



**НОВОСИБИРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

ИНЖЕНЕРНЫЙ ИНСТИТУТ

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций

Новосибирск 2021

Кафедра технологий обучения, педагогики и психологии
УДК 159.9:007 (075.8)
ББК 88.5

Составитель: доцент, канд. пед. наук **О.Н. Инкина**,

Рецензент: доцент, канд. фил. наук **М.А. Назарова**

Психология менеджмента: курс лекций / Новосиб. гос. аграр. ун-т;
сост. О.Н. Инкина. – Новосибирск, 2021. – 47 с.

Курс лекций предназначен для лекционных занятий и самостоятельной работы студентов по дисциплинам психология менеджмента, психология профессий.

Лекции адресованы студентам Инженерного института ФГБОУ ВО Новосибирский ГАУ очной и заочной форм обучения по направлению подготовки 35.04.03.Агроинженерия и 23.04.03. Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов

Утверждено и рекомендовано к изданию методическим советом Инженерного института (протокол №1 от 31 августа 2021 г.)

© Новосибирский государственный аграрный университет
© Инженерный институт, 2021

Введение

Появление новейших информационных технологий, развитие управленческой мысли, переход к новым социально-экономическим отношениям, складывающимся в постиндустриальном обществе, привели к пониманию того, что на первое место в обеспечении эффективности деятельности любой организации выдвигаются человеческие ресурсы. В связи с этим возрастает роль психологического содержания процесса управления.

Деятельность руководителя имеет многообразный характер. Чтобы успешно осуществлять эффективную работу предприятия, принимать оптимальные решения, работать с людьми, талантливый руководитель должен сочетать в себе способности, опыт, знания, и умение их применения. Руководитель должен иметь подготовку во многих сферах жизнедеятельности.

Работа руководителя – это, прежде всего, работа с людьми, которая является одним из самых сложных видов деятельности. Уже один только этот факт порождает необходимость психологической подготовки менеджера.

Руководитель должен знать, как вести себя с исполнителями, корректировать своё поведение в зависимости от их состояния, уметь выявить сильные стороны исполнителей и заметить их недостатки с целью наиболее эффективного распределения кадров. Его обязанность – создать сильный сплоченный коллектив, в котором каждый его член занимает своё место, в котором сведены к минимуму возможности возникновения конфликтных ситуаций, который способен слаженно и эффективно работать. Ненормированный рабочий день, сложные психологические ситуации – все это требует умения работать в коллективе, команде, эффективно устанавливать межличностные коммуникации, находить выход из конфликтных ситуаций.

Все эти многообразные функции менеджера невозможно осуществить, не обладая достаточными знаниями в области психологии и опытом их применения в практической деятельности. Курс «Психология менеджмента» дает возможность обучающимся приобрести данные навыки. Он формирует у студентов знания и умения, необходимые для профессиональной деятельности специалиста и руководителя в рамках управленческих взаимоотношений.

Цель курса: способствовать подготовке студента к овладению профессией руководителя; формированию психологической культуры управленческой деятельности; самостоятельному нахождению оптимальных путей достижения цели и преодоления трудностей в межличностных отношениях.

Курс лекций предназначен для студентов, изучающих дисциплину психология менеджмента, а также для специалистов интересующихся вопросами психологии управления.

1. ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКА

Психология менеджмента как наука продуцирует психологические знания, применяемые при решении проблем управления деятельностью трудового коллектива.

Личность работника изучается рядом психологических дисциплин, таких как общая психология, психология труда, инженерная психология. Рабочая группа или трудовой коллектив в большей степени изучается социальной и педагогической психологией.

Отличительную особенность психологии менеджмента является то, что ее объект – организованная деятельность людей, причем это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и выполняющих заданную им совместную работу в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые существуют только в организации, – это управленческие отношения людей.

Социально-психологические отношения выступают как взаимоотношения людей, опосредованные целями, задачами и ценностями совместной деятельности, т.е. ее реальным содержанием. Управленческие отношения составляют совместную деятельность, делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения в связи с деятельностью, а отношения, образующие совместную деятельность.

В психологии менеджмента отдельный работник, социальная группа и коллектив выступают в контексте организации, в которую они входят и без которой их анализ в плане управления оказывается неполным.

Изучение личности работника в организации, анализ влияния организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива – таковы главные темы исследований в психологии менеджмента.

В психологии управления, в отличие от психологии труда, например, актуальна не проблема соответствия работника его профессии, не проблема профессионального отбора и профессиональной ориентации, а проблема соответствия работника организации, проблема отбора людей в организацию и их ориентации в отношении особенностей данной организации.

Объект изучения психологии управления составляют люди, входящие в финансовом и юридическом отношениях в самостоятельные организации, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Подходы к пониманию предмета психологии управления многообразны, что в известной мере свидетельствует о сложности этого феномена. Так,

психологи Е. Е. Вендров и Л. И. Уманский выделяют следующие аспекты предмета психологии управления:

- социально-психологические вопросы производственных групп и коллективов;
- психология деятельности руководителя;
- психология личности руководителя;
- психологические проблемы подбора руководящих кадров;
- психолого-педагогические проблемы подготовки и переподготовки руководящих кадров.

Психологи В. Ф. Рубахин и А. В. Филиппов в предмет психологии управления включают:

- функционально-структурный анализ управленческой деятельности;
- социально-психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений в них людей;
- психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными и другие.

Обобщая сказанное, можно сделать вывод, что предмет психологии управления — это совокупность психических явлений и отношений в организации, в частности:

- психологические факторы эффективной деятельности менеджеров;
- психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений;
- психологические проблемы лидерства;
- проблемы мотивации поведенческих актов субъектов управленческих отношений и другое.

Наиболее актуальными для организации психологическими проблемами в области психологии управления являются следующие:

повышение профессиональной компетентности руководителей (менеджеров) всех уровней, т.е. совершенствование стилей управления, межличностного общения, принятия решений, стратегического планирования и маркетинга, преодоление стрессов и другое;

- повышение эффективности методов подготовки и переподготовки управленческого персонала,
- поиск и активизация человеческих ресурсов организации;
- оценка и подбор (отбор) менеджеров для нужд организации;
- оценка и улучшение социально-психологического климата, сплоченности персонала вокруг целей организации.

Целью психологии управления как науки и практики является обеспечение психологической подготовки менеджеров, формирование или развитие их психологической управленческой культуры, создание необходимых

предпосылок для теоретического понимания и практического изучения важнейших проблем сферы управления, к которым следует отнести:

- природа управленческих процессов;
- основы организационной структуры;
- ответственность менеджера и ее распределение по уровням ответственности;
- способы повышения эффективности управления;
- информационные технологии и средства коммуникации, необходимых для управления персоналом;
- компетентность в отношении управления людьми, отбора и подготовки специалистов, способных к лидерству, к оптимизации служебных и межличностных взаимоотношений среди работников организации;
- планирование и прогнозирование деятельности организации с использованием средств вычислительной и компьютерной техники;
- оценка собственной деятельности, повышение своей квалификации;
- организационное поведение, структура малых групп, мотивы и механизмы их поведения.

2 ОБЩИЕ ПОДХОДЫ В ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Для характеристики современной науки управления существуют три основных и наиболее общих подхода: процессный, системный и ситуационный.

Процессный подход сложился как развитие основной идеи административной школы о существовании некоторых основных и универсальных функций управления, которые с точки зрения процессного подхода рассматриваются как взаимосвязанные и образующие единый процесс управления. Для успешного управления необходимы как эффективность самих управленческих функций, так и правильная их организация. Основной вопрос теории управления заключается в том, какие из этих функций считать главными и универсальными. А. Файоль насчитывал пять базовых управленческих функций: «Управлять — означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». В дальнейшем перечень этих функций дополнялся и уточнялся. Популярна также была точка зрения о существовании четырех базовых категорий функций управления — планирования, организации, мотивирования, контроля и двух связующих функций — принятия решения и коммуникации (для согласования базовых категорий).

Системный подход. На теорию управления большое влияние оказала «общая теория систем», согласно которой любая организация — это система, под которой следует понимать определенную целостность, состоящую из взаимозависимых частей, вносящих свой вклад в функционирование целого.

Руководитель должен видеть всю организацию, все ее части, взаимодействующие друг с другом и с внешним миром. Надо учитывать, что любое управленческое воздействие на какой-либо компонент организации приводит к многочисленным и зачастую непредсказуемым последствиям. Основная трудность практики управления заключается в том, что современные организации внутренне неоднородны, являясь так называемыми социотехническими системами. Каждая такая система состоит из целого ряда *подсистем*, согласованных иерархически (субординация) и «горизонтально» (координация).

Ранее существовавшие школы акцент делали на собственно процессе управления, системный подход показал, что сам объект управления обладает ничуть не меньшей, если не большей, сложностью. Не только управление, но и его объект имеют свою логику, законы и они системны по своей природе. Поэтому эффективное управление должно их учитывать и уметь использовать.

Системный подход – это определенный способ мышления по отношению к теоретическим и практическим вопросам управления. Он укреплял связи теории управления с другими науками и направлениями исследований.

Ситуационный подход. Данный подход, возникший в конце 60-х годов, представляет собой общую методологию, способ разрешения организационных проблем. Он развивает главный тезис системного подхода: организация – *открытая система*, постоянно взаимодействующая с внешней средой. Поэтому причины того, что происходит внутри организации, надо искать *вне ее*, в той ситуации, где она реально функционирует. Это ключевое понятие в данном подходе. В 20-е годы уже был сформулирован «закон ситуации»: «Различные типы ситуаций требуют различных типов знания». Значит, необходим комплекс знаний и умение их выбирать в зависимости от конкретных условий для эффективного поведения в различных жизненных ситуациях. Эти положения получили свою разработку лишь в данном подходе.

Процесс управления, согласно ситуационному подходу, имеет четыре основных этапа:

- 1) формирование управленческой компетентности руководителя;
- 2) предвидение и анализ возможных последствий от применения каких-либо методов по отношению к ситуации;
- 3) адекватная трактовка ситуации, определение ее главных факторов (ситуационных переменных) и оценка воздействия на них;
- 4) согласование приемов управления с реальными условиями для достижения положительного эффекта.

Основным в этом процессе является третий этап.

Ситуационный подход показал, что лучшего способа управления нет в принципе, эффективность любого из них определяется ситуацией управления. Данный подход можно назвать концепцией управленческой относи-

тельности. Он контрастирует с абсолютизмом многих других подходов и их претензиями на универсальность. Это – сегодняшний день теории и практики управления.

Развитие управленческой науки в нашей стране в силу определенных экономических, политических и идеологических причин шло своим, изолированным и обособленным от мирового опыта путем. Ему были свойственны различные «деформации» и даже акты прямого насилия над логикой управленческой мысли и самими мыслителями.

Благоприятными были первые этапы развития управленческой науки. В. И. Ленин призывал использовать завоевания школы научного управления, учиться им, хотя и называл тейлоризм соединением «уточенного зверства буржуазной эксплуатации с рядом богатейших завоеваний в области организации труда». В то время у нас объем выпускаемой продукции был в 14 раз меньше, чем в США, а производство на душу населения – в 38 раз ниже. Внимание к научному изучению систем Ф. Тейлора, А. Файоля, практического опыта Г. Форда сразу было возведено в ранг официальной политики, подкреплялось соответствующими партийными постановлениями и усилиями лидеров государства (Л. Д. Троцкий, Г. М. Кржижановский и др.). В первые десятилетия после революции идет активное восстановление народного хозяйства, реконструкция промышленности, строительство. В это время особенно развиваются два направления разработок, включающих в себя и управленческую проблематику. Это движение за научную организацию труда (НОТ) и психотехника. Организуются научные центры в Москве, Казани, Харькове, Петрограде. Региональные центры НОТ создаются в 33 городах страны, по этой проблематике выходят специальные журналы, проводятся Всероссийские конференции, пишутся крупные научные труды. В исследованиях доминировала производственная проблематика, но изучались и вопросы научного управления в условиях нового общественного строя. Разрабатываются принципы управления социалистической системой хозяйствования, которые учитывают ее особенности: централизацию и прямое управление государственными органами производством.

Зарубежные идеи научного управления попытался использовать в условиях советской действительности Н. А. Витке. Он вводит в теорию управления такие понятия, как «человеческий фактор производства», «социально-психологическая атмосфера», «организационный кризис» и др. Эта и подобные ей концепции не получили должного развития и были вскоре практически забыты. Идеология исследований в области управления того времени характеризовалась рационалистическим подходом, т.е. технократическим. Человек — это только «винтик» в производственном процессе. Если его механизировать, то отпадет необходимость в профессиональном управленческом труде (Е. Ф. Розмирович). Эта «узкая» концепция господствовала до конца 70-х годов.

Кадры для административно-командной системы управления готовит Промышленная академия, созданная в 1927 г. Складывается уникальная система номенклатуры, находящаяся под полным партийным контролем. Административно-командная система становится основным средством обеспечения организационного порядка. Идеологический и партийный контроль приобретают всепроникающий, а затем и репрессивный характер, вытесняя из общественной жизни проблематику научного управления, формируя к ней враждебное отношение. Период поощрения управленческих исследований государством сменяется периодом отторжения. Психотехника, «наука управления», педология оказываются в итоге полностью разгромленными, а их лидеры репрессированными или физически уничтоженными. Надолго опускается «железный занавес», отгородивший нашу страну и ее науку от эволюции мировой управленческой жизни. Это нанесло нам большой ущерб, до сих пор невосполненный.

3. СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Итак, в теории и практике современного мирового менеджмента сосуществуют и взаимодействуют три основных подхода: системный, процессный и ситуационный. Существует огромное число концепций, подходов, школ, трактовок, что вызывает трудности обобщения, синтеза результатов. Концепцией, позволяющей дать надежную основу для дальнейшего развития теории управления, является ситуационный подход.

Как уже было сказано, согласно этому подходу любая организация – открытая система, взаимодействующая со средой, а все происходящее внутри нее и составляющее содержание эффективного управления нельзя охарактеризовать без основного понятия современного менеджмента – адаптации. Возникают новые направления и течения, перспективные тенденции развития теории управления. Это – концепции «стратегического менеджмента» и «управления персоналом, «организационной культуры». Последнюю концепцию считают «теоретическим прорывом» в управленческой мысли 80-х годов. Все работающие имеют общие цели и принимают непосредственное и заинтересованное участие в выработке путей достижения этих целей. Особенно широко организационная культура как мощное средство управления используется в Японии. В последнее время с японским опытом связаны наиболее яркие страницы истории менеджмента. Японские специалисты, основательно изучив американский менеджмент и позаимствовав из него все самое рациональное, построили свою модель управления. Принципиальное различие между западной и японской концепциями менеджмента заключается в следующем: в первом случае преобладает ориентация на конечный результат, а во втором – на человеческий фактор. Основа японского подхода – идеи самоуправления и самоконтроля. Поощряются способности работников, стимулируется их развитие, упор делается на

партнерство и сотрудничество, взаимопомощь, формирование корпоративного духа. Большое внимание уделяется заботе о моральном состоянии работников. Принимая человека на работу, администрация интересуется не только его профессиональными качествами, но и морально-этическими, его желанием упорно трудиться и умением вписаться в групповую деятельность.

На современном этапе развития теории управления можно выделить основные тенденции.

1. Придание большей, чем ранее, значимости материально-технологической базе организаций.

2. Дальнейшая демократизация управления, превращение организации из объекта управления в субъект самоуправления.

3. Интернационализация менеджмента и бизнеса и новые проблемы управления, ею порожденные.

Все эти и другие тенденции привели к формированию новой системы взглядов на управление, называемой «тихой управленческой революцией». Вот ее основные черты. Отказ от управленческого рационализма классических школ менеджмента, полагающего, что правильное воздействие на внутренние факторы организации является основой успеха управления. Более важной считается проблема гибкости и адаптации к изменениям внешней среды, диктующая стратегию и тактику управления.

1. Использование теории систем в управлении, что позволило выделить ряд универсальных переменных любой системы, контролирование которых улучшает управление.

2. Ситуационный подход к управлению. Его главный тезис – вся организация внутри предприятия – это ответ на внешние воздействия.

3. Признание социальной ответственности менеджмента перед всем обществом и перед каждым индивидом, работающим в организации.

Принципы управления (90-е годы XX в.):

- лояльность к работникам;
- ответственность;
- коммуникации, пронизывающие организацию по вертикали и горизонтали;

- организационная культура, направленная на раскрытие способностей работающих;

- долевое участие всех работающих;
- адекватная реакция на изменения во внешней среде;
- непосредственное участие в работе групп;
- умение слушать всех, с кем контактирует по работе менеджер;
- этика бизнеса;
- честность и доверие к людям;

- опора на фундаментальные основы менеджмента: качество, сервис, контроль ресурсов, персонал;
- видение организации в перспективе;
- качество личной работы и ее совершенствование.

Базовые теории управления

Теория «X» устаревшая русская	Теория Y американская	Теория Z японская
Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избежать	Работа является желанной для большинства сотрудников	Необходимо забота о каждом сотруднике организации
Большинство сотрудников необходимо заставлять работать, оказывая на них административное, материальное или психологическое давление	Сотрудники способные и целеустремленные, самостоятельно ставят цели и добиваются их. В коллективе действует закон конкуренции	Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия решений
Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждения по конечному результату	Пожизненная гарантия занятости и периодическая ротация кадров

4. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие.

1 *Закон неопределенности отклика.* Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

Это может нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

2 *Закон неадекватности отображения человека человеком.* Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека. Любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее, любой человек как частный представитель объектов социальной реальности, может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания. Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»); принцип развития («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»); принцип неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

3 *Закон неадекватности самооценки.* Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов – осознаваемого (логически-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально-чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

4 *Закон расщепления смысла управленческой информации.* Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

5 *Закон самосохранения*. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

6 *Закон компенсации*. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

5. УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РОЛИ И ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

Управленческий цикл содержит четыре функции — планирование, организацию, мотивацию и контроль. Данные функции охватывают все виды управленческой деятельности по созданию материальных ценностей, финансированию, маркетингу, управлению человеческими ресурсами и т. д.



Рис 1. Управленческие функции

Планирование. Эта функция представляет собой, по существу, процесс подготовки решений. Этапы планирования:

1. рассмотрение прошлой ситуации (причины возникновения трудностей)
2. анализ настоящей ситуации (выделить более важные цели)

3. постановка реальных целей и задач (каждая задача рассматривается отдельно)

4. выявление альтернатив (оценить разные возможности и средства)

5. выбор наилучшей альтернативы (рационально объединить разные планы)

6. ввод и исполнение плана

Организация управления. Функция организации нацелена на упорядочение деятельности менеджера и исполнителей. Это, прежде всего, оценка менеджером своих возможностей, изучение подчиненных, определение потенциальных возможностей каждого работника, расстановка сил и т. д. Вся эта организаторская деятельность протекает на фоне проявления вполне конкретных структур предприятия.

Можно использовать методику «разгребания завалов», последовательно заполняя таблицу, происходит переоценка ресурсов организации, строится системная картина дел, что позволяет сделать организацию управления более эффективной.

Таблица 1. Методика «разгребания завалов»

Этап предмет	Готовность %	Чего нет	Как исправить ситуацию	Где взять	Сроки	Ответственный за выполнение	Контроль (кто)	Готовность %
сырье								
кадры								
МТБ								
продукт								

Мотивация. После проведения подготовительных мероприятий менеджер должен обеспечить успешное выполнение работы. С этой целью используются:

а) стимулирование, т. е. побуждение работников к активной деятельности с помощью внешних факторов (материальное и моральное стимулирование);

б) собственно мотивирование, т. е. создание у работников внутренних (психологических) побуждений к труду.

Главным здесь являются заинтересованность в труде, потребность в трудовой активности, переживание чувства удовлетворения от трудовой деятельности.

Для успешного осуществления этой функции управления менеджер должен быть компетентен в различных аспектах мотивации и коммуникации, обязан развивать в себе соответствующие умения и навыки.

Более подробно данный вопрос будет рассмотрен в отдельной лекции.

Контроль. Эта функция состоит в подтверждении того, что все идет в соответствии с принятым планом, существующими директивными документами и принятыми принципами управления. Другими словами, контроль — это процесс проверки и сопоставления фактических результатов с заданиями.

Ключевые проблемы: • деятельность менеджера заключается в выполнении четырех основных функций: планирования, организации, мотивации и контроля. Любые иные виды деятельности подчинены этим ключевым функциям, отличающим менеджера от других лиц, занимающихся бизнесом; • поскольку менеджер достигает целей организации при помощи своих подчиненных, то функция мотивации сегодня является самой важной; • цели организации могут быть достигнуты только при условии хорошо налаженной обратной связи, т. е. при осуществлении надежного контроля. Однако эффективный контроль — это не опека. Это совет, помощь, поощрение, одобрение и т. д. Контроль не несет в себе возмездия за упущения; все основные функции менеджмента "цементируются" действиями менеджера по принятию решений. Эффективные решения — это залог существования коммерческого предприятия.

Ошибки контроля:

1. Контроль, ограниченный инцидентами – приучает к работе на «авось»
2. Тотальный контроль – говорит о неуверенности руководителя
3. Скрытый контроль – порождает недоверие и нездоровую обстановку
4. Избирательный контроль – проверяем только там где хорошо
5. Контроль ради проформы – необъективная информация о настоящей ситуации.

КОНТРОЛЬ – ЭТО НЕ ЛИЧНОЕ КАРАТЕЛЬНОЕ СРЕДСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ!

Виды контроля:

- текущий (по отклонениям)
- упреждающий (не допустить)
- результирующий

6. ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ. МОТИВАЦИОННЫЙ КЛИМАТ ОРГАНИЗАЦИИ

Социальные ценности, мнения и нормы поведения персонала, составляющие содержание социокультуры организации, имеют свою психологическую основу в виде системы господствующих мотивационных побуждений. Сущностью этих побуждений выступают как индивидуальная, так и социальная психика. На поведение работника в организации оказывают свое влияние родившиеся в атмосфере организации социальные побуждения. Индивидуальные импульсы не пропадают. Индивидуальные импульсы не пропадают, но окрашиваются социальными ценностями, т.е. в организации складываются специфические мотивационные структуры – мотивационный климат.

Таблица2. Пирамида потребностей и условия производства

Иерархия потребностей	Ступени пирамиды		Способы удовлетворения потребностей на производстве
	5. Потребности в раскрытии своего потенциала (потребности самоактуализации)	метап- требности	Участие в значимых проектах, раскрытие своих творческих способностей, возможность обучаться или обучать других
	4. Потребность в признании и уважении (психологические потребности)	потребности дефицита	Участие в долгосрочных проектах, признание, желание работать в престижных организациях
	3. Потребность в принадлежности к группе (психологические потребности)		Наличие друзей, приятных сослуживцев, хорошего коллектива, уважаемых руководителей, порядочных клиентов.
	2. Потребность в безопасности (базовые)		Безопасность на рабочем месте, льготы, медицинское обслуживание, пенсионное обеспечение
	1. Физические потребности (материальное положение) (базовые)		Зарплата, удобство рабочего места, физический комфорт на рабочем месте (тепло, освещение), источники и качество пищи.

Потребности дефицита дают о себе знать в случае неудовлетворения. Люди принимают отчаянное упорство в удовлетворении этих потребностей. Неспособность добиться успеха в этом деле часто приводит людей к психологическим срывам.

Метапотребности – это желание людей раскрыть потенциалы своего менталитета и всей гаммы врожденных задатков и способностей.

Динамика потребностей в пирамиде подчиняется двум постулатам:

1. Потребности человека, развиваясь, идут к вершине в строгой последовательности: человек не будет переживать потребность в самоактуализации пока «не пройдет» все предыдущие стадии.

2. Проявившаяся потребность не регрессирует: человек добившийся признания и уважения, не откатится к потребностям низшего уровня. Он живет по формуле – «есть, чтобы жить», формула – «жить, чтобы есть» и – не для него.

Концепция пирамиды может быть использована для оценки мотивационного климата в организации.

1. Считая неудовлетворенные потребности инструментом, позволяющим стимулировать работу, руководитель должен помнить, **что удовлетворенное желание утрачивает значение стимула.**

Например, взяв на испытательный срок двух молодых работников, мотивировать их можно возможностью получить место, они будут работать по максимуму до тех пор, пока не получат место. После следует искать другие неудовлетворенные потребности для мотивации.

2. Удовлетворение неучтенных социальных потребностей и эгоистических потребностей может противоречить требованиям дела и серьезно повредить ему. Чтобы избежать этого необходимо максимально приспособить условия работы к этим потребностям.

Х. Хекхаузен в своих работах анализирует широкий класс подходов, которые трактуют, что поведение направляется ожиданием, оценкой предполагаемых результатов своих действий и их более отдаленных последствий. Значимость, которую субъект при этом приписывает следствиям, определяется ему присущими ценностными диспозициями, которые чаще всего обозначают словом «мотив».

Понятие «мотив» в данном случае включает такие понятия как потребность, побуждение, влечение, склонность, стремление и т.д.

При всех различиях в оттенках значения этих терминов указывают на «динамический» момент направленности действия, на определенные целевые состояния, которые независимо от их спецификации всегда содержат ценностный компонент, и которое субъект стремится достичь, какие бы разнообразные средства и пути к этому не вели. Сам мотив задается целевым состоянием «индивид-среда». Из этого можно вывести ряд следствий об употреблении понятий «мотив» и «мотивация» при объяснении поведения и вычленив основные проблемы в исследовании мотивации.

1. Существует столько различных мотивов, сколько существует содержательно эквивалентных классов отношений «индивид-среда». (Речь идет о классификации мотивов)

2. Мотивы формируются в процессе индивидуального развития, как относительно устойчивые оценочные диспозиции. Нужно выяснить, на основании чего возникают индивидуальные различия в мотивах, а также выяснить возможность изменения мотивов путем целенаправленного вмешательства. (Развитие и изменение мотивов).

3. Люди различаются по индивидуальным проявлениям (характеру и силе) тех или иных мотивов. У разных людей разная иерархия мотивов.

4. Поведение чел-ка в определенный момент времени мотивируется не любыми или всеми возможными мотивами, а только самыми высокими в иерархии данного индивида, который при данных условиях ближе всех связан с перспективой достижения соответствующих целей.

5. Мотив остается действенным, т.е. участвует в мотивации поведения до тех пор, пока либо не достигается целевое состояние, либо изменившееся сит-ция не актуализирует другой мотив, более насущный.

6. Побуждение к действию определенным мотивом обозначается как мотивация, Мотивация мыслится как: а) процесс выбора между различными возможными действиями, б) процесс регулирующий, направляющий действие на достижение целевых состояний и поддерживающий эту направленность.

7. Мотивация не является единым процессом, равномерно пронизывающим поведенческий акт. Она складывается из разнородных процессов, осуществляющих функцию саморегуляции до и после выполнения действия.

8. Деятельность мотивирована, т.е. направлена на достижение цели мотива, но ее не следует смешивать с мотивацией. Деятельность складывается из отдельных функциональных компонентов - восприятия, мышления, научения, воспроизведение знаний, речи. От мотивации зависит, как и в каком направлении будут использованы различные функциональные способности.

Вместо мотивов можно говорить о потребностях или установках. Вместо мотивации – о направленном влечении.

Трудность в изучении мотивов состоит в том, что мотивы и мотивация и их эквиваленты напрямую ненаблюдаемы, и тем самым недоступны непосредственному познанию. В качестве объяснительных понятий они являются гипотетическими конструктами.

В действительности никаких мотивов не существует. Во-первых, мотивы непосредственно не наблюдаемы и не могут быть представлены как факты действительности. Во-вторых, они не являются фактами в смысле реальных предметов, доступных нашему прямому наблюдению. Они суть условные, облегчающие понимание, помогающие конструкты нашего мышления, или говоря языком эмпиризма гипотетические конструкты.

Мотив достижения.

В описании отдельных мотивов Хекхаузен описывает методики, с помощью которых можно измерить конкретные мотивы. В частности Г.Мюрреем была разработана методика: тематический апперцепционный тест (ТАТ), направленная на измерение мотива достижения. Позднее этот метод доработал Мак-Клелланд: испытуемые должны были вновь писать рассказы по картинкам, но тематика уже относилась к достижениям. Далее Мак –Клелланд выделил, что в мотиве достижения выделяются две тенденции: 1. Надежда на успех (мотив успеха)

2. Боязнь неудачи (мотив неудачи).

Соответственно были отобраны признаки обоих мотивационных тенденций:

Надежда на успех:

1. Потребность достижения успеха.
2. Инструментальная деятельность, направленная на достижение цели.
3. Ожидание успеха.
4. Похвала как результат высокого достижения.
5. Позитивное эмоциональное состояние.
6. Тема успеха.

Боязнь неудачи:

1. Потребность избежать неудачи.
2. Инструментальная деятельность, направленная на избегание неудачи.

3. Неуверенность в успехе или в удаче.
4. Обсуждение и критика.
5. Негативные переживания.
6. Неудача.
7. Негативные переживания.
8. Тема неудачи.

Преобладание той или иной мотивационной тенденции всегда сопровождается различиями в выборе степени трудности цели. Мотивированные на успех предпочитают цели, которые лишь незначительно превосходят уже достигнутый результат; мотивированные на неудачу разделяются на две подгруппы, одна из которых нереалистично занижает, а другая нереалистично завышает цели.

Социальные мотивы: аффилиация и власть.

Социальные мотивы характерны наличием целей, которые могут быть осуществлены лишь во взаимодействии с другими людьми.

Мюррей описывал мотив (потребность) аффилиации так: заводить дружбу и испытывать привязанность. Радоваться другим людям и жить вместе с ними. Сотрудничать и общаться с ними. Любить, Присоединяться к группе.

Завязывание и поддержание отношений с другими людьми могут преследовать различные цели: произвести впечатление, властвовать над другими, получать или оказывать помощь. Под аффилиацией Хек-н подразумевает определенный класс социальных взаимодействий, имеющих повседневный и в то же время фундаментальный характер. Содержание их заключается в общении с другим людьми (также с незнакомыми или малознакомыми) и такое его поддержание, которое приносит удовлетворение, увлекает и обогащает обе стороны.

Степень, в которой это достигается, зависит не только от стремящегося к аффилиации, но также от его партнера. Человек, стремящийся к аффилиации, должен добиться многого: должен дать понять о своем желании вступить в контакт, должен сделать очевидным для партнера, что рассматривает его как равного себе и предлагает ему отношения полностью взаимные, т.е. он не только стремится к аффилиации, но и одновременно выступает партнером по аффилиации для соответствующей потребности человека, с которым он вступает в контакт. Наконец человек, стремящийся к аффилиации, должен добиться определенного созвучия своих переживаний переживаниям партнера, что побуждало бы обе стороны к взаимодействию и ощущалось бы им как нечто приятное, приносящее удовлетворение, поддерживающее чувство собственной ценности.

Мотив власти.

Определение власти Рассела охватывает широкий круг явлений, и звучит так: любое достижение намеченного результата действия уже есть проявление власти. Каждый эффект, который производит индивид, воздействуя на окружающий его мир, определяется его властью, понимаемой как способность, сила или компетентность.

Для успешного воздействия на мотивационную основу др. чел-ка применяющий власть должен иметь определенные ср-ва подкрепления, с помощью которых он сможет удовлетворить соответствующие мотивы другого. Такие ресурсы называются источниками власти. Существуют:

1. Власть вознаграждения
2. Власть принуждения или наказания.
3. Нормативная власть.
4. Власть эталона.
5. Власть знатока.
6. Информационная власть.

Просоциальный мотив-помощь.

Под оказанием помощи, альтруистическим, или просоциальным, поведением могут пониматься любые направленные на благополучие других людей действия. Мюррей в своем перечне мотивов ввел для деятельности помощи базовый мотив-заботливость, признаки соответствующих действий он описывает так: «высказывать сочувствие и удовлетворять потребности

беспомощного или того, который нуждается, помогать в опасности, кормить, опекать, заботиться, исцелять».

Антисоциальный мотив-агрессия.

Агрессия означает множество разнообразных действий, которые нарушают физическую или психическую целостность другого человека, наносят ему материальный ущерб, препятствуют осуществлению его намерений, противодействуют его интересам или же ведут к его уничтожению.

Агрессия различается на:

1. Экспрессивную: непроизвольный взрыв гнева и ярости, причем источник нарушения спокойствия не обязательно подвергнется нападению.
2. Враждебную: Цель-нанесение вреда другому.
3. Инструментальную: например на достижение цели нейтрального характера (например: выстрел в захватившего заложника бандита.).

7 ТЕОРИЯ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

7.1 СТАДИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Первая стадия развития организации - ее *формирование*. На этой стадии для организации важно найти тот «товар» (услугу), который может быть предложен потребителю. Если организации удастся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой «товар», то она может перейти в следующую стадию - *интенсивный рост*. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удастся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии - *стабилизации*. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организации. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию - *кризис*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя «товар», занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны. По

данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50-60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

Анализ историй успешных компаний позволяет выделить следующие ***основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.***

1. *Стадия формирования* - в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. *Стадия закрепления на рынке* с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

3. Стадия стабилизации представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, - *закрепление на достигнутом* - потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная “пассионарность отцов-основателей”, означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй - азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее “аутентичности” существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

4. *Стадия кризиса* организации - самый трудный этап ее существования, поскольку это - сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические уста-

новки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 3).

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и *генеральная целевая, ценностная установка фирмы* в определенный период существования.

Таблица 3. Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей персонала

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
Формирование. “За- явка” на рынке това- ров/услуг	Предприни- мательская. При- влечь внимание к товару, найти сво- его потребителя, организовать про- дажу и сервис, стать привлека- тельным для кли- ента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, ми- нимальным количе- ством действий. Ресур- сы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика.	Работники должны быть новаторами, ини- циативными, контакт- ными, с долговремен- ной ориентацией, го- товыми рисковать, не боящимися ответ- ственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников
Интенсив- ный рост. “Размноже- ние систем”	Динамический рост. Нарастающий рост объемов и каче- ства услуг и соответ- ственно числа струк- тур	Степень риска - мень- шая. Постоянное сопо- ставление текущих це- лей и создание фунда- мента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы.	Организационная за- крепленность, тесное взаимодействие, гиб- кость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
Стабили- зация. За- крепление на рынке, достижение максималь-	Прибыльность. Поддержание систе- мы в равновесии	В центре внимания - сохранение существу- ющего уровня при- быльности. Минимиза- ция затрат, возможно прекращение найма.	Служащие, достигаю- щие максимальных ре- зультатов (количества и качества) при невы- соком уровне затрат и низком уровне риска

ного уровня рентабельности		Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	
Спад. Прекращение нерентабельного затратного производства. Возрождение	Ликвидация. Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем - сокращение работающих	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
	Предпринимательская/Ликвидация. Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Основное - спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

7.2 ЦИКЛЫ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Как правило, специалисты сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или “размножение”, стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться “смертью” или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее “возрождения” или “преобразования” (рис. 2).



Рис. 2. Жизненные циклы организации

1 - формирование организации, 2 - интенсивный рост, 3 - стабилизация(стагнация), 4 - кризис.

Задачи и проблемы организации в процессе роста

1 стадия - «ТУСОВКА»

Описание: все работают "как единая команда", все сплочены и сориентированы на задачу закрепления на рынке, все готовы выполнять указания руководителей и сами проявлять инициативу. Особенного контроля за исполнением поручений нет, да он и не нужен: люди стараются на совесть. Нет распределения ответственности, но зато какой дух! Нет функциональных обязанностей, но зато какая энергетика! Нет организационной структуры, но зато всегда рядом плечо друга! Общение на «ты». Люди вместе проводят свободное время, отмечают праздники.

Задачи: Закрепление на рынке. Достижение материальной стабильности.

Точка кризиса. Старые цели организации достигнуты, а новых нет. В момент наступающего утомления и материального насыщения при стабилизации дел в организации. Разные стратегические ориентиры учредителей.

Проблемы, которые нужно решать: отсутствие маркетинговых исследований; нет профессионального отбора кадров; нет анализа результатов финансовой деятельности; нет распределения ответственности и функ-

циональных обязанностей; нет организационной структуры; дефицит менеджерских навыков; потеря чувства рыночной реальности у главы организации; феномен "незаменимости" менеджеров и сотрудников; обостряются межгрупповые конфликты между старыми и новыми поколениями сотрудников, между профессионалами и непрофессионалами; проблемы создания механизмов планирования, организации работ, контроля за результатами деятельности, позиционирования и мотивации персонала.

2 стадия - «МЕХАНИЗАЦИЯ»

Описание:. Достижение стабильности бизнеса через его упорядочивание и систематизацию, совершенствование обслуживающего его инструмента - организации. Определение организационной структуры и уровней иерархии, создание системы документооборота и отладка информационных потоков.

Создание финансовой прозрачности, службы персонала, обеспечивающей приток квалифицированных кадров под прописанные функциональные обязанности и должностные инструкции. Стабильность. "Не суй руку в налаженный механизм"

Задачи: Прописывание и отладка всех бизнес процессов для стабильного функционирования организации.

Точка кризиса. *Противоречие с самой идеей организации как инструмента для бизнеса, потому что клиенты уходят к конкурентам, прибыль уменьшается вследствие роста расходов, а активность людей падает, поскольку мотив стабильности и так удовлетворен.*

Фиксация психологических и организационных дистанций между людьми и подразделениями, вследствие чего структура организации становится многоуровневой и громоздкой, что сильно затрудняет управление.

Принятия управленческих решений затягивается до невозможности, а ситуация в бизнесе не ждет. Увеличение доли расходов компании на нужды обслуживающих структур, которые растут часто в явном несоответствии с ростом доходов.

Проблемы, которые нужно решать: разведение отношений собственности и отношений управления; неготовность смены внутренней позиции Предпринимателя на позицию Менеджера у управляющего компанией; неприятие изменений со стороны первых сотрудников; -проблемы взаимодействия подразделений и разделения ответственности; -появление серьезных проблем в области маркетинга из-за слабой мобильности компании; при расширении задач подразделений экстенсивный путь распределения обязанностей за счет увеличения количества сотрудников; потеря инициативы людей, мотив стабильности выходит на первое место.

3 стадия - «ВНУТРЕННЕЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО»

Описание: Оценка работы и развития организации по экономическим показателям. Ценность результата и уважение к человеку, способному его добиться, становятся базисом формирования организационных отношений.

Особую роль играет "команда". Удовлетворение потребностей клиента становится движущей силой развития организации.

Задачи: Развитие организации через ориентацию на рынок.

Точка кризиса. Разные направления бизнеса, существующие в одной компании, отдаляясь друг от друга, либо вступают в борьбу между собой за ограниченные ресурсы, либо стремятся к выходу из подчинения головной организации и полной самостоятельности. Появление убыточных или нерентабельных проектов. Промахи на уровне генеральной стратегии развития компании.

Проблемы, которые нужно решать: проблема конкуренции между сотрудниками и подразделениями; проблемы в делегировании ответственности и делегирование полномочий; построение мотивации исключительно по результату может оправдываться не со всеми сотрудниками; недовольство распределением поощрений, полномочий и ответственности каждого, так как этим менеджер занимается сам. Отсутствие управляющих-профессионалов, вследствие дефицита таких кадров и мотивационного насыщения у действующих как результата психологически напряженной и ответственной работы.

4 стадия - «УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ»

Описание: Захват стратегических приоритетов на рынке через задание своих стандартов качества. Формирование потребностей клиентов, которые раньше просто не могли существовать. Стремление к монополии на рынке. Ценность – человек способный создать новый продукт

Задачи: Формирование новых потребностей клиента как гарантия прибыли.

Точка кризиса: Проблемы из-за кризиса личности отдельных сотрудников – авторитаризм, харизматичность, соревновательность, самоуверенность, стремительность, нетерпеливость, страстность, упорство, убедительность, бунтарство и рискованность.

Проблемы, которые могут возникнуть: резкое снижение качества, потеря «марки» продукта; проблемы с самоменеджментом отдельных сотрудников; отсутствие харизматического лидера; неоправданный риск нововведений и изменений, конфликт «непризнанных гениев», пробуксовка из-за недостатка креативных кадров.

В настоящее время в России не существует ни одной организации дошедшей до стадии «Управление качеством»

Резюме

1. Для понимания специфики конкретной фирмы (предприятия) необходимо проанализировать элементы, из которых состоит организация: цели, структуру, управление, финансы, персонал, технологию.

2. Все элементы организации должны соответствовать друг другу, проблемы организации - тем больше, чем в большем диссонансе находятся элементы организации.

3. Зная цель, мы можем выбрать адекватную технологию, ориентируясь на имеющиеся ресурсы (как финансовые, так и человеческие), а также систему управления.

4. Жизнь организации протекает по определенным законам: стадию формирования сменяет стадия интенсивного роста, которая может перейти в стадию стабилизации, а затем - спада.

5. Если организации удастся закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития, более длительных периодов, которые отличаются друг от друга ценностными установками и ориентацией организации. Для первого цикла характерно особое внимание к внутренней атмосфере, созданию благоприятного (семейного) уклада, для следующего - стремление к максимальной формализации, затем - ориентация на создание предпринимательского потенциала, а далее - стремление к максимальному качеству продукции.

8 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура. Она не только отличает одну организацию от другой, но и предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности. Можно сказать, что организационная культура — это «душа» организации.

В специальной литературе существуют различные определения понятия «организационная культура». Концепция организационной культуры не имеет единственного толкования.

Одни авторы понимают под организационной культурой сложную композицию важных предположений, бездоказательно принимаемых и разделяемых членами коллектива.

Другие авторы трактуют организационную культуру как философию и идеологию управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

Большинство современных исследователей под культурой понимают специфический способ организации и развития человеческой жизнедеятельности, представленный в продуктах материального и духовного производства, системе социальных норм и духовных ценностей, совокупности отношений людей к природе, друг к другу и к самим себе.

По мнению Э.А. Смирнова, организационная культура означает упорядоченную совокупность производственных, общественных и духовных достижений людей.

Все приведенные определения понятия организационной культуры не противоречат друг другу. Разница заключается в том, что одни даются в узком смысле этого слова, другие — в широком.

Наиболее полное определение понятия организационной культуры выполнено известными исследователями проблем менеджмента: «Организационная культура — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий».

Организационная культура имеет определенный набор элементов — символы, ценности, верования, предположения. Э. Шайк предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням.

Первый уровень, или поверхностный, включает, с одной стороны, такие видимые внешние факты, как технология, архитектура, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., а с другой — все то, что можно ощущать и воспринимать с помощью чувств человека. На этом уровне вещи и явления обнаружить легко, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Второй уровень, или подповерхностный, предполагает изучение ценностей и верований. Их восприятие носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третий уровень, или глубинный, включает базовые предположения, определяющие поведение людей: отношение к природе, понимание реальности времени и пространства, отношение к человеку, работе и др. Без специального сосредоточения эти предположения трудно осознать даже самим членам организации.

Исследователи организационной культуры часто ограничиваются подповерхностным уровнем, так как на глубинном уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Мы принимаем следующее определение: организационная культура — это убеждения, нормы поведения, установки и ценности, которые являются теми неписаными правилами, определяющими как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Типы организационной культуры

Организационной культуры. Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: • гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация.

Клановая организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* — «по случаю»): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность

Этапы формирования нужной организационной культуры

1. Выработка миссии организации, определение стратегии, основных целей и ценностей (приоритетов, принципов, подходов, норм и образцов поведения. Пример: ключевые ценности ФОРД МОТОР КОМПАНИИ — люди — наши люди — источник нашей силы. Они обеспечивают наш потен-

циал и определяют репутацию и жизнеспособность корпорации. Основными человеческими ценностями является вовлеченность (заинтересованность) и командная работа. Продукция – наша продукция это конечный результат наших усилий, и она должна быть лучшей в обслуживании потребителей по всему миру. Как воспринимают нашу продукцию, так воспринимают и нас.

2. Изучение уже существующей организационной культуры и доминирующих в ней ценностей

3. Определение степени соответствия сложившейся оргкультуры стратегии развития организации. Выявление позитивных и негативных ценностей

4. Разработка организационных мероприятий, направленных на формирование, развитие или закрепление желательных ценностей и образцов поведения.

5. Целенаправленные воздействия на оргкультуру с целью изжить негативные ценности и развить установки, способствующие реализации разработанной стратегии

6. Оценка успешности воздействия на оргкультуру и внесение необходимых коррективов.

Ошибки при формировании оргкультуры

1. **Отсутствие событий.** Персонал слышит о первом шаге по изменению, а затем ничего не происходит.

2. **Работа на словах.** На словах люди быстро признают изменения, вводят в оборот слова, типа «Служба качества», «Все для клиента», но на деле все остается по-прежнему.

3. **Угодить начальству.** Как только внимание руководителя ослабевает, реформы прекращаются.

4. **Недоверие.** Недоверие – вина не маловеров, а тех, кто его порождает.

5. **Блицкриг.** Желание получить быстрые результаты.

6. **Процесс без продукта.** Много слов, совещаний, бесконечный анализ, за которым не следует действий.

7. **Продукт без процесса.** Плакаты и призывы, висящие по организации, за которыми не следует действий.

9. ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНТАЛИТЕТА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

«СТРАТЕГ»

Ценности: интеллект, целеполагание, достижение, компетентность.

Руководители-«стратеги» мыслят глобально, крупными блоками, в терминах стратегических целей и планов. Обычно ставят перед собой и органи-

зацией масштабные цели (глобальные бизнес-проекты). Прекрасно ориентируются в рыночной ситуации. Рациональны, системны. Разработку деталей делегируют специалистам. Мало занимаются отношениями людей в организации, их интересами, чувствами (а если и занимаются, то в терминах «человеческого фактора»). В организации часто выступают инициаторами внедрения разного рода «научных систем» управления, контроля качества, мотивации персонала и пр. С уважением относятся к экспертам-консультантам, нередко «очаровываются» ими.

Для сотрудника «Стратега» характерна ориентация на будущее. Ему свойственно заниматься анализом проблем и планированием, прогнозированием и разработкой перспектив развития организации. Чувствительность к интеллектуальному потенциалу людей, свойственная «Стратегам», способствует тому, что в организации они становятся своего рода «генераторами идей».

Рутинная работа «Стратегов» тяготит. Мелкие детали мало их интересуют, и доведение проектов они обычно поручают своим подчиненным, оставляя за собой контрольные функции. Эмоции «Стратегов», как правило, маловыразительны и со стороны они могут казаться черствыми и отстраненными. Они очень критичны как к своим, так и к чужим недостаткам. Занимаясь стратегическим планированием и исследованиями, «Стратеги» высоко ценят компетенцию. Если они убеждаются в чьей-либо компетенции, то им не нужны никакие дипломы, и наоборот, если они убеждаются в недостаточной компетенции того или иного сотрудника, никакие дипломы здесь не помогут. В Америке «Стратеги» составляют 12% населения.

Положительные качества:

- умение рассуждать логически, проводить всесторонний анализ ситуации;
- способность четко и ясно излагать свои мысли;
- способность быть своего рода «генераторами идей», высоко ценить компетентность и профессионализм сотрудников организации.

Негативные качества:

- жесткость;
- узость взглядов по отношению к выполнению правил и инструкций.

Представители этого типа: Робеспьер, Бальзак, Дон Кихот, Джек Лондон.

«КОММУНИКАТОР»

Ценности: отношения, чувства, самореализация, творчество, личность, эстетика.

Руководитель-«коммуникатор» решает организационные и бизнес задачи за счёт управления людьми, выстраивания отношений с ними. Всегда принимает во внимание интересы людей и их чувства. В организациях «коммуникатора-гуманиста» много занимаются корпоративным духом, со-

зданием команды, карьерным ростом сотрудников. Могут создавать должности под человека. «Коммуникатор-диктатор» управляет на основе жестких отношений, использует принцип «разделяй и властвуй», опирается на «верных людей» и пр.

Фиксация внимания руководителя-«коммуникатора» на людях и отношениях в организации может приводить к потере стратегического видения, плохой организации бизнес-процессов. Нередко при принятии решений отдают предпочтение отношениям даже в ущерб бизнесу. Однако, сотрудники от руководителя «Коммуникатора» сами не уходят (настолько благоприятна психологическая атмосфера в коллективе, которым он управляет), их только увольняют

Сотрудники «Коммуникаторы» являются своего рода «катализаторами групповой активности», доминирующие ориентации которых — человеческие отношения, реализация самих себя и содействие в самоактуализации окружающих. Высокая способность к налаживанию сотрудничества, культурных межличностных взаимоотношений, которыми обладают «Коммуникаторы», часто приводит к тому, что у них не остается времени на решение своих жизненных проблем. Представители этого типа часто выступают связующими звеньями между «Стратегами» и «Стабилизаторами», каждый из которых считает их своими сторонниками.

Организационные решения «Коммуникаторов» чаще всего подвержены влиянию симпатий и антипатий, в результате чего они нередко попадают в сложные ситуации между двумя противостоящими группировками «Стратегов» и «Стабилизаторов» вне зависимости от того, какая из этих группировок оказывается на Олимпе. «Коммуникатор» стремится избежать дискомфорта отношений и в итоге запутывается в противоречиях. По данным Кейрси, «Коммуникаторы» составляют, как и «Стратеги», 12% населения.

Положительные качества:

- умение налаживать сотрудничество, культурные межличностные взаимоотношения;

- готовность оказать помощь окружающим.

Негативные качества:

- подверженность влиянию симпатий и антипатий;
- чрезмерно личностный подход при выработке организационных решений.

Представители этого типа: Есенин, Гексли, Достоевский, Гамлет.

«ПОЖАРНИК»

Ценности: интерес, риск, решение проблем, конкретность, изменения, динамичность, развитие, инновации.

Руководители этого типа в стабильной среде «загнивают». Напротив, проблемы, форс-мажор — это их стихия. Они в курсе всего, знают, «где что

лежит» и что делается в их организации. Удовлетворение от удачно найденного выхода из трудной ситуации – большая моральная награда для «пожарника». Нередко люди такого типа создают бизнес в необычных областях (например, экстремальный туризм), или с возможностью смены предмета деятельности (сегодня фирма может заниматься компьютерами, завтра – продуктами питания) и пр. Они являются спонтанными противниками точки зрения, что «лучшее – враг хорошего» – могут начать реорганизацию в компании без видимых на то бизнес оснований, только чтобы «не стоять на месте», чтобы «двигаться вперед».

Сотрудник «Пожарник» — это реалист, практик, доверяющий опыту. Хорошо чувствует настоящее, окружающую среду, нарастающее напряжение в отношениях. Обладает посредническим талантом, способен тактично вмешиваться в конфликтные ситуации и предупреждать их.

Стремление к свободе — жизненное кредо «Пожарника». Они любят действие, получают удовольствие от самого процесса деятельности. Питают определенную неприязнь к высоким теориям и абстрактным рассуждениям, считая их проявлениями схоластики. Не любят связываться с планами и обязательствами, нередко нарушая нормы регламентации и сроки выполнения заданий. Тем самым «Пожарники» порождают определенное недовольство со стороны представителей типа «Стабилизатор». Однако в обсуждении насущных проблем организации принимают активное участие, докапываются до самых слабых мест, предлагая идеи и способы устранения недостатков, пути рационального изменения организации.

В личной жизни «Пожарники» живут «здесь и сейчас», не особенно ориентируясь на конечный результат. Род занятий «Пожарников» нередко связан с определенным риском. Это может быть вождение гоночного автомобиля, реактивного самолета, монтаж высоковольтных электрических линий, виртуозное исполнение различных трюков (каскадеры) и т.п. Согласно Д. Кейрси, среди населения США «Пожарники», так же как и «Стабилизаторы», составляют 38%.

Положительные качества:

- практичность и находчивость;
- способность к принятию рациональных решений в сложной обстановке, в кризисных ситуациях.

Негативные качества:

- неприязнь к высоким теориям и абстрактным рассуждениям;
- нежелание связывать себя обязательствами, конкретными сроками выполнения заданий.

Представители этого типа: Дюма, Жан Габен, Наполеон, Г. Жуков.

«СТАБИЛИЗАТОР»

Ценности: ясность, четкость, упорядоченность, стабильность.

Руководитель-«стабилизатор» прекрасно чувствует себя в стабильной бизнес и организационной среде. Стремится к тому, чтобы все процессы были прописаны в форме четких, разработанных до мелочей процедур, была четкая система соподчинения, каждый сотрудник работал в рамках своей компетенции и т.п. В организации «стабилизатора», как правило, прекрасно организовано движение информации, отчетность, документооборот.

Нестабильность, ситуации форс-мажора некомфортны для «стабилизатора». Его реакция на такие обстоятельства – попытка восстановить стабильность системы путем «переписывания» процедур, что нередко ведет к потере времени. Бизнес и организационные решения часто принимаются в пользу стабильности, даже в ущерб прибыльности.

Сотрудники «стабилизаторы» - хорошие организаторы, обладают высоким чувством ответственности, поддерживают иерархические отношения в организации, где им приходится работать. В действиях решительны и последовательны, во всем любят порядок. Питают слабость к составлению инструкции, наставлений, регламентов, расписаний и правил, строго контролируют точность их выполнения. «Стабилизаторы» незаменимы в работе, требующей высокой точности и сосредоточенности. Могут одинаково успешно работать и в роли руководителя, и в роли подчиненного. В Эзоповой басне о Стрекозе и Муравье Муравей принадлежит к этому типу.

Положительные качества:

- высокое чувство долга и ответственности перед организацией
- решительность и настойчивость в выполнении намеченных планов.

Негативные качества:

- жесткость;
- узость взглядов в отношении инструкций и правил (излишний педантизм);
- некоторая ригидность в отношении к изменениям организации;
- снижение активности в условиях дефицита информации.

Представители этого типа — Драйзер, М. Горький, Гюго, Штирлиц.

В крупных государственных организациях в советское время до 70-80% руководителей высшего и среднего звена являлись людьми, относящимися к типу «Стабилизатор», в то время как «Коммуникаторов» в этих организациях были считанные единицы. В лучшем случае они вытеснялись в профком, партбюро или совет трудовых коллективов (СТК), с их ориентацией на человеческие отношения, на заботы людей. Таким образом, в государственных организациях чаще всего оказывались люди, наиболее склонные к регламентациям, наставлениям и правилам, то есть люди, противостоящие изменениям организации.

На Западе до 2/3 руководителей высшего и среднего звена — люди «Стратеги» и «Коммуникаторы». В условиях серьезной конкуренции это вполне

оправданно и диктуется соображениями выживаемости: «Не выживает тот, кто не меняется, и кто не видит изменений».

10 ОСНОВЫ РЕКРУТИНГА

Одним из критических моментов организационной эффективности являются профессионализм и деловые качества ее персонала.

Индивидуальные различия людей в способностях, мотивации, знаниях и умениях чрезвычайно велики, и нередко это серьезно отражается на эффективности их деятельности. Поэтому для каждой организации важно разработать эффективные методы найма более продуктивных работников, которые должны заменить тех, кто был уволен, получил повышение по службе, был переведен на другой участок или ушел на пенсию,

Основной гипотезой, послужившей толчком для разработки и использования методов профессионального отбора и подбора, явилось предположение о том, что люди обладают различной вероятностью успеха в различных видах профессиональной деятельности.

Цель профессионального отбора — выбрать из числа претендентов такого работника, который сможет успешно выполнить порученную ему задачу и тем самым внести свой вклад в достижение общей цели организации. Несоответствие отдельных работников своим обязанностям, недостаток мотивации, знаний или способностей, в конечном счете, приводят к тому, что и организация в целом теряет свою эффективность и неизбежно проигрывает в конкурентной борьбе. Таким образом, повышение качества персонала с помощью профессионального отбора является важным резервом повышения общей эффективности организации.

Схема подбора персонала

1. *Определение потребности в персонале:* горящая вакансия, расширение штатов, открытие филиала, новое производство и др.

2. *Экспертиза вакансии:* цели, задачи, как часто выполняется, подчинение, ожидаемые результаты.

3. *Поиск и привлечение кандидатов:* определяем где искать – внешний или внутренний рекрутинг.

4. *Предварительный отбор:* анализ резюме, телефонное интервью, собеседование, тестирование, анкетирование.

5. *Оценка и выбор кандидатов. Второе собеседование.* Собеседование это всегда двустороннее оценивание! Основные цели собеседования:

- Определить, может ли кандидат успешно выполнять должностные обязанности с необходимым для вас результатом и качеством, то есть определить ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ КАНДИДАТА.

- Выяснить, может ли он работать в компании, то есть определить СООТВЕТСТВИЕ его ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ корпоративной культуре вашей компании

- Определить уровень МОТИВАЦИИ, сможет ли ваша компания удовлетворить его потребности.

- Определить ЛИЧНОСТНЫЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА (характер, темперамент, стрессоустойчивость, волевые качества и др.)

6. Проверка рекомендаций.

7. Прием на работу на испытательный срок.

8. Прием на постоянную работу или меняем критерии отбора и начинаем заново.

Методы подбора при внутреннем рекрутинге

- Внутренний конкурс

- Совмещение профессий

- Ротация с повышением или понижением

- Ротация с повышением квалификации и зарплаты, но без повышения должности

- Ротация с расширением сферы обслуживания без изменения должности и оплаты

Источники внешнего рекрутинга

- Государственные службы занятости.

- Агентства по подбору персонала.

- Учебные заведения.

- Профессиональные клубы.

- Объединения фрилансеров.

- «Сарафанное радио».

- Создание базы данных кандидатов, которые приходили в организацию.

- Проведение «Дней карьеры» и других профориентационных мероприятий.

- Объявления в СМИ.

Как правило, первое впечатление о кандидате складывается на основе резюме. На какие моменты обращают внимание:

1. Оформление – аккуратность, внимательность, грамотность, умение излагать информацию, владение компьютером

2. Указана ли должность и цель – расплывчатые фразы о перспективной и высокооплачиваемой работе часто говорят о неоформившемся интересе и представлении о будущей работе.

3. Образование – образование и опыт работы должны дополнять друг друга, перекося в сторону образования говорит о неумении применять знания

4. Описание опыта работы – при длительном опыте есть смысл анализировать последние 2-3 места работы или опыт за 5 лет. Все, что было раньше, может представлять интерес разве что для общего впечатления.

5. Рекомендации - указывает ли кандидат имена последних работодателей, которые могли бы дать ему рекомендации

Памятка при собеседовании

1. Будь подготовлен. Неплохо иметь информацию о компании, с которой ведутся переговоры, о том, что происходит сегодня в этом секторе рынка, спектр деятельности основных конкурентов. Постарайтесь что-либо узнать о человеке, который будет вести собеседование.

Заранее составьте презентацию для себя и про себя применительно к той позиции, на которую вы претендуете.

Нелишне будет записать все аспекты вашего опыта, которые вы считаете важными и выигрышными.

Расставьте в презентации акценты по принципу: о чем вы не можете не рассказать, о чем вам хотелось бы рассказать, и о чем вы расскажете, только если останется время или будет задан специальный вопрос.

Прорепетировав ответы на вопросы и написав презентацию, взгляните на них еще раз с позиции работодателя, чтобы оценить, насколько они убедительны.

Если у вас не было предварительного опыта работы в той области, где открыта вакансия, важно заранее определить, как в своих ответах вы можете дать собеседнику понять, что подходите на позицию. То есть, рассказывая о своем опыте — во время работы, стажировок, практик, учебы и т. п., — вам нужно постоянно опираться на то, как те или иные результаты вашей деятельности и способности применимы на данной работе, приводить примеры предыдущих успехов.

Важно заранее отметить в своем опыте слабые моменты, которые могут вам помешать успешно пройти интервью, и подумать, какие аргументы смогут обратить данную ситуацию в вашу пользу.

2. «Правило двух минут». 80% впечатлений о кандидате получают в первые две минуты. В данной ситуации огромное значение имеет небезбольшая информация.

3. Главное – контакт. Чем раньше Вы переведете разговор о вас на разговор о компании, тем больше у вас шансов «разбить лед» на ранней стадии беседы и найти «точки соприкосновения» с человеком, от которого в этот момент зависят ваш успех и неудача. Важно понять, с каким человеком Вы разговариваете, и в зависимости от этого скорректировать свое поведение.

4. Умейте правильно задавать вопросы. О ваших способностях будут судить не только по вашим ответам, но и по вашим вопросам. По ним

должно быть понятно, что Вы немало знаете о компании, о рынке и о характере работы, которую Вы хотите выполнять.

5. Во время собеседования следует выяснить:

- что будет входить в ваши служебные обязанности;
- характеристика отдела (численность, возраст, пол)
- заработная плата, возможности повышения;
- требования к человеку, который будет занимать эту должность (специальные знания, порядок подчинения)

- выяснить, чем не устраивал работодателя предыдущий сотрудник;

6. Особенно важно последнее слово. Можно, например, подвести краткий итог беседы и отметить, что Вы теперь еще больше уверены в том, что вполне подходите для этой работы.

7. Обязательно поинтересуйтесь, каким образом можно узнать о решении отборочной комиссии.

Возможные вопросы на собеседовании

1. Образование. Касаются и видов, содержания, способов получения, умения учиться, способностей к обучению.

2. Работа и карьера. Основная группа. Направлены на выявление профессионального соответствия кандидата. Профессиональные ЗУН, профпригодность, личностные качества необходимые для данной должности.

3. Мотивация. Выяснение целей в отношении карьеры, планов на будущее. Цель – выяснить мотивы и возможности их удовлетворения на данном рабочем месте.

4. Семья, хобби. Выясняют круг возможных проблем при выполнении должностных обязанностей.

Типы вопросов на собеседовании:

-Почему вы ищете работу?

-Каковы ваши сильные стороны? Перечислите не просто качества, но и подтвердите их примерами.

-Каковы ваши слабые стороны? Проверяется степень откровенности, искренности и психологической уравновешенности. Обратите внимание на жесты, мимику, эмоции.

- Назовите ваши самые большие достижения. Человек не способный назвать хотя бы один значимый результат не готов к серьезной ответственной работе?

- Как вы проводите свободное время?

-Каким вы видите итог своей жизни?

11 СТРЕСС И ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ МЕНЕДЖЕРА

Стресс – состояние психического напряжения, возникающее у человека в трудных условиях под воздействием внешних раздражителей – стрессоров (Г. Селье, 1936 г.). Наиболее распространенными симптомами стресса служат: учащенное сердцебиение, боль в груди, затрудненность дыхания, расстройство пищеварения, слабость, раздражительность и т. д. Накапливающийся стресс приводит к психосоматическим заболеваниям: гипертония, ишемическая болезнь сердца, язва желудка, бронхиальная астма, сахарный диабет.

Стрессоры (то, что вызывает стресс):

Физиологические – боль, физическая перегрузка, экстремальные температуры, перепады температуры и атмосферного давления.

Психологические – информационные и эмоциональные (конфликты, принятие решений, ответственность и др.)

Стадии протекания стресса

1. *Стадия тревоги* – мобилизация защитных сил организма. Организм выходит на новые функциональные параметры.

2. *Стадия стабилизации* – все параметры выведенные из равновесия на первой стадии закрепляются на новом уровне. Наступает затишье перед бурей. Если стресс не прекращается наступает третья фаза.

3. *Стадия истощения* – организм начинает «поедать» себя, что приводит к психосоматическим заболеваниям.

Типы реагирования на стресс

«*Стресс льва*» – реакция активная, эффективность деятельности возрастает. Склонны люди с завышенной самооценкой, неудовлетворенные своим положением в жизни, конфликтные, холерики с высокими показателями по шкале невротизма. Подвержены развитию сердечно-сосудистой патологии.

«*Стресс кролика*» – реакция пассивная, эффективность деятельности падает. Склонны люди с заниженной самооценкой на фоне повышенной требовательности к себе, тревожные, слишком исполнительные, меланхолики с высокими показателями по шкале невротизма. Подвержены развитию заболеваний желудочно-кишечного тракта, язвенной болезни.

Жизнь и работа в условиях постоянного стресса ведет к возникновению как психосоматических заболеваний, так и **неврозов** – приобретенное функциональное заболевание нервной системы, при котором происходит «срыв» деятельности головного мозга без каких-либо признаков его анатомического повреждения.

Неврозы – это состояния, когда преграды, вызывающие фрустрацию, *кажутся* непреодолимыми для клиента, а не являются таковыми объективно. Невротическое поведение или состояние отличается от нормального своей *нерациональностью* (которую человек либо не видит, либо оправды-

вает), *циклическостью* (то есть поведенческие реакции постоянно повторяются), *пустой тратой энергии* и «*нервов*», а главное, их «хитростью», то есть эти иррациональные и тем не менее не прекращающиеся поведенческие реакции не признаются человеком как невротические, он убежден в их разумности или по крайней мере неизбежности.

Неврозы бывают следующих видов:

- неврастения (раздражительность),
- истерический невроз (чаще у женщин),
- невроз навязчивых состояний (стойкие тревожные мысли, страхи),
- ипохондрический невроз (чрезмерная обеспокоенность здоровьем),
- депрессивный невроз (чрезмерная угнетенность, вплоть до потери интереса к жизни).

Невроз возникает при острейшем информационном дефиците, недостатке сведений о возможности выхода из ситуации, мучительной для человека. Само возникновение и переживание стресса зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов, от особенностей самого человека: оценки им ситуации, сопоставления своих сил и способностей с тем, что от него требуется и т.д. Свойственная страдающему неврозом подчеркнутая эмоциональность может привести «к бегству в болезнь», заменяющему разрешение конфликта.

Пути выхода из стресса

1. Решить проблему, конфликт, либо изменить отношение к ним.
2. Переключение на другую, успешную деятельность.
3. Сон, время.
4. Физическая нагрузка, баня, слезы.
5. Логическое переосмысление ситуации.
6. Поделиться проблемой с близким человеком.
7. Аутотренинг. Замечательно, если вы владеете аутотренингом – особой методикой самовнушения на фоне мышечного расслабления, но овладеть ей нужно заранее.
8. Эмоционально-рациональная терапия (методика А-В-С).

Для проработки невроза заполняется таблица.

А) Типичная ситуация стресса	В) Мысли, возникающие при ее переживании	С) Эмоции
Конфликт с клиентом	Вдруг не сумею доказать свою правоту Опять конфликт у меня Все потому, что у меня такая работа Услышат другие Я ведь забочусь о его безопасности	Страх Угнетенность Раздражение Волнение Обида

Алкоголь и успокоительные таблетки для борьбы с постоянным стрессом неэффективны и вредны.

Действия в условия острого стресса

Если все же сильного стресса избежать не удалось – нужно постараться быстрее от него избавиться. Желательно найти воду и протереть водой лицо, руки, шею.

Затем можно выполнить несколько упражнений, которые помогут справиться со стрессом. Например, такие:

- сделайте глубокий медленный вдох через нос. На пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего еще более медленно выдохните воздух через нос. Это успокаивающее дыхание. Постарайтесь представить себе, что с каждым вдохом и продолжительным выдохом вы частично избавляетесь от стрессового напряжения;

- чтобы расслабить мышцы лица, соберите губы вместе в виде трубочки, зафиксируйте в таком положении, затем расслабьте их; поднимите брови как можно выше, задержите их на несколько секунд, затем спокойно опустите; сильно зажмурьте глаза, а потом постепенно раскройте их;

- оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите окружающие дома, природу. Медленно, не торопясь, мысленно «переберите» все предметы, находящиеся вокруг вас, обращайте внимание на мельчайшие детали.

Тем, кто не любит концентрироваться на своих внутренних ощущениях, рекомендуем физическую нагрузку. Кто-то вполне обойдется приседаниями и наклонами. Восстановить душевное равновесие помогает разговор на отвлеченную тему.

Будем информированы, благоразумны и предупредительны. Стрессы в современной жизни неизбежны. От них никуда не деться. К ним нужно быть морально и физически готовыми. Старая мудрость гласит: *«Тот вооружен – кто предупрежден»*.

Синдром эмоционального выгорания («эмоциональное сгорание») – специфический вид профессиональной деформации лиц, вынужденных во время выполнения своих обязанностей тесно общаться с людьми. Термин «burnout» («эмоциональное выгорание») был предложен американским психиатром Фрейденом в 1974 г. Иногда его переводят на русский язык как: «**эмоциональное сгорание**» или «профессиональное выгорание». Синдром эмоционального выгорания проявляется в:

- а) чувстве безразличия, эмоционального истощения, изнеможения (человек не может отдаваться работе так, как это было прежде);

- б) дегуманизации (развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам);

- в) негативном самовосприятии в профессиональном плане – недостаток чувства профессионального мастерства.

В настоящее время существует несколько теорий, выделяющих стадии эмоционального выгорания. **Дж. Гринберг** предлагает рассматривать эмоциональное выгорание как пятиступенчатый прогрессирующий процесс.

1. *Первая стадия эмоционального выгорания* («медовый месяц»). Работник обычно доволен работой и заданиями, относится к ним с энтузиазмом. Однако по мере продолжения рабочих стрессов профессиональная деятельность начинает приносить все меньше удовольствия и работник становится менее энергичным.

2. *Вторая стадия* («недостаток топлива»). Появляются усталость, апатия, могут возникнуть проблемы со сном. При отсутствии дополнительной мотивации и стимулирования у работника теряется интерес к своему труду или исчезают привлекательность работы в данной организации и продуктивность его деятельности. Возможны нарушения трудовой дисциплины и отстраненность (дистанцирование) от профессиональных обязанностей. В случае высокой мотивации работник может продолжать гореть, подпитываясь внутренними ресурсами, но в ущерб своему здоровью.

3. *Третья стадия* (хронические симптомы). Чрезмерная работа без отдыха, особенно «трудоголиков», приводит к таким физическим явлениям, как измождение и подверженность заболеваниям, а также к психологическим переживаниям – хронической раздражительности, обостренной злобе или чувству подавленности, «загнанности в угол». Постоянное переживание нехватки времени (синдром менеджера).

4. *Четвертая стадия* (кризис). Как правило, развиваются хронические заболевания, в результате чего человек частично или полностью теряет работоспособность. Усиливаются переживания неудовлетворенности собственной эффективностью и качеством жизни.

5. *Пятая стадия эмоционального выгорания* («пробивание стены»). Физические и психологические проблемы переходят в острую форму и могут спровоцировать развитие опасных заболеваний, угрожающих жизни человека. У работника появляется столько проблем, что его карьера находится под угрозой.

Отечественные исследователи (Водопьянова, 1998) выделяют три основных фактора, влияющих на эмоциональное выгорание.

Первый фактор, снижающий вероятность синдрома выгорания, образуют: ориентация на сотрудничество и компромисс, высокая мотивация саморазвития и профессионального роста, креативность подхода к решению профессиональных задач, высокий уровень коммуникативных умений. К личностным факторам, препятствующим психическому выгоранию, относятся: высокая общительность в малых группах, социальная смелость, радикализм.

Второй фактор, определяющий вероятность развития эмоционального истощения и деперсонализации, включает заниженную самооценку, эмоци-

ональную неустойчивость, низкую активность и неумение формировать свою команду (спланировать коллектив), использование стратегии избегания (ухода от проблем).

Третий фактор эмоционального выгорания менеджеров — это «размытость» личных целей и ценностей, низкий уровень управленческих умений, неадекватность самооценки, консерватизм, негибкость моделей поведения. Личностные качества и умения, составившие второй и третий факторы, могут рассматриваться как персональные факторы риска выгорания для менеджеров.

Также изучалось влияние стилей поведения в конфликтных ситуациях и личностных характеристик на степень выраженности синдрома выгорания. Было обнаружено, что наиболее высокое эмоциональное выгорание и истощение наблюдаются у тех менеджеров, которые предпочитают управленческий стиль избегания (пассивный уход от разрешения конфликтов). Менеджеры с преобладанием стилей «компромисс» и «сотрудничество» подвержены выгоранию реже, чем те, кто в конфликтных ситуациях использует поведенческие модели «соревнование» и «приспособление».

Особую опасность возникновения эмоционального выгорания представляет сочетание импульсивности и низкой эмоциональной устойчивости с неэффективными стилями поведения в конфликтных ситуациях. Получены эмпирические данные о том, что менеджеры с высокой жизненной активностью и оптимистичной жизненной позицией менее подвержены эмоциональному выгоранию по сравнению с их коллегами, характеризующимися низкой жизненной активностью и пессимистичностью. Обнаружена связь между степенью эмоционального выгорания и умением генерировать новые идеи.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основная литература

1. Резник С. Д. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д.Резник, В.В.Бондаренко, Ф.Е.Удалов, И.С. Чемезов; Под общ. ред. С.Д.Резника - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 453 с.

Дополнительная литература

1. Басовский Л. Е. Менеджмент: Учебное пособие / Л.Е. Басовский. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 256 с.
2. Ефимова Н. С. Социальная психология: Учебное пособие / Н.С. Ефимова. - М.: ИД ФОРУМ: НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 192 с.
3. Урбанович А.А. Психология управления: Уч. пособие. - Мн.: Харвест, - 2001. - 640 с.

Содержание

Введение

<i>1. Психология менеджмента как наука</i>	<i>4</i>
<i>2. Общие подходы в теории управления</i>	<i>6</i>
<i>3. Современное состояние теории управления</i>	<i>9</i>
<i>4. Психологические закономерности управленческой деятельности</i>	<i>11</i>
<i>5. Управленческие роли и функции руководителя</i>	<i>13</i>
<i>6. Теория мотивации. Мотивационный климат организации</i>	<i>16</i>
<i>7. Теория развития организации</i>	<i>21</i>
<i>7.1 Стадии развития организации</i>	
<i>7.2 Циклы развития организации</i>	<i>24</i>
<i>8. Организационная культура</i>	<i>28</i>
<i>9. Типы организационного менталитета и организационного поведения руководителя</i>	<i>31</i>
<i>10. Основы рекрутинга</i>	<i>36</i>
<i>11. Стресс и эмоциональное выгорание менеджера</i>	<i>40</i>
<i>Вопросы для подготовки к зачету</i>	<i>44</i>
<i>Библиографический список</i>	<i>45</i>

Составитель: ИНКИНА ОКСАНА НИКОЛАЕВНА

ПСИХОЛОГИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций

Печатается в авторской редакции
Компьютерная верстка В.Я. Вульферт

Подписано к печати 31 августа 2021. Формат 60×84^{1/16}
Объем 3 уч.-изд. л. Заказ №17 Тираж 30 экз.

Отпечатано в мини-типографии Инженерного института НГАУ
630039, г. Новосибирск, ул. Никитина, 147, ауд. 209