, что члены организации должны убедиться в распространении их этических рамок на всю организацию в целом. Менеджеры должны осуществлять в организации только те действия, которые отвечают, как интересам роста продуктивности, так и задачам корпоративной социальной ответственности.

Работа и качество жизни

Исследование ОП означает поиск практических идей, направленных на то, как можно помочь организациям добиться в конечном итоге высокой эффективности и при этом всегда руководствоваться нормами этичного поведения и социальной ответственностью. Ключевым моментом в этом поиске должно быть благополучие всех работников организации – всех, а не только управляющих. Термин **качество рабочей жизни (QWL)** является в ОП основным индикатором общего качества мироощущений людей на рабочем месте. Он является напоминанием о том, что высокая эффективность на любом рабочем месте может и должна сопровождаться высоким уровнем удовлетворенности работой.

Признаком хорошего менеджмента в настоящее время является **баланс между работой и жизнью** – создание уверенности в том, что рабочие требования разумно согласуются с личной жизнью человека и его неслужебными обязанностями.

Поведение людей в организации показатели ее работы

По мнению Л.В. Карташовой все проблемные вопросы в ОП рассматриваются в непосредственной корреляции с вопросами управления и следующими показателями социально-экономической эффективности работы организации:

- производительность;
- дисциплина труда;
- текучесть кадров;
- удовлетворенность работой.

Производительность. Существуют разные определения производительности. Для оценки работы организации может быть использован комплексный показатель, в состав которого входят два компонента:

- эффект – достижение целей, поставленных перед организацией, т.е. полученный результат;
- эффективность – отношение полезного результата к затратам, обусловившим его достижение.

Дисциплина. Важнейший показатель отсутствия дисциплины - неявки на работу и другие нарушения. Их анализ в динамике и сравнение со средними показателями по отрасли (по группе предприятий) позволяют не только оценить поведение работников и организации, но и прогнозировать его изменение. Неявки на работу по уважительным причинам (например, по болезни) не являются непосредственным показателем дисциплины. Вместе с тем они могут свидетельствовать о наличии в организации факторов, способствующих высокому уровню стресса у работников, следствием чего является повышение уровня их заболеваемости.

Текучесть кадров. Высокий уровень текучести кадров в организации означает увеличение расходов на подбор персонала, отбор наиболее достойных кандидатов и их обучение. При этом может наблюдаться снижение выработки продукции в период, предшествующий уходу работника, и в первые месяцы работы у принятого на предприятие нового работника. Конечно, организации не могут полностью избежать текучести кадров. В ряде случаев текучесть может рассматриваться и как позитивное явление (например, если увольняется работник, не соответствующий требованиям организации, а взамен приходит работник с более высокими возможностями и мотивацией, с новыми идеями). Однако чаще всего для организации текучесть означает потерю работников, которых не хотелось бы терять. Таким образом, когда уровень текучести в организации чрезмерно высок или когда организацию покидают лучшие работники, текучесть кадров следует рассматривать как разрушительный фактор, негативно влияющий на эффективность работы организации.

Удовлетворенность работой. Под удовлетворенностью работой понимают отношение работника к различным сторонам своей трудовой деятельности. Часто удовлетворенность определяют также как соотношение между суммой благ и вознаграждений, которую работник получает на работе, и той, которую, по его мнению, он должен был бы получить. В отличие от приведенных ранее критериев удовлетворенность работой характеризует не столько поведение на работе, сколько отношение к ней. Вместе с тем ее принято относить к числу важнейших оценочных показателей в силу следующих обстоятельств. Во-первых, принято считать, что работники, удовлетворенные своей деятельностью, как правило, более мотивированы и достигают лучших результатов. Во-вторых, отмечается, что общество, особенно в странах с развитой экономикой, должно заботиться не только о высоком уровне производительности и уровне жизни населения, но и о качестве жизни, неотъемлемым элементом которой является удовлетворенность выполняемой работой.

Удовлетворенность работой и показатели эффективности

Далеко не все руководители связывают напрямую показатели эффективности работы организации с показателями удовлетворенности работников данной организации. В то же время прогрессивные менеджеры все чаще приходят к выводу, что важно внимательно относиться не только к «внешним клиентам» – покупателям продукции и потребителям услуг компании, но и к собственным работникам (их принято относить к категории «внутренних клиентов» организации). В последнее время доказано, что только «удовлетворенные», «счастливые» работники способны произвести товар или оказать услугу высокого качества. Недовольство работника, помыслы о переходе в другую организацию непременно скажутся на результатах его работы – особенно тех работников, которые непосредственно контактируют с партнерами, покупателями и клиентами данной организации.

Ряд исследований демонстрирует, как отношение к персоналу организации, его удовлетворенность отражаются на экономических показателях ее работы. В частности, специалисты в области маркетинга выявили прямую корреляционную зависимость между степенью удовлетворенности и лояльностью работников системы отелей Radisson SAS и степенью удовлетворенности клиентов – потребителей их услуг, а, следовательно, и уровнем прибыли и рентабельности работы организации. Представляют также интерес результаты исследования, проведенного Д. Краветс на американских предприятиях. Он предложил так называемый индекс прогрессивности (HR: Progressiveness Index), чтобы оценить прогрессивность управления людьми. Исследование, в котором приняли участие 150 компаний, затрагивало более 50 областей их управленческой деятельности и практики управления персоналом, в том числе:

- корпоративную культуру;
- прогрессивность взаимодействия внутри организации;
- привлечение работников к управлению;
- обучение работников и их карьерный рост;
- удовлетворенность работников;
- справедливость оценки и поощрения и др.

На основе специально разработанной системы балльной оценки был рассчитан индекс прогрессивности по каждой из 150 компаний. Самым высоким этот индекс оказался у таких всемирно известных компаний, как IBM, American Medical International, 3M.

После завершения общей оценки прогрессивности управления людьми Д. Краветс сравнил полученные показатели с финансовыми показателями работы этих организаций, опубликованными в их ежегодных финансовых отчетах. За пятилетний период работы этих организаций отмечалась высокая корреляционная зависимость между индексом прогрессивности и

финансовыми показателями их работы, особенно такими, как прибыль и доходы на акцию.

Таким образом, прогрессивность форм и методов управления людьми, умение понимать, анализировать и прогнозировать их поведение становится все более существенным фактором успешной хозяйственной деятельности организации, ее финансовой стабильности и конкурентоспособности на рынке.

Вопросы

1. Как бы вы оценили по пятибалльной системе показатель прогрессивности управления людьми в вашей организации? Аргументируйте вашу позицию. Приведите конкретные примеры из практики работы вашей организации.

2. Что, на ваш взгляд, необходимо в первую очередь сделать в вашей организации для повышения прогрессивности управления?

ТЕСТ

на обладание качествами, необходимыми для руководства другими

Э.А. Уткин, Е.Л. Драчева, А.Т. Кочеткова

1. Обычно вы предпочитаете:

А – планировать свою деятельность;

Б – действовать спонтанно.

2. Ваши друзья:

А – часто изливают вам душу;

Б – редко делятся с вами личными проблемами.

3. Что скорее могло бы стать вашим хобби?

А – коллекционирование;

Б – игра в теннис.

4. Больше удовольствие вам доставляет игра:

А – в шахматы;

Б – в карты или вообще в азартные игры.

5. В компании:

А – вам нравится всех развеселить;

Б – вы не любите оказываться в роли клоуна.

6. Обычно вам удастся понравиться лицу противоположного пола:

А – с первого взгляда;

Б – после непродолжительной беседы.

7. Лучший способ заставить человека что-то делать – доказать, что:

А – предстоящая ему работа приятна и интересна;

Б – этим он сможет принести пользу себе и другим.

8. Даете ли вы людям советы?

В – да, если ощущаете себя действительно способным помочь;

Г – нет, потому что не хотите оказаться виноватым в чужих ошибках.

9. Чужие советы чаще:

В – раздражают вас;

Г – содержат полезную информацию.

10. Какое качество «вреднее» в работе:

В – безответственность;

Г – индивидуализм.

11. Когда вам поручают очень ответственную работу:

В - вам это помогает работать лучше, чем обычно;

Г - вы боитесь не оправдать доверие, нервничаете и поэтому работаете хуже.

12. Хороший начальник в любой проблемной ситуации знает:

В – что нужно делать;

Г – кто виноват.

13. Человек, который позволяет себе рисковать;

В – должен быть достаточно сильным;

Г – в любом случае - человек ненадежный.

14. Кто может принести больше пользы на работе:

В – безалаберный гений;

Г – добросовестный дурак.

Оценка результатов

1. Подсчитайте количество ответов А, Б, В и Г.

2. Сравните А с Б, В с Г.

3. Найдите свой вариант.

А > Б, В > Г. Вы созданы для ответственных постов. Есть основания предполагать, что еще в школе вы часто оказывались организатором общественной работы (или срыва уроков). И сейчас, вероятно, вы уже занимаете начальственное положение пусть небольших масштабов. Дело в том, что вы обладаете умением работать с людьми - те, кто находится под вашим началом, наверняка довольны своей судьбой, и вас не очень утомляет необходимость постоянно заниматься организацией и контролем их деятельности. Кроме того, вы умеете принимать *решения* и брать на себя ответственность за их принятие - не все из претендующих на высокие

должности обладают такой способностью. Резюмируя, можно отметить, что вы – человек, который способен быть начальником, причем хорошим: и с точки зрения подчиненных, и с точки зрения более высокого руководства. Вместе с тем с вашим набором качеств вы можете быть прекрасным учителем и воспитателем, а также сделать карьеру политика или юриста.

$A < B, B > G$. Если вы станете руководителем (а это вполне реально, поскольку вы обладаете организаторским талантом), то рискуете периодически слышать за своей спиной нелестные отзывы о вас ваших подчиненных. Вы прекрасно умеете организовывать деятельность других, но очень не любите брать на себя ответственность за что бы то ни было. Руководство для вас - это право и возможность давать поручения; необходимость наблюдать за их выполнением и отчитываться перед вышестоящими руководителями. Таких руководителей, увы, не любят. Но в отдельных случаях именно такие люди необходимы. Представьте себе коллектив, состоящий из очень талантливых людей, которые-все «не от мира сего». Руководить таким коллективом должны именно вы.

$A > B, B < G$. Вполне возможно, что в один прекрасный момент вы окажетесь в кресле руководителя. Дело в том, что вы обладаете таким ценным (и довольно редким) качеством, как умение брать на себя ответственность за все. Однако именно поэтому руководство может оказаться для вас очень тяжелой задачей. Вопреки расхожему мнению, что для руководителя главное – знать, кому поручить ту или иную работу, вы будете максимум работы брать на себя и очень жестко контролировать деятельность своих подчиненных. Именно такой руководитель нужен организации, которая только начинает свою работу, или той, которая терпит упадок. Если же организация стабильна, то ваш стиль деятельности будет подобен стрельбе из пушки по воробьям и только измотает вас и ваших подчиненных.

$A < B, B < G$. Нет, из вас хорошего руководителя не получится. Даже если вы прекрасный специалист и очень милый человек, никогда не соглашайтесь быть выбранным на ответственный пост. Это превратит в ад либо вашу жизнь, либо жизнь ваших подчиненных, а возможно, и всей организации. Вероятнее всего, вы и не очень рветесь к должностям. Вы понимаете, что вас будет утомлять необходимость брать на себя ответственность не только за свою, а еще за чью-то деятельность. Да и вообще, вы предпочитаете работать сами по себе (это не значит, что вы некоммуникабельный человек, в работе вы любите ни от кого не зависеть). Так что идеальный для вас вариант трудового поста - «сам себе начальник», т. е. должность, не требующая ни командовать, ни выполнять распоряжения.

Тема 2. Личность и восприятие в организации

Личность – это относительно стабильная форма организации всех характеристик индивида, устойчивая система признаков, определяющих его уникальность.

Концепция личности необходима для понимания различных ситуаций и управления ими. Личность рассматривается в качестве ключевого фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Кроме того, личность рассматривается как центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

Не существует единой теории личности. Каждая теория и каждый подход предлагает свой путь к ее изучению.

Например, некоторые теории рассматривают личность как систему склонностей вести себя сходным образом в ряде ситуаций. Эти теории делают упор на характерные черты людей, их взгляды и потребности, управляющие их поведением.

Существуют также образовательные теории личности, в том числе теория социального обучения, которая рассматривает людей как общую сумму всего, чему они научились.

Некоторые теории подчеркивают значение движущих сил личности в виде ощущений, мыслей и суждений людей, возникающих по мере познания и развития окружающего мира. Концепция личности формируется на базе попыток самовыражения и реализации своих способностей.

Наконец, некоторые теории сосредотачивают внимание на внутреннем состоянии индивида и рассматривают личность как следствие внутренних конфликтов и путей их разрешения.

В организационном поведении принято ориентироваться на концепции личности, имеющие существенное значение для эффективного управления человеческими ресурсами в экономических системах.

Существует ряд наиболее известных подходов к оценке личности и классификаций, выработанных различными научными школами.

Пять параметров оценки личности

Анализ концепций параметров оценки личности выделяет пять ее наиболее важных параметров. Эти параметры часто встречаются в научных исследованиях и теоретических изысканиях и получили название «большая пятерка»:

- **экстраверсия** – характеризует общительность, открытость, честолюбие;
- **эмоциональная устойчивость** – отражает степень озабоченности, депрессивности, беспокойства, неуверенности;
- **склонность к сотрудничеству** – демонстрирует дружелюбие, предупредительность, терпимость, доверчивость, добродушие, способность к кооперации;

- **сознательность** — является показателем надежности, ответственности, исполнительности, упорства;
- **открытость к совершенствованию** — характеризует воображение, любопытство, уровень культуры, широту кругозора.

Индивидуумы адаптируются к организациям, а организации — к индивидуумам. Каждый, кто остается в организации, должен разрешить конфликт между работой и другими интересами, установить взаимоотношения с коллегами по работе, достичь определенного уровня компетенции. Взаимодействие общественного с личным играет значительную роль в выборе путей приспособления индивидуума к работе, в достижении определенного уровня удовлетворенности, получаемой им от такого приспособления. Независимо от того, насколько успешно такое приспособление, существуют три основные его разновидности, в соответствии с которыми выделяют «организационалиста», «профессионала» и «индифферента».

Организационалист — это человек, очень преданный месту работы и проявляющий следующие склонности:

- в значительной степени отождествляет себя с организацией — его собственное мировоззрение ориентировано на концепцию организации;
- стремится к наградам и продвижению в организации, так как это означает успех и положение в организации;
- высокомотивирован и получает удовольствие от работы;
- нетерпим к неопределенности в области постановки целей и задач;
- солидаризируется с вышестоящими и относится к ним с уважением;
- содействует устранению конфликтов и созданию благоприятного климата в организации из-за желания продвинуться по службе;
- придает особое значение повышению производительности и рентабельности;
- заботится о статусе, что выражается в обеспокоенности относительно различных видов угрозы успеху организации;
- избегает конфликтов;
- защищает иерархическую лестницу.

Из раннего опыта общественных взаимоотношений «организационалист» выносит уважение к представителям власти, понимая, что они могут применять меры воздействия. Уважительное отношение к руководству рассматривается как путь к успеху. «Организационалисты» нацелены на успех, который они ищут в контексте организации. Они учатся избегать ошибок, не быть нарушителями спокойствия. «Организационалисты» часто вырастают в семьях, где поощрения исходят преимущественно от отца.

Профессионал — это индивид, сосредоточенный на работе, а не на организации, который склонен рассматривать требования организации как неприятность или затруднения, которых он старается избежать. Однако сделать это невозможно, коль скоро профессионал должен работать в какой-либо организации. На ра-

боте «профессионалы» скорее испытывают конфликт. «Профессионалы» проявляют следующие склонности:

- связывают роль в обществе с профессией, стремясь достичь высоких стандартов совершенства в избранной области;
- относятся к власти организации как к нерациональной в тех случаях, когда приходится выполнять работу, неприемлемую для «профессионала»;
- их идеология основывается на профессиональных ценностях;
- склонны считать, что их квалификация не в полной мере востребована в организациях;
- отказываются бороться за статус внутри организации, если только он не отражает их достоинства по отношению к другим членам организации;
- ищут признания со стороны других «профессионалов» вне организации.

Из раннего опыта общественных взаимоотношений «профессионал» выносит убеждение, что успешная работа приносит большее вознаграждение, чем лояльность к начальству. Многие «профессионалы» выходят из среднего класса и достигают успеха посредством получения более высокого уровня образования или иными путями, направленными на повышение уровня профессионализма. «Профессионал» обычно склонен к очень «идеологизированной» ориентации и очень заботится о достижении высокого профессионализма в избранной сфере. Успех для «профессионала» обычно ассоциируется с личными достижениями и скорее означает признание со стороны внешних коллег, чем внутренних поощрений в рамках организации. Однако мелкие поощрения тоже чего-то стоят, если они могут отражать значительность «профессионала» по отношению к другим людям в системе. Признание может очень много значить для «профессионала», работающего в организации, особенно в том случае, если он достигнет более высокого статуса или зарплаты, чем коллеги в других рабочих группах.

Индиферент – это человек, работающий ради зарплаты, причем работа не играет важной роли в системе его жизненных ценностей. Он может хорошо выполнять свою работу, но никогда не бывает привязан к работе или организации. Вот некоторые из характерных черт «индиферента»:

- стремится к удовлетворению потребностей более высокого порядка за пределами работы и организации;
- в большей степени ориентирован на досуг, чем на «этику труда», отделяет работу от более важных аспектов жизни;
- не признает значимость статуса в организации;
- склонен к отчуждению и не привязан к организации
- на психологическом уровне отключается от работы и организации, когда это возможно.

«Индиференты» обычно являются выходцами из низших слоев среднего класса. Их образование ограничено, и они обычно работают на различных местах с небольшими перспективами продвижения. Однако нельзя думать, что только низкоквалифицированные сотрудники могут быть «индиферентными».

Конечно, на высоких должностях они встречаются реже, но все-таки встречаются. Нередко бывает, что индивид переориентирует свой стиль жизни на другие ценности. Случается, что сотрудники, которые когда-то были лояльны, уже не подчиняются приказам беспрекословно.

Типология личности по характеру отношения к нормам организации

Авторитарная личность – верит в послушание и уважение к власти, в то, что сильные должны руководить слабыми. Индивиды такого типа чрезмерно озабочены идеей власти, что объясняется убеждением, что некоторые люди лучше других и должны руководить остальными.

Вследствие своей веры в иерархический порядок авторитарные личности становятся хорошими подчиненными, в том случае если они уважают и принимают начальника. Однако установить с ними связь бывает нелегко. По мнению Маслоу, настоящие авторитарные личности склонны использовать других людей, и лучший способ работы с ними – утверждать свою собственную власть, если это возможно. Этот тип личности вряд ли подойдет для компании, старающейся использовать более демократичные методы, вовлекающие сотрудников в принятие решения.

Бюрократическая личность. Взгляды и система ценностей человека могут расположить его к принятию организации. Но бюрократическая личность особенно ценит иерархию, соблюдение правил, неличные и формальные взаимоотношения. Бюрократическая личность считает, что менее опытные должны уступать более опытным сотрудникам, более высокопоставленные лица должны обладать прерогативой принятия решений. Люди, работающие в организации, должны ставить интересы организации выше личных интересов. Сильная бюрократическая личность хорошо вливается в военные организации и лучше себя чувствует там, где соблюдают правила, порядок и нормы.

Индивиды с таким типом личности подойдут в качестве менеджеров для рутинной, монотонной, упорядоченной работы.

Макиавеллист. Макиавеллизм – понятие, извлеченное из трудов Никколо Макиавелли, итальянского ученого и государственного деятеля конца XV - начала XVI в. Он оправдывал политику манипулирования людьми и тактику, используемую манипуляторами против своих противников, ради упрочения государства.

Макиавеллистов связывают со стремлением к лидерству. Люди, у которых эти характеристики выражены ярко, отличаются высокой самооценкой, уверены в себе и действуют в собственных интересах. Их считают хладнокровными и расчетливыми; они стараются использовать других людей и находить союзников в числе тех, кто обладает властью, для того чтобы добиваться своих целей. Такие люди могут лгать, халтурить, рисковать своей репутацией: они считают, что цель оправдывает средства. Истинный макиавеллист даже не испытывает чувства вины, умея отмежевываться от последствий своих действий.

Кроме того, макиавеллисты склонны расточать фальшивую или преувеличенную похвалу, с тем чтобы манипулировать другими людьми. Они стараются

ся не попадать под власть соображений дружбы, лояльности и доверия. Это дает макиавеллистам значительное преимущество по сравнению с теми, кто ценит дружбу и доверие.

Макиавеллисты умеют избирать условия, в которых их логика срабатывает: общение с глазу на глаз, эмоциональные, неопределенные ситуации. Не отвлекаясь на эмоции, они способны хладнокровно утрачивать свое влияние в условиях вакуума власти или в непривычных ситуациях. Макиавеллизм в современном обществе встречается нередко. Исследования свидетельствуют о том, что существует множество людей с умеренной или сильной макиавеллистской ориентацией.

Типы личности по отношению к источнику контроля

Людей можно разделить на две категории в зависимости от того, считают ли они, что происходящее с ними регулируется извне или изнутри, т.е. с их собственными усилиями. Человек, который считает, что важнейшие его действия управляются другими людьми -это личность с **внешним источником контроля**. Если он, напротив, полагает, что сам контролирует свои действия, то его можно охарактеризовать как личность с **внутренним источником контроля**. Внутренний источник контроля связан с потребностью в независимости, а также с лучшей адаптацией к работе в смысле удовлетворения, борьбы со стрессом, вовлечения в работу и активности. Такие люди демонстрируют и большую сосредоточенность на работе.

Источник контроля имеет значение для отбора и распределения сотрудников на руководящие роли или в иных ответственных ситуациях. Существует мнение, что смещение источников контроля от внутреннего к внешнему может оказать влияние на уровень заинтересованности в работе. Интерес к работе падает, а с ним снижается и производительность.

Правила, установки и другие методы управления могут взаимодействовать с источником контроля и влиять на уровень мотивации сотрудника. Когда ориентация личности в смысле контроля несовместима с окружающей средой, возможна различная реакция. Личности с внешним источником контроля могут негативно отреагировать на задания или работы, требующие независимых действий. Поэтому они могут оказывать противодействие усилиям в области обогащения труда или повышения его качества, вносящим дополнительную автономность и ответственность за принятие решений.

Темперамент человека и его типология

Темперамент – врожденные особенности человека, определяющие характер его психики, степень уравновешенности, эмоциональной подвижности. Выделяется четыре основных типа темперамента: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Холерик – это вспыльчивый, безудержный человек. Он подвижен, инициативен, самоуверен, поэтому его идеи, подчас интересные, недодуманы до конца. Нетерпелив, и если увлечется, то его трудно остановить. Ожидание способно вывести его из себя, равно как и неудачи. Столкнувшись с неудачей, он или лихорадочно действует, или впадает в апатию. Предсказать, как поведет себя холерик в новой обстановке, скоро ли освоится, – очень трудно. Быстро переходит от радости к печали, от смеха к гневу.

Стараясь как можно скорее получить результат, холерик начинает опережать события, суетиться. Для холерика характерны быстрые, порывистые движения. Он схватывает информацию на лету, быстро запоминает; в критические моменты может работать долго и неустойчиво.

В производственной деятельности холерики отличаются срывами в поведении, склонностью к агрессии при неудачах. При удачном стечении обстоятельств работник холерического типа способен проявить большую силу воли, активность, динамичность. Для поддержания такой деятельности необходимо не утомлять его однообразием работы. Для холерика желательна смена деятельности.

Сангвиник – это сильный тип, хорошо владеет собой, уравновешен, подвижен. Он производит впечатление человека, уверенного в своих силах. Часто предлагает какие-то идеи и добивается их осуществления. Без труда приспосабливается к новой обстановке, в трудных ситуациях становится более собранным и целеустремленным. Хорошо умеет сдерживать свои эмоции. Характерна быстрая, громкая речь с живыми интонациями и мимикой. Любит шутку, остроумен. Он больше склонен к решению тактических задач.

Его вкусы и интересы непостоянны. Если работа кажется неинтересной, то сангвинику сразу же становится скучно. Но зато он упорен, если увлечется делом. Имеет тенденцию к продвижению в системе руководящих должностей. Склонен к лидерству.

Флегматик спокоен и невозмутим, его уверенность основана на знаниях и расчете. Говорит в основном по делу. Ему не чужда предприимчивость, однако предлагать новую идею склонен только после тщательного взвешивания всех «за» и «против». Никакая неудача не может вывести его из себя. Способен работать равномерно и долго даже в неблагоприятных условиях. Прежде чем действовать, подумает о возможных помехах, о том, как их преодолеть.

Он стратег и постоянно сверяет свои действия с перспективой. Уравновешен, его трудно обидеть или вывести из себя; умеет ждать. Говорит спокойно. К новой обстановке приспосабливается медленно. Нередко долго колеблется, принимая решение. Диапазон характера флегматика довольно широк. В зависимо-

сти от среды и воспитания из него может вырасти и лентяй, и целеустремленный борец.

Меланхолик – слабый тип. Для него характерны нерешительность, неуверенность, трудность выбора. Склонен к опасениям по поводу и без повода, с трудом вступает в контакты с незнакомыми людьми. Пассивен, обидчив. Малейшая неприятность способна вывести его из равновесия. Голос у него тихий, речь замедленная. Предпочитает подчиняться правилам и авторитетам.

Он не боец, но отличный работник, когда для этого созданы необходимые условия, имеются точные инструкции, а его самого поощряют и поддерживают.

Этому темпераменту противопоказаны сильные или долго действующие раздражители. Преимущества этого темперамента проявляются, например, в профессиях, требующих большого внимания в условиях принудительного ритма деятельности.

Обычно в людях сочетаются черты всех четырех типов темперамента, один из которых выражен сильнее, другие – слабее. Поэтому правильнее говорить не о темпераменте, а о *темпераментной структуре*, которая включает в себя все типы и позволяет дать более полную психологическую характеристику человека.

Природа ценностей, убеждений, отношений и их источники

Отношения отражают предпочтения личности, симпатии и антипатии к какому-либо определенному объекту окружения. Отношения являются предпосылками к позитивной или негативной реакции человека на все, что его окружает. Они отражают чувства людей, их понятия о добре и зле, и то, как происходит оценка объекта. Концепция отношений является комплексной. Отношения рассматриваются с точки зрения их содержания и динамики развития. Рисунок 2 иллюстрирует связь отношений с ценностями и убеждениями, а также тот факт, что они предшествуют поступкам и влияют на активное поведение людей, которые, в свою очередь, через систему обратной связи оказывают влияние на представление человека об объекте и на его систему ценностей.

Представление об объекте. Отношения всегда связаны с каким-либо определенным объектом. Люди имеют собственное мнение о чем-либо или о ком-либо, например, о работе, которую они выполняют, или ремнях безопасности автомобиля. Отношения людей к конкретному объекту бывают разными, так как зависят от большого количества факторов и формируются на основе сложившейся системы ценностей каждого человека.



Рис. 2. Модель формирования отношений

Ценности – это более общее понятие, чем отношение, так как при их формировании нет необходимости в наличии конкретного объекта. Ценности служат фоном отношений и обычно соответствуют им. Например, если человек ценит верность, то у него будет позитивное отношение к компании, ценящей преданность делу. В то же время у такого человека будет негативное отношение к организациям или людям, отрицающим верность.

Ценности отражают итог восприятия действительности, объясняют, что считается *правильным* или *неправильным*. Они определяют понятие «смысл жизни» и цели, к которым люди должны стремиться. Ценности объясняют, почему люди выбирают тот или иной вид занятий, почему они жертвуют своим временем, помогая другим, почему они объединяются в группы, почему они воюют друг с другом и т.д.

Одна группа ценностей относится к *целям жизни и пониманию мира*. Среди них можно выделить:

- установочные (добро и зло);
- экономические (полезно и вредно);
- эстетические (гармония и хаос);
- социальные (любовь и ненависть к людям);
- политические
- религиозные.

Другая группа ценностей связана с *достижением целей*. К ней относятся ценности, касающиеся:

- физиологии человека;
- независимости;
- индивидуальности;
- признания;
- общения.

Система ценностей - совокупность ценностей человека, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

В организациях, где серьезно задумываются о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем уделяется

большое внимание. Проводится работа по формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которой она следует.

Убеждения - система информации об объектах или событиях. Ценности связаны с понятием «убеждения». Убеждения - это мыслительный компонент отношений. Они не связаны с положительной или отрицательной реакцией, а только передают человеку информацию об объекте. Убеждения связывают характеристику с объектом, определяя его. Убеждения не обязательно соответствуют действительности (например, «атомные электростанции безопасны»), но тем не менее они являются для человека истиной. Убеждения могут быть *абсолютными*, когда человек безоговорочно считает что-либо верным, или *вероятностными*. Например, человек может верить, что атомные электростанции безопасны, но считать, что так обстоит дело только в большинстве случаев.

Убеждения *формируют отношение* человека. Знания, отраженные в убеждениях, помогают сформировать чувства. Можно предугадать отношение людей, узнав их убеждения и ценности. Предположим, что руководитель честен и щедр, но он никогда не доверяет принятию решений другим. Если подчиненный ценит честность и щедрость и не придает значения делегированию полномочий, то у него сформируется позитивное отношение к руководителю, если же для него важнее делегирование полномочий, то отношение будет негативным.

Убеждения могут сохраняться десятилетиями, но они в большей степени подвержены изменениям, чем ценности.

Эмоции это чувственный компонент отношений, интенсивность которого влияет на похожесть и тип поведения, которое следует из отношений. Являются одним из основных компонентов отношений. Глубокое эмоциональное чувство скорее выльется в поступок, нежели слабое.

Эмоциональная реакция на какие-либо события или по отношению к каким-либо объектам вырабатывается в процессе *социализации* - процесса, в котором человек познает и признает свои ценности, позиции, веру и манеру поведения, принятые в данной культуре, обществе, организации. Ценности, убеждения, эмоции и представления об объекте формируют *отношение* индивидуума к данному объекту.

Намерения, или желания действовать - вероятностная категория. Выбор среди различных возможностей определяется многими факторами, включая оценку наиболее удачного варианта. Намерение еще не означает открытое поведение или действие. Отношения часто приводят к действию, но отношения, не нашедшие своего проявления, являются внутренним делом человека и невидимы для окружающих.

Действия - поведенческий компонент отношений. Важен, потому что необходимо отделять отношения, убеждения, ценности и намерения от того, что говорят люди или что они делают.

Можно выделить следующие источники ценностей, убеждений и отношений

:

- **прямой личный опыт** - позитивный или негативный опыт от контакта с чело-

веком или каким-либо объектом

- **ассоциации** - способность человеческого мозга обобщать обычные события и делать из них логические выводы, а также переносить их на другие объекты, с которыми не было контактов;
- **взаимодействие с другими людьми** - идентификация себя с определенными группами людей
- **средства массовой информации** - передают информацию, формирующую убеждения людей. Эффект их воздействия может быть, как сильным, так и слабым. Существует гипотеза, что повторяющееся воздействие просто заставляет человека полюбить что-то, без развития убеждения или представления о ценности. В настоящее время СМИ являются мощным инструментом формирования убеждений. Особенно сильное влияние они оказывают на молодежь.

Социальные черты личности

Социальные черты – это лежащие на поверхности черты, отражающие то, как человек выглядит в глазах окружающих, вступая с ними во взаимодействие в различной социальной обстановке. Стилль решения проблем, исходя из работ К. Юнга, известного психолога, является одним из параметров социальных черт. Он отражает способ, с помощью которого человек производит сбор и оценку информации при решении проблемы и принятии решения.

Сбор информации включает в себя получение и структурирование данных для дальнейшего использования. Выделяются **два стиля сбора информации**:

- **сенсорный** – посредством ощущений. Индивиды этого типа при сборе информации предпочитают рутину, порядок и делают акцент на деталях. Более предпочитают работу с известными фактами, чем поиск новых возможностей.
- **интуитивный** посредством интуиции. Индивиды этого типа предпочитают «широкую картину». Предпочитают поиск новых возможностей для решения новых проблем. Не любят рутину и работу с известными фактами.

Второй компонент решения проблемы, **оценка** - вынесение суждения по поводу того, как следует поступить с уже собранной информацией. Выделяется два стиля оценки информации:

- **Зависящий от чувства.** Индивиды чувствующего типа ориентированы на конформность и приспособление к окружающим людям. Они пытаются избегать проблем, которые могут вылиться в разногласия.
- **Основанный на мышлении.** Индивиды мыслительного типа для решения проблем используют рассудок и интеллект, пренебрегая эмоциями.

При сочетании этих двух измерений мы получаем четыре стиля решения проблемы: ощущения-чувства (SF), интуиция-чувства (IF), ощущение-мышление (ST) и интуиция-мышление (IT). Эти четыре стиля вместе с обобщенными описаниями приведены на рис. 3.

Исследования говорят о том, что существует взаимосвязь типа человека и типа предпочитаемых им решений. Например, ST (сенсорно-мыслительный тип) предпочитает аналитические стратегии, которые делают акцент на деталях и процедурах. IF (интуитивно-чувствующий тип) отдает предпочтение интуитивным стратегиям, делающим основной упор на общем подходе и соответствии. Не удивительно, что люди смешанного типа (сенсорно-чувствующего типа и интуитивно-мыслительного) выбирают и аналитические, и интуитивные стратегии.

Результаты других исследований указывают на то, что люди мыслительного типа обладают более сильной мотивацией, чем представители чувствующего типа, и что индивиды сенсорного типа, как правило, больше удовлетворены работой, чем люди интуитивного типа. Все эти факты позволяют сделать предположение о том, что существует огромное количество базовых различий между различными стилями решения проблемы, что подчеркивает важность соответствия стиля требованиям к обработке и оценке информации в процессе выполнения задания.

S	
Ощущения-чувство	Ощущения-мышление
<p>Настроен на межличностные отношения Уделяет внимание специфическим человеческим деталям Дружелюбный, сочувствующий Открыто вступает в коммуникацию Реагирует на состояние людей в настоящий момент времени <i>Хорошо справляется с:</i> выражением сочувствия, сотрудничеством <i>Цель:</i> быть полезным <i>Пример:</i> Анита Рудик (<i>Anita Rudick</i>), главный управляющий <i>Body Shop International</i> (Международная косметическая организация)</p>	<p>Ориентирован на технические детали Логический анализ запутанных данных Точный, упорядоченный Заботится о соблюдении правил и методик Надежный, ответственный <i>Хорошо справляется с:</i> наблюдением, упорядочиванием, систематизацией, запоминанием <i>Цель:</i> делать правильно <i>Пример:</i> Энита Нордек (<i>Enita Nordeck</i>), Президент <i>Unity Forest Products</i>, маленькой, но быстрорастущей компании, занимающейся поставкой строительных материалов</p>
F	T
Интуиция-чувства	Интуиция-мышление
<p>Склонный к озарениям и мистике Идеалист, личность Творческий, оригинальный Свойственны глобальные идеи, ориентированные на благо людей Большой человеческий потенциал <i>Хорошо справляется с:</i> воображением, новыми комбинациями <i>Цель:</i> творить красивые вещи <i>Пример:</i> Герб Келлехер, бывший главный управляющий <i>South Airlines</i> (быстрорастущей крупной авиакомпании)</p>	<p>Склонен к умозрениям Делает акцент на понимании Склонен к синтезу и интерпретации Ориентация на логические идеи Объективный, безличный, идеалистичный <i>Хорошо справляется с:</i> открытиями, расспросами, решением проблем <i>Цель:</i> обдумывать разные вещи <i>Пример:</i> Пол Аллэр (<i>Paul Allaire</i>), бывший главный управляющий <i>Xerox Corporation</i> (гигантская многонациональная корпорация, в которой недавно была проведена реорганизация)</p>
I	

Рис. 3. Четыре стиля решения проблем (Д.Шермерон, Дж.Хант, Р.Осборн. «Организационное поведение» Питер, 2004)

Процесс восприятия

Восприятие – процесс, с помощью которого люди отбирают, структурируют, интерпретируют, находят информацию в окружающем мире и реагируют на нее. Эту информацию поставляют пять органов чувств: зрение, слух, осязание,

вкус и обоняние. Восприятие и реальность отнюдь не обязательно совпадают. Восприятие или реакции двух людей отнюдь не обязательно будут идентичными, даже если они и описывают одно и то же событие.

Благодаря восприятию люди *перерабатывают входящую информацию* в ответные реакции, представляющие собой чувства и действия. Восприятие - это способ формирования впечатлений о самих себе, окружающих и повседневном жизненном опыте. Оно служит своего рода фильтром, через который проходит информация, прежде чем она окажет свое воздействие на людей. Таким образом, качество, или точность, восприятия человека оказывает главное воздействие на его реакцию в ответ на ту или иную ситуацию.

Факторы, влияющие на процесс восприятия

Факторы, влияющие на различия в восприятии у людей на работе, суммированы на рис. 4 и включают в себя особенности *воспринимающего индивида*, *обстановку* и *воспринимаемое*.

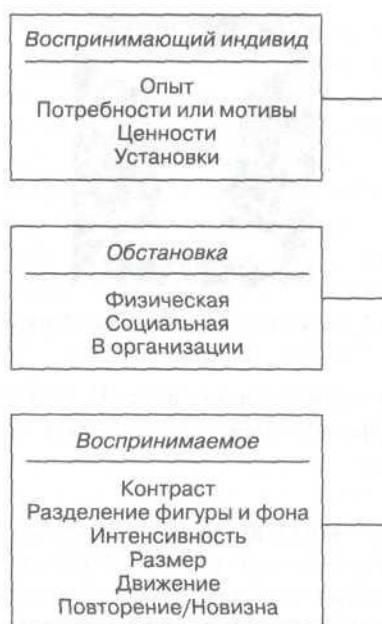


Рис. 4. Факторы, влияющие на процесс восприятия

Воспринимающий индивид. На процесс восприятия могут повлиять прошлый опыт человека, его потребности или мотивы, личность, ценности и установки. Человек, у которого преобладает мотивация достижения, склонен воспринимать ситуацию с точки зрения своей потребности.

Обстановка. Физический, социальный и организационный контекст обстановки также может влиять на процессы восприятия.

Воспринимаемое. Для процесса восприятия очень важны и такие характеристики объекта или события, как контраст, разделение фигуры и фона, интенсивность, размер, движение, повторение или новизна.

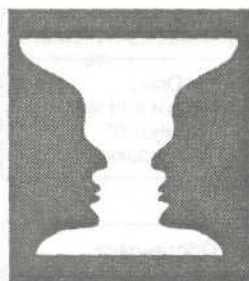


Рис. 5. Иллюстрация проблема «Фигура» или «Фон»

Стадии восприятия

Стадии обработки информации включают в себя:

- привлечение внимание и отбор информации;
- структурирование информации;
- интерпретацию информации
- воспроизведение информации.



Рис. 6. Процесс восприятия

Привлечение внимания и отбор. На наши органы чувств постоянно воздействует такой огромный объем информации. Но благодаря *селекции*, доступной становится только очень малая часть общей информации. В какой-то степени эта селективность обусловлена контролируемой обработкой информации - принятием сознательного решения по поводу того, какой информации уделить внимание, а какую проигнорировать.

В отличие от контролируемой обработки информации существует непроизвольная селекция воспринимаемым индивидом. Например, вы можете вести машину, не думая сознательно о процессе вождения; в это время вы можете размышлять о проблеме, возникшей на работе. Однако, если в это время происходит какое-то непредвиденное событие, например на дорогу выскакивает животное, вы можете попасть в аварию, если не сможете быстро переключиться на сознательную обработку информации.

Структурирование. Эффективное структурирование информации происходит с помощью схем. **Схемы** – это когнитивные рамки, которые представляют структурированные знания о конкретной концепции или стимуле и создаются посредством опыта. Схема содержит информацию о внешности самого человека, его поведении и личности. Например, человек, обладающий схемой решительности, склонен воспринимать себя именно с этой точки зрения, особенно в ситуациях, требующих проявления лидерских качеств.

Схемы описывают способ, с помощью которого люди сортируют окружающее на различные категории, типы или группы в зависимости от сходных воспринимаемых признаков. Эти категории часто обозначаются как *прототип* - абстрактный набор признаков, обычно ассоциирующихся с принадлежностью объекта к одной категории. Как только прототип сформировался, он хранится в долгосрочной памяти и воспроизводится всякий раз, когда необходимо сравнить, насколько соответствует какой-либо человек признакам прототипа.

Например, у вас в сознании может существовать прототип «хорошего рабочего», включающий в себя упорный труд, ум, пунктуальность, четкость и решительность. Этот прототип используется как эталон при сравнении с конкретным рабочим.

Схемы важны не только на стадии структурирования; они влияют и на остальные стадии процесса восприятия. Более того, схемы в огромной степени опираются на автоматическую обработку информации, что позволяет людям прибегать к контролируемой обработке лишь в случаях необходимости.

Интерпретация. Как только определенные стимулы привлекли ваше внимание и вы сгруппировали или структурировали эту информацию, наступает следующий этап — раскрытие причин, лежащих в основе действий. То есть если даже внимание вас и вашего друга привлекла одна и та же информация и вы структурировали ее одинаково, интерпретировать ее вы можете по-разному или приписать воспринятому вами различные причины. Например, будучи менеджером, вы можете приписать комплименты со стороны дружелюбно настроенного подчиненного тому, что он является активным работником, тогда как ваш друг может истолковать это же поведение как подхалимаж.

Воспроизведение. Очень важным компонентом восприятия является *память*. Каждая из предыдущих стадий формирует часть памяти и вносит свой вклад в хранящиеся в ней стимулы или информацию. Для того чтобы использовать информацию, хранящуюся в нашей памяти, мы должны воспроизвести ее.

Все мы иногда не можем воспроизвести информацию, хранящуюся в нашей памяти. Еще чаще наши воспоминания стираются, вследствие чего удается воспроизвести лишь часть информации. В этом очень важную роль играют схемы. Схемы мешают людям запоминать вещи, не входящие в них. Например, основываясь на вашем прототипе признаков, описывающих «высокоэффективного работника» (упорный труд, пунктуальность, ум, четкость и решительность), вы можете переоценивать эти признаки и недооценивать другие, когда вам придется давать оценку выполнению работы подчиненным, о котором у вас сложилось хорошее мнение. Так, вы сможете переоценить решительность человека, поскольку она является основным компонентом вашего прототипа высокой эффективности.

На самом деле люди одинаково часто обращаются как к несуществующим, так и к реально существующим признакам. После того как прототипы уже сформировались, они изменяются с огромным трудом и склонны существовать в течение длительного времени. Эти искажения могут породить проблемы при оценке выполнения работы и повышении работников по службе. С другой сто-

роны, прототипы позволяют вам «упрощать» информацию и снижать перегрузку.

Типичные искажения восприятия

Восприятие влияет на многочисленные реакции ОП. Эти реакции подразделяются на мысли, чувства и действия.

Существуют некоторые типичные искажения, которые могут сделать процесс восприятия неточным и повлиять на ответную реакцию. К ним относятся:

- прототипы и стереотипы;
- гало-эффекты;
- избирательное восприятие;
- проекция;
- эффект контраста;
- сбывающиеся пророчества.

Стереотипы или прототипы

Стереотипы или прототипы - это полезные способы комбинирования информации для того, чтобы справиться с информационной перегрузкой. В то же время, | стереотипы могут породить неточность при воспроизведении информации. В частности, стереотипы сглаживают индивидуальные различия; то есть они могут мешать менеджерам познакомиться с людьми как с индивидами и точно оценить их потребности, предпочтения и способности.

Необходимо подчеркнуть, что и менеджеры, и работники должны распознавать стереотипы. Их необходимо пытаться преодолевать так как в современном мире все возрастающее разнообразие рабочей силы может оказаться огромным преимуществом в конкурентной борьбе.

Гало-эффекты

Гало-эффект - использование одного свойства человека или ситуации для получения общего впечатления об этом человеке или ситуации. Подобно стереотипам, эти искажения чаще всего возникают на стадии структурирования информации в процессе восприятия. Достаточно часто встречается в нашей повседневной жизни. Например, когда мы встречаемся с незнакомым человеком, приятная улыбка может создать первое впечатление о его доброте и честности. Однако гало-эффект влечет за собой те же последствия, что и стереотипы: мы упускаем индивидуальные различия.

Гало-эффекты особенно важны в процессе оценки выполнения работы, поскольку они могут влиять на менеджера оценку менеджером работы своих подчиненных.

Избирательное восприятие

Избирательное восприятие – это тенденция выделять те аспекты ситуации, вида или объекта, которые согласуются с собственными потребностями, ценностями или установками человека. Сильнее всего оно влияет на процесс восприятия на стадии привлечения внимания.

Важность избирательного восприятия варьирует во времени. Менеджеры должны знать об этой особенности и проверять, не воспринимают ли они избирательно ситуации, события или людей. Самый легкий способ избежать этого – прислушиваться к мнению других людей. Если они противоречат мнению самого менеджера, следует предпринять усилия для проверки первого впечатления.

Проекция

Проекция — это приписывание собственных личных свойств другим людям. Чаще всего возникает на стадии интерпретации информации. Классическую ошибку проекции иллюстрируют те менеджеры, которые полагают, что их собственные потребности совпадают с потребностями их подчиненных. Проблема заключается в том, что подчиненные могут быть вполне удовлетворены работой, которую вы считаете скучной и рутинной, и прекрасно с ней справляться. Проекцию можно контролировать с помощью высокой степени самосознания и *эмпатии* - способности увидеть ситуацию так, как ее видят другие люди.

Эффекты контраста

Эффекта контраста – возникает, когда характеристики индивида резко отличаются от характеристик окружающих, недавно встреченных, людей, чей ранг по этим признакам выше или ниже.

Сбывающиеся пророчества

Сбывающиеся пророчества – тенденции создавать или находить в другой ситуации или человеке то, что вы ожидали обнаружить в предыдущем. Сбывающиеся пророчества называют иногда «эффектом Пигмалиона» в честь мифического греческого скульптора, который создал статую идеальной супруги и оживил ее. Его пророчество сбылось! Благодаря сбывающимся пророчествам вы можете создать на работе такую ситуацию, с которой предполагаете столкнуться.

Сбывающиеся пророчества могут иметь как положительные, так и отрицательные стороны. Так, например, всем известен факт, что ученики, которых учителя считают «интеллектуальным цветом», показывают более высокие результаты тестирования, чем одноклассники, лишённые такой позитивной оценки. Все это говорит о том, что менеджерам следует придерживаться позитивного и оптимистичного взгляда на людей, с которыми они работают.

Управление процессом восприятий

Для того чтобы добиться успеха, менеджеры должны понимать особенности восприятия, его стадии и влияние, которое этот процесс может оказывать на их собственные реакции и ответные реакции окружающих людей. Им необходимо также осознавать роли: воспринимающего человека, обстановки и воспринимаемого в данном процессе. В связи с этим особенно большое значение как

для менеджеров, так и для остальных людей приобретает концепция управления впечатлением.

Управление впечатлением

Управление впечатлением - это постоянные усилия человека вести себя таким образом, чтобы создать и поддерживать в глазах, окружающих желаемое впечатление. Особенно важно первое впечатление, поскольку оно определяет то, как люди будут реагировать друг на друга. На создание нужного впечатления влияют такие действия, совершение добрых дел для получения одобрения, обман окружающих с целью выглядеть лучше, высказывание уважения, принесение извинений за совершенные негативные поступки, выражение согласия с мнением окружающих, преуменьшение серьезности негативного происшествия и оказание услуг окружающим. Успешные менеджеры знают, как использовать подобные техники для улучшения собственного имиджа и чутко реагируют на то, как это же самое делают их подчиненные и коллеги.

Управление искажениями

На стадиях привлечения внимания и отбора менеджеры должны тщательно создать баланс между автоматической и контролируемой обработкой связи. Большая часть их обязанностей, например, оценка исполнения работы и четкая коммуникация, подразумевает контролируемую обратную связь, отвлекающую от остальных рабочих функций. Помимо необходимости осуществлять максимально контролируемую обработку информации менеджеры должны не забывать о ведении наблюдений и получении репрезентативной информации, а не просто реагировать на свежую информацию, касающуюся подчиненных и порядка выполнения работы. Помимо этого, менеджеры не должны упускать из виду противоречивые сведения, которые помогают обеспечить баланс типичного восприятия ими информации.

Схемы, прототипы и стереотипы особенно важны на стадии структурирования информации. Менеджеры должны делать все возможное для расширения своих схем, а иногда даже заменять их более точными или полными.

На стадии воспроизведения информации нельзя забывать о погрешностях памяти. Им следует не слишком полагаться на схемы, а особенно – на прототипы и стереотипы, которые могут исказить хранящуюся и воспроизводимую информацию.

На протяжении всего процесса восприятия менеджеры не должны забывать об искажениях информации вследствие гало-эффекта, избирательности восприятия, проекции, эффекта контраста и сбывающихся пророчеств, а также существования стереотипов и прототипов.

Ошибки атрибуции

На сегодняшний день исследования выявили две основные ошибки атрибуции:

- ***фундаментальная ошибка атрибуции*** – тенденция недооценивать влияние ситуационных и переоценивать влияние личных факторов при вынесении суждения о чьем-либо поведении.

- **искажения в свою пользу** – тенденция отрицать личную ответственность за плохое выполнение работы, но при этом брать на себя ответственность за успешную деятельность.

Из этого можно сделать общий вывод о том, что мы склонны придавать слишком большое значение внутренним личным факторам в поведении других людей и в то же самое время недооценивать внешние факторы. И напротив, мы склонны приписывать свои собственные успехи нашим внутренним факторам, а неудачи списывать на внешние причины.

Конкретная ситуация

От чего зависит наше восприятие?

В одной из сталелитейных компаний было проведено анкетирование 23 руководителей высшего и среднего звена управления; из них 6 человек отвечали за реализацию продукции компании, 5 – за производство продукции, 4 человека занимались финансовой деятельностью, 8 человек выполняли смешанные функции. Каждому менеджеру было предложено сформулировать наиболее важные управленческие проблемы. При этом 83% руководителей, отвечающих за реализацию продукции, отметили проблемы сбыта как наиболее важные в организации, в то время как среди других функциональных групп менеджеров на первое место проблемы сбыта поставили не более 25% опрошенных.

Исследования также показали, что участники опроса из других функциональных групп менеджеров также отмечали значимость именно тех проблем, которыми они занимались сами. При этом они были склонны переоценивать важность своих функциональных задач и недооценивать значение проблем, которые решают другие подразделения организации.

Вопросы

1. Приходилось ли вам сталкиваться с подобными явлениями на практике? Чем это объясняется? К каким последствиям это может привести?
2. Каковы возможные решения данной проблемы?

Тема 3. Группы в организации и групповая динамика

Группа – это двое и более людей, которые общаются между собой и влияют друг на друга.

Группа, как и любое организационное образование, подвержена определенным закономерностям в своем развитии. Для организации важно уметь оценивать эффективность группы. Критерии оценки эффективности группы примерно те же, что используются для оценки результатов труда работника: производительность, удовлетворение работой, адаптация и обучение и т.д.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной. Группы и их работа оказывают огромное влияние на эффектив-

ность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности.

Нет ни одной организации, которая не использовала бы группы для решения широкого спектра проблем, с которыми ей приходится сталкиваться. Служащие из различных функциональных подразделений объединяются для того, чтобы решать различного рода задачи, начиная с разработки планов стратегического развития компании и заканчивая решением об отказе от той или иной стратегической зоны хозяйствования.

Группам часто передаются полномочия не только для разрешения тех или иных проблем, но и для совершенствования управления или обучения друг друга.

Очевидно, что в жизни современного работника группы также играют важную роль. Все больше времени человек проводит в различных группах, что объясняется следующими причинами:

- менеджеры большинства компаний пытаются сделать работу более демократичной. Все чаще используются целевые и проектные группы, которые объединяют людей из различных подразделений и с разных ступеней служебной лестницы. Больше работников участвуют в принятии ответственных решений, которые часто обсуждаются на собраниях групп или трудового коллектива.
- все меньше людей работают в жестко структурированных компаниях со стабильным окружением и рутинными технологиями. И все больше организаций оперируют в условиях изменчивого и нестабильного окружения. Подобные условия приводят к необходимости создания гибких, динамичных структур, использующих проектные группы для отслеживания изменений и адаптации к ним.
- многие организации для повышения эффективности деятельности своих работников наделяют их все большей ответственностью, вовлекая их в процесс принятия решений. Это часто происходит, когда ликвидируется среднее звено менеджмента и усиливается процесс делегирования полномочий. В результате работники чувствуют себя более ответственными за качество продукции, улучшение методов производства, контроля и т.д. Для осуществления этих начинаний также используются группы.

Чтобы достичь и сохранить высокий уровень групповой эффективности, необходимо понимать, почему группа является ресурсом организации. Группы добиваются эффективности, взаимодействуя с окружающей средой и трансформируя вводимые ресурсы в конечный продукт.

Для того, чтобы деятельность группы была эффективной, к ней предъявляются следующие требования:

- *Технические* – включают в себя повседневную деятельность, трудности и необходимую информацию. Задания, сложные в техническом отношении, требуют уникального решения и обработки большого объема информации
- *Социальные* – охватывают взаимоотношения, личную заинтересованность,

противоречие между средствами и целями и т. Задания, предъявляющие сложные социальные требования, подразумевают трудности в достижении согласия относительно целей и способов их достижения

Для обеспечения долгосрочной высокой эффективности группы необходимы ясные цели, хорошо спланированная система вознаграждений и адекватные средства осуществления задуманного (технологии, оборудование).

Чтобы добиться успеха, группа должна обладать навыками и знаниями, необходимыми для выполнения задания и решения проблемы. Хотя само по себе наличие талантов не гарантирует желаемого результата, оно закладывает фундамент выполнения работы.

Чтобы эффективно управлять группами, необходимо понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе

Типы групп и их структура: принципы классификации

В зависимости от своих личностных характеристик и сложившейся ситуации каждый человек одновременно является членом нескольких групп. Основными типами групп являются:

- семья (родители, дети и т.д.);
- рабочая группа (трудовой коллектив);
- «дружеская группа» (друзья независимо от их профессиональной деятельности);
- группа по интересам (филателисты, нумизматы и т.д.);
- специальная группа (группа, созданная с какой-либо целью).

Можно выделить ряд параметров, по которым целесообразно классифицировать группы. К их числу относятся размер, природа образования и целевое назначение группы.

Классификация групп по размеру

Диада представляет собой группу из двух человек. В диаде отсутствует третий человек, к мнению которого можно было бы обратиться или который мог бы помочь в случае возникновения разногласий. В результате между двумя людьми (особенно с разными психологическими типами личности) часто возникают трения. Люди, работающие в паре, должны чувствовать это и избегать категорических суждений и действий, которые могли бы привести к разногласиям. В диаде мнения чаще спрашиваются, чем высказываются. Диады стремятся избежать разногласий (поскольку они могут привести к провалу), и результатом этого может быть видимая согласованность действий, даже если ее и не существует (так называемый ложный консенсус).

Стремление избежать разногласий может быть и вредным для организации, особенно если это влияет на качество работы пары. При разногласиях идеи высказываются свободно и обсуждаются вместе. Если два человека, которые должны работать вместе, не могут справиться со своими разногласиями или ес-

ли отсутствие таковых негативно влияет на успех выполняемой задачи, то обычно в этом случае от диады отказываются.

Триада, или группа из трех человек, ставит перед менеджерами другие проблемы. Даже если люди в триаде близки по взглядам, баланс взаимоотношений все равно будет постоянно разрушаться. В триадах очень высокий потенциал для борьбы за власть, незапланированных объединений и общей нестабильности.

Подобные проблемы являются естественным следствием триады. Именно поэтому люди покидают тройственные встречи в существенном напряжении. Менеджерам, как правило, рекомендуется избегать использования триад, особенно когда поставленные задачи приводят к необходимости частого взаимодействия работников, что создает возможность оказывать давление друг на друга.

Малая группа чаще всего насчитывает не менее 4 и не более 15 человек. В группе размером больше 15 человек ее участникам сложнее общаться между собой. Люди могут не улавливать сущность проблем и не иметь возможности принимать достаточного участия в дискуссии. Вследствие этого высказывается меньшее количество идей.

При формировании малых групп необходимо избегать четного числа членов группы, поскольку группы с четным количеством участников чаще заходят в тупик.

Большая группа – это группа с количеством участников более 15 человек. Большие группы организуются на короткий промежуток времени. Например, собрание акционеров, членов какого-либо коллектива, различного рода конференции и т.п.

При увеличении размера группы эффективность ее деятельности может как увеличиваться, так и сокращаться. Существуют некоторые **последствия увеличения размера группы**.

Уменьшается возможность участия. В дополнение к обычным ограничениям, которые ощущают люди, работающие в группе, время, которое выделяется каждому участнику группы для того, чтобы высказать свое мнение, сокращается.

Снижается уровень сплоченности группы. Сплоченность – это стремление отдельных участников группы быть в ее составе, ее привлекательность для них и единство всех ее участников. В более крупных группах уровень сплоченности снижается по следующим причинам:

- снижается уровень межличностных взаимоотношений;
- большее количество участников группы вносит больше различий в отношения, интересы;
- сложнее прийти к соглашению по поводу формулирования целей в то время как это является основополагающим источником сплоченности.

Снижается степень удовлетворенности от работы. В малых группах люди более удовлетворены, так как общие цели и меньший уровень конфликтности ведут к большему удовлетворению. Участникам группы меньшего размера проще ощутить, что именно они внесли свой вклад в успех группы.

4. Усиливается формальная составляющая процесса управления. При увеличении размеров группы становится труднее координировать действия ее участников. Внутри большой группы возможно формирование подгрупп, которые будут действовать в ущерб основной задаче. С увеличением размера группы становится сложнее ее контролировать поэтому разрабатываются специальные нормы и правила, регламентирующие работу группы. Большие группы формализуют даже процесс общения, используя письменные обращения вместо вербальной формы общения и дискуссионного решения проблем.

5. При увеличении размера группы можно снизить количество ошибок в разрешении проблем. Большая группа может обеспечить положительный эффект так как имеется возможность проверить работу друг друга на предмет выявления ошибок, что в малой группе сделать непросто.

6. Большие размеры группы снижают чувство ответственности. В большой группе могут возникать ситуации, когда поведение одного человека не позволяет другому работать в полную силу.

В целом влияние размера группы на ее успех зависит от *поставленной задачи*. Если от добавления людей в группу ее эффективность увеличивается, то размер является положительным фактором. Размер группы может также играть положительную роль при выполнении работ, требующих взаимодействия внутри группы и совместных усилий.

Однако в больших группах достижение поставленной задачи не всегда зависит от самых способных участников группы, например, на конвейере самые слабые ограничивают продуктивность предыдущих звеньев и не дают последующим работать в полную силу.

Классификация групп по природе образования

Формальная группа – любая группа, созданная целенаправленно и действующая в рамках организационной иерархии.

Формальные группы могут быть:

- **Постоянными** – в вертикальной структуре организации часто обозначаются как отделы и подразделения. Размер таких групп может варьировать от очень маленьких отделов или бригад, насчитывающих всего несколько человек, до крупных подразделений, в которых работают сотни людей. Будучи постоянными, все они официально создавались для выполнения конкретной функции на постоянной основе. Существуют до тех пор, пока в силу каких-либо причин не будет принято решение об изменении структуры организации.
- **Временными** – или *целевые группы*, создаются для решения одной проблемы или выполнения строго определенного задания. Очень часто после выполнения задания или решения проблемы их распускают. Однако современные органи-

зации все чаще склонны использовать *кросс-функциональные команды* или *специальные группы* для решения специальных проблем. Обычно такая временная группа назначает руководителя, который отчитывается за результаты точно так же, как менеджер рабочего подразделения. Другой распространенной формой является проектная группа, зачастую кросс-функциональная, создаваемая для выполнения специального задания и получения конкретного, четко определенного результата.

- **виртуальные группы** – участники осуществляют совместную работу с помощью электронных средств через сетевые компьютеры. Данное явление стало возможным с распространением информационных технологий и получает на сегодняшний день все более широкое распространение. С помощью постоянно совершенствующегося программного обеспечения, рассчитанного на групповую работу, участники виртуальных групп могут делать тоже самое, что и люди, ежедневно встречающиеся лицом к лицу.

Неформальная группа – группа, возникшая вследствие индивидуальной потребности людей в общении с себе подобными. Членство в таких группах обычно добровольное и основывается на общности интересов и ценностей. Иногда природа образования таких групп не зависит от их организации.

В других случаях неформальные группы развиваются в качестве ответной реакции в сторону организации как в случае, когда сотрудники собираются после работы, чтобы не только провести время, но и выработать совместную позицию по тем или иным производственным вопросам.

Неформальные группы могут быть:

- **горизонтальными** – состоящими из людей, занимающих сходное положение и выполняющих на работе примерно одинаковые функции;
- **вертикальным** – состоящими из людей, находящихся на различных ступенях организационной лестницы.
- **случайными** – охватывающими как вертикаль, так и горизонталь организации и возникающими вокруг любой общности интересов. Эти группы могут развиваться настолько, что в состоянии преодолеть порядки организации или усилить власть ее членов.

Неформальные группы могут быть очень эффективны и очень сильны, что объясняет повышенное внимание менеджеров к данным образованиям. Они часто рассматривают неформальные группы как разрушающие и потенциально вредные для формальной организации. Некоторые менеджеры добиваются поддержки со стороны неформальных групп и их лидеров, чтобы уменьшить их потенциальную опасность или упрочить свое положение и усилить позиции в организации.

Сила неформальной группы может быть направлена таким образом, чтобы она способствовала достижению целей организации, а не отвлекала от них. Неформальные группы удовлетворяют основным (базовым) потребностям человека

и настолько же важны, прочны и оказывают такой же положительный эффект, как отношения работников с формальной организацией.

Общие характеристики групп

Каждой группе независимо от ее размера, природы образования целевого назначения присущи одни и те же *характеристики*, к числу которых относятся:

- гомогенность;
- фоновые характеристики;
- статус членов;
- открытость;
- сплоченность.

Гомогенность – однородность группы, исходя из заданных параметров (например, с точки зрения пола: группы женские, мужские, смешанные).

В *гомогенных группах* людям обычно легко работать вместе. Но их производительность может пострадать в тех случаях, когда их коллективные навыки, опыт и возможности не будут соответствовать сложности выполняемого задания.

Гетерогенные группы обладают широким спектром способностей и точек зрения, необходимых для решения проблемы. Но это разнообразие иногда вызывает серьезные затруднения в процессе того, как члены группы пытаются определить проблему, обменяться информацией и уладить межличностные конфликты. Эти осложнения могут быть очень сильно выражены в течение короткого времени или на ранних стадиях становления группы. Однако исследования свидетельствуют о том, что, как только члены группы научатся совместно работать, разнообразие способно превратиться в потенциал, обеспечивающий высокую производительность.

Фоновые характеристики – характеристики состояния внешней среды и разного окружения, в котором группа развивалась, от чего зависит эффективность деятельности группы.

Статус членов группы. *Статус* - это относительная позиция человека внутри группы или общества. Очень часто понятия статуса и должности настолько близки, что во многом являются взаимозаменяемыми. Статус устанавливается для определенной должности и обычно представляет собой сумму признаков, отличающих одну должность от другой. Это можно рассматривать как индекс рангов или значимости людей. Статус – общепринятая социальная сила, он вполне очевиден и легко определяется.

Статус присваивается людям в соответствии с их достижениями, личными характеристиками, взаимоотношениями с другими людьми и условиями, в которых они работают или отдыхают.

Статус в формальных группах обычно основывается на положении человека в организации, а статус в неформальных группах на других факторах. Члены группы ожидают, что человек, занимающий определенный статус в группе, установит определенные нормы и правила, по которым группа будет работать.

Факторы, определяющие статус, во многом зависят от ситуации и имеют свои ограничения. В справедливо устроенном обществе человек может повысить свой статус и завоевать уважение окружающих, занимаясь любой полезной деятельностью. Пока существует потенциальная возможность для вклада индивидуума в общее дело, существует и возможность повышения статуса.

Добиться уважения, статуса намного сложнее, чем его потерять. Социальная группа целиком может потерять свой статус из-за негативных действий некоторых ее представителей.

В группе статус распределяется *неоднородно*. Распределение было бы более равномерным, если бы статус присваивался исключительно на основе компетенции и вклада человека в общее дело.

Открытость. Это характеристика, которая определяет уровень входных барьеров в ту или иную группу. (Например, стать офицером достаточно просто, но попасть в группу элитных подразделений уже более сложно).

Сплоченность – это показатель, определяющий наличие в группе связей особого типа, характеризующих социально-психологическую общность людей, единство взглядов и стремление к общей цели. Сплоченность определяется степенью, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива. Чем выше сплоченность, тем сильнее стремление отдельных членов группы быть в ее составе, выше ее привлекательность для них и единство всех ее членов.

Эффективная группа характеризуется следующими параметрами:

- **высокий уровень выполнения заданий**, то есть достижение намеченных целей в отношении количества, качества и своевременности получения результатов работы.
- **удовлетворенность участников**, то есть убеждение, что их участие и опыт оцениваются положительно, а важные личные потребности удовлетворяются надлежащим образом. Их удовлетворяют порученные им задания, полученные результаты и межличностные отношения.
- **командная жизнеспособность**, то есть готовность к дальнейшей совместной работе в прежнем составе или к новой работе когда-нибудь в будущем.

У группы присутствует долгосрочный потенциал для работы в случае обладания перечисленными выше качествами

Место групп в обеспечении эффективности работы организации

Эффективные группы обладают потенциалом **синергии** - создания чего-то большего, чем сумма составляющих частей. С возникновением синергии группа может сделать гораздо больше, чем позволяют индивидуальные способности ее членов. Групповая синергия необходима для того, чтобы организация стала конкурентоспособной и смогла добиться долгосрочной высокой производительности.

Существуют три типа ситуаций, в которых при выполнении работы группа обладает преимуществами по сравнению с индивидуальными исполнителями:

1. Если нет эксперта по выполнению определенного задания или решению конкретной проблемы;
2. Если решение проблемы требует разделения труда и обмена информацией;
3. В силу тенденции принимать более рискованные решения деятельность группы может оказаться творчески более плодотворной и новаторской.

Группы создают обстановку, в которой люди обучают друг друга, обмениваются профессиональными навыками и знаниями. Обучающую среду и запас знаний группы можно использовать для решения трудных и уникальных проблем. Это особенно полезно для новичков, которым необходима помощь в работе. Пользуясь поддержкой и помощью друг друга, члены группы приобретают и совершенствуют профессиональные навыки; они способны восполнить недостатки организационной системы обучения.

Группы в состоянии удовлетворять потребности состоящих в них сотрудников. Они предлагают широкие возможности для социального взаимодействия и могут обеспечивать людям чувство уверенности в вопросах, связанных с предоставлением помощи по работе и технических советов. Они могут оказывать эмоциональную поддержку и позволяют человеку участвовать в решении групповых задач и групповой деятельности.

В то же самое время, несмотря на свой огромный потенциал производительности, группы могут порождать определенные проблемы. Одна из них – **социальная лень** – тенденция людей работать в группе хуже, по сравнению с индивидуальной работой. Данное явление исследовал немецкий психолог М. Ринглеманн. Он проводил эксперимент и просил людей потянуть за веревку изо всех сил, сначала в одиночку, а затем всей группой. Он обнаружил, что средняя продуктивность резко падала, по мере того как все больше людей начинали тянуть за веревку. Он предположил, что существуют две причины, в силу которых в группе люди работают хуже, чем они трудились бы индивидуально: 1) их индивидуальный вклад менее заметен на фоне группы; 2) они предпочитают смотреть, как окружающие несут на себе рабочую нагрузку. Он же предложил ряд следующих мер, которые могут помочь справиться с социальной ленью или предупредить ее:

- Определение роли членов группы и подбор задания, максимально совпадающего с их индивидуальными интересами.
- Зависимость индивидуального вознаграждения от вклада в деятельность

группы.

- Повышение уровня отчетности, которая может помочь определить индивидуальный вклад каждого в деятельность группы.

Второй проблемой при групповой работе является **социальная поддержка** – тенденция, заключающаяся в том, что на поведение человека в группе влияет присутствие остальных ее членов или социальная обстановка. Это означает, что работа в присутствии окружающих создает эмоциональную активацию или возбуждение, стимулирующее поведение и влияющее таким образом на производительность. Но активация оказывает на работу положительное воздействие в тех случаях, когда человек является мастером своего дела. Здесь возбуждение ведет к дополнительным усилиям, направленным на то, чтобы делать что-то, что уже и так получается достаточно естественно. Напротив, когда человек не является профессионалом, то присутствие других членов группы усиливает трудности выполнения задания.

Стадии развития группы

Независимо от того какая это группа, она проходит определенные стадии развития. Лидер и члены группы сталкиваются с разными проблемами, в зависимости от того, на какой стадии находится группа. Принято выделять пять стадий развития группы: 1) формирование, 2) стадия «бури», 3) нормирование, 4) исполнение и 5) перерыв .

Стадия формирования

На стадии формирования группы основной заботой является начальное вхождение членов в группу. На этой стадии люди задают огромное количество вопросов по мере того, как начинают идентифицировать себя с другими членами группы и самой группой.



Рис. 7. Пять стадий развития группы

Они хотят получить ответы на многие вопросы: «Что группа может мне дать?», «Что меня попросят сделать для группы?», «Смогу ли я удовлетворять свои потребности и одновременно внести свой вклад в работу группы?» Члены группы заинтересованы в том, чтобы лучше познакомиться друг с другом,

узнать, какое поведение считается приемлемым, определить реальные задачи группы и правила, существующие в группе.

Стадия «бури»

Стадия «бури» представляет собой период сильного эмоционального напряжения между членами группы. На этой стадии могут возникнуть враждебность и конфликты, группа претерпевает многочисленные изменения. По мере того как индивиды пытаются навязать свои предпочтения группе или достигнуть желаемого статуса, могут возникать коалиции или группировки. В процессе этого, как правило, выясняются ожидания членов группы и внимание переключается на препятствия, стоящие на пути группы к достижению цели. Люди начинают понимать стиль межличностных отношений и делают все возможное, чтобы выполнить задачи группы и в то же время удовлетворить свои личные потребности.

Стадия нормирования

Стадия нормирования, называемая иногда стадией начальной интеграции, представляет собой ту точку, когда группа на самом деле начинает превращаться в единое целое, способное к согласованным действиям. Наступает пока неустойчивое равновесие сил. По мере того как члены группы начинают испытывать первичное чувство единения, взгляды меньшинства, отклонения от направления группы и критика могут вызывать осуждение. Некоторые члены группы ошибочно воспринимают эту стадию как наступление окончательной зрелости. На самом деле эта стадия является лишь ступенькой к переходу на более высокий уровень развития группы.

Стадия исполнения

Стадия исполнения, которую иногда называют общей интеграцией, характеризуется возникновением зрелой, организованной и хорошо функционирующей группы. Теперь группа способна творчески решать сложные задачи и справляться с внутренними разногласиями. Структура становится стабильной, члены группы мотивированы выполнять общие задания и в целом испытывают чувство удовлетворения. Основными задачами по-прежнему остаются улучшение отношений и повышение производительности. Члены группы должны уметь успешно адаптироваться к постепенно изменяющимся возможностям и предъявляемым требованиям. Как правило, группа, достигшая уровня общей интеграции, соответствует критериям зрелой группы.

Стадия перерыва

Хорошо интегрированная группа при необходимости может расформироваться, если ее задача оказывается выполненной. Стадия перерыва особенно важна для многих временных групп, которые все чаще возникают в наше время на рабочих

Методы принятия решений в группах

Одним из самых важных видов деятельности любой группы является принятие решений. Качество и своевременность принимаемых решений и процессов, благодаря которым это происходит, оказывают важное влияние на групповую эффективность.

Результаты исследования, проведенного Э. Шейном (*E. Schein*), показывают, что группы могут принимать решения следующими методами:

- **Вынесении решения методом отсутствия ответной реакции** - выдвигается одна идея за другой, но это не влечет за собой никакого обсуждения. Когда группа в конце концов, принимает одну из идей, все остальные отклоняются благодаря отсутствию ответной реакции, а не критической оценке.
- **Принятии решения по методу старшинства** - менеджер или лидер принимает решение за всю группу. Это может происходить с обсуждением или не сопровождаться дискуссией. Этот метод очень эффективен по времени. Окажется решение плохим или хорошим, зависит от того, располагает ли властная фигура необходимой информацией и насколько остальные члены группы разделяют такой подход к принятию решений.
- **Принятии решения по правилу меньшинства** - два или три человека оказываются в состоянии доминировать и направлять группу на принятие решения, с которым они согласны. Это часто достигается следующим образом: выдвигается предложение, а затем от группы быстро добиваются согласия, задавая вопросы типа: «Кто-нибудь возражает? Нет? Тогда переходим к следующему вопросу».
- **Правило большинства** - может происходить официальное голосование либо подсчет голосов членов группы для выяснения точки зрения большинства. Это метод напоминает демократическую политическую систему, и к нему часто прибегают, не осознавая серьезных проблем, которые он может повлечь за собой. Сам процесс голосования может привести к созданию коалиций. При окончательном подсчете голосов одни люди окажутся «победителями», а другие — «проигравшими». Оставшиеся в меньшинстве «проигравшие» могут испытывать такое чувство, что их мнением пренебрегли и не дали высказаться. В результате при внедрении в жизнь решения «победителей» у них может отсутствовать энтузиазм. Сохранившееся чувство обиды угрожает групповой эффективности в будущем.
- **Принятие решения путем достижения консенсуса.** Консенсус - состояние дел, при котором в результате обсуждения большинство членов одобряют решение, а остальные согласны поддержать его. В тех случаях, когда удастся достигнуть консенсуса, те, кто мог бы возражать против выбранного способа действий, знают, что их выслушали и что им была предоставлена возможность повлиять на исход событий.
- **Принятие решения методом единодушия** - отражает идеальное состояние дел. В этом случае у всех членов группы существует единодушное согласие по поводу действий, которые необходимо предпринять. Этот

«логически совершенный» метод принятия групповых решений исключительно сложно применим на практике. Одна из причин того, что группа иногда обращается к принятию решений по правилам старшинства, большинства и даже меньшинства, состоит в том, что очень сложно привести групповой процесс к достижению консенсуса или единодушия.

Достоинства и недостатки группового принятия решения

Потенциальными преимуществами группового принятия решения является:

1. *Информация* – для решения проблемы привлекается больше знаний и опыт;

2. *Альтернативы* – исследуется большее количество альтернатив, не происходит сужения точки зрения.

3. *Понимание и принятие* – окончательное решение пользуется большим пониманием и принятием со стороны членов группы.

4. *Заинтересованность* – члены группы заинтересованы в том, чтобы осуществить принятое решение.

Однако, группы могут сталкиваться и с проблемами в процессе принятия решения. К потенциальным недостаткам группового принятия решения можно отнести следующее:

1. *Социальное давление конформизма* – люди могут чувствовать, что их вынуждают соглашаться с явными желаниями группы.

2. *Доминирование меньшинства* – один человек или маленькая коалиция могут направить принятие группового решения в нужное русло.

3. *Временные рамки* – чем больше людей участвуют в диалоге или обсуждении, тем больше времени по сравнению с принятием индивидуального решения требует групповое.

4. *Групповое мышление* – тенденция членов очень сплоченной группы терять способность к вынесению критической оценки. В результате может быть принято неудачное решение.

Чтобы полностью извлечь все преимущества из группового принятия решения нужно соблюсти баланс между вкладом отдельных людей и действиями группы. Большую пользу могут принести специальные методы принятия группового решения.

Мозговой штурм. В ходе мозгового штурма члены группы генерируют как можно больше идей и альтернатив, они делают это относительно быстро и без каких-либо ограничений. В процессе мозгового штурма обычно соблюдают четыре правила.

1. *Исключена любая критика.* Никому не разрешается судить или оценивать чьи-либо идеи до тех пор, пока не закончится процесс генерации идей.

2. *Приветствуется «отсутствие тормозов».* Акцент делается на креатив-

ности и воображении: чем более радикальные и неординарные идеи выдвигаются, тем лучше.

3. *Приветствуется количество.* Особое внимание придается и количеству идей: чем больше число идей, тем выше вероятность появления неожиданной и очень хорошей идеи.

4. *Приветствуется «перелицовка старого».* Людей всячески поощряют к тому, чтобы посмотреть уже предложенные идеи под новым углом зрения или объединить несколько идей в одну новую.

Как правило, результатом мозгового штурма является энтузиазм, включенность и свободный поток идей, полезных для творческого решения проблемы.

Техника номинальных групп. В любой группе бывает ситуация, когда во время свободных дискуссий выдвигаются антагонистические аргументы. Иногда же группа оказывается настолько большой, что проведение свободной дискуссии или мозгового штурма крайне затруднительно. В этих случаях может помочь такая форма структурированного принятия группового решения, которая известна под названием «номинальный групповой метод». При этом людей разделяют на маленькие группы по шесть-семь человек, и каждого просят в письменном виде ответить индивидуально на такие «номинальные вопросы», как: «Что следовало бы предпринять для повышения эффективности рабочей группы?»

Целью является выдвижение как можно большего количества идей. Затем участники по кругу читают вслух свои ответы. Все выдвинутые идеи записывают на доске. Не разрешается высказывать никаких критических замечаний. Ведущий может задавать вопросы для выяснения всех деталей предложенных идей. Это опять делается по кругу, и при этом не разрешается давать никаких оценок. Процедура преследует цель уточнить, всем ли присутствующим понятны выдвинутые предложения. Затем используется процедура структурированного голосования, для того чтобы установить приоритеты ответов на номинальный вопрос. Номинальная групповая процедура позволяет оценить идеи и при этом избежать ограничений, враждебности и искажений, которые могли бы возникнуть при открытом обсуждении.

Метод Делфи. Данный подход принятия группового решения, был разработан корпорацией *Rand* для использования в таких ситуациях, когда члены группы не могут встретиться друг с другом лично. В ходе этой процедуры среди группы лиц, принимающих решения, распространяют анкеты. Затем люди представляют свои ответы координатору по принятию решения. Координатор суммирует все полученные решения и отправляет их назад членам комитета вместе со следующей анкетой. Члены комитета снова отвечают на вопросы, и весь процесс повторяется до тех пор, пока не удастся прийти к консенсусу и не возникает четкое решение проблемы.

Принятие решения с помощью компьютера. Современные информационные и компьютерные технологии позволяют принимать групповые решения, несмотря на огромные расстояния, разделяющие людей. Все более частое ис-

пользование *электронного мозгового штурма* представляет собой пример существующей тенденции к проведению виртуальных встреч. Благодаря специальному программному обеспечению участники могут использовать персональные компьютеры для отсылки своих идей немедленно или по прошествии какого-то времени. Программа компилирует и распространяет результаты. Для компьютерных программ можно применять и номинальный групповой метод, и метод Делфи. Электронный подход к принятию групповых решений обладает рядом преимуществ, например анонимность, большее число генерируемых идей, их эффективную запись и хранение для последующего использования, способность решать проблемы в рамках больших групп, члены которых географически разобщены.

Практическое упражнение

Сравнение работы индивида с работой группы

Проблема: кораблекрушение на Луне.

Ваш космический корабль потерпел кораблекрушение на Луне. По плану вы должны были встретиться со станцией, находящейся на расстоянии 300 км от этого места на освещенной стороне Луны. Все уничтожено, кроме следующих предметов:

- коробок спичек;
- пищевые концентраты;
- 20 м нейлонового шнура;
- шелковый купол парашюта;
- переносной обогреватель на солнечных батареях;
- коробка сухого молока;
- два баллона с кислородом по 50 кг;
- звездная карта лунного небосклона;
- самонадувающаяся спасательная лодка;
- компас;
- 25 л воды;
- сигнальные ракеты;
- аптечка первой помощи с инъекционными иглами;
- передатчик с частотной модуляцией на солнечных батареях.

Жизнь экипажа зависит от того, сможет ли он добраться до станции. Ваша задача - выбрать наиболее необходимые предметы для преодоления пути в 300 км.

Этапы работы.

1. После индивидуального ознакомления с проблемой кораблекрушения на Луне, вы должны расположить перечисленные 14 предметов в порядке их значимости для сохранения вашей жизни. Номером **1** обозначьте *наиболее значимый* предмет, а номером **14** - *наименее значимый*.

2. Сформируйте группы и познакомьте друг друга со своими индивидуальными вариантами решения задачи. После этого попробуйте выработать общее решение. Обратите внимание на то, что преимущества коллективного решения

проблем по сравнению с индивидуальным проявляются в наибольшей степени тогда, когда группа работает так, что каждый ее участник в итоге согласен с предложенной последовательностью значимости отдельных предметов. Воспользуйтесь следующими *правилами работы в группе*:

- Наличие разных точек зрения на решение определенной проблемы дает положительный результат. Чем больше мнений высказано, тем выше вероятность правильного решения. Поэтому следует заинтересовать всех участников группы в том, чтобы они открыто высказывали свои взгляды. Внимательно выслушайте всех и попытайтесь понять их.
- Поддерживайте только те позиции, с которыми вы полностью согласны. Не поддерживайте и не соглашайтесь с мнением того или иного участника вашей группы только потому, что перед этим он поддержал ваши взгляды и согласился с вашей точкой зрения. Если вам кажется, что общее согласие достигается слишком быстро, это может означать, что вы, возможно, не учли какие-то важные аспекты данной ситуации или что согласие достигается скорее из тактических соображений. Постарайтесь найти контраргументы, чтобы изучить другие точки зрения.
- Не избегайте конфликтных ситуаций и конструктивной критики. Не уступайте только потому, что вы в меньшинстве, или потому, что никто не поддерживает вашу точку зрения. Не судите о качестве определенных мнений только на основании того, сколько участников вашей группы их отстаивает. Большинство тоже может ошибаться!
- Если вы поняли, что ошиблись, открыто признайте свою ошибку. Не добивайтесь принятия вашего решения во что бы то ни стало. Старайтесь найти логичное, объективно правильное решение.

3. После выработки коллективного решения сравните ваши индивидуальные и групповые решения с правильным ответом и подсчитайте индивидуальные и групповые штрафные очки. Сумма индивидуальных штрафных очков дает результат индивидуального решения проблемы, сумма групповых штрафных очков - результат решения проблемы в группе. Результаты занесите в таблицу.

Штрафные очки равняются абсолютной разнице (без учета знаков «плюс» и «минус») между номерами предметов в вашем варианте ответа и в правильном. Например, если правильный номер - 8, а ваш - 6 (или наоборот), то вы получили 2 штрафных очка. Ваш общий результат равен сумме штрафных очков.

Результаты	Группы		
	1	2	3
Коллективный результат			
Средний результат отдельного участника группы			
Разница между коллективным результатом и средним результатом отдельного участника группы			
Самый хороший и самый плохой результаты, достигнутые отдельными участниками группы			