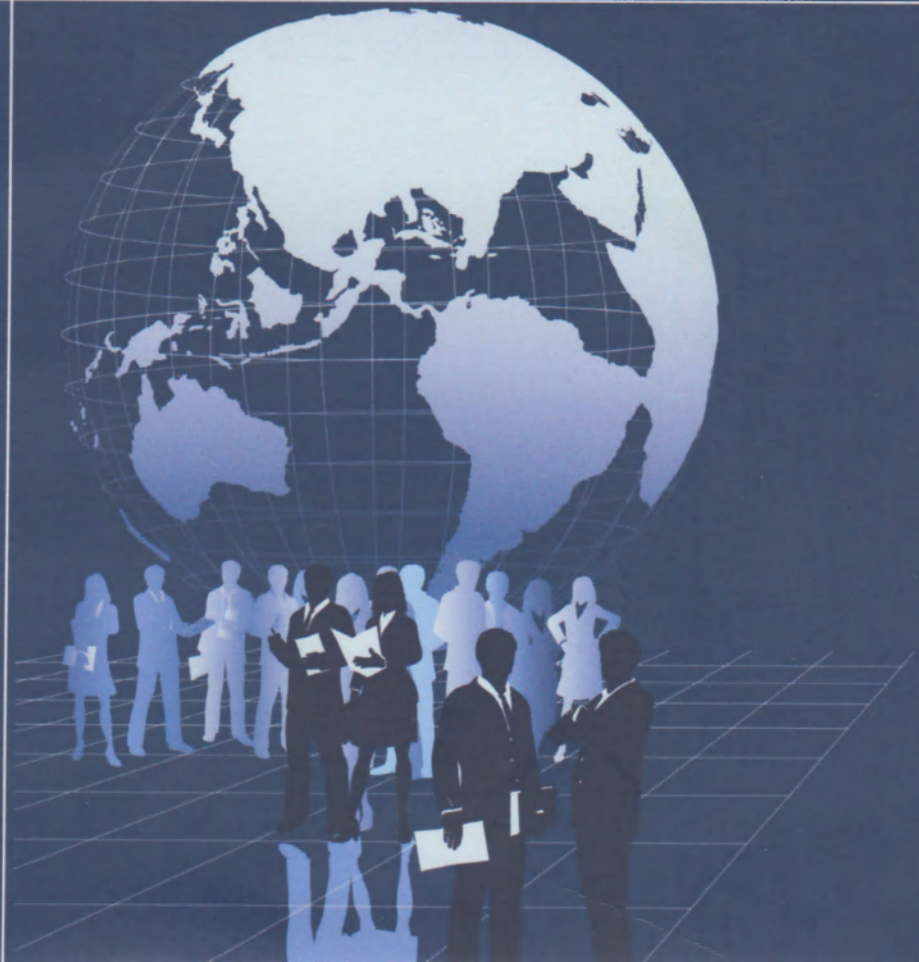
Жахонгир Нъматович Абиев,
Насиба Акбаржоновна Усманова,
Зафар Камилович Рахимов,
Аброр Панжиевич Хазратов

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНИК



**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ, НАУКИ И ИННОВАЦИЙ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**

**САМАРКАНДСКИЙ ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И СЕРВИСА**

*Посвящается 95-летию Самаркандского института экономики и сервиса*

**Жахонгир Неъматович Абиев, Насиба Акбаржоновна Усманова, Зафар Камилович Рахимов, Аброр Панжиевич Хазратов**

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**Рекомендовано Советом Самаркандского института экономики и сервиса в качестве учебника для студентов высших учебных заведений**

**САМАРКАНД 2025**

**УДК:** 378.1(075)
О 65
**ББК:** 74.581я73

Ж. Н. Абиев, Н. А. Усманова, З. К. Рахимов, А. П. Хазратов.
**Организационное поведение** [Текст]**: Учебник** / Самаркандский институт экономики и сервиса - Самарканд.: Издательство ООО «STAP-SEL», 2025 – 534 стр.

Учебник, представленный вниманию читателя, основан на курсе лекций автора по дисциплине «Организационное поведение», преподаваемом в Самаркандском институте экономики и сервиса. В нем последовательно и системно раскрываются как теоретические, так и прикладные аспекты функционирования, особое внимание уделено комплексному раскрытию содержания учебной дисциплины «Организационное поведение» — от сущностных характеристик и методологических основ до прикладных инструментов. Рассматриваются ключевые концепции, такие как модели организационного поведения, взаимодействие личности и организации, поведенческие аспекты руководства, стили управления и механизмы влияния, вопросы власти и лидерства. Освещаются процессы формирования группового поведения, особенности организационных коммуникаций, методы анализа и проектирования организационных структур, подходы к мотивации персонала, а также системы оценки и вознаграждения труда.

**Рецензенты:**
**М. Э. Пулатов** - д.э.н., профессор, ректор СамИЭС.
**З.О. Ахроров** - д.э.н., и.о. профессор, Самаркандского филиала ТГЭУ.

*Учебник представлен к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 2 от 29 сентября 2025 г.).*

**ISBN:** 978-9910-587-39-9

*© Ж.Н. Абиев и др., Сам ИЭС, 2025 г.*
*© Издательство ООО «STAP-SEL», 2025 г.*

## СОДЕРЖАНИЕ

**МОДУЛЬ 1: ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ10**
**ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ НАУКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....10**
1.1. Понятие организационного поведения и его место в теории менеджмента.....10
1.2. Проблемы, принципы и граничные условия организационного поведения.....14
1.3. Методы исследования организационного поведения.....18
1.4. Предмет и задачи дисциплины «Организационное поведение».27
Контрольные вопросы.....30
**ТЕМА 2. МОДЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....32**
2.1. Система организационного поведения и ее особенности .....32
2.2. Понятие моделей организационного поведения.....38
2.3. Классификация моделей организационного поведения .....53
Контрольные вопросы: .....58
**ТЕМА 3. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ ..59**
3.1. Понятие коммуникации. Сущность организационных коммуникаций. .....59
3.2. Виды коммуникации. Средства этикетного общения .....68
3.3. Коммуникационные сети. Барьеры, препятствующие эффективному взаимодействию .....78
Контрольные вопросы: .....103
**ТЕМА 4. СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА .....104**
4.1. Понятие социальной культуры. Статус и роль. .....104
4.2. Сущность понятия организационной культуры.....112
4.3. Особенности организационной культуры и принципы их формирования.....120
Контрольные вопросы: .....125
**МОДУЛЬ 2: РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ .....126**
**ТЕМА 5: РУКОВОДИТЕЛЬ И СТИЛИ ЕГО УПРАВЛЕНИЯ..126**
5.1. Руководитель, психологические портреты руководителей и их влияние на управление.....126
5.2. Стили управления руководителей и их особенности .....135
5.3. Способность руководителей управлять коллективами. Психологические факторы в руководстве.....138

AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 73434.

Контрольные вопросы. ..... 149
**ТЕМА 6: УЧАСТИЕ ВЛАСТИ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ..... 150**
6.1. Понятие власти и ее особенности. Механизм участия в управлении..... 150
6.2. Закономерности выполнения задач в организации. «Криминальная личность» Ломброзо ..... 155
6.3. Баланс власти между руководителем и подчиненными ..... 173
Контрольные вопросы: ..... 174
**ТЕМА 7: ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ. ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ..... 176**
7.1. Лидерство и методы его характеристики..... 176
7.2. Управление временными ресурсами. Управленческий цикл руководителя ..... 190
7.3. Соотношение между властью, влиянием и лидерством ..... 198
Контрольные вопросы: ..... 205
**МОДУЛЬ 3: ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ..... 206**
**ТЕМА 8: ОТНОШЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ . 206**
8.1. Понятие сотрудника и его роль в организации ..... 206
8.2. Факторы, влияющие на взаимоотношения работника и организации ..... 217
8.3. Личная ответственность сотрудников перед организацией ..... 224
Контрольные вопросы: ..... 228
**ТЕМА 9: ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ОРГАНИЗАЦИЕЙ..... 229**
9.1. Понятие личности. Понятие отношений личности с организацией ..... 229
9.2. Личностные особенности и психологические характеристики личности..... 235
9.3. Современные теории, определяющие характеристики личности ..... 241
Контрольные вопросы: ..... 251
**ТЕМА 10: МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ..... 253**
10.1. Межличностное поведение. Уверенное поведение..... 253
10.2. Транзакционный анализ ..... 256
10.3. Проблемы власти и организационной политики..... 258
Контрольные вопросы: ..... 264
**МОДУЛЬ 4: МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ. ПОБУЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ..... 265**
**ТЕМА 11: ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ..... 265**

11.1. Общая характеристика и модель мотивации. Определение потребностей и целей человека. ..... 265
11.2. Основные теории мотивации ..... 273
11.3. Трудовая мотивация, роль и место работников ..... 278
Контрольные вопросы: ..... 283
**ТЕМА 12: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ ..... 284**
12.1. Деньги как основное средство вознаграждения работников .. 284
12.2. Аттестация по результатам деятельности ..... 290
12.3 Системы экономического стимулирования ..... 297
Контрольные вопросы: ..... 304
**МОДУЛЬ 5: ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ ..... 305**
**ТЕМА 13: ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ ..... 305**
13.1. Особенности деятельности малых профессиональных групп 305
13.2. Особенности формальных и неформальных групп ..... 310
13.3. Динамика развития групп ..... 323
Контрольные вопросы: ..... 333
**ТЕМА 14: КОЛЛЕКТИВЫ И ИХ СОЗДАНИЕ ..... 334**
14.1. Понятие коллектива и их виды. Особенности коллективной работы. ..... 334
14.2. Особенности формирования команды в организации ..... 339
14.3. Факторы, влияющие на психологический климат в коллективе ..... 347
Контрольные вопросы: ..... 355
**МОДУЛЬ 6: УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯМИ ..... 356**
**ТЕМА 15: ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ ..... 356**
15.1. Изменения в организации и их виды ..... 356
15.2. Причины сопротивления изменениям и их устранение ..... 359
15.3. Особенности инновационного управления ..... 366
Контрольные вопросы: ..... 370
**ТЕМА 16: СТРЕСС И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ..... 371**
16.1. Понятие стресса ..... 371
16.2. Подверженность стрессу ..... 381
Контрольные вопросы: ..... 387
**ТЕМА 17: КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ ..... 388**
17.2. Стадии развития конфликтов ..... 402

17.3. Методы эффективного управления конфликтами ..... 408
Контрольные вопросы: ..... 415
**ТЕМА 18: АНАЛИЗ И СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ ..... 416**
18.1. Порядок создания организаций и понятие баланса сотрудничества ..... 416
18.2. Моделирование концепции управления руководителем ..... 420
18.3. Предпочтения руководителя и социальное управление в организации ..... 426
Контрольные вопросы: ..... 431
**МОДУЛЬ 7: НОВЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ..... 432**
**ТЕМА 19: ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУРАХ ..... 432**
19.1. Управление процессами с многонациональными особенностями ..... 432
19.2. Управление международной рабочей силой ..... 434
19.3. Пути решения проблем, связанных с барьерами национальной адаптации ..... 438
Контрольные вопросы: ..... 441
**ТЕМА 20: БУДУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ..... 442**
20.1. Направления развития науки об организационном поведении ..... 442
20.2. Ограничения дисциплины «Организационное поведение» ..... 447
20.3. Будущее состояние дисциплины “Организационное поведение” ..... 450
Контрольные вопросы: ..... 451
**КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ ..... 496**
**ГЛОССАРИЙ ..... 511**
**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ: ..... 530**

# ПРЕДИСЛОВИЕ

> Одним из ключевых качеств эффективного руководителя является умение справляться с неопределённостью и беспорядком, которые сопровождают глубокие преобразования в компании — будь то изменения в её культуре, структуре или эмоциональной атмосфере.
>
> **Джон Хой**

Настоящий учебник представляет собой всестороннее исследование одного из наиболее актуальных направлений современного менеджмента — организационного поведения, рассматриваемого в контексте рыночной экономики и цифровой трансформации. Он раскрывает фундаментальные и прикладные аспекты поведения людей в организациях, формирование этой дисциплины как научной и практической области, а также закономерности, принципы и подходы, определяющие поведение персонала в условиях стремительно изменяющейся экономической среды. Основная цель учебника — содействовать формированию у будущих менеджеров, преподавателей и всех заинтересованных в сфере управления профессиональных знаний и навыков, необходимых для понимания, анализа и регулирования поведения сотрудников в организациях. Особое внимание уделяется поведенческим моделям, возникающим в процессе совместной трудовой деятельности, а также воздействию внешних и внутренних факторов на индивидуальное и групповое поведение в трудовом коллективе.

В учебнике подробно рассматриваются теоретические основы организационного поведения, включая поведение личности в коллективе, механизмы взаимодействия между сотрудниками, особенности формирования формальных и неформальных групп, а также роли руководителя в управлении межличностными отношениями. Освещаются вопросы мотивации, лидерства,

коммуникаций, управления конфликтами и стрессами, а также практические аспекты принятия управленческих решений в реальных производственных условиях. Авторы уделяют особое внимание анализу поведения человека в трудовой деятельности, подчеркивая, что организация представляет собой сложную социально-экономическую систему. Поэтому для того чтобы стать результативным сотрудником, а затем эффективным менеджером, необходимо глубокое понимание структуры организационных процессов и механизмов, лежащих в основе функционирования коллектива. Учитывая условия формирования «Нового Узбекистана», характеризующегося активной интеграцией в мировую экономику, реформами собственности и построением рыночной модели хозяйствования, изучение организационного поведения становится неотъемлемой частью подготовки современных специалистов.

В условиях конкурентной экономики возрастает потребность в профессиональных управленцах, способных эффективно взаимодействовать с персоналом и принимать обоснованные решения в сложных ситуациях. В учебнике также представлено исследование зарубежного опыта управления поведением персонала, что позволяет сравнить национальные подходы с международной практикой и выявить наиболее эффективные управленческие модели, применимые в условиях локального развития и глобализации. Учебный материал структурирован по модулям и включает как теоретические главы, так и практические разделы. Для закрепления и проверки знаний в конце каждой темы приведены ключевые понятия, контрольные вопросы, задачи, основанные на реальных и смоделированных ситуациях, а также тестовые задания. В приложении представлен глоссарий по основным терминам дисциплины, что способствует более глубокому освоению учебного курса. Издание ориентировано на студентов всех форм обучения по направлениям «Менеджмент» и смежным дисциплинам, преподавателей вузов, научных сотрудников, а также практиков, стремящихся повысить

эффективность управления персоналом в условиях современных организационных реалий.

# МОДУЛЬ 1: ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

## ТЕМА 1. СУЩНОСТЬ НАУКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.

**1.1. Понятие организационного поведения и его место в теории менеджмента.**

**1.2. Проблемы, принципы и граничные условия организационного поведения.**

**1.3. Методы исследования организационного поведения.**

**1.4. Предмет и задачи дисциплины “Организационное поведение”.**

### 1.1. Понятие организационного поведения и его место в теории менеджмента

Деятельность каждого человека в обществе так или иначе связана с функционированием различных организаций. Каждый из нас одновременно является участником нескольких социальных структур: мы вовлечены в семейные отношения, работаем на предприятиях, живем в определённом сообществе, таком как махалля, и, возможно, участвуем в деятельности общественных объединений или движений. Все эти формы коллективного взаимодействия являются проявлениями организационной жизни.

Организация, как правило, представляет собой добровольное объединение двух или более людей, объединённых общей целью. Основная функция любой организации заключается в том, чтобы служить средством для достижения участниками поставленных целей, которые в одиночку они не смогли бы реализовать столь эффективно. Именно поэтому понимание механизмов поведения людей в организационном контексте приобретает особое значение в сфере управления. Как сотрудники взаимодействуют между собой, как принимаются решения, как формируется мотивация и разрешаются конфликты — все эти аспекты напрямую влияют на успех или неудачу организации.

Понимание организационного поведения требует комплексного и научного подхода, что и обусловило формирование данной дисциплины как отдельного направления в менеджменте. Организационное поведение изучает закономерности и особенности поведения человека в рамках организации, стремится объяснить, почему люди принимают определённые решения, совершают те или иные действия, и как эти действия влияют на общую эффективность коллективной деятельности.

Кроме того, эта область знаний позволяет понять, почему организации, обладающие одинаковой структурой и ресурсами, демонстрируют различную результативность. Это может быть связано с различиями в подходах к управлению, корпоративной культуре или стилях руководства. Руководитель, взаимодействуя с подчинёнными, применяет определённые методы управления не случайно — его выбор обусловлен многими факторами: особенностями характера сотрудников, сложившейся ситуацией, стратегическими задачами организации. Изучение организационного поведения помогает разобраться в этих причинах и подобрать наиболее эффективные управленческие решения.

Таким образом, организационное поведение не только способствует более глубокому пониманию человеческого фактора в деятельности организаций, но и служит практическим инструментом повышения управленческой эффективности, адаптации к изменениям и укрепления организационной устойчивости.

Ответы на ключевые вопросы, связанные с поведением людей в организациях, показали, что психологические аспекты и межличностные отношения становятся решающими факторами в организационной среде. Это осознание послужило основой для формирования организационного поведения как самостоятельного научного направления, направленного на изучение служебной

активности сотрудников, их отношения к труду, мотивации, поведенческих моделей и закономерностей в коллективе.

Организационное поведение представляет собой весьма многогранное понятие, включающее в себя такие взаимосвязанные категории, как поведение личности, культура организации, характер социальных отношений и формы коммуникации. Существует множество определений этого термина, каждое из которых фокусируется на отдельной стороне этой дисциплины. Одни исследователи рассматривают организационное поведение как методологию, с помощью которой можно обосновать действия людей в рамках конкретных условий труда. Другие подчеркивают значимость умения работать в группах и рационально использовать человеческий потенциал. Третьи акцентируют внимание на управлении персоналом вне зависимости от иерархии или целей компании. Наиболее комплексный подход заключается в том, что организационное поведение воспринимается как системный научный анализ индивидуальных, групповых и организационных процессов с целью понимания, прогнозирования и совершенствования организационной эффективности.

Изучая поведение как отдельных работников, так и целых групп, эта дисциплина предоставляет руководителям ценные инструменты для принятия управленческих решений в условиях высокой неопределенности и постоянных изменений. Практическая значимость организационного поведения заключается в возможности применять полученные знания для оптимизации рабочих процессов, формирования благоприятного климата в коллективе, повышения мотивации и вовлеченности персонала, а также для профилактики и разрешения конфликтов.

Организационное поведение как научная область не является статичной. Она постоянно развивается, пополняясь новыми теоретическими моделями, эмпирическими исследованиями и прикладными рекомендациями. Благодаря этому она сохраняет актуальность и обеспечивает менеджеров современными подходами к управлению человеческими ресурсами, что особенно

важно в быстро меняющихся экономических и технологических условиях.

Организационное поведение можно рассматривать как двухаспектное явление. С одной стороны, это научная дисциплина, постоянно развивающаяся за счёт новых исследований, концептуальных подходов и эмпирических данных, которые формируют и дополняют существующий теоретический фундамент. С другой стороны, это прикладная наука, призванная решать реальные управленческие задачи, использовать накопленные знания в практической деятельности и распространять информацию о положительном и отрицательном опыте различных организаций с целью повышения эффективности других предприятий.

Эта область знаний предоставляет менеджерам широкий спектр инструментов для анализа и интерпретации поведения сотрудников на разных уровнях — от индивидуального до группового и организационного. Благодаря этому управленцы могут глубже понять, какие факторы влияют на поведение работников, как формируются и развиваются межличностные отношения, каким образом осуществляется информационный обмен между участниками взаимодействия, будь то коллеги одного уровня или представители различных иерархических звеньев, например, руководитель и подчинённый.

Особенно важным становится применение знаний об организационном поведении в контексте малых групп. Такие группы, как формальные рабочие команды или неформальные объединения внутри организации, обладают своими внутренними закономерностями и динамикой развития. Понимание этих процессов позволяет выстраивать более продуктивные и доверительные отношения, формировать эффективные команды и снижать уровень конфликтности в коллективе.

Отдельного внимания заслуживает тот факт, что интерес к организационному поведению среди практикующих менеджеров постоянно растёт. Современные управленцы активно следят за

новыми теориями и моделями, проявляют заинтересованность в научных исследованиях и стремятся внедрять полученные знания в повседневную практику. Это объясняется тем, что в условиях быстро меняющейся деловой среды, высокой конкуренции и постоянных организационных трансформаций именно поведенческие аспекты становятся ключевыми для успешного функционирования компании. Менеджеры всё чаще воспринимают организационное поведение не как абстрактную теорию, а как живой и полезный инструмент, способный дать конкретные результаты и повысить управляемость в коллективе.

## 1.2. Проблемы, принципы и граничные условия организационного поведения

Организационное поведение представляет собой целостную совокупность научных знаний, формирующихся на основе глубокого изучения действий, мотивации и реакций как отдельных сотрудников, так и целых групп внутри организации. Оно объединяет как теоретические концепции, направленные на понимание закономерностей человеческого поведения в рабочей среде, так и практические инструменты, позволяющие эффективно управлять персоналом в реальных условиях. Это научное направление направлено не только на объяснение существующих поведенческих моделей, но и на разработку методик, способствующих повышению эффективности взаимодействий в коллективе, улучшению корпоративной культуры и достижению организационных целей.

Организационное поведение имеет двойственную природу, так как с одной стороны оно служит мощным теоретическим фундаментом для осмысления внутренних процессов, происходящих в коллективе, а с другой — выступает в роли практического ресурса, дающего менеджерам возможность оказывать целенаправленное влияние на поведение сотрудников и групп, формировать продуктивные формы взаимодействия, а также выстраивать благоприятную рабочую атмосферу. Благодаря

использованию аналитических методов и инструментов, охватывающих различные уровни организационной структуры, данная наука обеспечивает всесторонний подход к пониманию человеческого фактора в деловой среде.

В рамках организационного поведения осуществляется исследование индивидуального уровня, где внимание сосредоточено на личностных качествах, мотивации, установках и восприятии сотрудников. Следующим этапом является анализ малых групп, который позволяет понять динамику взаимодействия, процессы лидерства, сплоченности и внутриколлективных отношений. Далее внимание уделяется межгрупповым отношениям, где важно понимать, каким образом формируются и регулируются связи между различными подразделениями, и как они влияют на общую эффективность организации. Завершающим уровнем анализа является организационное поведение в масштабах всей компании, которое включает восприятие сотрудниками изменений, отношение к проводимым реформам и нововведениям, а также адаптацию к новым условиям.

Более широкое понимание сущности организационного поведения позволяет рассматривать его как методологическую базу, объясняющую действия и поступки людей в конкретных организационных обстоятельствах. Оно предлагает научно обоснованные подходы к анализу и управлению взаимоотношениями между личностью, коллективом и самой организацией как системой. Эта дисциплина позволяет объяснить не только причины поведения, но и механизмы его трансформации под влиянием внешних и внутренних факторов.

Формирование организационного поведения как научной дисциплины стало возможным благодаря осознанию ряда проблем, с которыми сталкиваются современные организации. Среди них — несоответствие поведения сотрудников целям управленческого воздействия, что снижает эффективность реализуемых стратегий. Часто это проявляется в том, что

сотрудники по-разному воспринимают инициативы руководства, сопротивляются изменениям или не разделяют корпоративные цели. Также распространённой проблемой становится возникновение конфликтов между представителями старшего и нового поколения сотрудников, особенно в периоды реформ и модернизации предприятия. Помимо этого, каждое организационное, экономическое или технологическое изменение воспринимается сотрудниками по-разному, что связано с различием в профессиональном опыте, уровне адаптивности и личностных установках.

Именно эти причины обусловили необходимость систематического изучения поведения в организациях и способствовали становлению организационного поведения как одного из важнейших направлений современной управленческой науки.

Несмотря на то, что организационное поведение как научная дисциплина сформировалось относительно недавно, оно уже успело накопить определённый теоретический и практический багаж, обогативший науку о менеджменте. При этом дисциплина не ограничивается только описанием поведенческих особенностей сотрудников — у неё есть чётко выраженные цели, направленные на углублённое понимание человеческого поведения в профессиональной среде и разработку подходов к его эффективному управлению.

Одной из важнейших задач организационного поведения является системное описание и объяснение того, как сотрудники ведут себя в разнообразных производственных ситуациях. Это позволяет выявить устойчивые поведенческие закономерности, понять их природу и механизмы, лежащие в основе трудовой активности человека. Важным направлением исследований является также выяснение причин, по которым люди реагируют определённым образом на изменения в социально-экономических условиях и организационных процессах. Это помогает предсказать, как сотрудники могут вести себя в будущем —

особенно в период, когда организация переживает внутренние реформы, сталкивается с экономическими вызовами или внедряет инновации.

Важным элементом дисциплины становится формирование у специалистов управленческих навыков, позволяющих не только понимать мотивацию и поведение сотрудников, но и грамотно корректировать эти действия в интересах всей организации. В этой связи большое значение приобретают разработки, направленные на усовершенствование методов управления трудовым поведением, мотивацией и вовлечённостью персонала. Таким образом, организационное поведение служит не просто теоретической платформой, но и практическим ориентиром для менеджеров, стремящихся к устойчивому развитию своей компании.

На базе накопленного опыта в данной научной области были сформированы фундаментальные принципы, которые отражают специфику поведенческих процессов в организациях. Среди них важное место занимает признание индивидуальности каждого сотрудника: человек действует, исходя из собственного жизненного опыта, убеждений и ценностей. В этом контексте универсальных моделей поведения не существует — необходимо учитывать уникальные особенности каждого индивида.

Также важно понимать, что в любой организации наряду с формальной управленческой системой существуют неформальные отношения между сотрудниками, которые могут оказывать существенное влияние на коллективный климат, принятие решений и даже на производительность труда. Эти межличностные связи не всегда поддаются жёсткому контролю, но требуют внимания со стороны руководства.

Одним из ключевых положений организационного поведения является необходимость согласования целей организации с личными интересами сотрудников. Если работники не видят для себя пользы в достижении общих целей, их мотивация ослабевает, а значит, страдает и эффективность организации. Поведение



SAMARQAND IQTISODIYOT VA SERVIS INSTITUTI
AXBOROT RESURS MARKAZI
№ 73434

человека всегда ситуативно, и это ещё один важный принцип: реакция на одни и те же условия может различаться в зависимости от обстоятельств, в которых оказывается сотрудник. Поэтому руководство должно уметь гибко адаптировать управленческие подходы к конкретным ситуациям и людям.

Однако на практике реализация этих принципов сопряжена с определёнными трудностями. Например, личные отношения между сотрудниками, которые на начальном этапе могут способствовать сплочению коллектива, со временем начинают вредить интересам организации, особенно если эти связи начинают противоречить официальной структуре и мешать профессиональной деятельности. Ещё одной проблемой становится отсутствие развития в управленческой системе. Если организация долгое время не пересматривает свои управленческие подходы, она начинает утрачивать эффективность, её цели остаются нереализованными, а внутренняя среда постепенно деградирует.

С учётом этих вызовов, становится очевидной необходимость включения в цели организационного поведения задач, связанных с созданием научно обоснованных подходов к диагностике и регулированию поведения людей в организациях. Это позволит не только глубже понять механизмы взаимодействия внутри коллектива, но и разработать более эффективные методы управления, направленные на поддержание высокой производственной активности, адаптацию к изменениям и долгосрочную устойчивость организации.

### 1.3. Методы исследования организационного поведения

На основе ранее сформулированных целей организационного поведения вытекает и ряд конкретных задач, направленных на реализацию этих целей в управленческой практике. Эти задачи отражают суть прикладного характера данной науки и подчеркивают её значимость для формирования эффективной рабочей среды в любой организации.

Одной из важнейших задач является формирование благоприятного социально-психологического климата внутри коллектива. Это предполагает глубокое изучение характера межличностных и межгрупповых отношений, выявление факторов, способствующих гармоничному взаимодействию между сотрудниками, и устранение тех барьеров, которые мешают созданию продуктивной атмосферы. Руководитель, обладающий знаниями в области организационного поведения, способен выстраивать отношения на основе доверия, взаимоуважения и взаимопонимания, что в конечном итоге способствует укреплению сплочённости коллектива и росту производительности труда.

Не менее значимой задачей выступает формирование конструктивной организационной культуры, которая должна учитывать интересы, ценности и потребности персонала. Такая культура становится мощным инструментом влияния на поведение сотрудников, формирует чувство причастности, ответственности и лояльности к компании. Культура, поддерживающая инициативу, открытость к изменениям и уважение к личности, способствует не только удержанию ценных кадров, но и созданию инновационной среды, где каждый работник чувствует свою значимость.

Следует отметить, что организация как живая и динамичная система формируется под воздействием множества различных факторов, взаимодействие которых определяет её внутреннюю структуру и особенности функционирования. Эти факторы условно можно сгруппировать в четыре основные категории, каждая из которых оказывает существенное влияние на поведение сотрудников и общую атмосферу в коллективе. Понимание природы этих воздействий помогает глубже осмыслить, как формируется поведение внутри организации, и каким образом можно эффективно управлять этим процессом, создавая благоприятные условия для развития как отдельных работников, так и организации в целом.

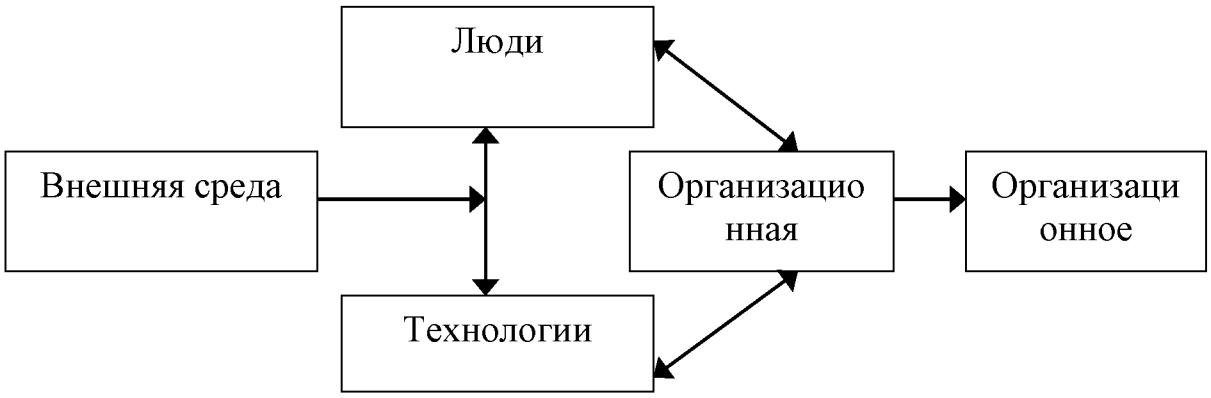



**Рисунок 1.1. Движущие силы организационного поведения**

Организационное поведение как научная дисциплина охватывает сложную систему взаимодействий между основными элементами, формирующими деятельность любой организации. Одним из ключевых факторов является человеческий капитал. Сотрудники, как индивидуально, так и в составе различных групп, формируют основу социальной системы организации. Каждый человек обладает уникальными чертами характера, собственным образом мышления и поведенческими особенностями, которые влияют на то, как он воспринимает задачи, взаимодействует с коллегами и стремится к достижению целей компании. Индивидуальные различия между людьми требуют от менеджеров особого подхода к мотивации, коммуникации и управлению персоналом.

Следующим важным компонентом выступает организационная структура, представляющая собой формализованную схему взаимоотношений и распределения ролей внутри компании. Структура определяет, кто за что отвечает, какие уровни подчинённости существуют, каким образом принимаются решения и осуществляется контроль. От того, насколько эффективно выстроены эти формальные связи, зависит функциональность всей организации, скорость реагирования на

изменения и степень согласованности действий различных подразделений.

Немаловажную роль в организационном поведении играют технологии. Они охватывают не только производственное оборудование или программное обеспечение, но и методы управления, информационные системы и логистические процессы. Технологии напрямую влияют на организацию труда, уровень квалификации работников, способы коммуникации, а также на характер взаимоотношений между людьми. Инновационные или устаревшие технологии могут как способствовать развитию, так и тормозить прогресс в организации.

Четвёртым элементом является внешняя среда, под которой понимается всё, что находится за пределами самой организации. Это могут быть рыночные условия, конкуренция, законодательство, экономическая ситуация, культурные и политические факторы. Ни одна компания не существует изолированно — она постоянно взаимодействует с внешними структурами и вынуждена адаптироваться к изменениям во внешней среде. Влияние извне может быть, как поддерживающим, так и дестабилизирующим, и умение своевременно реагировать на вызовы среды становится ключевым фактором выживания и развития.

Организационное поведение как наука неразрывно связано с рядом других дисциплин. В его основе лежат знания из таких областей, как менеджмент, психология, социология и обществоведение. Благодаря этому оно опирается на многогранный взгляд на личность и организацию. С позиции этой науки человек рассматривается как целостная личность, обладающая собственным мировоззрением, системой ценностей и определёнными потребностями, которые формируют его поведение и реакцию на происходящее в рабочей среде. В то же время организация понимается как социальная система, построенная на основе моральных принципов, общих целей, коллективных интересов и норм, действующих внутри коллектива.

Организация функционирует не только по формальным законам менеджмента, но и подчиняется законам социальной психологии. Она развивается и существует в контексте общества, которое формирует как внешние требования, так и внутренние ожидания к её деятельности. Именно поэтому изучение организационного поведения требует применения различных подходов, каждый из которых подчёркивает определённую приоритетную ценность.

Один из таких подходов предполагает абсолютное подчинение всех внутренних процессов целям организации. В этом случае интересы самой структуры ставятся выше личных и групповых потребностей. Такой подход часто применяется в авторитарных моделях управления, где важна чёткая дисциплина и контроль.

Противоположный подход акцентирует внимание на приоритете интересов личности. Здесь в центре управленческой философии находится человек, его развитие, комфорт, мотивация и самореализация. Такой подход характерен для организаций с гибкой структурой или стартапов, где индивидуальный вклад сотрудников особенно ценится.

Третий подход строится вокруг идеи приоритетности интересов группы, а также гармонизации взаимоотношений между личностью и коллективом. Он нацелен на развитие социальной среды, поддержание групповой динамики и коллективной ответственности, что особенно важно в командах, работающих на основе взаимопонимания и сотрудничества.

Наконец, существует подход, при котором во главу угла ставятся интересы общества в целом. Такой вектор развития характерен для крупных компаний, обладающих значительным влиянием на экономику, культуру и устойчивое развитие. В этом случае организация несёт социальную ответственность, участвует в общественных инициативах и ориентируется на долгосрочные ценности, выходящие за рамки коммерческой выгоды.

Каждый из этих подходов имеет право на существование и применяется в зависимости от целей, масштабов и особенностей

конкретной организации. Именно благодаря этой гибкости и многомерности организационное поведение остаётся важным инструментом эффективного управления и адаптации к постоянно меняющейся деловой реальности.

Организационное поведение как научная дисциплина базируется на ряде концептуальных подходов, каждый из которых формирует уникальное видение управления персоналом и взаимодействия внутри компании. Один из таких подходов фокусируется на человеческих ресурсах, где работник рассматривается не просто как исполнитель обязанностей, а как ключевая и незаменимая ценность организации. В рамках этого взгляда сотрудники становятся источником конкурентных преимуществ, а развитие их навыков, профессионального потенциала и мотивации превращается в приоритетную задачу руководства. Организация, принимающая данный подход, стремится создать условия для роста личности, поощряет инициативность и способствует раскрытию внутренних ресурсов своих специалистов.

Другой важный подход — ситуационный. Он акцентирует внимание на том, что в управлении персоналом не существует универсальных решений. Поведение работников и эффективность их труда зависят от множества факторов, включая характер поставленной задачи, специфику внешней среды, особенности коллектива, уровень ответственности и мотивации. Руководитель, опирающийся на ситуационный подход, должен гибко адаптироваться к обстоятельствам, подбирать индивидуальные управленческие стратегии в зависимости от конкретных условий и особенностей происходящего, что позволяет более точно реагировать на вызовы и достигать требуемых результатов в нестандартных ситуациях.

Системный подход рассматривает организацию как целостный и взаимосвязанный механизм, где каждое подразделение, процесс и сотрудник влияют на общее функционирование. В рамках этой концепции вся деятельность организации анализируется в

контексте внутренних и внешних связей, где каждое изменение в одном элементе может повлиять на всю структуру. Такой взгляд помогает выявить скрытые проблемы, наладить согласованное взаимодействие между отделами, улучшить внутренние процессы и обеспечить устойчивость компании в долгосрочной перспективе. Системное мышление особенно важно при управлении крупными и многоуровневыми структурами, где баланс и координация играют решающую роль.

Существует также результат-ориентированный подход, в основе которого лежит идея оценки эффективности организационных программ и управленческих решений с точки зрения их конечных результатов. Согласно этой позиции, любое действие в управлении должно оцениваться по его воздействию — как положительному, так и отрицательному. Особое внимание уделяется анализу того, к чему приводит та или иная инициатива: способствует ли она улучшению производительности, укреплению дисциплины, мотивации персонала, или же вызывает конфликты, снижение эффективности или недовольство в коллективе. Такой подход требует от менеджера внимательности и ответственного подхода к принятию решений. Он должен не только стремиться к достижению желаемых целей, но и тщательно просчитывать возможные риски, побочные эффекты и последствия, чтобы свести к минимуму негативное воздействие на организацию в целом.

Все эти научные подходы — человеческий, ситуационный, системный и результат-ориентированный — не существуют изолированно. На практике они часто дополняют друг друга, формируя комплексное представление об эффективном управлении организацией. Их сочетание позволяет строить гибкую, устойчивую и динамичную модель поведения в условиях меняющейся внешней и внутренней среды, обеспечивая не только выживание, но и процветание организации.

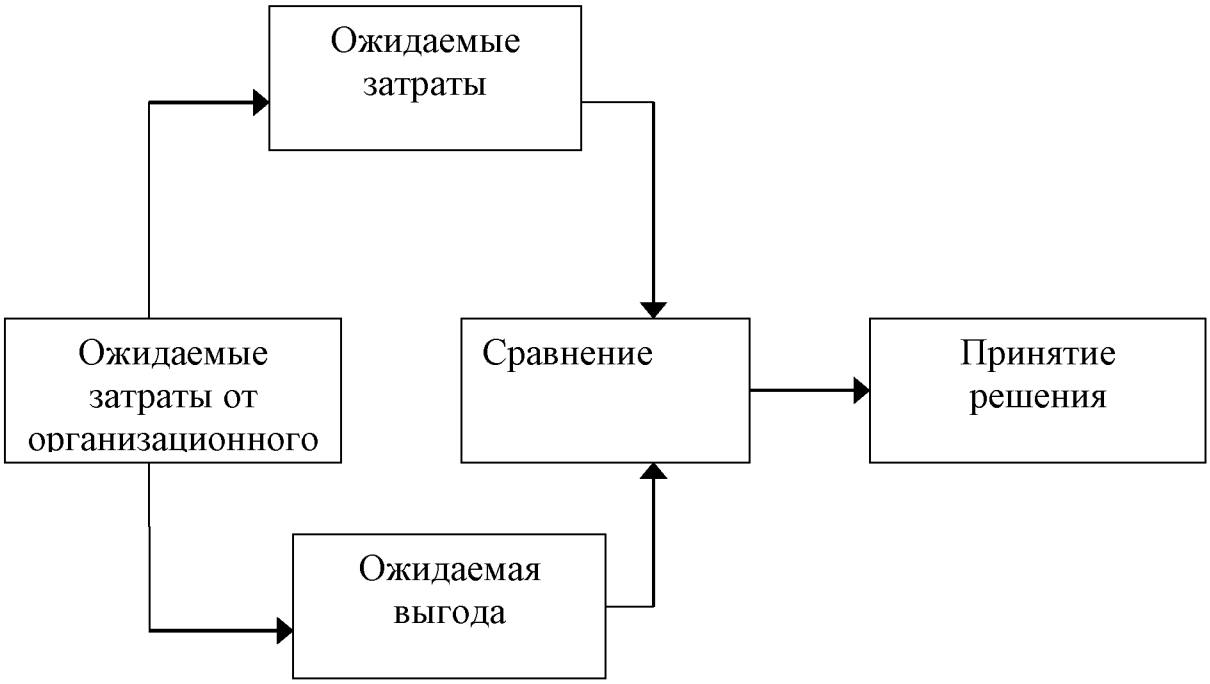



**Рисунок 1.2. Модель принятия решений в организационном поведении**

Организационное поведение представляет собой не только совокупность теоретических знаний, но и практическую научную дисциплину, которая направлена на глубокое изучение факторов, влияющих на действия и реакции людей в рамках производственной среды. Это исследование охватывает широкий спектр аспектов, включая индивидуальные психологические особенности, межличностные взаимодействия, особенности поведения малых и больших групп, а также влияние социально-экономических условий и организационной структуры. Такая комплексность позволяет рассматривать работников не просто как исполнителей, а как активных участников трудового процесса, чье поведение может меняться под воздействием множества внутренних и внешних факторов. В результате организация получает возможность более эффективно управлять коллективом, выстраивать конструктивные взаимоотношения как внутри команды, так и с внешними партнерами, а также способствовать

развитию позитивного климата, способствующего росту производительности.

Одной из ключевых задач организационного поведения является не просто описание и объяснение существующих моделей поведения сотрудников, но и определение эффективных способов их изменения или корректировки с целью повышения эффективности взаимодействия в коллективе. В этом контексте важно учитывать все стороны человеческой природы — мотивацию, установки, ценности, восприятие и поведение в условиях давления или изменений. Управление поведением работников становится возможным благодаря более глубокому пониманию их реакции на те или иные обстоятельства, что, в свою очередь, позволяет руководству своевременно корректировать методы работы, адаптировать стиль управления и внедрять эффективные программы развития.

Для изучения организационного поведения используется целый арсенал научных методов, каждый из которых позволяет получить определенные виды информации. Например, опросы в виде анкетирования, тестирования или неформальных бесед помогают выявить внутренние установки сотрудников, их отношение к работе, степени удовлетворенности, а также личностные особенности, влияющие на поведение в коллективе. Изучение документов и другой официальной информации позволяет сделать выводы о формальной структуре организации, типах коммуникации, принятых нормах и регламентах. Наблюдение, как открытое, так и скрытое, даёт возможность зафиксировать повседневные формы поведения, выявить неформальные лидеры, способы взаимодействия между коллегами и реакцию на управленческие действия. Эксперименты, в свою очередь, позволяют смоделировать определённые ситуации и проанализировать, как изменяются поведенческие модели при вмешательстве определённых факторов.

Особое значение имеет метод систематического наблюдения за поведенческой средой. Он включает в себя оценку таких

элементов, как физическое пространство, дизайн рабочих помещений, освещение, цветовая гамма, внешний вид сотрудников, их невербальное поведение, манера общения и стиль взаимодействия между собой. Всё это оказывает влияние на эмоциональное состояние работников, уровень их комфорта, доверия и готовности к сотрудничеству. Правильная организация этих элементов способствует формированию благоприятной рабочей атмосферы, усиливает чувство принадлежности к команде и повышает мотивацию к достижению общих целей.

Таким образом, организационное поведение как наука и практика выступает важнейшим инструментом в руках современного менеджмента. Оно позволяет глубоко понять природу человеческого поведения в профессиональной среде и формировать такие условия, при которых личные интересы сотрудников и стратегические цели организации находят точку соприкосновения.

## 1.4. Предмет и задачи дисциплины «Организационное поведение»

Организационное поведение ярко проявляется в том, как сотрудники действуют в процессе выполнения своих обязанностей и взаимодействуют друг с другом. Для того чтобы глубже понять, каким образом элементы организационного поведения реализуются на практике, необходимо учитывать, как положительные, так и отрицательные аспекты, которые сопровождают сотрудничество внутри коллектива. Взаимодействие между сотрудниками может быть гармоничным, способствующим эффективной совместной работе, но также может возникать сопротивление, конфликты или отчуждение, что негативно влияет на общую атмосферу и производительность.

Работника важно рассматривать не просто как исполнителя, а как активного субъекта, принимающего участие в профессиональной и социальной жизни организации. С одной стороны, он действует в конкретных рабочих условиях, принимает

решения, выполняет задачи, взаимодействует с другими — то есть проявляется как деятельная личность. С другой стороны, он участвует в коммуникации, выражает эмоции, формирует отношения и либо активно включается в процессы общения, либо ощущает себя исключённым из них. Это вовлеченность или, наоборот, отстранённость от корпоративной коммуникации значительно влияет на его восприятие себя в системе организации и определяет форму поведения на рабочем месте.

На основании этого формируется представление о самом понятии организационного поведения. Оно охватывает все способы, с помощью которых сотрудники строят рабочее взаимодействие, организуют процессы совместной деятельности, а также демонстрируют формы противодействия, которые могут возникать в условиях профессиональных конфликтов или личностных несогласий. Также под организационным поведением понимается степень их интеграции в корпоративную жизнь или, напротив, изоляция от неё. Таким образом, организационное поведение — это отражение глубинных механизмов участия человека в жизни организации, включающее как его действия, так и реакцию на происходящее вокруг.

Изучение организационного поведения позволяет заглянуть в психологическую основу управления и понять, какие скрытые процессы влияют на динамику организации. Через анализ поведенческих паттернов раскрываются принципы формирования эффективных управленческих решений, мотивации персонала и регулирования социальных связей. При этом в научной дисциплине особое внимание уделяется задачам, связанным с исследованием закономерностей в межличностных отношениях, разработкой методов психологической мотивации персонала, а также структурированием роли лидеров и подчинённых в различных группах, существующих внутри организации.

Предмет организационного поведения охватывает несколько ключевых направлений. В первую очередь, это изучение личности как таковой — её психологических процессов, мотивов,

потребностей, способностей, установок и ценностных ориентаций. Во-вторых, значительное внимание уделяется функционированию рабочих, управленческих и профессиональных групп, в рамках которых человек реализует свои роли. В-третьих, анализируются более широкие аспекты, касающиеся всей организации: её культура, готовность к изменениям, развитие и стратегическое поведение. Кроме того, важную роль играет деятельность менеджеров, которая включает постановку целей, сбор и анализ информации, принятие решений и реализацию поставленных задач. Особое место занимают объединяющие процессы, такие как коммуникация, лидерство, управление конфликтами и ведение переговоров. Именно они обеспечивают целостность и координацию работы всей системы.

Таким образом, организационное поведение представляет собой сложный и многогранный предмет, исследующий как индивидуальные, так и коллективные аспекты поведения людей в рабочей среде. Его понимание помогает руководству и специалистам по управлению персоналом выстраивать эффективные стратегии взаимодействия, повышать продуктивность и поддерживать здоровую корпоративную культуру.

В процессе освоения дисциплины «Организационное поведение» студенты получают не только фундаментальные теоретические знания, но и важные прикладные умения, которые находят применение в различных сферах управления персоналом и организации труда. Изучая поведенческие аспекты функционирования организаций, они учатся разбирать управленческий процесс на ключевые этапы, включая подготовку решений, сам процесс принятия, а также дальнейшую реализацию намеченных действий. Это позволяет им глубже понять, как формируются управленческие механизмы и как можно повысить их эффективность в реальных условиях.

Особое внимание уделяется формированию индивидуального подхода к сотрудникам, что предполагает умение учитывать

личностные особенности, профессиональные качества, мотивацию и поведенческие реакции каждого члена коллектива. Такой подход обеспечивает более точное и продуктивное взаимодействие между руководством и подчинёнными, а также способствует повышению лояльности и вовлечённости работников в рабочие процессы.

Кроме того, студенты осваивают методы управления коллективами, учатся выстраивать продуктивные внутрикомандные связи, мотивировать группы на достижение общих целей и эффективно распределять роли внутри команды. Они также получают знания о механизмах формирования устойчивых межличностных отношений в трудовом коллективе, что играет ключевую роль в поддержании здорового психологического климата и разрешении возможных конфликтов.

Овладение знаниями в области организационного поведения помогает будущим специалистам поддерживать устойчивость и стабильность деятельности организации даже в условиях перемен, неопределенности или давления внешней среды. Это достигается благодаря способности анализировать поведение сотрудников, понимать скрытые причины возникающих проблем и оперативно находить управленческие решения.

Помимо этого, в ходе изучения дисциплины формируются навыки, направленные на стимулирование трудовой активности и интереса к работе. Это включает разработку мотивационных программ, формирование системы поощрений, улучшение условий труда и создание таких условий, при которых сотрудники будут стремиться к профессиональному росту и проявлению инициативы. Таким образом, знания и умения, получаемые в рамках этой дисциплины, формируют основу для эффективного управления людьми в любой современной организации.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается необходимость дисциплины «Организационное поведение»?

2. В чем заключаются сущность и цель дисциплины «Организационное поведение»?

3. Каковы задачи дисциплины «Организационное поведение»?

4. Опишите движущие силы организационного поведения.

5. Каковы основные принципы дисциплины «Организационное поведение»?

# ТЕМА 2. МОДЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

**2.1. Система организационного поведения и ее особенности.**

**2.2. Понятие моделей организационного поведения.**

**2.3. Классификация моделей организационного поведения.**

## 2.1. Система организационного поведения и ее особенности

Организационное поведение представляет собой не просто совокупность теоретических знаний, а практико-ориентированную дисциплину, направленную на формирование, внедрение и постоянное развитие системы действий, благодаря которым возможно достижение стратегических и тактических целей организации. Такая система формируется осознанно, выстраивается целенаправленно и требует регулярного мониторинга её эффективности, а также своевременного обновления в соответствии с меняющимися условиями внешней и внутренней среды. Наибольшая результативность достигается тогда, когда эти действия подкреплены научно обоснованными методами и опираются на современные достижения в области организационного поведения.

Ключевая функция данной системы заключается в том, чтобы выделить те человеческие и организационные факторы, которые оказывают наибольшее влияние на успех организации. После их выявления задача менеджмента — обеспечить соответствующие условия для эффективного управления этими факторами. Важно учитывать, что не все элементы поддаются прямому контролю: некоторые обстоятельства или явления могут находиться за пределами управленческого воздействия. Тем не менее, чем больше факторов окажутся в зоне влияния управленца, тем выше будет уровень управляемости организационных процессов.

Оценка эффективности системы организационного поведения в организации основывается, как правило, на трех ключевых

направлениях. Во-первых, это показатели операционной деятельности, которые включают в себя такие метрики, как производительность, качество выпускаемой продукции или оказываемых услуг, а также уровень удовлетворенности клиентов. Во-вторых, немаловажную роль играют внутренние процессы, отражающие отношение сотрудников к работе — сюда относятся, например, стабильность трудового коллектива, снижение числа опозданий, прогулов и уровень текучести кадров. В-третьих, важным критерием является личностное и профессиональное развитие сотрудников, что выражается в приобретении новых компетенций, росте квалификации и способности адаптироваться к изменениям.

Фундамент любой системы организационного поведения формируется на основе убеждений, приоритетов и целей тех, кто стоит у истоков создания организации. Это могут быть основатели компании, инвесторы или владельцы бизнеса, чьи взгляды и намерения влияют на формирование корпоративной культуры, а также управленческое звено, которое отвечает за текущее руководство. Их стремление к совершенствованию, готовность к обучению и внедрению новых подходов определяет вектор развития всей организации, делая её более адаптивной, устойчивой и конкурентоспособной.

Теоретическая модель управления организационным поведением представляет собой целостную концепцию, в рамках которой описываются представления и убеждения руководителей и менеджеров о текущем положении дел в компании, о характере производственных процессов, а также о том, каким они видят идеальное состояние организации. Эта модель служит ориентиром для формирования управленческих стратегий и подходов к взаимодействию с персоналом. В процессе изучения организационного поведения внимание уделяется четырем ключевым моделям, каждая из которых отражает определённую управленческую философию. Это авторитарная модель, модель опеки, поддерживающая и коллегиальная модель, каждая из

которых задаёт свой стиль взаимоотношений между руководством и сотрудниками и определяет уровень вовлеченности персонала в деятельность организации.

В основе философии управления организационным поведением лежат два типа предпосылок — фактические и ценностные. Фактические основы формируются на базе объективных знаний и опыта. Они опираются на наблюдения, эмпирические исследования в области поведенческих наук и жизненные уроки. Такие знания формируют у нас представление о том, как устроен мир, и помогают предсказывать последствия наших поступков. К примеру, если человек знает, что предмет, сброшенный с высоты, неизбежно упадет и, скорее всего, сломается, он воздержится от подобных действий в отношении ценных вещей. Эти фактические знания устойчивы и мало подвержены изменениям, так как они базируются на реальности, подтвержденной практикой и наблюдением.

Ценностные предпосылки, напротив, отражают субъективное отношение человека к целям и способам достижения результатов. Они связаны не с тем, что есть на самом деле, а с тем, что, по мнению человека, должно быть. Это установки, которые человек может менять, пересматривать или формировать заново в зависимости от жизненных обстоятельств, моральных ориентиров, социальной среды и внутренних убеждений. Даже если человек осознаёт последствия своего действия с точки зрения объективной реальности, он может поступить иначе, руководствуясь своими ценностями. Например, если видеокамера больше не выполняет свою функцию и утратила для владельца ценность, он может сознательно принять решение избавиться от неё, несмотря на осознание того, что она будет уничтожена. В этом случае действия будут исходить не из отрицания реальности, а из внутренней системы убеждений, в которую вложены личные приоритеты.

Таким образом, поведение управленцев и работников в организации определяется не только тем, как они воспринимают окружающий мир, но и тем, какие цели и ценности они считают

правильными. Теоретическая модель организационного поведения помогает соединить эти два аспекта — фактическое знание и ценностные ориентиры — в единую основу для принятия управленческих решений и построения эффективной системы взаимодействия в рамках организации.

Современные организации все чаще стремятся определить и закрепить свои ключевые ценности как основу для построения устойчивой культуры и эффективного управления. Эти ценности становятся ориентирами, которые направляют поведение сотрудников и формируют единый подход к достижению стратегических целей. В этом процессе особая роль отводится руководителям, поскольку именно они несут основную ответственность за внедрение в систему организационного поведения таких фундаментальных компонентов, как видение, цели и задачи.

Видение представляет собой образ желаемого будущего организации — четкую и вдохновляющую картину того, каким организация стремится стать и какую роль должны играть её сотрудники в этом будущем. Это не просто абстрактная идея, а конкретное представление о долгосрочном направлении развития, которое помогает объединить коллектив вокруг общих стремлений. Эффективное видение требует от руководства не только четкой формулировки, но и постоянного повторения, разъяснения и донесения до каждого члена коллектива, чтобы все сотрудники могли осознанно и мотивированно двигаться в едином направлении.

Параллельно с формированием видения организация должна четко обозначить свою миссию. Это стратегически важное заявление определяет основную цель существования организации, раскрывает её направление деятельности, те рыночные сегменты и ниши, на которых она сосредоточена, а также категорию клиентов, с которыми организация планирует выстраивать долгосрочные и стабильные отношения. В отличие от видения, миссия носит более прагматичный и конкретный характер, она отражает текущие

приоритеты и конкурентные преимущества, которыми организация обладает на данный момент.

Миссия служит связующим звеном между текущими действиями и стратегическими намерениями, тогда как видение задает ориентир в долгосрочной перспективе. После того как организация определила своё видение и миссию, следующим логическим шагом становится постановка целей. Цели выражают основные направления, в которых организация должна развиваться для реализации своей миссии и приближения к видению. Они дают представление о желаемом результате и позволяют сконцентрировать ресурсы на приоритетных направлениях.

Финальным элементом этой цепочки являются конкретные задачи, которые представляют собой практические шаги, направленные на достижение поставленных целей. Задачи детализируют, какие действия, в каком объеме и в какие сроки должны быть выполнены, кем именно и с каким ожидаемым результатом. Таким образом, через интеграцию видения, миссии, целей и задач организация получает возможность более эффективно управлять своим развитием и адаптироваться к изменениям внешней среды.

Цели представляют собой четко обозначенные ориентиры, к которым организация стремится прийти в течение установленного периода. Их постановка требует вдумчивого, комплексного подхода, поскольку сами цели должны быть не только достижимыми и измеримыми, но и согласованными на всех уровнях – от стратегического руководства до рядовых сотрудников. Для того чтобы организационная система функционировала как единое целое, необходимо обеспечить согласованность между личными стремлениями сотрудников, групповыми задачами и общими организационными приоритетами. Только при таком синхронном подходе возможно формирование эффективной социальной структуры, где каждый участник осознает свою роль в достижении общего успеха.

Философия организации играет важную роль в формировании ценностной базы, на которой строятся принципы принятия решений, взаимодействия с внешней и внутренней средой, а также развития корпоративной культуры. Эти ценности не просто декларации, они пронизывают повседневную практику и отражаются в поведении сотрудников и стиле управления. Видение в данном контексте выступает как развернутая форма миссии компании — это стратегический замысел, показывающий, в каком направлении должно происходить развитие организации в будущем. Цели же служат вехами, по которым можно отслеживать прогресс на пути к реализации этого видения.

Все вместе — философия, миссия, видение, ценности и цели — образуют основу идентичности организации, своего рода конструктивный «скелет» ее культуры. Эта культура, в свою очередь, включает не только формальные аспекты, такие как организационная структура, процедуры и регламенты, но и менее заметные, неформальные стороны, включая моральный климат, внутренние правила общения и связи между различными группами и уровнями персонала. Менеджеры должны не просто понимать официальную часть организационной структуры, но и уметь учитывать существование неформальных связей и групп, которые могут оказывать значительное влияние на поведение сотрудников.

Управление организацией требует от руководителей гибкости и способности применять различные стили лидерства, а также уверенного владения коммуникативными навыками. Немаловажно и знание основ психологии межличностного и группового взаимодействия. Это необходимо для того, чтобы сформировать такие условия труда, при которых сотрудники ощущают удовлетворение, вовлеченность и заинтересованность в результате своей деятельности.

Высокий уровень мотивации сотрудников не возникает сам по себе — он формируется под влиянием множества факторов, включая внутренние установки человека, внешние обстоятельства, а также системные характеристики самой организации. Именно

поэтому от менеджеров требуется не просто общая способность к управлению, а конкретные умения по формированию мотивационной среды, адаптированной к различным ситуациям и типам личности.

Когда система организационного поведения построена грамотно, она способствует не только профессиональному росту работников, но и достижению как корпоративных, так и индивидуальных целей. Это создает предпосылки для установления взаимовыгодных отношений между сотрудниками и руководством, основанных на доверии, сотрудничестве и взаимной поддержке. В таких условиях руководство действует не как внешняя сила давления, а как партнёр, способствующий раскрытию потенциала сотрудников.

Современный подход к управлению организационным поведением подчеркивает важность партнерства между менеджерами и сотрудниками, переход от авторитарного контроля к модели, основанной на вовлеченности и совместной ответственности. Если же организация сталкивается с проблемами в достижении своих целей, это становится поводом для глубокого анализа текущей модели поведения внутри коллектива. В случае необходимости руководство должно быть готово к пересмотру, модернизации или даже коренному изменению существующей системы взаимодействия, чтобы вернуть организации способность к эффективному развитию и росту.

## 2.2. Понятие моделей организационного поведения

Различия в эффективности и результативности работы различных организаций во многом обусловлены тем, какие именно модели организационного поведения лежат в основе их управленческой практики. Эти модели отражают систему убеждений и взглядов, которую разделяют и применяют на практике руководители. Иными словами, выбор управленческой стратегии напрямую зависит от того, какие представления о людях, их мотивации, взаимодействии и способах влияния на

поведение сотрудников доминируют в сознании управленцев. Именно эти представления становятся определяющим фактором, который направляет действия руководства и влияет на развитие всей организации.

В связи с этим для менеджеров исключительно важно не только осознавать, какие именно модели поведения они применяют на практике, но и понимать суть этих моделей, их сильные и слабые стороны, а также ту философию, на которой они базируются. Кроме того, необходимо учитывать не только личные установки управленцев, но и то, какие модели поведения и взаимодействия преобладают среди сотрудников, поскольку согласованность между управленческим подходом и восприятием работников способствует формированию продуктивной рабочей среды.

Существенный вклад в развитие теоретического понимания этих процессов внес известный американский ученый Дуглас МакГрегор. В своей работе, опубликованной еще в 1957 году, он представил аргументированную точку зрения, согласно которой поведение руководителей в значительной степени определяется их верой в определенные теории человеческой природы. Таким образом, философия, лежащая в основе менеджмента, влияет не только на отдельные решения, но и на общую управленческую политику, включая подходы к мотивации, методы контроля, характер взаимодействия с персоналом и даже организационную структуру компании.

Фактически, действия управленцев можно рассматривать как отражение их базовых убеждений и допущений о поведении людей. Эти допущения редко формулируются явно, но они глубоко укоренены в профессиональном мировоззрении и оказывают решающее влияние на управленческие решения. Поэтому наблюдение за тем, как действуют руководители в различных ситуациях, позволяет сделать выводы о тех скрытых идеях и принципах, которыми они руководствуются. Такой анализ особенно важен, если организация стремится к устойчивому

развитию и хочет адаптироваться к меняющимся условиям внешней среды, не теряя при этом внутренней согласованности и эффективности.

Основу подхода к управлению персоналом в теории Дугласа МакГрегора составляют два противоположных взгляда на природу человека — теория X и теория Y. Эти концепции отражают разные представления о мотивации, поведении и отношении сотрудников к труду, что, в свою очередь, определяет методы управления ими.

Согласно теории X, большинство людей по своей природе не любят труд и стремятся избегать его, если только это возможно. Работа для них воспринимается как обязанность, а не как источник самореализации. Они не проявляют инициативу, избегают ответственности, не ставят перед собой высоких целей и в первую очередь озабочены своей безопасностью и стабильностью. Руководители, придерживающиеся данной модели, считают, что для достижения целей организации необходимо оказывать на сотрудников постоянное давление, жестко контролировать их действия и стимулировать к работе исключительно внешними средствами — наказаниями или материальными поощрениями. Такой стиль управления основан на недоверии, ограничении самостоятельности работников и акценте на иерархическую власть.

Теория Y, напротив, предлагает более оптимистичное и гуманистическое представление о человеке. Она исходит из предположения, что труд — это естественная потребность, аналогичная игре или отдыху, и при соответствующих условиях человек может получать от него удовольствие. Согласно этой модели, лень не является врожденным качеством, а возникает как следствие негативного опыта, отсутствия мотивации или неподходящей организационной среды. Теория утверждает, что сотрудники способны к самоконтролю и самоуправлению, если они понимают цели своей работы и чувствуют сопричастность к ним. Они могут стремиться к принятию ответственности, особенно если работа дает им возможность реализовать свои творческие и

интеллектуальные способности. Следовательно, задача менеджера заключается не в контроле, а в создании условий для раскрытия потенциала сотрудников, развитии их инициативы и поддержке их стремлений.

Таким образом, теория X представляет собой авторитарную модель управления, в которой основное внимание уделяется контролю и дисциплине, тогда как теория Y отражает демократический подход, ориентированный на развитие и вовлечение персонала. Выбор между этими моделями зависит от управленческой философии руководителя, корпоративной культуры и уровня зрелости сотрудников.

Анализируя свои теоретические подходы, Дуглас МакГрегор пришёл к выводу, что многие руководители организаций по-прежнему придерживаются устаревших взглядов на природу человека. По его мнению, представления, заложенные в теории X, в полной мере применимы лишь к ограниченному числу людей. В реальности большинство работников обладает внутренним потенциалом, стремится к развитию и способно достигать более высоких результатов при создании соответствующих условий. Поэтому МакГрегор считал необходимым отказаться от архаичных представлений и перейти к более современным взглядам, основанным на открытиях поведенческих наук и практических наблюдениях за поведением сотрудников.

Он утверждал, что теория Y ближе к реальной картине, так как учитывает индивидуальные различия людей, их мотивацию, стремление к росту и готовность брать на себя ответственность. Это понимание позволило МакГрегору сделать весомый вклад в развитие управленческой мысли: он подтолкнул многих менеджеров к переосмыслению собственных управленческих установок, к критической оценке ценностей, лежащих в основе их решений и поведения в организации.

Одним из важных достижений МакГрегора было то, что он одним из первых подчеркнул важность практического применения иерархии потребностей Абрахама Маслоу в управлении

персоналом. Кроме того, он обратил внимание на необходимость согласования ценностей организации с личными приоритетами сотрудников, что способствует формированию более гармоничной и эффективной рабочей среды.

Такие концепции, как теория X и теория Y, можно рассматривать как своего рода управленческие парадигмы — оригинальные схемы, на основе которых формируются методы анализа и принятия решений. Каждая подобная модель строится на определённом представлении о человеческой природе, что оказывает влияние на то, как менеджеры воспринимают поведение сотрудников, оценивают ситуацию и предсказывают её развитие.

Парадигмы, лежащие в основе управленческого поведения, играют ключевую роль в формировании стиля руководства и направленности действий менеджеров. Независимо от того, осознаются ли эти установки сознательно или являются результатом накопленного опыта, они становятся мощными ориентирами в управленческой практике. То, как руководитель принимает решения, определяет стиль взаимодействия с подчинёнными, и в целом выстраивает поведение в организации, часто зависит от его убеждений и ценностей, которые глубоко укоренены в его мышлении.

Существуют различные модели организационного поведения, каждая из которых представляет собой особый подход к управлению людьми. Наиболее часто выделяют четыре основные модели: авторитарную, опекунскую, поддерживающую и коллегиальную. Каждая из них имеет свою специфику, основанную на определённых принципах и целях, а выбор той или иной модели зависит от множества факторов. Среди них важную роль играют мировоззрение руководства, стратегические приоритеты компании, её миссия, цели и даже общее представление о роли человека в трудовом процессе.

Помимо внутренних факторов, выбор модели организационного поведения также определяется внешними условиями. Динамичная, нестабильная среда, частые изменения на

рынке или в потребительских предпочтениях требуют от организации большей гибкости и способности к сотрудничеству, что способствует распространению более демократичных форм взаимодействия, таких как коллегиальная модель. Это означает, что организационное поведение должно быть гибким и адаптироваться к меняющимся условиям. Невозможно навсегда придерживаться одной и той же модели – её необходимо пересматривать и корректировать в зависимости от ситуации.

Исторически первой широко распространённой моделью управления стала авторитарная. Она была особенно актуальна в эпоху промышленной революции, когда эффективность труда напрямую связывалась с дисциплиной и жёстким контролем. В рамках этой модели основой власти руководителя служат его формальные полномочия, полученные от организации. Менеджер, опираясь на свою должность и силу иерархии, требует безусловного подчинения. Такое управление сопровождается установками вроде "вы должны сделать это, иначе вас ждёт наказание". Руководитель в таких условиях рассматривает свои решения как единственно верные, не нуждающиеся в обсуждении, а работники воспринимаются скорее как исполнители, обязанные выполнять указания без лишних вопросов.

В авторитарной системе акцент делается на жёсткую дисциплину и контроль, а не на развитие или инициативность сотрудников. Она исходит из предположения, что менеджер обладает всей полнотой знаний, необходимых для принятия решений, в то время как от персонала требуется лишь чёткое выполнение распоряжений. Такой подход может быть эффективен в условиях жёстко структурированной производственной среды, но в современных реалиях всё чаще рассматривается как ограничивающий потенциал работников и препятствующий развитию творческого и инициативного начала.

В рамках авторитарной модели управления существует устоявшееся убеждение, что сотрудники сами по себе не склонны к инициативе и стремлению к труду, поэтому их необходимо

постоянно направлять, контролировать и даже принуждать к выполнению обязанностей. Управление в таких условиях воспринимается как функция жёсткого контроля, главная цель которого — обеспечить подчинение и выполнение приказов. Вся система выстроена таким образом, чтобы власть руководителя была абсолютной, а сотрудники были вынуждены подчиняться, не имея реальных возможностей для влияния на производственные процессы.

Исторически такая модель сложилась на фоне тяжелых условий труда. Рабочие сталкивались с физическим истощением, опасной рабочей средой, отсутствием элементарной заботы о здоровье и безопасности, а также с грубостью, угрозами и постоянным дефицитом ресурсов. Всё это формировало крайне негативное восприятие управления, порождая отчуждение и недоверие к руководству. В такой атмосфере сотрудники воспринимали начальство как источник страха и давления, а не как партнёров или наставников.

В условиях авторитарного управления работники не просто подчиняются — они психологически зависят от воли руководителя. Менеджер получает право принимать ключевые кадровые решения: нанимать, увольнять, поощрять или наказывать. Его власть становится почти неограниченной, а у работников формируется ощущение беспомощности и зависимости. Именно такая обстановка формирует модель поведения, при которой подчинённый вынужден соглашаться с приказами, даже если они кажутся ему несправедливыми или нерациональными.

Заработная плата в авторитарной системе, как правило, остаётся на минимальном уровне. Это объясняется не только слабой мотивацией персонала, но и тем, что эффективность труда часто оказывается крайне низкой. Сотрудники, в условиях принуждения и страха, работают исключительно для того, чтобы удовлетворить базовые жизненные потребности — обеспечить жильё, еду, минимальный комфорт для себя и своей семьи. Более

высокие уровни потребностей — такие как уважение, признание, развитие — практически игнорируются, что тормозит профессиональный рост и внутреннюю мотивацию.

На начальных этапах развития производственных систем такая модель казалась единственно возможной, ведь альтернативных подходов к управлению ещё не существовало. Однако с течением времени начали формироваться новые социальные ориентиры, появились знания о мотивации и потребностях человека, что в корне изменило представление о роли труда и управления. Это стимулировало переход на качественно иной уровень в отношениях между менеджерами и подчинёнными. Постепенно стало ясно, что эффективность труда можно повышать не за счёт жёсткого контроля, а через вовлечение сотрудников, уважение к их мнению и стремление к взаимопониманию.

Интерес к изучению трудовых отношений привёл к важным открытиям. Несмотря на то что авторитарная модель не поощряет обратную связь от сотрудников, и сами руководители, как правило, не ожидают выражения мнения от подчинённых, внутренняя жизнь работников далеко не так пассивна, как предполагается. Люди мыслят, анализируют происходящее, переживают, и пусть они не высказывают своих суждений вслух — эти размышления существуют. Когда внутреннее напряжение достигает предела, и у человека больше нет сил сдерживаться, он может открыто высказывать недовольство или делиться эмоциями. Это говорит о том, что даже в условиях жёсткой иерархии сотрудники остаются мыслящими личностями, чьё мнение нельзя игнорировать, если организация стремится к развитию.

Становится очевидным, что для повышения качества трудовой жизни и создания более благоприятной рабочей среды необходимы методы, способные вызывать у сотрудников чувство удовлетворенности, уверенности в завтрашнем дне и психологической стабильности. Такие подходы должны снижать уровень разочарования, тревожности и агрессивного отношения к

труду, способствуя формированию позитивного отношения к работе. Идеи о создании подобной системы управления начали формироваться в конце XIX — начале XX века, когда в условиях индустриализации и социальной напряженности некоторые компании стали осознавать важность заботы о своих работниках и начали внедрять элементы социальной поддержки. Со временем эта практика получила название патернализма.

К 1930-м годам под влиянием совместных усилий работодателей, профсоюзов и государственных структур усилилась защита прав работников. Это привело к формированию новой модели организационного поведения, в основе которой лежала концепция опеки. Суть данной модели заключалась в том, что руководство компаний принимало на себя обязательства не только по выплате заработной платы, но и по предоставлению различного рода льгот, улучшению условий труда и созданию социальной инфраструктуры. Главная цель такого подхода — обеспечить работникам стабильность и чувство защищенности.

Однако эффективность модели опеки в значительной степени определялась финансовыми возможностями организации. Чем богаче и успешнее предприятие, тем шире спектр предоставляемых льгот и выше заработная плата. Таким образом, основное внимание в управлении акцентировалось на удовлетворении физиологических и базовых потребностей работников, прежде всего — в безопасности. Руководители считали, что именно ощущение защищенности со стороны организации становится ключевым мотивирующим фактором для персонала.

В условиях, когда организация обеспечивает работнику стабильный доход и широкий социальный пакет, между сотрудником и компанией возникает особая форма зависимости. Работник начинает воспринимать организацию не просто как место труда, а как источник своего жизненного благополучия. У него формируется убеждение, что материальное положение, безопасность семьи, а иногда и будущее детей напрямую зависят

от стабильности предприятия. Чем меньше зависимость от конкретного руководителя, тем выше лояльность по отношению к самой организации в целом. Это приводит к тому, что сотрудники могут годами работать на одном месте, даже если появляются альтернативные предложения с более выгодными условиями.

Особенно наглядно это проявляется, когда работник, проработав на предприятии десятилетия и получив гарантии в виде достойной пенсии, социальных программ и привилегий, теряет мотивацию к смене работы. Даже если на рынке труда существуют более привлекательные предложения, сотрудник может не решиться на перемены, поскольку ощущает сильную привязанность к стабильности и чувствует себя в безопасности под «зонтом» организации. Таким образом, модель опеки формирует прочную взаимосвязь между работником и предприятием, основанную на чувстве благодарности, зависимости и доверия.

Модель организационного поведения, основанная на опеке, предполагает, что основное внимание сотрудников сосредоточено на получении материальных поощрений, льгот и экономических гарантий. Создавая атмосферу стабильности и защищенности, организация формирует у работников ощущение комфорта и уверенности в завтрашнем дне. С течением времени это приводит к тому, что у сотрудников появляется устойчивое чувство удовлетворённости своей жизнью и положением внутри компании. Однако это не означает, что работники становятся пассивными и теряют интерес к делу — наоборот, они продолжают выполнять свои обязанности добросовестно. Именно поэтому эффективность данного подхода зачастую оказывается выше, чем при использовании авторитарной модели, при которой подавляются инициативность и индивидуальные особенности работников.

Тем не менее, несмотря на положительные стороны, модель опеки имеет свои ограничения и является в определённой степени крайним подходом. Её главная идея заключается в акценте на материальной поддержке и создании у сотрудников ощущения зависимости от компании как источника их благополучия. Такая

зависимость делает организацию своего рода «опекуном», от которого сотрудник ожидает заботы и стабильности. В реальной практике данная модель может иметь разные проявления: в некоторых организациях она выражена жёстко и однозначно, в других — применяется умеренно, с элементами гибкости. Это позволяет рассматривать её не как строго фиксированную систему, а как изменчивую и адаптивную форму управления.

Сильной стороной модели является то, что она действительно создаёт для работников ощущение защищенности и стабильности, что особенно важно в условиях нестабильной экономики или социальных потрясений. Сотрудники чувствуют, что их потребности учитываются, и что организация берёт на себя ответственность за их благополучие. Такая позиция способствует росту лояльности персонала, снижению текучести кадров и формированию позитивного имиджа компании.

Однако у этой модели есть и определённый недостаток, который заключается в том, что при длительном использовании у сотрудников может притупляться стремление к профессиональному росту и саморазвитию. Когда все базовые потребности уже удовлетворены, но при этом не создаются стимулы к более высоким достижениям, работники часто ограничиваются выполнением минимально необходимого объёма работы. Уровень их трудовой активности стабилизируется, но не превышает рамки их реального потенциала. Это означает, что в долгосрочной перспективе организация может недополучать возможную продуктивность и креативность своих сотрудников, так как внутренние мотиваторы остаются неактивированными.

Поддерживающая модель организационного поведения основывается на подходе, предложенном Ренсисом Ликертом, суть которого заключается в построении отношений между руководством и сотрудниками на основе взаимного уважения и содействия. Он утверждал, что эффективное управление должно быть ориентировано не на принуждение или контроль, а на создание условий, в которых каждый работник чувствует

поддержку, уверенность и мотивацию для проявления своих лучших качеств.

Историческим толчком к развитию этой концепции стали исследования, проведенные в 1920–1930-х годах на заводе Хоторн в США под руководством ученых Элтона Мэйо и Фрица Ротлисбергера. Хотя эти работы подвергались критике за отдельные методологические недостатки и ошибки в интерпретации результатов, их основополагающий вывод оказался крайне важным: предприятие следует рассматривать не просто как производственный механизм, а как социальную систему, в которой первостепенную роль играет качество человеческих взаимоотношений, групповая динамика и поддерживающий стиль руководства. Именно этот подход позволил по-новому взглянуть на поведение работников и понять, что оно формируется не только внешними стимулами, но и внутренней мотивацией, которая напрямую зависит от созданной в коллективе атмосферы.

Существенное отличие поддерживающей модели от других заключается в том, что она делает ставку не на денежные выплаты или административное давление, а на лидерство и участие. Руководитель, следуя этой модели, старается стать не контролёром, а наставником и вдохновителем для подчинённых. Он стремится к тому, чтобы каждый сотрудник ощущал свою значимость и понимал, что его вклад ценен для общего дела. Такой подход не только способствует росту профессионального потенциала работников, но и укрепляет их личную заинтересованность в успехе всей организации.

Лидеры, придерживающиеся этой модели, убеждены, что большинство людей изначально настроены позитивно по отношению к работе и склонны проявлять инициативу. Они понимают, что равнодушие, сопротивление и пассивность возникают, как правило, из-за неэффективной организационной среды, отсутствия признания или недоверия со стороны руководства. Если же создать комфортные условия для труда, поощрять участие в принятии решений и открыто выражать

поддержку, сотрудники охотно берут на себя ответственность, демонстрируют творческий подход и стремятся к профессиональному росту. Таким образом, главной задачей управления в рамках поддерживающей модели становится не просто обеспечение материальных благ, а формирование таких условий, при которых человек может раскрыть свои способности, чувствовать себя уверенно и быть полезным как себе, так и организации. Это позволяет не только повышать производительность труда, но и укреплять корпоративную культуру, создавая сплочённый коллектив, ориентированный на общее развитие.

Поддерживающая модель организационного поведения показала свою высокую эффективность как для работников, так и для руководителей, особенно в странах с развитой экономикой и высоким уровнем жизни. Она широко применяется в Соединенных Штатах, где условия труда и социальные ожидания работников соответствуют принципам этой модели. Основное её достоинство заключается в том, что она способна удовлетворять не только базовые потребности сотрудников, но и их стремление к самореализации, признанию и развитию. Однако стоит отметить, что сам по себе факт признания менеджером идей поддерживающего подхода не гарантирует его успешного и постоянного применения. На практике переход от теоретических убеждений к реальному управленческому поведению представляет собой сложный и длительный процесс. Тем не менее, опыт многих организаций подтверждает, что при правильной реализации эта модель приносит ощутимые результаты — рост вовлеченности сотрудников, повышение производительности и улучшение общего климата в коллективе.

Дальнейшим логическим развитием поддерживающего подхода стала коллегиальная модель организационного поведения. Она получила своё название от понятия «коллегиальность», что подразумевает совместную деятельность группы людей, объединённых общей целью и равным участием в процессе её

достижения. Изначально такая модель получила распространение в научных учреждениях и исследовательских организациях, где труд носит интеллектуальный характер и предполагает высокий уровень автономии и творческого подхода со стороны каждого члена коллектива. Именно в таких условиях коллективное мышление, свобода действий и взаимное уважение оказываются особенно продуктивными.

Однако возможности внедрения коллегиальной модели в традиционные производственные предприятия остаются ограниченными. Это объясняется более жесткими регламентами и строго структурированными производственными процессами, в которых свобода и креативность ограничены самим характером работы. Тем не менее, при определенных усилиях и в подходящей культурной среде, элементы коллегиального подхода могут быть успешно адаптированы и в таких условиях, особенно в части улучшения командной работы и усиления чувства принадлежности сотрудников к общему делу.

Суть коллегиальной модели заключается в построении рабочих отношений, основанных на принципах равноправного партнерства, взаимного уважения и общего вклада в результат. Когда сотрудники видят, что руководство активно участвует в решении рабочих задач, демонстрирует заинтересованность в достижении общих целей и проявляет открытость к диалогу, у них формируется ощущение, что они работают не под началом начальника, а бок о бок с партнером. Менеджер в этом случае перестаёт быть контролирующим органом и становится скорее наставником или тренером, который помогает команде развиваться, координирует её действия и способствует достижению высоких результатов. Такое управление создает условия для формирования сплочённого коллектива, где каждый сотрудник чувствует свою значимость и стремится к общему успеху.

Когда в организации применяется коллегиальный подход, у работников постепенно формируется особое отношение к своей

профессиональной деятельности. Исполнение трудовых обязанностей становится для них не просто откликом на распоряжения начальства или следствием страха перед наказанием. Напротив, сотрудники начинают воспринимать поставленные задачи как личную ответственность, стремясь выполнить их качественно и на высоком уровне. Такая внутренняя мотивация исходит из осознания своей важности в достижении общей цели и желания принести реальную пользу как команде, так и всей организации. Они ощущают, что конечный результат напрямую зависит от их вклада, а потому прикладывают усилия не из-под палки, а по собственной инициативе.

Этот стиль взаимоотношений способствует формированию у работников самодисциплины. Сотрудники начинают самостоятельно регулировать своё поведение, определяя для себя, что допустимо в коллективе, а что — нет. Это напоминает ситуацию в спортивной команде, где каждый участник осознаёт важность соблюдения установленных правил игры ради достижения общего успеха. То же самое происходит и в трудовом коллективе: работники уважают принятые нормы и придерживаются их не из страха наказания, а из чувства сопричастности и ответственности.

Кроме того, в такой атмосфере усиливается чувство профессионального удовлетворения. Сотрудники чувствуют себя значимыми, нужными и уважаемыми. У них появляется ощущение, что они вносят важный вклад в общее дело, что их мнение имеет значение, и что их труд способствует движению всей организации вперёд. Это ощущение причастности и успеха усиливает их стремление к самореализации и развивает устойчивую, внутренне мотивированную готовность выполнять профессиональные задачи на высоком уровне, даже без постоянного внешнего контроля.

## 2.3. Классификация моделей организационного поведения

Рассмотрение различных моделей организационного поведения позволяет прийти к обоснованным и важным заключениям относительно их природы, применения и эффективности. Прежде всего стоит отметить, что развитие этих моделей происходит постепенно, в рамках эволюционного процесса. Они не возникают случайно или произвольно, а формируются и совершенствуются в ответ на изменяющиеся приоритеты и потребности сотрудников. С течением времени люди начинают ценить не только материальные блага, но и уважение, признание, участие в принятии решений и возможности для самореализации, что и приводит к появлению новых подходов к управлению.

Сегодня можно наблюдать явную тенденцию к внедрению более современных, гибких и человекоориентированных моделей организационного поведения. Компании всё чаще стремятся отойти от жёстких, авторитарных методов и делают акцент на поддержке, вовлечённости, партнёрстве и развитии внутренней мотивации сотрудников. Однако важно понимать, что выбор той или иной модели не может быть универсальным или одинаково успешным во всех случаях. Эффективность каждой конкретной модели напрямую зависит от ситуации, в которой она применяется: от корпоративной культуры, уровня развития организации, её задач, структуры коллектива и внешней среды.

Кроме того, модели не являются чем-то статичным — их можно адаптировать, изменять, сочетать и развивать в различных направлениях. Управленческая практика постоянно эволюционирует, и успешное применение моделей организационного поведения во многом определяется своевременной реакцией на перемены. То, что хорошо работает сегодня, может оказаться неэффективным завтра, если игнорировать изменения в обществе, технологиях, потребностях людей и условиях ведения бизнеса.

По мере расширения как индивидуального, так и коллективного осознания особенностей человеческого поведения и при возникновении новых социальных вызовов, организации неизбежно переходят к более зрелым и адаптивным моделям управления. Ошибочно полагать, что какая-либо из них является универсальной или «идеальной» на все времена. Подобное мышление ограничивает управленцев в их действиях, делает их заложниками устаревших подходов и снижает способность быстро реагировать на изменения в окружающем мире. Лишь открытость к новому, гибкость мышления и готовность к постоянному обновлению управленческих стратегий позволяют организациям развиваться устойчиво и эффективно в условиях динамичной среды.

Поддерживающая модель, как и все остальные модели организационного поведения, не является универсальной и лишённой недостатков. Её использование, как и любой другой концепции, ограничено определёнными условиями и контекстом. Сама по себе идея «наилучшей» модели управления в долгосрочной перспективе некорректна, поскольку любое представление об оптимальности зависит от нашего текущего понимания природы человеческого поведения, а также от социальных, экономических и культурных факторов, присущих конкретной ситуации и времени. То, что сегодня кажется эффективным и прогрессивным, завтра может потерять свою актуальность в силу изменений внутри организации или во внешней среде.

Для менеджмента одной из важнейших задач является правильный выбор модели организационного поведения, соответствующей реальным условиям, целям и потребностям коллектива. Это особенно важно для тех организаций, которые сознательно приняли определённую управленческую модель как основу своей деятельности. Им необходимо не только внедрить её на практике, но и периодически оценивать её эффективность и актуальность. Это предполагает глубокое понимание внутренних

процессов в коллективе, динамики взаимоотношений и умение адаптировать модель под изменяющиеся условия.

С течением времени и с развитием принятых в компании управленческих подходов, руководству приходится решать непростую задачу оно должно не только принять новую систему взглядов и ценностей, но и сформировать у себя и у сотрудников поведенческие навыки, соответствующие новым принципам. Это требует и профессиональной гибкости, и способности к личностной трансформации.

Нельзя не отметить, что между различными моделями организационного поведения и базовыми потребностями человека существует тесная взаимосвязь. Так, модель опеки, безусловно, представляет собой более прогрессивный этап по сравнению с авторитарной, так как она предлагает больший уровень заботы о сотруднике и создаёт более комфортные условия труда. Однако поддерживающая модель продвигается ещё дальше — она ориентирована на удовлетворение более высоких потребностей сотрудников, которые модель опеки не может в полной мере охватить.

Иногда можно встретить мнение, что появление новой модели ведёт к полному отказу от прежних. Однако проведённый анализ показывает, что новые модели не отрицают, а, наоборот, развивают достижения предыдущих. К примеру, при использовании поддерживающей модели в управлении вовсе не исключается применение элементов из модели опеки, таких как гарантии занятости или социальные льготы, поскольку они продолжают удовлетворять базовые потребности работников, прежде всего в стабильности и безопасности.

Фактически, поддерживающая модель стала возможной именно потому, что предыдущие управленческие подходы, такие как модель опеки, обеспечили фундамент — устойчивые условия труда, защиту прав работников, уверенность в завтрашнем дне. Как только эти базовые потребности оказались в значительной степени удовлетворёнными, сотрудники начали стремиться к

более высокому уровню самореализации, признания и личного развития, что и стало стимулом для перехода к поддерживающей модели. Таким образом, модели не сменяют друг друга по принципу "старое – плохо, новое – хорошо", а вырастают одна из другой, постепенно расширяя горизонты возможностей управления человеческим капиталом.

Несмотря на активное внедрение и развитие управленческих информационных систем, руководство крупных и многоотраслевых компаний сталкивается с серьезными трудностями при попытке эффективно применять инструменты традиционного авторитарного стиля управления. Такие компании обладают сложной структурой и множеством подразделений, поэтому объем информации, которую необходимо контролировать и анализировать, становится чрезмерным даже для самых опытных и компетентных руководителей. В условиях столь масштабной и динамичной среды становится очевидным, что ни один человек не в состоянии в одиночку охватить всю полноту происходящих процессов и принимать обоснованные решения в изоляции от других участников управления. Поэтому управленцы неизбежно должны адаптироваться к новым реалиям и научиться взаимодействовать с различными центрами влияния, находящимися ближе к ключевым операционным событиям, к «передовой» деятельности организации.

Это требует не просто технических или организационных изменений, но и пересмотра фундаментальных основ взаимодействия между руководством и сотрудниками. Необходим новый тип психологического контракта, в котором упор делается на взаимное уважение, участие и развитие сотрудничества. Старые авторитарные подходы, основанные на жесткой иерархии, контроле и одностороннем принятии решений, утрачивают свою актуальность в условиях, где ценятся инициативность, креативность и профессиональная независимость.

Кроме того, авторитарная модель управления оказывается неспособной удовлетворять важнейшие потребности работников,

особенно занятых в интеллектуальной сфере. Такие сотрудники стремятся не только к стабильности и финансовой мотивации, но и к признанию, уважению, личному росту и самореализации. Строгие правила, контроль и минимальное участие в принятии решений препятствуют раскрытию их потенциала и подавляют творческое мышление. Поэтому использование исключительно авторитарной модели становится неэффективным и ограниченным.

Несмотря на это, в большинстве организаций, как правило, преобладает какая-то одна модель поведения, однако это не означает, что другие подходы полностью исключаются. Напротив, успешные управленцы умеют комбинировать различные модели в зависимости от конкретной ситуации, особенностей сотрудников и типа выполняемой работы. Менеджеры обладают разным опытом, знаниями и подходами к организации труда, и эти различия, в свою очередь, зависят от культурных, исторических и социальных факторов, сформировавших их управленческое мышление.

Разнообразие организационных культур и производственных процессов также оказывает решающее влияние на выбор подходящей модели. В некоторых сферах преобладают строго регламентированные операции, где требуется неквалифицированный труд, подчиняющийся четким инструкциям и контролю. Здесь авторитарный подход может быть уместен, так как обеспечивается дисциплина и стабильность. В других случаях, особенно в области креативной или научной деятельности, где результаты во многом зависят от самоорганизации и инициативы сотрудников, более уместны поддерживающие и коллегиальные формы управления. В такой среде важно стимулировать внутреннюю мотивацию работников и развивать их потенциал через партнерство и доверие.

Таким образом, нет веских причин полагать, что различные модели организационного поведения не могут сосуществовать. Наоборот, гибкое и разумное их комбинирование, с учётом реальных условий и задач, становится важным фактором успеха. По мере развития общества и изменения приоритетов всё большее

распространение получают более прогрессивные и гуманистически ориентированные модели, способствующие раскрытию человеческого потенциала и повышению эффективности.

Основной вывод заключается в том, что современное управление требует не только умения определить, какие поведенческие модели применимы в конкретной организации, но и способности обеспечить их соответствие быстро меняющимся условиям. Это означает необходимость постоянной гибкости, готовности отказаться от устаревших управленческих догм, а также активного поиска новых подходов. Менеджеры должны быть не только практиками, но и аналитиками, способными критически воспринимать информацию, изучать современную профессиональную литературу, обмениваться мнениями с коллегами и специалистами, воспринимать даже противоположные точки зрения. Только в этом случае возможно развитие по-настоящему эффективного и адаптивного стиля управления.

**Контрольные вопросы:**

1. Почему философия и видение включены в деятельность организации?
2. Что такое организационное видение? Приведите примеры.
3. Сравните четыре модели организационного поведения. Что у них общего?
4. Чем отличаются друг от друга модели организационного поведения?
5. Почему они в первую очередь распространены в высокоразвитых странах?
6. В каком направлении развиваются модели организационного поведения?

# ТЕМА 3. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

**3.1. Понятие коммуникации. Сущность организационных коммуникаций.**

**3.2. Виды коммуникации. Средства этикетного общения.**

**3.3. Коммуникационные сети. Барьеры, препятствующие эффективной взаимной коммуникации.**

## 3.1. Понятие коммуникации. Сущность организационных коммуникаций.

Коммуникация играет фундаментальную роль в человеческой деятельности, поскольку она служит основным инструментом для обмена информацией, взаимодействия и построения отношений. Благодаря коммуникации мы можем не только передавать или получать различные сообщения, но и воздействовать на окружающих, координировать действия, объяснять идеи, а также выражать собственные эмоции и отношения к происходящему. К примеру, делясь с другом впечатлениями о недавно просмотренном фильме, человек передаёт информацию; объясняя кому-то, как выполнить определённую математическую операцию, он инструктирует и обучает. Также через коммуникацию можно вдохновить другого человека на действие, как в случае приглашения на мероприятие или побуждения к участию в проекте. Помимо этого, через интонацию, мимику, жесты и другие невербальные сигналы человек выражает свои чувства — будь то радость, раздражение, удивление или разочарование.

Разнообразие форм коммуникации — от устного общения в личной беседе или по телефону до письменного обмена сообщениями через бумажную корреспонденцию или электронную почту — позволяет адаптировать стиль взаимодействия к конкретной ситуации. Язык тела, мимика, внешний вид и даже взгляд тоже несут важную информацию и дополняют или усиливают смысл слов. Таким образом, коммуникация — это не просто передача слов, а сложный процесс,

включающий весь спектр вербальных и невербальных сигналов, направленных на достижение взаимопонимания.

Особую значимость коммуникация приобретает в управленческой деятельности. Эффективное руководство невозможно без умения грамотно устанавливать и поддерживать рабочие отношения с коллективом. Ни один руководитель не сможет достичь поставленных целей в изоляции от команды. Он должен не только получать информацию о состоянии дел, но и уметь правильно донести её до подчинённых, объяснить задачи, расставить приоритеты и вдохновить на достижение результатов. В этом контексте особенно важно не просто владеть информацией, а быть способным управлять человеческими взаимоотношениями, создавая рабочую атмосферу, основанную на доверии, уважении и взаимодействии.

Существует распространённое мнение, что хороший руководитель — это прежде всего тот, кто в прошлом был отличным исполнителем и отлично справлялся со своими обязанностями. Однако в реальности ситуация сложнее. То, что человек был компетентным специалистом, вовсе не означает, что он способен эффективно руководить другими. Управленческая деятельность требует иных навыков — в первую очередь умения общаться, договариваться, слушать и слышать, находить подход к разным людям. Настоящая эффективность управленца проявляется не в его индивидуальной компетентности, а в способности выстраивать продуктивные отношения в коллективе, объединять людей и помогать каждому раскрыть потенциал в интересах общего дела.

Письменная форма общения, несмотря на свой официальный и структурированный характер, может вызывать определённые трудности при восприятии. Это связано с тем, что в таких сообщениях отсутствует возможность услышать голос отправителя или увидеть его невербальные сигналы, такие как мимика или жесты, которые в устном общении часто помогают лучше понять эмоции и намерения собеседника. Тем не менее,

письмо предоставляет уникальное преимущество: оно позволяет автору тщательно обдумать содержание, взвесить каждое слово и логично структурировать свои мысли. Благодаря этому письменные сообщения становятся более точными, выверенными и полными, особенно если речь идёт о важных деловых вопросах.

Современному руководителю крайне важно уметь грамотно и ясно излагать свои мысли в письменной форме. Даже несложное сообщение, например внутреннее объявление, должно быть лаконичным, содержательным и оформленным без орфографических и пунктуационных ошибок. Что касается более сложных форм, таких как составление распоряжений, деловой переписки, официальных запросов и отчётов, здесь требования возрастают многократно, ведь от точности формулировок напрямую зависят восприятие и эффективность управленческого воздействия.

Несмотря на это, на практике большинство коммуникации в организациях осуществляется устно. Однако даже при непосредственном участии отправителя, когда можно использовать голос, мимику и жестикуляцию, идеи и мысли зачастую выражаются нечетко, неуверенно или с искажением первоначального смысла. Это свидетельствует о том, что устное общение, при всей его гибкости и скорости, также требует развитых коммуникативных навыков, особенно со стороны руководителей.

Коммуникация представляет собой одну из самых распространённых и важных деятельностей в любой организации. По оценкам специалистов, управленцы тратят до 80 процентов своего рабочего времени на различные формы общения — от неформальных бесед и рабочих обсуждений до переговоров и совещаний. Эти процессы требуют значительно больше усилий, чем простая передача информации, так как включают в себя элементы убеждения, координации, мотивации и принятия решений.

Люди в организациях взаимодействуют друг с другом по множеству причин, и эти причины нередко отражают разные уровни мотивации. Иногда цель общения заключается в получении необходимых технических данных, в других случаях — в обмене мнениями или опытом. Часто общение происходит для прояснения текущей ситуации или согласования позиций. Такие мотивы можно условно разделить на три категории: организационные, групповые и индивидуальные. В организационном контексте коммуникация служит ключевым инструментом для достижения поставленных целей. Например, требование выполнить определённое задание неразрывно связано с необходимостью взаимодействовать с коллегами, делиться информацией, уточнять детали, согласовывать действия. Причём чем сложнее задача, тем более интенсивной и многоуровневой становится коммуникация, а сам процесс общения превращается в важный компонент информационного обмена внутри организации.

Таким образом, коммуникация — это не просто передача сообщений, а основа всей управленческой деятельности, связанная с построением отношений, координацией усилий, достижением целей и постоянной адаптацией к меняющимся условиям. Способность эффективно коммуницировать в разных форматах — это важнейший навык современного руководителя.

Коммуникация в организациях осуществляется по разным направлениям, и каждое из них играет свою важную роль в обеспечении эффективной деятельности коллектива. Один из наиболее распространённых и традиционных видов — это вертикальное взаимодействие, осуществляемое сверху вниз. Такая модель предполагает, что информация, решения и инструкции формируются на верхних уровнях управленческой структуры, а затем последовательно передаются нижестоящим сотрудникам. Основной целью такого подхода является контроль поведения подчинённых, а также обеспечение выполнения поставленных задач в соответствии с установленными стандартами и ожиданиями руководства.

Исследователи Кац и Кан определили несколько ключевых форм такого взаимодействия. К ним относится передача рабочих указаний, в которых чётко объясняется, что необходимо делать и каким образом. Также важно предоставлять пояснения к самим заданиям — это помогает сотрудникам лучше понять смысл своей работы и её связь с другими процессами в организации. Немаловажную роль играет распространение информации о правилах, процедурах и общепринятых практиках, включая политику поощрений и систему координации. Дополнительно, менеджеры передают данные, позволяющие подчинённым отслеживать результаты своей деятельности, тем самым обеспечивая постоянную обратную связь. И, наконец, на высших уровнях формируются идеологические и мотивационные посылы, подчеркивающие значимость выполняемой работы и её вклад в достижение общих целей организации.

Однако важно понимать, что в крупных структурах информация сверху вниз часто проходит через множество уровней управления. При этом неизбежно происходят два явления: с одной стороны, содержание сообщений становится всё более детализированным и адаптированным к конкретным исполнителям; с другой стороны, информация может искажаться, терять исходный смысл или дополняться субъективными интерпретациями.

В противовес этому, существует коммуникация снизу вверх, которая представляет собой поток информации от нижестоящих работников к руководству. Такой тип взаимодействия выполняет важную роль обратной связи, позволяя менеджерам понять, насколько эффективно работают переданные ранее распоряжения, как сотрудники воспринимают задачи, и какие трудности возникают в процессе их выполнения. Благодаря этому канал связи руководство может своевременно скорректировать свои действия, повысить прозрачность управленческих решений и улучшить мотивацию персонала. Однако на практике продвижение информации снизу вверх может сталкиваться с трудностями,

особенно если организационная культура не поддерживает открытость или если сотрудники не чувствуют безопасности в выражении своего мнения.

Помимо вертикальных связей, важное значение имеет горизонтальная коммуникация. Её также называют параллельной, так как она осуществляется между работниками одного уровня, но из разных отделов или подразделений. Целью такого взаимодействия является координация усилий, обмен информацией и совместное выполнение задач. Горизонтальные связи особенно важны в условиях, когда успех зависит от командной работы, синхронности действий и оперативного решения возникающих проблем. Они способствуют устранению барьеров между различными частями организации и создают благоприятную атмосферу для сотрудничества. Таким образом, все три направления коммуникации — сверху вниз, снизу вверх и горизонтальное взаимодействие — являются неотъемлемыми составляющими организационной среды. Их сбалансированное функционирование обеспечивает прозрачность управления, продуктивное выполнение задач и эффективное функционирование всей системы.

Коммуникация, выходящая за пределы внутренней структуры организации, играет решающую роль в её функционировании и устойчивом развитии. Речь идёт о так называемых внешних связях, которые либо инициируются из внешней среды и поступают в организацию, либо, наоборот, формируются внутри и направляются наружу. Эти связи необходимы для того, чтобы организация могла объективно оценивать свою деятельность, получать информацию о качестве предоставляемых услуг или производимой продукции, а также своевременно узнавать о запросах и изменениях на рынке. Через внешние коммуникационные каналы руководство получает представление о потребностях клиентов, рыночной конъюнктуре, конкурентной среде и потенциальной прибыли, что позволяет принимать более обоснованные стратегические решения.

Более того, внешняя информация оказывает влияние не только на то, как организация взаимодействует с внешними субъектами, но и на её внутренние процессы. К примеру, данные о потребительском поведении могут привести к изменению подходов в производстве или маркетинге, что, в свою очередь, влияет на перераспределение внутренних ресурсов, корректировку целей или методов управления. Таким образом, внешние связи становятся не только источником информации, но и мощным инструментом регулирования внутренней организационной жизни.

Не менее важным является рассмотрение коммуникации на уровне группы. В этом контексте главной движущей силой служит стремление к достижению общей цели, значимой именно для группы. Такие цели могут совпадать с задачами, поставленными самой организацией, но могут и расходиться с ними. Внутри группы формируются специфические нормы поведения, и каждый её участник сталкивается с определёнными ожиданиями. Если индивид уклоняется от следования этим негласным правилам, группа может попытаться повлиять на него, применяя различные формы давления — от мягкого убеждения до изоляции. В крайних случаях человек может быть фактически отстранён от группового взаимодействия, что значительно затрудняет его коммуникации даже вне рабочего процесса.

Существуют и личностные аспекты общения, которые также влияют на общую картину коммуникации в организации. Каждый человек, вступая в контакт с другими, нередко преследует индивидуальные цели. Он может использовать группу или организационную структуру как средство для достижения собственных интересов. Это может выражаться, например, в попытках убедить других в своей правоте, продвинуть личную инициативу или повлиять на принятие решений. В таких случаях личностная мотивация становится ключевым фактором взаимодействия.

Иногда действия отдельного человека, даже если они инициированы из благих побуждений или из стремления к

самореализации, могут не только не способствовать развитию группы или организации, но и, напротив, причинить вред. Это может происходить как осознанно, так и непреднамеренно. Важно учитывать, что каждое конкретное коммуникативное действие может иметь множественные последствия: оно способно приносить пользу отдельному работнику, содействовать достижению групповых задач или, наоборот, ослаблять корпоративную целостность и нарушать внутреннее равновесие. Таким образом, коммуникация в организации — это многогранное явление, охватывающее внешние и внутренние уровни, групповое и личностное взаимодействие. Эффективное управление этими связями требует не только технических навыков, но и глубокого понимания мотивации, целей и возможных последствий каждого коммуникативного действия.

Одна из ключевых причин, по которые люди стремятся к взаимодействию, заключается в необходимости снижения неопределенности, особенно в новых или нестабильных условиях. Когда человек только начинает работать в новой организации, он сталкивается с рядом неизвестных факторов — от ожиданий руководства и норм поведения в коллективе до понимания своего положения в иерархии. Эти вопросы могут вызывать у него тревожность, неуверенность и внутренний дискомфорт. Ему важно понять, как правильно себя вести, почему его работа оплачивается так, а не иначе, и как воспринимать порой непривычные распоряжения начальства. Чтобы устранить такие сомнения, сотрудник начинает активно искать ответы через разговоры с коллегами, наблюдение за поведением других и обмен мнениями. Именно коммуникация становится для него инструментом, позволяющим прояснить ситуацию и обрести внутреннюю устойчивость. Исследования, проведённые Уайтом и Митчеллом, подтверждают, что эффективность и компетентность работника во многом зависят от того, насколько качественные у него отношения с окружающими. Это подчеркивает важность социальных связей в профессиональной среде.

Отдельного внимания заслуживает понятие обратной связи. Она играет важную роль в деятельности любого сотрудника, так как напрямую связана с достижением результатов. Благодаря обратной связи человек получает представление о том, насколько правильно он выполняет свои обязанности, и ощущает, что его действия имеют конкретную цель. Люди часто обращаются к другим, чтобы услышать мнение о своей работе, сравнить ожидания с реальностью, получить подтверждение или рекомендации. Обратная связь может происходить как в форме прямых вопросов, так и через обсуждение полученных результатов или оценку поведения.

Однако в тех случаях, когда обратная связь отсутствует или невозможна, работник может начать испытывать чувство неудовлетворённости. Эту проблему исследовали Уолш, Эшворт и Хилл, которые пришли к выводу, что невозможность получить отклик от окружающих вызывает у сотрудников ощущение бессмысленности своей деятельности и приводит к демотивации. Более того, в условиях постоянной неопределенности и отсутствия поддержки коллектив может прийти к крайним мерам, включая забастовки. Это подчёркивает, насколько важно для успешной работы создавать условия, в которых люди получают ответы на свои действия.

Помимо прагматических причин, таких как снижение тревожности или подтверждение эффективности работы, существует ещё одна глубоко личностная причина для общения — стремление делиться мыслями и чувствами. Люди по своей природе социальны. Им важно обсуждать идеи, рассказывать о своём опыте и просто находиться в контакте с другими. В таких взаимодействиях нет цели повлиять на мнение или поведение собеседника — сам факт обмена идеями уже приносит удовлетворение. Общение в этом смысле становится не просто средством решения задач, но и важной частью внутреннего эмоционального комфорта человека. Таким образом, потребность в коммуникации носит не только практический, но и глубоко

человеческий характер, отражая фундаментальную природу человека как социального существа.

### 3.2. Виды коммуникации. Средства этикетного общения

Повседневное общение между людьми можно условно разделить на несколько форм, в зависимости от характера, целей и состава участников. Одной из самых эмоционально насыщенных форм является близкое личное общение. Оно возникает между людьми, которые связаны тесными и доверительными отношениями — это могут быть супруги, близкие друзья или влюблённые. В таких беседах главную ценность представляет не передача информации как таковая, а сам процесс взаимодействия, эмоциональный отклик, взаимное понимание и поддержка. Люди разговаривают друг с другом не ради решения задач, а для того чтобы почувствовать связь, укрепить отношения и выразить свои чувства.

Существует и другая форма межличностного общения — личное общение, которое может проявляться, например, в обсуждениях внутри семейного круга или среди друзей, а также в спорах между коллегами. Оно также не всегда направлено на достижение практической цели или извлечение выгоды. Главная функция такого общения — поддержание контакта, создание атмосферы принадлежности к определённой группе, формирование общего "мы". При этом, несмотря на эмоциональную окраску, участники могут делиться важной информацией, высказывать мнения и пытаться повлиять на позицию собеседника.

Особое место занимает деловое общение, происходящее в малых группах, например, между сотрудниками, руководителями и подчинёнными, или между деловыми партнёрами. Основная его цель — принятие конкретных решений, согласование действий, выработка совместных стратегий. В отличие от личного общения, здесь на первый план выходит рациональность, четкость формулировок и ориентация на результат.

Взаимодействие в больших социальных коллективах имеет свою специфику. Здесь общаются как хорошо знакомые между собой люди, так и те, кто практически не имеет личных контактов. Такое общение происходит, например, в школах, организациях, на предприятиях, где могут одновременно сосуществовать элементы как делового, так и личного общения. Участники в подобных ситуациях преследуют разные цели: одни — коллективные, связанные с общим делом или проектом, другие — личные, касающиеся индивидуальных интересов, потребностей и желаний. Наконец, существует форма массового общения, с которой человек сталкивается практически ежедневно. Это короткие и зачастую случайные контакты, происходящие в общественных местах — на улице, в транспорте, в учреждениях обслуживания и культуры. Такие взаимодействия, как правило, не предполагают длительного диалога или глубокого взаимопонимания, они ограничены обстоятельствами и временем, и часто носят поверхностный, формальный характер.

В центре любого вида общения лежит процесс передачи мыслей, идей или информации между людьми. Это коммуникационный процесс, при котором один человек (отправитель) доносит послание, а другой (получатель) его воспринимает. При успешной коммуникации между сторонами устанавливается понимание, что и является основной целью любого общения — будь то личное, деловое или массовое.

Вербальные и невербальные сигналы играют ключевую роль в процессе общения между людьми, оказывая значительное влияние на восприятие и интерпретацию передаваемой информации. Устные и письменные формы коммуникации опираются на слова, однако смысл, который придается тем или иным выражениям, может сильно различаться в зависимости от контекста, в котором они используются. Например, такая, на первый взгляд, простая фраза, как «как можно скорее», может означать совершенно разные временные рамки для представителей различных профессиональных сфер или производственных

процессов, поскольку каждая группа опирается на свои критерии срочности.

При этом важны не только сами слова, но и то, как именно они произносятся. Темп речи, сила голоса, чёткость и наличие речевых ошибок оказывают прямое воздействие на то, насколько достоверно и понятно воспринимается сообщение. Не менее значимыми являются и невербальные элементы, которые могут дополнять, усиливать или, наоборот, противоречить смыслу сказанного. Невербальные сигналы делятся на символические и физические — к ним относятся мимика, жесты, позы, положение тела и другие внешние признаки, через которые человек передаёт эмоции, намерения или даже скрытые сообщения.

Физические невербальные элементы могут нести как содержательную, так и процессуальную информацию. К примеру, если собеседник желает вмешаться в разговор, он может подать сигнал, выражая это через поднятие бровей, изменение ритма дыхания или жест рукой — всё это указывает на его намерение вступить в коммуникацию. Такие проявления способны говорить о многом даже в отсутствии слов, и их значение зачастую неоспоримо.

Одним из направлений анализа невербального поведения являются статистические характеристики. Например, расстояние между собеседниками отражает степень их взаимной симпатии или доверия. Люди, находящиеся в тёплых и дружественных отношениях, склонны сокращать дистанцию, тогда как эмоционально отдалённые личности, наоборот, сохраняют большее физическое пространство. Также важен угол и положение тел относительно друг друга: сидящие рядом чаще воспринимаются как союзники, тогда как сидящие напротив могут ассоциироваться с конкуренцией или оппозицией.

Положение тела человека во время общения может многое рассказать о его внутреннем состоянии. Например, скрещённые руки могут быть знаком замкнутости или недовольства, в то время как наклон корпуса вперёд говорит об интересе, а откинутая назад

поза может свидетельствовать об отсутствии вовлечённости. Физические прикосновения также играют роль — они передают поддержку, одобрение, дружелюбие или даже формируют первый контакт. Простые действия, такие как рукопожатие, похлопывание по плечу или лёгкий поцелуй в щёку, нередко содержат в себе целый спектр эмоций и символических значений.

Динамические характеристики невербального общения включают мимику и выражения лица. Улыбка может продемонстрировать расположение, тогда как нахмуренные брови или зевота — неудовольствие или скуку. Эти признаки меняются по ходу разговора и постоянно наблюдаются участниками взаимодействия. Руки — важный инструмент невербального выражения. Жесты рук, хоть и различаются у каждого человека, часто повторяются в зависимости от эмоционального состояния и манеры общения. Некоторые жесты универсальны, как, например, поднятый вверх кулак, а другие могут иметь индивидуальное значение, понятное только в контексте общения.

Наконец, особую роль играет визуальный контакт. Взгляд способен выражать широкий спектр намерений: от интереса и желания продолжить беседу до отстранённости и нежелания взаимодействовать. Наблюдения показывают, что положительные невербальные сигналы, в том числе уверенный взгляд, открытая мимика и доброжелательные жесты, оказывают сильное влияние на восприятие личности, особенно в таких ситуациях, как собеседование при приёме на работу. Всё это подчёркивает важность не только того, что человек говорит, но и как он это делает, ведь зачастую именно невербальные сигналы формируют первое впечатление и общее понимание между людьми.

Когда мы вступаем в процесс общения, перед нами неизбежно встаёт вопрос о выборе подходящего способа передачи информации. Один из первых шагов — определить, будет ли коммуникация носить односторонний или двусторонний характер. Односторонняя передача информации подразумевает, что сообщение исходит только от одного участника и не требует

немедленного ответа или обсуждения от другой стороны. Такой подход может быть весьма полезен в определённых ситуациях, но он также имеет свои ограничения и особенности.

Одним из достоинств одностороннего общения является его официальный характер. Такие сообщения, как правило, воспринимаются как более деловые, структурированные и серьёзные. Именно по этой причине они чаще используются в рабочих и административных контекстах, где важно подчеркнуть значимость передаваемой информации. Это создаёт впечатление порядка, авторитета и ответственности со стороны отправителя. Кроме того, немаловажным преимуществом односторонней коммуникации считается её оперативность. Когда необходимо быстро довести информацию до большого количества людей, такой способ оказывается гораздо менее затратным по времени. Например, менеджер может передать нужные сведения всем сотрудникам одновременно через электронное письмо или служебное объявление, вместо того чтобы тратить несколько часов на личные встречи или обсуждения.

С точки зрения организации процесса передачи информации, односторонняя коммуникация более проста. Она не требует обратной связи, обсуждений, уточнений и анализа реакций собеседников. Это позволяет избежать сложностей, связанных с необходимостью учитывать эмоции, мотивацию и интересы получателя. Отправитель может сконцентрироваться исключительно на сути сообщения, а не на выстраивании диалога, что делает процесс передачи более управляемым и предсказуемым.

Также стоит отметить, что такие сообщения, особенно в письменной форме, как правило, отличаются более чёткой структурой. В них легче удерживать логическую последовательность и избегать двусмысленностей, которые могут возникнуть в устной речи. Это особенно важно, когда речь идёт о регламентирующих или инструктивных документах, где точность формулировок имеет критическое значение. Однако, несмотря на

все перечисленные плюсы, односторонняя передача информации не всегда оказывается эффективной в полном смысле этого слова.

Если под эффективностью понимать достижение взаимопонимания между отправителем и получателем, то двусторонняя коммуникация обладает гораздо большими преимуществами. В диалоге есть возможность уточнить смысл, задать вопросы, обсудить возникшие сомнения и скорректировать первоначальную мысль. Всё это способствует более глубокому восприятию информации и снижает риск недоразумений, особенно если сообщение затрагивает сложные или чувствительные темы.

Следовательно, использование односторонней коммуникации оправдано в тех случаях, когда сообщение достаточно однозначное, не вызывает вопросов и не требует обсуждения. Это могут быть, например, стандартные уведомления, распоряжения или служебные инструкции, где интерпретация сведений практически не допускает вариаций.

Эмпирический опыт показывает, что на практике наиболее эффективным вариантом является комбинированное использование различных форм коммуникации. Особенно полезной оказывается последовательность, при которой устное сообщение подкрепляется письменным, или наоборот. Такой подход позволяет одновременно использовать преимущества обеих форм — живое эмоциональное воздействие и чёткость формулировок. Он особенно полезен в ситуациях, требующих немедленного реагирования, передачи указаний, обсуждения политических или организационных изменений, контроля за выполнением заданий, признания достижений сотрудников или обеспечения безопасности. Таким образом, грамотный выбор формы и канала передачи информации значительно повышает её воздействие и результативность.

Чисто письменная форма передачи информации особенно уместна в тех ситуациях, когда сообщение имеет общий характер и может понадобиться в будущем для повторного обращения или подтверждения. Письменное общение обеспечивает

документирование и позволяет сохранить содержание, что делает его надёжным источником в случае возникновения спорных ситуаций. Однако важно различать, как построено взаимодействие. В устно-письменной коммуникации присутствует двусторонняя составляющая с последующим письменным закреплением договорённостей, тогда как письменно-устная форма изначально строится на передаче информации без включения собеседника в диалог на первом этапе.

Общение между руководителем и подчинённым требует заранее установленного отношения, которое определяет, в какой манере будет передан приказ или распоряжение. Существенное значение имеет не только содержание самой информации, но и такие элементы, как громкость голоса и интонация. Часто именно голосовая окраска воспринимается сильнее, чем слова, так как она отражает эмоциональное отношение говорящего. Таким образом, интонация, формируемая за счёт громкости, темпа и тональности речи, способна либо усилить воздействие слов, либо, напротив, вызвать путаницу и непонимание. Изменения в голосе, особенно несоответствие между сказанным и его звучанием, могут исказить послание и даже вызвать недоверие у собеседника.

Аналогично влияет и невербальная составляющая общения — то, как человек выражает свои мысли и чувства с помощью жестов, мимики, позы и движений. Нередко одно прикосновение или жест может передать гораздо больше информации, чем целая фраза. Эти сигналы могут либо поддерживать то, что было сказано словами, либо прямо им противоречить. Понимание таких невербальных проявлений делает коммуникацию глубже и точнее. Для повышения эффективности общения полезно обращать внимание на такие параметры, как расстояние между собеседниками, восприятие времени, внешний вид и телодвижения.

Расстояние между людьми в процессе общения играет важную роль, так как воспринимается как сигнал уважения или, наоборот, давления. У разных народов и культур существуют свои

представления о допустимой дистанции. Например, в странах северного полушария люди предпочитают держать большее расстояние, тогда как южные народы склонны к близости в разговоре. То, что в одной культуре считается нормальным, в другой может восприниматься как вмешательство в личное пространство. Важно соблюдать деликатность и, по возможности, учитывать культурные особенности собеседников. Для руководителя знание этих различий помогает избежать недопонимания и строить более гармоничные рабочие отношения, не переходя границы личного комфорта подчинённых.

Кроме пространства, большое значение имеет восприятие времени в контексте общения. В одних культурах строгая пунктуальность воспринимается как норма и показатель надёжности, в других — гораздо важнее общий ритм жизни или смена сезонов. Так, в западной деловой культуре время часто приравнивается к деньгам, и отступление от графика считается недопустимым. В странах с иными культурными традициями может отсутствовать жёсткая привязка ко времени, и действия планируются более гибко. Это различие иногда вызывает трудности в межкультурной коммуникации, особенно в международной деловой среде, где стороны по-разному оценивают значимость временных рамок.

Внешний облик также несёт в себе мощный коммуникативный сигнал. То, как человек выглядит, двигается, во что он одет и как себя держит, во многом определяет первое впечатление. Этот визуальный образ остаётся в памяти надолго и часто влияет на дальнейшее восприятие. Стиль одежды, походка, осанка, причёска и макияж могут сообщать о статусе, намерениях, уверенности или неуверенности в себе. Особенно в официальной обстановке внешний вид становится неотъемлемой частью коммуникации.

Не менее выразительным средством являются жесты. Они способны усиливать или ослаблять смысл сказанного, создавать дополнительный контекст или вызывать недоумение при

несоответствии между словами и действиями. К примеру, если человек говорит, что спокоен, но при этом стучит ногой по полу, возникает ощущение внутреннего напряжения, которое не подтверждается словами. Различные жесты интерпретируются по-разному. Некоторые из них, такие как прикрывание рта рукой, указывают на недоверие или попытку скрыть правду; качание ногой — на скуку или усталость; избегание зрительного контакта — на неискренность. Есть и такие сигналы, как направление ноги в сторону выхода, которое может означать внутреннюю готовность покинуть место; потирание ушей — признак сомнений; держание руки у шеи — потребность в поддержке или переубеждении.

Жесты, связанные с положением тела и мимикой, также играют ключевую роль. Например, скрещённые руки могут означать закрытость или несогласие, в то время как раскрытые ладони, расслабленные позы и открытые движения говорят о готовности к общению. В ситуациях, когда важно произвести положительное впечатление или продемонстрировать уверенность, стоит следить за осанкой и контролировать мимику. Некоторые признаки, такие как частое моргание, потливость, прикосновения к лицу, могут указывать на ложь или нервозность. Таким образом, эффективное общение невозможно без учёта всех перечисленных факторов. Только объединяя вербальные и невербальные средства, мы можем добиться истинного взаимопонимания и достичь целей, поставленных в процессе взаимодействия.

Жесты, мимика и другие невербальные сигналы воспринимаются по-разному в различных культурах, и это необходимо учитывать в процессе общения. То, что в одной стране считается проявлением вежливости и уважения, в другой может быть воспринято как невоспитанность или даже вызов. Например, в некоторых странах Восточной Азии или Латинской Америки женщина, воспитанная в традиционной культурной среде, может избегать прямого зрительного контакта с руководителем во время разговора. Это поведение не является признаком неуверенности

или лжи — напротив, оно отражает уважение и скромность, считающиеся важными качествами в её обществе. В противоположность этому, в странах с западной культурой, особенно в среде белого населения, открытый и устойчивый зрительный контакт рассматривается как проявление уверенности, искренности и профессионализма. Для представительницы западной культуры смотреть собеседнику в глаза — естественный и необходимый элемент общения, который способствует доверию и взаимопониманию.

Разные культурные нормы могут приводить к недопониманию, особенно если одна из сторон не осведомлена о таких различиях. Поэтому при взаимодействии с людьми другой национальности или из иного культурного круга крайне важно быть наблюдательным, терпимым и готовым к адаптации. Умение распознавать и уважать чужие привычки в невербальном поведении является одним из ключевых аспектов эффективной межкультурной коммуникации.

Наряду с этим важную роль играет способность контролировать свои эмоции. Независимо от того, в какой культурной среде вы находитесь, следует стремиться к эмоциональной уравновешенности, особенно в профессиональной обстановке. Эмоции, если они неосознанно выражаются через голос, мимику или жестикуляцию, могут повлиять на ход беседы, затруднить понимание и даже навредить вашему профессиональному имиджу. Сдержанное и осознанное поведение помогает сохранить деловую атмосферу, избегать конфликтов и не давать личным чувствам вмешиваться в рабочие процессы. Уверенность, спокойствие и уважительное отношение к собеседнику, выраженное как словами, так и через невербальные сигналы, являются важными составляющими успешного общения в любой сфере.

## 3.3. Коммуникационные сети. Барьеры, препятствующие эффективному взаимодействию

Рассматривая систему взаимодействия в организации, важно отличать официальную структуру от реальной картины общения между сотрудниками. Хотя ранее внимание было сосредоточено на уровне личности, групп и общей организационной среды, более глубокое понимание процессов внутри компании требует анализа коммуникационной сети. Под коммуникационной сетью понимается совокупность всех реальных каналов, по которым сотрудники обмениваются информацией, идеями и решениями. В отличие от формальной организационной структуры, которая отражает лишь распределение должностных обязанностей и уровней иерархии, коммуникационная сеть показывает, кто с кем на самом деле взаимодействует и в какой форме.

Часто бывает так, что официальная схема подчиненности и взаимодействия, зафиксированная в уставных документах, не соответствует фактическому положению дел. Например, по формальной структуре один сотрудник может подчиняться другому, но при этом в реальности он может получать информацию и указания от совершенно другого человека. Или же в коллективе может существовать неформальный лидер, мнение которого весомее, чем у официального руководителя. Поэтому исследование внутренних коммуникаций организации позволяет получить более точное представление о том, как реально функционирует коллектив.

Если провести подобный анализ и визуализировать модель внутренних связей, можно обнаружить несколько любопытных особенностей. Во-первых, как правило, внутри одного отдела общение между сотрудниками осуществляется значительно активнее и плотнее, чем между отделами. Это объясняется тем, что сотрудники чаще взаимодействуют с теми, кто решает схожие задачи и работает над аналогичными проектами. Однако не во всех отделах коммуникация одинакова. В одних коллективах

наблюдается активное сотрудничество, каждый сотрудник находится в постоянном информационном обмене с другими. В других — наоборот, можно обнаружить работников, чаще всего это руководители, которые изолированы от остального коллектива либо же, напротив, получают информацию от большинства сотрудников и играют роль информационного узла.

Особое внимание заслуживают исследования, проведенные в научно-исследовательских лабораториях и подразделениях, занимающихся разработками и инновациями. Эти наблюдения позволили установить, насколько большую роль играют неформальные каналы общения в достижении высоких результатов. Было замечено, что сотрудники, которые находятся в активном взаимодействии со своими коллегами, как правило, демонстрируют более высокую производительность. Тем не менее, остается открытым вопрос: способствует ли само по себе активное общение повышению эффективности работы или же высокая продуктивность стимулирует более частый и качественный обмен информацией?

Еще один интересный вывод заключается в том, что в ряде случаев сотрудники активнее обмениваются информацией с представителями других отделов, чем с коллегами внутри своего собственного подразделения. Это может объясняться спецификой задач, требующих межфункционального подхода, а также наличием личных или профессиональных связей, выходящих за рамки формальной структуры. Все это подчеркивает важность изучения внутренних коммуникаций и показывает, что эффективное управление невозможно без учета этих скрытых, но весьма значимых связей.

На формирование и функционирование коммуникационных сетей в организации влияет целый ряд факторов. Одним из ключевых является официальная организационная структура, которая задаёт направление и интенсивность информационных потоков между различными подразделениями и уровнями управления. Эта структура формирует основу, на которой

выстраиваются основные каналы взаимодействия между сотрудниками и отделами. Кроме того, большую роль играет степень централизации в компании. В организациях с высокой степенью централизации информационные потоки, как правило, направлены сверху вниз, и взаимодействие между сотрудниками носит вертикальный характер — подчинённый получает указания от вышестоящих и передаёт отчёты наверх. Напротив, в децентрализованных системах, где управленческие функции более равномерно распределены, наблюдается преобладание горизонтальных связей, то есть сотрудников связывает активное общение и обмен информацией на одном уровне иерархии.

Характер выполняемых заданий также оказывает значительное влияние на построение коммуникационных сетей. Например, сложные и многозадачные проекты требуют тесного взаимодействия между сотрудниками из разных отделов, что способствует развитию горизонтальных и даже диагональных связей. Простые и рутинные задачи, наоборот, легче реализуются в рамках вертикальных, строго иерархичных схем. Также имеет значение физическое расположение сотрудников. Чем ближе коллеги находятся друг к другу, тем чаще они взаимодействуют. Интересный факт: вопреки распространённому мнению, открытые офисные пространства, где отсутствуют стены и перегородки, не всегда способствуют увеличению объёма коммуникации. Хотя такие офисы были созданы именно с целью поощрения открытости и легкости в общении, на практике часто происходит обратное — сотрудники ощущают нехватку личного пространства и начинают избегать лишнего взаимодействия, особенно если речь идёт о рабочих вопросах.

Однако важно понимать, что сам по себе формат или структура коммуникации не так значимы, как последствия, к которым она приводит. Различные виды коммуникационных сетей влияют на производительность, удовлетворённость трудом, стиль лидерства и даже иерархию влияния внутри коллектива. Исследования показывают, что в централизованных сетях человек,

находящийся в центральной позиции, становится главным посредником всех потоков информации. Он получает наибольшее количество данных от коллег, обладает наиболее полной картиной происходящего, что в свою очередь повышает его удовлетворённость работой. Такие сотрудники чаще других воспринимаются как лидеры, и их чаще выдвигают на руководящие позиции. Более того, благодаря своему положению в структуре они имеют возможность влиять на мнения и решения остальных членов команды.

Тем не менее, при решении сложных задач централизованные коммуникационные схемы не всегда эффективны. В таких случаях децентрализованные сети демонстрируют лучшие результаты, поскольку позволяют более гибко распределять информацию и быстрее находить решения, снижая количество ошибок и задержек. Это объясняется тем, что обмен мнениями и обсуждение идей в децентрализованных системах происходит свободно и непрерывно, не ожидая санкций или указаний от единого центра. Напротив, для выполнения простых задач, где не требуется коллективный поиск решений, централизованные коммуникации подходят лучше — они обеспечивают чёткое руководство, экономию времени и соблюдение порядка. Таким образом, выбор и развитие коммуникационной сети должны быть тесно связаны с типом решаемых задач, культурой организации и стилем управления. Понимание этих факторов позволяет создать благоприятную информационную среду, способствующую эффективности работы и укреплению командной сплочённости.

Централизованная модель коммуникации, несмотря на свою структуру и четкость, имеет значительный недостаток — она создает чрезмерную нагрузку на центральное звено, как правило, на руководителя. В ситуации, когда все потоки информации сходятся к одному человеку, именно он становится ответственным за принятие большинства решений, что может привести к перегрузке. При большом объеме задач или быстро меняющихся условиях, это не только замедляет процессы, но и повышает

вероятность ошибок из-за нехватки времени или внимания у руководителя.

Если рассматривать коммуникацию глубже, то возникает важный вопрос: какие барьеры мешают информации свободно и точно передаваться от одного человека к другому? Различные исследования показывают тревожную статистику: примерно половина всей информации, переданной от одного человека другому, искажается или вовсе воспринимается неверно. Это может происходить по разным причинам, и чаще всего сводится к трём основным ситуациям. Первая — сообщение, отправленное одним человеком, вовсе не доходит до адресата. Вторая — информация по пути к получателю искажается, либо по вине отправителя, который неверно сформулировал свои мысли, либо из-за посредника, который непреднамеренно или намеренно передал её в изменённом виде. Третья — получатель, даже получив информацию в правильной форме, неправильно её интерпретирует.

Одной из причин таких сбоев в передаче информации является разрыв связи в коммуникационной сети. Особенно остро это проявляется в крупных организациях, где сложность структуры и масштаб создают определённые препятствия. Когда в системе задействовано множество уровней, отделов и сотрудников, увеличивается вероятность того, что сообщение потеряется, будет отложено или вовсе не дойдет до адресата. Такая утрата данных может выражаться как в буквальном виде — например, в виде утерянной корреспонденции или электронной почты, — так и в более широком смысле: отсутствие обратной связи, затянутое реагирование или недопонимание задачи.

С углублением специализации и горизонтальным ростом организации подразделения становятся все более узконаправленными. Это способствует развитию профессиональной компетенции, но одновременно и ограничивает взаимодействие между отделами. Разные команды начинают говорить на "разных языках", теряется контекст общего дела, и как

следствие — ослабевает сотрудничество. К тому же физическое удаление подразделений усиливает этот эффект. Размещение отделов в разных офисах, зданиях, городах или даже странах приводит к сокращению неформального общения и спонтанных взаимодействий, которые часто являются важными для оперативной передачи информации. В таких условиях необходимо развивать дополнительные каналы и инструменты для связи, чтобы преодолеть барьеры и минимизировать потери в передаче информации.

Коммуникационные сложности в организациях зачастую напрямую связаны с числом уровней иерархии, через которые должна пройти информация. На каждом этапе, при прохождении через различные должности и звенья, исходное сообщение может подвергаться изменению — как в форме, так и в содержании. Это может выражаться в том, что часть информации просто теряется, либо специально исключается из потока как якобы несущественная. Чем больше уровней между отправителем и получателем, тем выше вероятность того, что конечный смысл сообщения окажется искажённым или вовсе утратится.

Фильтрация информации — один из ключевых механизмов этих искажений. Она может происходить как при передаче информации снизу вверх — например, от подчиненного к руководителю, — так и сверху вниз — от руководства к исполнителям. Причём фильтрация бывает как неосознанной, так и вполне преднамеренной. В первом случае она возникает тогда, когда определённые детали опускаются случайно, без умысла, например, по причине нехватки времени, забывчивости или отсутствия полной картины. Во втором случае речь идет о сознательном решении скрыть или изменить часть сведений — будь то из-за желания смягчить неприятную информацию, представить события в более благоприятном свете или избежать конфликта.

Даже в ситуациях, когда сообщение формально достигает адресата, существует вероятность, что оно уже трансформировано

самим отправителем. Это может быть связано с тем, как человек воспринимает и интерпретирует действительность. Люди склонны упрощать картину мира, придавая чрезмерное значение одним элементам и принижая роль других. Особенно часто это происходит, когда ситуация неопределённая или нестабильная. В таких случаях отправитель интуитивно стремится устранить ощущение неопределенности и делает акценты на более понятных и ожидаемых аспектах ситуации, тем самым непреднамеренно искажая информацию.

Также нередки случаи, когда отправитель сознательно корректирует сообщение, чтобы защитить собственный имидж или повысить привлекательность своей позиции. Если сотрудник или менеджер считает, что сообщаемая информация может вызвать неудовольствие вышестоящего руководства, он может либо смягчить её содержание, либо представить в более выгодном контексте. Такой подход нередко применяется, когда результаты работы неудовлетворительны, и существует опасение критики. Например, менеджеры могут избегать резких комментариев в адрес подчинённых, полагая, что это может демотивировать коллектив и затруднить последующее улучшение показателей.

Однако даже если информация проходит все уровни и достигает получателя, на этом этапе также возможны искажения. Основная причина этого — различия в понимании терминов, концепций и контекста, особенно если передача информации происходит между разными структурными подразделениями. Вертикальная и горизонтальная дифференциация внутри организации способствует тому, что отделы формируют собственные профессиональные «языки» — с узкоспециализированной терминологией, сокращениями и подходами. В результате сотрудники одного отдела могут просто не понять смысл сообщения, если оно было сформулировано представителями другой структуры, особенно если отсутствует единое коммуникативное пространство или корпоративная культура, способствующая эффективному взаимодействию.

Применение профессионального сленга и специализированной терминологии зачастую облегчает обмен информацией внутри одного структурного подразделения, поскольку все участники общения говорят на одном "языке" и прекрасно понимают друг друга. Однако, когда взаимодействие выходит за рамки одного отдела и охватывает другие подразделения, это может обернуться серьезными трудностями. Термины, привычные для одной группы сотрудников, могут восприниматься иначе или даже быть непонятными для представителей другой группы. Одно и то же слово может иметь различные значения в зависимости от профессионального контекста, что может привести к недоразумениям и неверной интерпретации сообщения.

Помимо терминологических расхождений, причиной некорректного восприятия часто становится субъективная избирательность внимания. Каждый человек склонен воспринимать и запоминать только ту информацию, которая соответствует его ожиданиям, взглядам или интересам, игнорируя всё, что кажется ему неважным или нежелательным. Это естественное когнитивное искажение проявляется в том, что человек "слышит то, что хочет услышать", а всё остальное попросту не фиксируется в его сознании. Особенно заметно это проявляется в ситуациях, когда между собеседниками уже сложились определённые установки или стереотипы. Например, если руководитель ранее высказывался критически о работе подчинённого, то даже похвала с его стороны может быть воспринята как ирония или сарказм, что полностью искажает исходный смысл сообщения.

Важную роль в процессе коммуникации также играет уровень доверия к источнику информации. Если получатель сомневается в компетентности, честности или намерениях того, кто передаёт информацию, он может не воспринять её всерьёз или вовсе проигнорировать. При этом существует и противоположная ситуация, когда к источнику относится чрезмерно доверительно, в

результате чего любые слова воспринимаются без критического осмысления, что также может повлечь за собой ошибки. Вдобавок, если на сотрудника обрушивается слишком большой поток сведений, он может оказаться перегруженным и, не сумев выделить главное, просто упустит из виду важную информацию. Таким образом, избыток данных становится ещё одной формой коммуникативного барьера.

Очевидно, что препятствия в общении могут возникать на самых разных этапах — от отправки до получения и интерпретации сообщения. Причём искажения могут быть внесены как намеренно, так и случайно, независимо от того, кто участвует в процессе — отправитель, получатель или посредник. Тем не менее, существует целый ряд приёмов, которые позволяют свести к минимуму подобные проблемы. На уровне отдельного сотрудника важнейшим условием является использование простого, чёткого и конкретного языка, который бы соответствовал уровню понимания адресата и характеру передаваемой информации. Недопустимо перегружать речь сложными терминами, ненужными обобщениями или канцеляризмами. Важна также честность и прозрачность, поскольку доверие между участниками общения — ключ к его эффективности.

Однако понимание — это лишь часть задачи. Чтобы коммуникация была полноценной, необходимо также добиться правильного восприятия сообщения. Недостаточно просто получить подтверждение от собеседника в форме формального "да, я понял". Такое утверждение может отражать лишь уверенность самого человека в том, что он всё осознал, хотя на самом деле он мог неправильно интерпретировать сказанное. Для того чтобы удостовериться в подлинном понимании, следует предложить человеку своими словами воспроизвести суть услышанного. Это позволит обнаружить любые искажения или недопонимания до того, как они приведут к ошибкам в действиях или принятии решений.

На уровне организации также существует множество возможностей для устранения барьеров в общении и повышения его эффективности. Одним из ключевых шагов является создание устойчивой системы обратной связи, позволяющей сотрудникам всех уровней не только высказываться, но и быть услышанными. Современные цифровые технологии значительно облегчают эту задачу, поскольку с их помощью можно наладить оперативный и прозрачный обмен информацией между различными уровнями управления. Кроме того, организация может целенаправленно формировать у своих сотрудников культуру конструктивного взаимодействия. Для этого проводятся обучающие тренинги и семинары, в которых применяются специальные упражнения, игровые методы и моделирование деловых ситуаций. Такие занятия способствуют развитию умений ясно выражать мысли, грамотно формулировать письменные сообщения, внимательно слушать собеседника и, самое главное, понимать его точку зрения, даже если она отличается от собственной.

Формирование навыков общения у руководителей тесно связано с их социальными и этнопсихологическими особенностями, которые во многом определяются культурным контекстом, в котором они выросли и работают. В Узбекистане процессы коммуникации между управленцами опираются на исторически сложившиеся традиции и нормы поведения, передающиеся из поколения в поколение. К ним относятся национальные обычаи, ритуалы и устоявшиеся формы межличностного взаимодействия. Ритм речи, манера выражения мыслей, способы установления доверия и даже особенности логического построения высказываний — всё это отличается от аналогичных процессов в других культурах.

Национальный характер узбекского народа включает в себя как волевые, так и нравственные черты. С одной стороны, это такие качества, как независимость суждений, твёрдость в отстаивании принципов, умение сохранять самообладание в сложных ситуациях, терпеливость, решимость и стойкость перед

трудностями. С другой стороны, важное значение придаётся нравственным аспектам — уважению к другим людям, искренности, доброжелательности, честности, высокой личной дисциплине, вниманию к чистоте как физической, так и моральной, а также способности проявлять гуманность и сострадание. Всё это находит отражение в повседневном общении руководителей с коллегами и подчинёнными.

Отношение руководителя к окружающим выражается не только в его словах и поступках, но и в эмоциональном отклике — симпатии, доверии, уважении или, напротив, отстранённости. Таким образом, межличностное общение в управленческом контексте — это сложный многослойный процесс, включающий в себя элементы экономических, политических, юридических и духовных отношений. Это не просто обмен информацией, а отражение более глубоких культурных и социальных процессов. Следовательно, эффективная коммуникация между руководителями возможна лишь в том случае, если она строится с учётом как внешних форм культуры — манеры поведения, речи, одежды, так и внутренних — системы ценностей, стиля мышления, уровня эмпатии. Только при наличии гармонии между историческим наследием и современными требованиями управления может быть достигнуто полноценное взаимопонимание и согласованное взаимодействие на всех уровнях организационной структуры.

Процесс общения занимает центральное место в профессиональной деятельности как руководителей, так и всех остальных сотрудников. Без постоянного взаимодействия с окружающими людьми невозможно эффективно организовать рабочий процесс, принимать обоснованные решения и достигать поставленных целей. В профессиональной среде задействованы различные формы и уровни общения — от простого обмена информацией до глубокого межличностного взаимодействия. Руководитель, выполняя свои обязанности, опирается на определённые закономерности и правила общения, которые

помогают ему выстраивать отношения с подчинёнными, коллегами и партнёрами по работе. В процессе такого общения активно задействуются все основные познавательные способности человека — внимание, восприятие, память, воображение, мышление и ощущение. Именно благодаря этим функциям руководитель способен анализировать происходящее, логически осмысливать ситуацию, сравнивать прошлый опыт с текущими обстоятельствами, делать выводы, оценивать поведение других людей и принимать взвешенные решения.

В повседневной деятельности человек неизбежно вступает в контакт с другими людьми, и через эти взаимодействия происходит обмен знаниями, информацией, идеями, а также передача профессионального и жизненного опыта. Взаимное влияние людей друг на друга в рамках общения способствует обучению, развитию и формированию совместного подхода к решению задач. Коммуникация выступает не просто инструментом, а обязательным условием успешной деятельности. Только посредством общения возможно достичь взаимопонимания, согласованности действий и эмоционального согласия между участниками рабочего процесса. Это позволяет сотрудникам лучше понимать друг друга, чувствовать общий ритм и цели, прогнозировать поведение партнёров по взаимодействию в различных ситуациях и работать более слаженно. В противном случае, при отсутствии полноценного контакта, могут возникать недоразумения, конфликты и напряжённость в коллективе. Неразрешённые разногласия между руководителем и подчинёнными могут привести к снижению эффективности работы и даже к моральной неудовлетворенности обеих сторон.

Общение представляет собой одну из форм социального взаимодействия между людьми и одновременно является сложным психосоциальным процессом. Это не просто передача сообщений от одного человека к другому, а отражение восприятия действительности, формирующееся в сознании каждого участника. Особенно важна эта функция общения в управленческой

деятельности, так как руководитель с помощью общения реализует свои управленческие намерения, мотивирует персонал, передаёт стратегические установки, а также организует коллективное выполнение поставленных задач. Кроме того, через постоянное взаимодействие между руководителями и сотрудниками формируется общая система взглядов, ценностей и норм, обеспечивается преемственность опыта и развитие профессиональных и личностных качеств. В процессе общения закладываются основы командной работы, укрепляется трудовая дисциплина и создаются условия для удовлетворения не только материальных, но и духовных потребностей каждого сотрудника. Таким образом, общение является неотъемлемым элементом любой профессиональной деятельности, способствующим как индивидуальному, так и коллективному развитию.

Коммуникация в организации представляет собой не просто обмен словами, а гораздо более глубокий и значимый процесс, в котором зарождаются, формируются и развиваются профессиональные и межличностные отношения. Как справедливо заметил Джордж Бернард Шоу, при обмене материальными вещами, как, например, яблоками, количество не увеличивается, в то время как при обмене идеями каждая сторона обогащается — ведь мысль, в отличие от предмета, может быть передана, оставаясь при этом у отправителя. Это наглядно отражает суть коммуникации в рабочей среде, где общение становится источником роста, расширения кругозора, усиления командного взаимодействия и выработки совместных решений. Общение — это неотъемлемая часть человеческой природы и ключевая составляющая любой профессиональной деятельности, особенно в условиях коллективной работы. Оно выступает как социально-психологическое явление, глубоко укоренённое в потребностях совместной деятельности, понимания и взаимодействия между людьми.

Внутри организации общение не ограничивается лишь передачей информации. Это многоуровневый процесс, в ходе

которого руководитель и сотрудники используют не только вербальные средства, такие как речь, но и невербальные — жесты, мимику, интонации, поведение. Язык, в этом смысле, служит основным каналом, через который реализуются управленческие задачи и формируются отношения. Однако эффективность общения зависит не только от содержания передаваемой информации, но и от восприятия участников, их личных интересов, уровня культуры, мировоззрения и эмоционального интеллекта. Общение — это способ выражения внутреннего состояния человека, его ценностей, целей и намерений, и одновременно способ понимания и восприятия окружающих.

При управлении людьми существует определённая логика выстраивания коммуникаций, которая позволяет наладить прочные и эффективные отношения между руководителем и подчинёнными. Этот процесс можно представить как последовательность этапов, начиная с установления взаимного доверия и солидарности, продолжая определением общих интересов и точек соприкосновения, и переходя к более глубокому пониманию личностных качеств, а также к созданию устойчивых норм взаимодействия. Эти этапы имеют большое значение для обеспечения продуктивной совместной деятельности, так как они позволяют руководителю лучше адаптироваться к индивидуальным особенностям сотрудников, найти подход к каждому, выработать единую стратегию общения и наладить долгосрочное сотрудничество. Кроме того, такая структура помогает контролировать динамику изменений в коммуникационном процессе и направлять взаимодействие в нужное русло.

В любой организации существуют разные формы коммуникации, каждая из которых имеет свою специфику и область применения. Прямое общение предполагает личный контакт — это беседы, совещания, деловые встречи, где собеседники находятся в одном пространстве и могут использовать все каналы восприятия для полного понимания друг

друга. Косвенное общение осуществляется с помощью технических средств или через посредников, таких как телефонные разговоры, электронные письма, служебные записки. Это особенно актуально в крупных организациях, где сотрудники находятся в разных подразделениях, зданиях или даже странах.

Также важно различать содержание общения. Содержательное общение не ограничивается фактами и инструкциями — оно затрагивает эмоциональное состояние, личные намерения, атмосферу в коллективе. Жесты, выражения лица, тон голоса в таких случаях могут передавать даже больше, чем сами слова. Отдельно стоит отметить официальную коммуникацию, которая подчиняется установленным нормативам и имеет юридическую силу. Такая форма общения используется в рамках государственных и корпоративных процедур, оформляется документально и направлена на реализацию формальных задач.

Таким образом, общение в организации представляет собой фундаментальную основу всей управленческой деятельности. Оно пронизывает все уровни взаимодействия, формирует рабочую атмосферу, влияет на мотивацию сотрудников и определяет успех совместной деятельности. Эффективное построение коммуникаций требует не только навыков передачи информации, но и умения слушать, интерпретировать, чувствовать и адаптироваться к различным обстоятельствам и типам взаимодействия.

Неформальное общение в организации представляет собой такой тип взаимодействия, при котором информация передается не в официальной, а в межличностной обстановке, часто без строгой регламентации. Оно может происходить в ходе обычных разговоров, обсуждений вне рабочего процесса, в неформальной обстановке, например, во время перерывов, прогулок или за чашкой чая. Несмотря на отсутствие официального характера, такое общение играет важную роль в создании доверительной атмосферы и в получении значимой информации, которую в формальных условиях возможно было бы сложно получить. Слова,

используемые в процессе общения, несомненно важны, однако их значение часто усиливается или корректируется с помощью жестов, мимики, интонации и других невербальных средств. Эти элементы добавляют эмоциональную окраску передаваемой информации и могут как усиливать смысл сказанного, так и кардинально менять его восприятие.

Процесс общения между руководителями и подчинёнными включает в себя несколько ключевых аспектов, которые делают коммуникацию полноценной и результативной. Первый из них — коммуникативный, то есть непосредственно передача информации от одного человека к другому. Этот этап включает в себя выбор формулировок, структуры высказывания, а также канала передачи. Второй аспект — интерактивный, отражает согласованность действий между участниками общения и предполагает организацию совместной деятельности, где каждый знает свою роль, понимает задачи и работает в синхронности с другими. Третий аспект — перцептивный, связан с процессом восприятия собеседника, его личных качеств, эмоционального состояния, мотивов и установок, что особенно важно для правильного понимания партнёра и построения с ним эффективного диалога.

Для успешного общения руководителю крайне важно относиться с уважением к опыту, взглядам и знаниям других людей. Не следует автоматически считать мировоззрение собеседника ограниченным, а его знания поверхностными. Даже если у руководителя высокий уровень компетентности, важно сохранять открытость к чужим мнениям и точкам зрения, что способствует выстраиванию более доверительных и продуктивных отношений. В любом коммуникационном акте существует двусторонний процесс: один человек, называемый коммуникатором, инициирует передачу информации, в то время как другой — реципиент — её воспринимает. При этом коммуникация не всегда ограничивается речевым каналом она может включать письменные материалы, визуальные схемы, графики и другие формы передачи смысла.

Общение занимает особое место в повседневной работе руководителя и представляет собой одну из центральных составляющих управленческой деятельности. Если для представителей рабочих профессий основным объектом взаимодействия являются физические предметы или живые организмы, то для руководителя главным элементом его труда являются люди — сотрудники, партнеры, население. Каждый человек уникален по своему внутреннему миру, системе ценностей, психологии и стилю общения. Это требует от руководителя высокой гибкости, умения подбирать подход к разным типам личностей, вести диалог на равных и быть эмоционально чутким.

Важную роль в процессе общения играют такие качества, как грамотная речь, логичность изложения мыслей, правильное использование терминов, а также способность четко и понятно выражать свои идеи. Быстрая и уверенная речь, сопровождаемая уверенной мимикой и жестами, помогает завоевать доверие собеседника и облегчает донесение сути. Также важны письменные и визуальные средства — диаграммы, графики, отчеты, презентации — которые часто сопровождают устную речь и делают передаваемую информацию более доступной и наглядной. Не менее значимым фактором является эмоциональное состояние руководителя: внутренние переживания, настроение и общий психологический фон могут оказывать влияние на то, как воспринимается информация, и как будет складываться коммуникация в целом. Поэтому для эффективного управления важно учитывать не только содержание высказывания, но и контекст, форму подачи, а также эмоциональный настрой всех участников общения.

В управленческой практике каждый руководитель, вступая в процесс общения, всегда преследует определённую цель — будь то передача задания, разрешение конфликта, мотивация сотрудников или принятие управленческого решения. Общение никогда не бывает нейтральным: от его исхода напрямую зависит,

каким будет восприятие собеседника, к каким выводам он придёт — положительным или отрицательным. Исходя из этого, становится очевидным, что умение грамотно выстраивать диалог и корректно реагировать на происходящее является важной составляющей профессионализма управленца. То, как будет организовано общение, насколько точно будут определены его задачи, и насколько эффективно оно будет реализовано, оказывает влияние на результат всей управленческой деятельности.

Профессиональная коммуникация руководителей определяется сложной системой общественных связей и взаимодействий, подчинённой нормам социальной этики. То есть общение в рамках профессиональной деятельности должно соответствовать принятым моральным нормам, учитывать уважение к собеседнику, быть корректным и конструктивным. Важно не только уметь доносить информацию, но и соблюдать нормы поведения, которые обеспечивают этическую сторону взаимодействия.

Общение выполняет множество психологических функций, каждая из которых играет свою уникальную роль в развитии личности и формировании рабочих отношений. Одна из главных — информационная функция — отвечает за получение, переработку и распространение информации между участниками взаимодействия. Это основа всей управленческой коммуникации. Регулятивная функция заключается в выстраивании и поддержании адекватных межличностных отношений, а также в обеспечении слаженного взаимодействия между членами коллектива. Через сигнальную функцию человек получает различные невербальные и вербальные сигналы об изменениях в среде, о настроении собеседника или об особых обстоятельствах, что позволяет своевременно корректировать поведение и принимать обоснованные решения.

Контрольная функция позволяет руководителю следить за тем, насколько точно была воспринята и понята переданная информация, а также своевременно выявлять ошибки в

коммуникации. Это помогает повысить эффективность взаимодействия и избежать недоразумений. Воспитательная функция реализуется в процессе формирования личности, передачи норм поведения, ценностей и стандартов через общение. Особенно важно это для управленцев, так как они не только коммуницируют, но и своим примером формируют корпоративную культуру и моральную атмосферу в коллективе.

Для осуществления общения используются различные психологические средства. Их можно разделить на две основные группы — вербальные и невербальные. К вербальным относятся устная и письменная речь, которые являются основными каналами передачи информации. Устная речь позволяет оперативно передавать смысл, эмоции, убеждать и мотивировать, а письменная — зафиксировать информацию, оформить приказы, отчёты, договорённости. Вербальная коммуникация обладает универсальностью, так как позволяет выразить идеи с высокой степенью точности и полноты.

Невербальные средства включают мимику, жесты, движения тела, интонацию и другие формы невербальной экспрессии. Они дополняют, уточняют или, наоборот, могут противоречить сказанному, влияя на общее восприятие сообщения. Иногда именно невербальная составляющая является решающей в оценке искренности или намерений собеседника. В управленческой практике понимание роли этих элементов помогает выстраивать более осознанную и результативную коммуникацию, поскольку позволяет учитывать не только смысл, но и эмоциональное содержание общения.

Взаимодействие между руководителем и подчинённым в рамках профессиональной деятельности представляет собой форму диалогического общения, при котором оба участника активно вовлечены в процесс передачи и восприятия информации. Такое общение строится на взаимной реакции: каждый участник не только выражает свои мысли, но и воспринимает реплики, интонации и поведение другого. В противоположность этому,

монологическая речь подразумевает одностороннюю коммуникацию, когда человек излагает свои мысли, идеи или решения без участия собеседника — это может происходить как устно, так и в письменной форме. Она часто используется для выступлений, инструктажей или при передаче информации в официальной форме.

Неотъемлемой частью любого общения являются жесты — это установленные в культуре действия, с помощью которых человек может выразить отношение, передать эмоциональное состояние или продемонстрировать реакцию на происходящее. Жесты несут в себе не только смысловую нагрузку, но и эмоциональную окраску. Руководитель, используя определённые движения рук, мимику или позу, невольно даёт понять сотрудникам, в каком он находится настроении, как он относится к обсуждаемому вопросу или какова его личная позиция. Через такие невербальные сигналы можно понять, например, напряжён ли человек, уверен ли он в себе или раздражён.

Пантомимика, в свою очередь, охватывает более широкий спектр невербальных средств и включает в себя совокупность телодвижений, мимических реакций и интонационных особенностей речи. Всё это вместе отражает внутреннее психическое и эмоциональное состояние человека. Пантомимика особенно ярко проявляется в поведении руководителей во время публичных выступлений, совещаний или неформальных бесед с коллективом. Эти элементы часто говорят о многом больше, чем слова: даже когда руководитель стремится скрыть свои эмоции, тело выдаёт его истинное отношение к ситуации.

Каждая ситуация общения воспринимается индивидуально и субъективно как руководителем, так и подчинённым. Это означает, что каждый из участников трактует информацию и поведение другого человека через призму собственного опыта, восприятия и эмоционального состояния. В некоторых случаях восприятие может быть искажено, что приводит к преувеличению значения определённых слов или действий. Нередко бывает, что

руководитель в процессе общения не раскрывает истинную цель разговора с самого начала, но со временем она становится очевидной. Такие скрытые мотивы могут быть восприняты по-разному, особенно если они вступают в противоречие с первоначальными ожиданиями собеседника.

В пределах организации общение может осуществляться как в формате один на один, так и в группе. Групповые формы общения, например совещания или коллективные обсуждения, требуют особой внимательности к каждому участнику и способности руководителя управлять многоголосием, не теряя нити основной цели взаимодействия. В зависимости от содержания и эмоционального фона, диалог может завершиться разными способами: конструктивным соглашением, продолжением общения, конфликтом или даже решением не возвращаться к обсуждаемой теме. Каждое завершение несёт в себе последствия для дальнейших отношений между участниками.

Одним из мощных психологических инструментов воздействия в коммуникации является внушаемость. Это особое качество психики человека, которое проявляется в уязвимости к чужому влиянию без критической оценки получаемой информации. Чаще всего внушаемость усиливается в условиях эмоционального напряжения, неопределённости или когда человек сталкивается с массовыми настроениями. В основе внушаемости лежит восприимчивость — бессознательная готовность принять определённые идеи или установки, не подвергая их анализу. Этим объясняется эффективность внушения как метода воздействия: человек может начать действовать под его влиянием, не замечая этого и не осознавая чужой инициативы в собственных решениях.

Метод внушения предполагает передачу информации в такой форме, при которой она воспринимается как неоспоримая истина. Часто используется визуальная поддержка — показ образов, предметов или ситуаций, которые ассоциируются с нужной установкой. При этом внушение не требует логических доказательств, оно напрямую воздействует на подсознание. В

отличие от внушения, убеждение основано на осознанной работе с мышлением и чувствами человека. Это процесс, при котором человек воздействует на другого через доводы, примеры и логическое обоснование, стараясь изменить его взгляды, отношение или поведение. Убеждение предполагает не принуждение, а объяснение — именно поэтому этот метод считается наиболее универсальным и конструктивным в управленческой практике. Руководитель, использующий убеждение, способен выстроить устойчивые и доверительные отношения в коллективе, формируя у сотрудников осознанное отношение к работе и ответственности.

Механизм убеждения основывается на пробуждении и активации мыслительной деятельности человека, побуждая его к осознанному анализу ситуации и самостоятельному выбору путей достижения поставленных целей. Суть убеждения заключается не в простом навязывании точки зрения, а в том, чтобы посредством логических аргументов, обоснований и доказательств сформировать у человека устойчивое понимание определённой позиции. Это приводит к тому, что убеждаемый не только воспринимает новую точку зрения как разумную, но и начинает отстаивать её как собственную, готовый следовать ей в принятии решений и действиях.

Одним из важных психологических механизмов, связанных с поведением в социальной среде, является подражание. Оно может носить как осознанный, так и неосознанный характер. В стремлении походить на авторитетных личностей, таких как лидеры или уважаемые коллеги, человек копирует их манеру поведения, стиль общения, профессиональные приёмы и даже способы мышления. Подражание способствует развитию профессиональных и коммуникативных навыков, особенно если человек ориентируется на положительный пример. Однако эффективное подражание возможно только при наличии взаимопонимания между участниками, а также при правильном восприятии того, кому подражают. Это восприятие влияет на то,

насколько успешно и точно будут переняты поведенческие модели.

Ассоциативное восприятие также играет заметную роль в межличностном общении руководителя. Оно проявляется в том, что человек формирует мнение о другом, опираясь на ассоциации с определённой социальной группой. Например, руководитель может интуитивно отнести подчинённого к категории надёжных или, наоборот, проблемных сотрудников, основываясь на личном опыте, внешнем виде или поведении. Такие социальные ассоциации, хотя и не всегда объективны, оказывают влияние на формирование ожиданий, способов взаимодействия и стиля руководства.

Процесс общения, особенно в управленческой деятельности, тесно связан с индивидуальными особенностями личности. Руководитель должен учитывать, что у каждого человека могут быть как положительные, так и конфликтные черты характера. Конфликты нередко возникают на фоне внутренних противоречий, личностной несовместимости, недопонимания или стрессовых ситуаций. Чтобы эффективно управлять коллективом, важно изучать источники таких конфликтов и разрабатывать стратегии их предотвращения и разрешения.

Руководитель, ежедневно взаимодействуя с различными людьми — сотрудниками, коллегами, партнёрами, — должен обладать целым рядом социально-психологических качеств. Важно уметь быстро и уверенно устанавливать контакт даже с незнакомыми людьми, проявляя при этом открытость и доброжелательность. Неотъемлемым навыком является также умение внимательно слушать собеседника, правильно понимать его настроение, мысли и скрытые мотивы. Кроме того, эффективный руководитель способен оказывать целенаправленное психологическое влияние на сотрудников, формируя у них мотивацию, укрепляя уверенность и направляя на достижение общих целей. В процессе общения важно устранять барьеры — как

формальные, так и психологические, чтобы между руководителем и сотрудником возникло доверие и понимание.

Однако на пути эффективного общения руководители нередко сталкиваются с различными психологическими барьерами. Эти барьеры могут возникать спонтанно, но часто формируются искусственно, под влиянием обстановки, личных установок или предыдущего опыта взаимодействия. Среди них можно выделить несколько основных типов. Мотивационные барьеры проявляются в нежелании сотрудников вступать в диалог, особенно если они не видят пользы от общения или не доверяют руководителю. В таких случаях затрудняется установление открытого и продуктивного контакта, так как человек сопротивляется общению на внутреннем уровне.

Интеллектуальные барьеры в общении проявляются в тех случаях, когда между руководителем и сотрудником существует значительная разница в уровне образования, глубине логического мышления, широте кругозора и уровне правовой осведомлённости. Когда руководитель обладает более высоким интеллектуальным потенциалом, это может осложнить взаимопонимание, особенно если сотрудник не способен воспринимать информацию на том же уровне сложности. Такое несоответствие мешает выстраивать полноценный диалог и снижает эффективность передачи информации, что в итоге может вызывать отчуждение, недопонимание и даже напряжение в профессиональных отношениях.

Во время общения руководитель должен учитывать не только содержание передаваемой информации, но и психологическое состояние и эмоциональный настрой собеседника. Успешное установление контакта во многом зависит от умения чувствовать настроение другого человека, своевременно адаптироваться к его состоянию и корректно реагировать на возникающие эмоциональные сигналы. Особенно важно это в ситуациях, когда необходимо получить доверие или расположить к себе сотрудника,

ведь без психологической совместимости ни одно, даже самое логичное сообщение не достигнет желаемого результата.

Установление эффективного психологического контакта между руководителем и подчинённым происходит поэтапно. На первом этапе важно заранее продумать характер предстоящего общения, попытаться спрогнозировать возможные реакции, затруднения и ожидания собеседника. Следующим шагом является создание благоприятной внешней атмосферы: спокойной, располагающей, исключающей давление или стресс. Затем руководитель демонстрирует открытость, уважение, заинтересованность — именно эти внешние коммуникативные качества служат первым мостом к взаимопониманию. На более глубоком уровне происходит поиск точек соприкосновения — общих интересов или нейтральных тем, которые способствуют сближению и укрепляют доверие. В процессе общения важно также выявлять и устранять возникающие психологические барьеры, будь то сомнения, страхи или внутреннее сопротивление. И, наконец, одним из важнейших элементов эффективной коммуникации является индивидуальный подход, основанный на понимании особенностей личности каждого собеседника, его ценностей, мотиваций и потребностей.

Анализируя всё вышесказанное, можно прийти к выводу, что процесс общения представляет собой многогранное и психологически насыщенное взаимодействие, имеющее ключевое значение в управленческой практике. Эффективное общение не только способствует успешной профессиональной деятельности, но и играет важную роль в формировании лидерских качеств, в воспитании персонала, укреплении командного духа и создании позитивного климата в коллективе. Руководителю необходимо владеть не только теоретическими знаниями в области коммуникации, но и практическими навыками воздействия на личность — через аргументацию, убеждение, эмпатию и умение выстраивать доверительные отношения. Только в таком случае можно добиться высокой продуктивности совместной

деятельности и устойчивого профессионального роста сотрудников.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается понятие коммуникации и ее сущность?
2. Как выглядит модель и сфера коммуникации?
3. Виды коммуникации.
4. Сущность организационной коммуникации.
5. Обратная связь в коммуникации и методы ее организации.
6. Что такое прогнозирование общения?
7. Виды коммуникационного процесса и его проблемы?

# ТЕМА 4. СОЦИАЛЬНАЯ СИСТЕМА И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

**4.1. Понятие социальной культуры. Статус и роль.**

**4.2. Сущность понятия организационной культуры.**

**4.3. Особенности организационной культуры и принципы их формирования.**

## 4.1. Понятие социальной культуры. Статус и роль.

Социальная роль представляет собой определённую модель поведения, которую общество ожидает от человека в зависимости от его положения и выполняемых обязанностей в рамках взаимодействия с другими людьми. Эта модель поведения отражает, каким образом человек должен действовать в различных ситуациях, чтобы соответствовать социальным ожиданиям и нормам. Роль помогает упорядочить взаимодействие в обществе и облегчает понимание поведения других людей. Благодаря ролям становится возможным быстро сориентироваться в социальной ситуации и построить эффективное общение, ведь каждый человек, выполняя свою роль, демонстрирует определённый тип поведения, понятный окружающим.

Социальная роль напрямую связана с тем, какое место занимает человек в социальной структуре. Она определяет его полномочия, обязанности, степень ответственности и круг прав, а также служит инструментом, через который индивид проявляет себя в коллективе и обществе в целом. Например, в профессиональной среде человек может исполнять роль специалиста или руководителя, а в семейной — родителя или супруга. Это говорит о том, что один и тот же человек, в зависимости от контекста, может выступать в различных ролях — покупателя в магазине, ученика на курсах, наставника на работе или гражданина в процессе взаимодействия с государственными органами. Эти многочисленные роли, в совокупности, формируют картину социальной активности личности.

Наряду с понятием роли, важную часть социального взаимодействия составляет статус. Социальный статус отражает уровень признания и уважения, которое получает человек от членов группы или общества в целом. Это положение обусловлено тем, как оцениваются его качества, достижения, способности, а также соответствие социальным ожиданиям. Чем выше статус, тем больше авторитет и влияние человека среди окружающих. Социальные статусы складываются исторически и культурно, и могут варьироваться от официальных и зафиксированных (например, должность в организации) до неформальных, таких как лидерство в коллективе или уважение среди друзей.

Статусные различия стали проявляться с самых ранних этапов человеческой эволюции и служат способом организации группы, позволяя каждому её члену осознать своё место и функции. Потеря статуса часто воспринимается как серьёзная личностная утрата, поскольку она может привести к утрате уважения, доверия или даже влияния. В некоторых культурах снижение статуса или «потеря лица» является одним из самых болезненных общественных явлений и может повлечь за собой изоляцию или осуждение со стороны окружающих. Поэтому стремление сохранить или повысить свой статус — это сильный внутренний стимул для человека, побуждающий его совершенствоваться, выполнять обязанности на высоком уровне и соблюдать нормы поведения.

Известный теоретик менеджмента Честер Барнард подчеркивал важность социального статуса, отмечая, что стремление к его укреплению и особенно к его защите служит основой для формирования чувства общей ответственности. Это утверждение отражает тот факт, что понимание своей значимости и стремление сохранить уважение в коллективе способствуют тому, что человек сознательно принимает ответственность за результаты своей деятельности и за общее благополучие группы. Таким образом, роль и статус не только структурируют

общественные отношения, но и становятся важнейшими мотивационными факторами в деятельности каждого индивида. Поскольку социальный статус играет значительную роль в жизни большинства людей, они стремятся всеми силами укрепить или улучшить своё положение в коллективе. Когда руководство организации успешно связывает статус сотрудника с его достижениями в рамках реализации корпоративных целей, уровень заинтересованности и мотивации работников возрастает. Это происходит потому, что человек начинает воспринимать продвижение по статусной лестнице как заслуженную награду за профессиональный вклад и активное участие в жизни компании.

Как правило, люди, обладающие более высоким статусом в коллективе, имеют большую степень влияния на происходящее, их мнение чаще принимается во внимание, и они получают больше возможностей для выражения инициативы. Кроме того, к таким людям обычно проявляется большее уважение, они чаще вовлечены в процессы взаимодействия с другими членами команды и играют активную роль в принятии решений. В противоположность этому, сотрудники с более низким социальным статусом могут чувствовать себя отчуждёнными от основного круга общения, что нередко снижает их вовлечённость в общую деятельность и вызывает ощущение изоляции.

Формально иерархия статусов внутри организации служит своего рода инструментом упорядочивания внутренних взаимоотношений и способствует более чёткому распределению обязанностей и ролей. Это структурирование позволяет снизить уровень неопределённости в коллективе, ускоряет согласование действий и снижает временные издержки при выполнении совместных задач. Хотя статусная структура может порождать определённые трудности и вызывать конфликты, особенно если кто-то чувствует несправедливость в её распределении, в целом польза от её существования значительно превышает возможные издержки. Она способствует налаживанию эффективного сотрудничества и формирует основу для командной работы.

Одним из проявлений избыточного акцентирования внимания на статус являются так называемые статусные признаки — внешние элементы, указывающие на социальное положение человека или значимость его должности. Эти признаки можно встретить практически в любой рабочей среде: от офиса до производственного предприятия. Они включают в себя такие атрибуты, как обстановка рабочего места, уровень доступа к информации, определённые символы власти и престижа, служебные автомобили или отдельные кабинеты. Особенно отчётливо статусные признаки видны среди руководителей, поскольку продвижение вверх по карьерной лестнице неизбежно сопровождается ростом внешнего и внутреннего престижа.

Значение статуса в организационном поведении определяется тем, как он влияет на мотивацию, отношения в коллективе и профессиональную активность сотрудников. Стремление к более высокому статусу может служить мощным источником внутренней энергии, но при этом оно способно породить напряжение, если становится навязчивой целью или вызывает внутренний конфликт. Особенно остро сотрудники воспринимают ситуации, когда принимаются управленческие решения, приводящие к понижению их статуса. Такие меры могут восприниматься как личное поражение, что влечёт за собой стресс, снижение мотивации и даже сопротивление.

Формирование сознания и поведения каждого члена трудового коллектива зависит от множества факторов — от культурных норм общества до влияния больших и малых социальных групп, к которым человек принадлежит. Сложность этих взаимосвязей обуславливает то, что каждый работник одновременно занимает множество социальных позиций: он может быть не только руководителем или специалистом, но также другом, наставником, членом совета и участником неформальных объединений. Все эти роли определяют характер его взаимодействия с другими людьми и влияют на то, как он воспринимается в коллективе.

Зарубежные психологи подчеркивают, что излишняя формализация общения со стороны руководства может негативно сказаться на эмоциональной атмосфере внутри организации. Когда взаимоотношения между людьми становятся холодными и лишёнными человеческого тепла, это обедняет духовную жизнь сотрудников и снижает уровень доверия. Поэтому важно, чтобы руководители, наряду с выполнением своих должностных функций, умели выстраивать живое, открытое и уважительное общение со своими подчинёнными.

При этом важно помнить, что личностные особенности каждого сотрудника напрямую влияют на его положение в коллективе и на то, как он исполняет свои социальные роли. В то же время выполнение определённой роли в течение длительного времени может заметно изменить личность человека, формируя у него новые качества и черты. В этом контексте особую значимость приобретает работа по выявлению и продвижению талантливых и перспективных сотрудников. Руководство, доверяя им выполнение управленческих задач и предоставляя возможность развиваться, тем самым способствует росту компетентных кадров и укреплению кадрового потенциала организации.

Что касается личностных качеств, необходимых для эффективной работы руководителя, то на основе многочисленных исследований были выделены характеристики, особенно важные для управленческой деятельности. Среди них особенно выделяются память, мышление, воображение и способность к анализу. Все эти качества представляют собой важнейшие психические процессы, которые позволяют руководителю эффективно управлять коллективом, принимать решения, учитывать множество факторов и грамотно использовать информацию. Отличная память помогает сохранять и оперативно использовать нужные сведения, а развитое мышление обеспечивает способность к стратегическому планированию и решению сложных задач. Таким образом, личностные и

когнитивные способности руководителя играют ключевую роль в его профессиональной успешности.

Способность мыслить логически и образно играет ключевую роль в управленческой деятельности, так как позволяет руководителю находить оптимальные пути решения возникающих задач. Благодаря этой способности руководитель может не только глубоко анализировать ситуацию, но и видеть её перспективное развитие, разрабатывать стратегические планы и предугадывать возможные риски. Умение строить мысленные образы будущего и связывать их с текущими условиями делает возможным творческий подход к управлению и позволяет создавать реалистичные и гибкие планы развития предприятия. Особенно актуальны такие навыки в условиях многовариантности решений, когда каждое управленческое действие должно учитывать множество факторов, внешних и внутренних. Способность мыслить системно и видеть причинно-следственные связи между событиями в этом случае становится неоценимым ресурсом руководителя.

Тем не менее, при всей важности рационального подхода, чрезмерная эмоциональность может серьёзно затруднить работу управленца. В случаях, когда руководитель действует под влиянием сильных эмоций, снижается его способность объективно оценивать происходящее и принимать взвешенные решения. Это может выливаться в излишнюю резкость, нетерпимость или даже грубость по отношению к подчинённым, что ухудшает морально-психологический климат в коллективе. Эмоциональная нестабильность часто приводит к снижению эффективности не только личной деятельности руководителя, но и всей управляемой им команды. По этой причине важной чертой профессионального управленца является интеллектуальная зрелость — способность сохранять спокойствие и сдержанность даже в стрессовых и конфликтных ситуациях. Именно зрелость мышления позволяет управлять эмоциями, контролировать импульсивные реакции и

действовать в интересах организации, а не в угоду сиюминутным переживаниям.

Для успешного исполнения обязанностей руководителю необходима и сила воли, которая помогает сохранять курс на достижение поставленных целей, несмотря на возможные трудности и преграды. Без внутренней стойкости, способности преодолевать сомнения и страхи невозможно принимать по-настоящему ответственные решения. Поэтому в числе важнейших качеств лидера стоит отметить решительность и смелость, без которых невозможно двигаться вперёд в условиях неопределённости и риска. Только обладая твёрдостью характера, руководитель может своевременно устранять барьеры и находить ресурсы для выхода из сложных ситуаций.

Административные качества руководителя находят своё выражение в его способности грамотно организовывать управленческую деятельность. Однако одного лишь умения хорошо выполнять собственные обязанности недостаточно для того, чтобы считаться эффективным лидером. Руководитель, который достигает высоких результатов в одиночку, но не способен наладить совместную работу с командой, вряд ли сможет обеспечить устойчивое развитие организации. Настоящий управленец — это тот, кто умеет направлять усилия других, координировать коллективные действия и добиваться успеха именно благодаря слаженной и продуктивной работе всей команды. Его эффективность измеряется не только личными достижениями, но и тем, насколько результативны его подчинённые, насколько они мотивированы, вовлечены в общий процесс и стремятся к реализации общих целей.

Одной из ключевых черт современного руководителя является его лидерский потенциал. Чтобы эффективно исполнять эту роль, управленец должен обладать целым рядом личностных качеств, которые вызывают уважение и доверие со стороны подчинённых. Среди таких качеств особое значение имеют честность, справедливость, дисциплинированность,

ответственность, высокая активность и способность вдохновлять. Важно, чтобы внешний облик, манера двигаться, стиль общения и поведение руководителя служили положительным примером для сотрудников. Эти внешние проявления не менее значимы, чем профессиональные навыки, поскольку они формируют общий моральный климат в коллективе и оказывают сильное воспитательное влияние на окружающих.

Однако не каждый, кто занимает руководящую должность, обладает врождённой способностью быть настоящим лидером. Нередко встречаются управленцы, которые не стремятся понять чувства и потребности своих подчинённых, не хотят поставить себя на их место. Между тем, способность понимать мотивацию людей и учитывать их ожидания в профессиональной среде составляет основу эффективного управления. Когда руководитель способен вникать в проблемы сотрудников, проявляет сочувствие и готовность к диалогу, это укрепляет его авторитет и способствует формированию доверительных отношений внутри коллектива.

Понимание психологии человека является важным элементом в арсенале компетентного руководителя. Только зная внутренние особенности каждого члена команды, можно грамотно выстраивать взаимодействие, распределять обязанности с учётом индивидуальных способностей и создавать сильную, сплочённую команду. Успешный управленец должен обладать предприимчивостью, гибкостью мышления и умением быстро ориентироваться в изменяющихся условиях. Он должен уметь не только выполнять административные функции, но и мыслить стратегически, проявляя находчивость и готовность к нововведениям.

Ограниченность мышления, неосведомлённость в современных экономических реалиях и консервативный подход к управлению являются серьёзными препятствиями на пути развития руководителя. Без стремления к постоянному обновлению знаний и отказа от устаревших методов невозможно

эффективно управлять организацией в условиях современной рыночной экономики. Такое отставание тормозит процесс модернизации и препятствует внедрению передовых управленческих практик.

Сегодняшние реалии требуют от руководителей не просто технического исполнения обязанностей, а поиска новых решений и нестандартных подходов в самых разных ситуациях. Творческий подход к управлению становится важным конкурентным преимуществом. Простое копирование чужого опыта без адаптации к собственной организационной среде часто оказывается бесполезным или даже вредным. Руководитель, не способный выработать собственную линию поведения и зависимый от чужих мнений, быстро теряет уважение сотрудников и перестаёт восприниматься как авторитетная фигура.

Самостоятельность мышления и умение брать на себя ответственность за принимаемые решения — это необходимое качество лидера. Такая самостоятельность, тем не менее, должна быть разумной и учитывать мнения окружающих. Только тогда решения будут взвешенными и адекватными ситуации. Немаловажным аспектом управленческой деятельности является способность руководителя эффективно общаться с людьми. Умение ясно излагать свои мысли, слушать и быть понятым представляет собой фундаментальную часть взаимодействия внутри коллектива. В процессе работы руководитель сталкивается с широким кругом людей, различающихся по образованию, профессиональному опыту, характеру и потребностям. Поэтому успех руководителя во многом определяется тем, насколько он способен находить подход к каждому человеку, независимо от его уровня подготовки или личных качеств.

## 4.2. Сущность понятия организационной культуры

Организационная культура представляет собой относительно новое направление научных исследований, которое входит в сферу управленческих дисциплин. Она сформировалась на основе науки

об организационном поведении, постепенно выделившись в самостоятельную область знаний. Её главная задача — изучение закономерностей и принципов, лежащих в основе поведения людей и групп внутри организации, а также особенностей их взаимодействия и адаптации к постоянно меняющейся среде. Эта дисциплина охватывает целый ряд аспектов: как ведёт себя индивидуум в рамках организации, каким образом функционируют и принимают решения группы, каковы действия руководителя, как организация приспосабливается к внешним и внутренним вызовам и насколько успешно она достигает своих целей.

Смыслом изучения организационного поведения является стремление помочь сотрудникам достигать профессиональной эффективности и при этом получать удовлетворение от своей деятельности. Такой подход предполагает признание ценности личности, значимости самой организации и важности человеческих отношений внутри неё. Центральное внимание уделяется нормам, правилам и стандартам, на которых базируются внутренние взаимодействия. Каждое действие в рамках организации должно оцениваться не только с позиций пользы для предприятия, но и в контексте ценностей современного общества.

Именно в процессе развития этого направления стало очевидным, что необходим особый акцент на культурной составляющей организационного поведения. Так появилась концепция организационной культуры — отдельная область, изучающая устойчивые, но гибкие ценности, правила и формы поведения, которые формируются и поддерживаются в организации. Организационная культура включает в себя не только то, что люди делают, но и то, как они это делают и почему именно так. Она охватывает систему убеждений, традиций, моральных норм и корпоративных установок, на основе которых строятся рабочие отношения.

Кроме того, организационная культура отражает уровень зрелости предприятия, степень его открытости к инновациям,

способности к самообновлению и адаптации. Это сложный и многослойный феномен, который охватывает как официальные элементы (устав, инструкции, политика компании), так и неформальные (традиции, символы, ритуалы, стиль общения). Состояние организационной культуры напрямую связано с уровнем развития общества в целом, и по мере глобальных изменений она также трансформируется, отвечая на вызовы времени. Сила и устойчивость организационной культуры во многом определяют способность организации выживать в конкурентной среде, успешно развиваться и сохранять командную целостность.

Организационная культура, как важная составляющая внутренней среды предприятия, несёт в себе не только позитивные, но и потенциально разрушительные формы. В противовес конструктивной культуре, направленной на развитие, рост и сотрудничество, может существовать так называемая негативная культура. Такая культура формируется в структурах, деятельность которых противоречит общественным нормам и общечеловеческим ценностям — например, в криминальных сообществах, мафиозных структурах, террористических организациях или в системах, связанных с нелегальным бизнесом, таким как наркоторговля. Эти группы также создают свои устойчивые нормы, символы и правила взаимодействия, однако они направлены на разрушение или нарушение существующего общественного порядка, что делает их противоположностью подлинной организационной культуры.

Процесс формирования организационной культуры в легитимных организациях может происходить различными способами. Одним из самых распространённых является её естественное развитие в ходе продолжительной совместной деятельности коллектива. В этом случае культура формируется под влиянием повседневной практики, внутреннего климата и накопленного опыта. Другой путь — это формирование культуры под влиянием личности руководителя или основателя

организации, который закладывает определённые принципы, ценности и подходы, впоследствии ставшие нормой поведения в коллективе. Также культура может быть создана целенаправленно с помощью привлечённых специалистов, например, консалтинговых компаний, которые на основе анализа разрабатывают и внедряют корпоративные стандарты. Наконец, организация может прийти к эффективной культуре через отбор наиболее удачных и проверенных временем правил, практик и поведенческих норм, с опорой на которые выстраиваются отношения внутри коллектива и с внешними партнёрами.

Три из вышеуказанных путей формирования организационной культуры — а именно её эволюция в процессе практики, влияние лидера и естественный отбор наиболее удачных норм — в научной литературе часто рассматриваются как проявления корпоративной культуры. Корпоративная культура в этом контексте представляет собой более частный случай, в то время как организационная культура охватывает более широкий круг явлений и процессов, включая ценности, поведение, символику и стиль всей структуры в целом.

Однако наличие организационной культуры как таковой ещё не гарантирует эффективности. Её истинная сила проявляется только тогда, когда ключевые фигуры в организации действительно разделяют и практикуют основные ценности, которые эта культура отражает. Только в этом случае она становится неформальным, но мощным регулятором поведения, влияя на подходы к решению задач, взаимодействие между коллегами и отношение к внешнему миру.

Ценности и нормы, формирующиеся в рамках культуры, не просто задают тон повседневной работе — они создают уникальный стиль организации, отличающий её от других. Организационная культура обретает особую значимость, когда она соответствует стратегическим установкам компании. Если ценности, пропагандируемые внутри, идут вразрез с реальными целями предприятия, возникает внутренняя противоречивость,

способная подорвать его устойчивость. В то же время согласование внутренней культуры с миссией, целями и способом функционирования делает организацию более сплочённой и успешной.

В конечном итоге, важнейшая роль руководителя заключается не только в обеспечении бесперебойной работы производственных процессов, но и в выстраивании системы ценностей, в управлении смысловыми ориентирами. Именно лидерство в вопросах формирования и поддержания организационной культуры позволяет управлять не только действиями людей, но и их убеждениями, отношением к делу и корпоративной идентичностью.

В рамках организационной теории существует устоявшееся положение, согласно которому каждая организация, независимо от масштаба и сферы деятельности, обладает как универсальными чертами, присущими большинству структур, так и уникальными характеристиками, определяющими её специфику и отличающими её от других. Особенно ярко эти различия проявляются через организационную культуру, которая представляет собой комплекс установок, ценностей, норм и моделей поведения, закрепившихся внутри коллектива.

Это правило функционирует в двух направлениях. С одной стороны, организационная культура охватывает всю структуру в целом и выступает как обобщённое понятие, задающее основные ориентиры для поведения сотрудников на всех уровнях. С другой стороны, внутри одной организации могут существовать определённые различия между подразделениями — это обусловлено влиянием локальных субкультур, формирующихся в рамках отдельных отделов или команд. Тем не менее, несмотря на такие различия, организация должна придерживаться единой концепции культуры, которая служит объединяющей основой для всех её подразделений.

Отдельные структурные единицы влияют друг на друга через особенности своей организационной среды и поведения

сотрудников, формируя в итоге общую корпоративную атмосферу. Организационная культура — это не только официальные документы, положения и нормы, закреплённые в уставе компании. Она включает в себя множество элементов повседневной деятельности: привычки, внутренние правила, манеру общения, методы мотивации и наказания, а также подходы к управлению и контролю. Всё это влияет на то, как сотрудники чувствуют себя на рабочих местах, насколько они вовлечены в процессы и насколько высока их удовлетворённость условиями труда.

Любое отступление от устоявшихся норм может по-разному отразиться на работниках — как позитивно, способствуя развитию инициативы и повышению эффективности, так и негативно, вызывая демотивацию или внутренние конфликты. Это зависит от множества факторов: уровня заработной платы и системы поощрения, наличия моральной поддержки, особенностей управленческого стиля, уровня автономии в работе, общей сложности поставленных задач, а также уважения к индивидуальным привычкам и ценностям каждого сотрудника.

Современные специалисты выделяют несколько ключевых компонентов организационной культуры. Первая — это культура власти, формирующаяся на основе того, насколько компетентным и авторитетным является руководство и насколько эффективны сотрудники в своей профессиональной деятельности. Вторая — культура роли, которая строится на должностных обязанностях и функциональных обязанностях работников. Именно на этих ролях держится чёткая структура организации. Третья — культура личности, которая была ранее рассмотрена и связана с индивидуальными особенностями, инициативностью и свободой самореализации сотрудников.

Крупные международные компании, такие как IBM, служат наглядным примером успешного внедрения и развития организационной культуры. В своей работе с персоналом они делают акцент на предоставлении широких полномочий каждому работнику, позволяя им самостоятельно справляться с

поставленными задачами, основываясь на собственных знаниях и опыте. Такая практика требует наличия в коллективе высококвалифицированных специалистов, обладающих самостоятельным мышлением и способностью принимать ответственные решения. Руководство компании стремится укреплять у сотрудников уверенность в том, что их мнение и усилия ценятся, и что они могут рассчитывать на поддержку и доверие со стороны менеджеров.

Кроме того, организационная культура IBM строится на принципах постоянного самосовершенствования. В компании регулярно проводятся структурные реформы, направленные на адаптацию к изменениям внешней среды. Также важной частью корпоративной культуры является двусторонняя обратная связь: мнение сотрудников тщательно изучается дважды в год, что позволяет учитывать настроения коллектива при принятии решений. Одним из значимых элементов является политика стабильной занятости — сотрудники чувствуют уверенность в завтрашнем дне, что способствует повышению лояльности и вовлечённости.

Особое внимание уделяется карьерному росту руководящие позиции, как правило, занимают не внешние кандидаты, а сотрудники, выросшие внутри организации. Это помогает сохранять преемственность ценностей и укрепляет культуру доверия. Возможность влиять на процессы и развивать собственный потенциал делает организационную культуру неотъемлемым ресурсом для устойчивого развития и стратегического успеха предприятия.

Формирование организационной культуры — это неразрывный и длительный процесс, который требует постоянного внимания со стороны руководителя. Именно руководитель играет ключевую роль в том, чтобы культура организации не просто существовала, а развивалась и соответствовала современным требованиям. Организационная культура должна рассматриваться не как изолированное явление внутри коллектива, а как часть

более широкой картины — наравне с общественным прогрессом, научно-техническими достижениями и общечеловеческими культурными ценностями. Культура в целом представляет собой социальное явление, отражающее степень развития общества. Поэтому, чтобы по-настоящему понять внутреннюю атмосферу в организации, необходимо учитывать влияние как ближней, так и дальней внешней среды — будь то отраслевые особенности, национальные традиции, экономические реалии или глобальные культурные тренды.

Также нельзя упускать из виду, что в организационной культуре сохраняются и черты прошлого. Многие современные подходы опираются на исторический опыт и традиции. Чтобы организация уверенно двигалась вперёд, важно, чтобы одна из опор оставалась на проверенных временем основах, даже если они частично забыты. Это своеобразная связь поколений, которая позволяет культуре быть не искусственной, а глубоко укоренённой.

Неотъемлемой частью организационной культуры является культура управления — система принципов и методов, посредством которых осуществляется руководство коллективом. Она выражается прежде всего в психологической поддержке персонала, в мотивации, в умении вдохновлять сотрудников на развитие и совершенствование. Эмоциональный климат, созданный внутри коллектива, напрямую влияет на эффективность работы, и во многом этот климат задаёт именно руководитель.

Облик руководителя — как внешний, так и внутренний — играет особую роль в формировании корпоративной атмосферы. Руководитель, который проявляет уверенность в каждом своем шаге, отличается аккуратностью, современным стилем общения, уважительно относится к подчинённым, вызывает симпатию и доверие. Настоящий лидер не только профессионально управляет производственными процессами, но и интересуется личной жизнью своих сотрудников, оказывает искреннюю помощь в трудных ситуациях, тем самым укрепляя командный дух.

Организационная культура также формируется через впечатление, которое руководитель производит на внешнюю среду — партнёров, клиентов, общественность. Положительный имидж становится визитной карточкой всей компании, отражая её ценности и подход к делу. Поведение каждого человека в организации — это результат взаимодействия личностных качеств и среды, в которой он находится. Личность не формируется в вакууме: характер, привычки, реакция на происходящее зависят не только от внутренней природы, но и от условий, в которых человек живёт и работает. Поэтому культурная среда организации оказывает мощное влияние на формирование поведения, мотивации и общего отношения сотрудников к своему делу.

## 4.3. Особенности организационной культуры и принципы их формирования

Научные исследования в области управления организацией подчеркивают, что организационная культура играет ключевую роль в формировании внутренней среды предприятия и решает ряд важнейших задач. Прежде всего, она служит фундаментальной основой, определяющей уникальность каждой конкретной организации. Это означает, что у каждой фирмы есть свой неповторимый набор ценностей, убеждений, привычек и правил, которые отличают её от других организаций, даже если они работают в одной сфере или отрасли. Именно культура формирует индивидуальность компании и позволяет выделяться на фоне конкурентов.

Кроме того, организационная культура выполняет важную интеграционную функцию: она объединяет сотрудников, независимо от их должностей, уровня ответственности или личных взглядов. Создается особая атмосфера вовлеченности, где каждый чувствует себя частью команды, движущейся к общей цели. Это способствует не только сплоченности коллектива, но и повышает мотивацию сотрудников, усиливает их стремление вносить вклад в общее дело.

Также организационная культура способствует поддержанию устойчивых и предсказуемых отношений как между работниками внутри компании, так и в отношениях с внешними партнёрами. Сформированные нормы поведения и этические принципы обеспечивают доверие, создают атмосферу профессионализма и взаимного уважения, благодаря чему облегчается коммуникация и снижается уровень конфликтов. Это позволяет компании сохранять стабильность даже в условиях внешней нестабильности.

Еще одной ключевой задачей культуры является сохранение и укрепление целостности организации. Установленные правила и стандарты поведения, которые принимаются и соблюдаются всеми участниками, способствуют поддержанию порядка, дисциплины и стабильности в повседневной работе. Эти внутренние регламенты формируют своеобразный кодекс поведения, которому следуют все сотрудники, и тем самым обеспечивают последовательность действий в различных ситуациях.

Очень важную роль играет и то, что организационная культура устанавливает внутренние «правила игры» в коллективе. Любой новый сотрудник, приходящий в организацию, должен постепенно освоить эти правила, чтобы стать полноценным участником команды. Принятие культуры организации становится обязательным условием интеграции. Пока работник не воспримет эти нормы как часть своей профессиональной среды, он не сможет по-настоящему влиться в коллектив. На этом основании строится система оценки персонала: честность, приверженность правилам и соответствие корпоративным ценностям становятся залогом поощрения и карьерного роста.

В крупных компаниях организационная культура может быть не только единой для всей организации, но и многослойной. Наряду с общей культурой, которая представляет собой её центральное ядро, существуют различные субкультуры или микрокультуры, отражающие специфику отдельных отделов, подразделений или профессиональных групп. Общая культура объединяет большинство сотрудников и выражает ключевые

ценности и нормы, которые признаются всей организацией. Это своеобразное культурное основание компании, которое служит показателем её сильных и слабых сторон. Субкультуры, в свою очередь, формируются в зависимости от специфики выполняемой работы, личностей руководителей и профессиональных особенностей работников, дополняя основную культуру и придавая ей гибкость и адаптивность.

Организационная культура в компании формируется под влиянием комплекса внутренних факторов, которые тесно связаны с основными характеристиками самой организации. Она возникает и развивается в результате взаимодействия ценностей, установок, норм поведения, традиций и практик, которые складываются в процессе деятельности коллектива. При этом организационная культура не является чем-то абстрактным — она отражает реальную атмосферу, царящую в коллективе, и во многом определяет, насколько эффективно функционирует компания в целом.

Организационную культуру можно рассматривать как систему, включающую в себя несколько ключевых компонентов. Первый из них — это система ценностей, лежащих в основе деятельности фирмы. Эти ценности формируют представление о том, что в компании считается важным и приоритетным, какие цели и подходы признаются правильными, как оцениваются успехи и поведение сотрудников. Вторым элементом можно считать совокупность факторов, влияющих на психологический климат в коллективе. Сюда входят уровень доверия, степень взаимного уважения, эмоциональный настрой работников, стиль руководства, характер коммуникаций между сотрудниками и руководством. И, наконец, третьим компонентом организационной культуры выступают так называемые символические элементы — это истории успеха, корпоративные легенды, традиции, ритуалы и другие проявления, которые формируют уникальный образ компании и передаются из поколения в поколение как часть культурного наследия.

Также при анализе организационной культуры часто используются понятия «открытая» и «закрытая» культура. Эти определения помогают охарактеризовать доминирующий стиль управления и взаимодействия внутри организации. В случае с открытой культурой, компания стремится к прозрачности, свободному обмену информацией, уважению к мнению каждого сотрудника. Руководство демонстрирует доверие к подчиненным, поощряет инициативу и самостоятельность, создает условия для коллективного обсуждения и принятия решений. Сотрудники при этом чувствуют свою значимость, самостоятельно формулируют профессиональные цели и стараются добиваться высокого уровня эффективности в своей работе.

В условиях открытой организационной культуры устанавливаются партнерские отношения между руководством и работниками, где каждый чувствует свою ответственность и вносит вклад в общий успех. Такая среда способствует раскрытию потенциала сотрудников, укреплению командного духа и устойчивому развитию организации. Эффективность открытой культуры напрямую зависит от того, насколько она соответствует стратегии компании, ее целям, масштабу и отраслевым особенностям. Если она выстроена правильно, такая культура становится мощным инструментом мотивации, удержания персонала и повышения производительности труда.

Описанные особенности управления, основанные на принципах открытой организационной культуры, напрямую влияют на формирование здоровой рабочей среды внутри коллектива. Такой подход способствует укреплению доверительных отношений между сотрудниками и руководством, создает атмосферу взаимного уважения, где каждый чувствует свою значимость и участие в общем деле. Поддержка со стороны управленцев при этом играет ключевую роль — она воспринимается не как форма контроля, а как проявление партнерства, когда каждый член команды становится активным

участником корпоративной жизни, а не просто исполнителем указаний.

Концепция «партнерства» в этом контексте приобретает особую ценность. Она отражает суть открытой культуры, при которой каждый сотрудник рассматривается не как подчиненный, а как равноправный член команды, чье мнение учитывается, а инициатива поощряется. Это формирует у работников чувство вовлеченности, ответственности и уверенности в стабильности своего положения в компании.

Параллельно с этим в современной теории менеджмента широко обсуждаются понятия сильной и слабой корпоративной культуры. Под сильной культурой понимается такой уровень организационного уклада, при котором нормы поведения, правила взаимодействия и ценностные ориентиры глубоко укоренены в сознании коллектива и оказывают значительное влияние на поведение каждого сотрудника. Такая культура становится неотъемлемой частью идентичности организации — она проявляется в устойчивых традициях, в стиле общения, в единых подходах к решению задач и во внутреннем мировоззрении сотрудников. В такой среде формируется четкое понимание стандартов и ожиданий, а также ощущение личной безопасности и уверенности в завтрашнем дне.

Наличие сильной культуры позволяет поддерживать стабильную психологическую атмосферу, минимизировать внутренние конфликты и направить усилия коллектива на достижение общих целей. В условиях сильной культуры каждый сотрудник четко осознает, как именно следует действовать, чтобы быть успешным и полезным для своей организации. Многие крупные международные корпорации, в частности американские и японские, стали примерами того, как именно сильная корпоративная культура способна стать стратегическим ресурсом и залогом устойчивого развития.

Именно поэтому сильную корпоративную культуру часто отождествляют с открытым типом организационной культуры.

Обе модели акцентируют внимание на ценности личности, доверии, инициативности и вовлеченности, создавая тем самым прочный фундамент для формирования эффективной, сплоченной и результативной команды.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое организационная культура и ее принципы?
2. Как сформировать организационную культуру?
3. Компоненты организационной культуры.
4. Свойства организационной культуры и принципы их создания.
5. Элементы организационной культуры.

# МОДУЛЬ 2: РУКОВОДИТЕЛЬ И ЕГО РОЛЬ В УПРАВЛЕНИИ

## ТЕМА 5: РУКОВОДИТЕЛЬ И СТИЛИ ЕГО УПРАВЛЕНИЯ

**5.1.Руководитель, психологические портреты руководителей и их влияние на управление.**

**5.2. Стили руководства и их особенности.**

**5.3. Способность руководителей управлять коллективами. Психологические факторы в руководстве.**

### 5.1. Руководитель, психологические портреты руководителей и их влияние на управление

Управление представляет собой сложный и многогранный процесс, в рамках которого одна личность оказывает влияние на других, оказывая поддержку и направляя их усилия на достижение конкретных целей. При этом влияние должно быть не навязчивым, а таким, которое обеспечивает добровольное участие сотрудников в процессе работы. В центре управления стоит не только организация процессов и использование ресурсов, но и формирование доверительных отношений, которые мотивируют людей действовать осознанно и с полной отдачей.

Руководство является неотъемлемой составляющей общего процесса управления, однако его содержание выходит за рамки формальных обязанностей. Настоящий руководитель – это не просто человек, наделенный властью, а тот, кто способен своим личным примером, харизмой и убеждением вдохновлять окружающих на совместные действия. Его главная задача – повлиять на поведение сотрудников так, чтобы они не просто выполняли поручения, а стремились к достижению общих, стратегически важных целей организации.

Хотя менеджеры по должности выполняют функции контроля и администрирования, их истинное влияние становится эффективным лишь тогда, когда оно сопровождается неформальным, человеческим взаимодействием. В этом случае

управление перестает быть сухим исполнением инструкций и превращается в живой процесс, в котором ценится личный вклад каждого члена команды. Настоящий лидер умеет формировать у своих подчиненных чувство причастности и стремление к достижению высоких результатов.

Однако важно отметить, что не каждый человек, обладающий управленческой позицией, является по-настоящему эффективным руководителем. В некоторых случаях руководители могут проявлять инициативу и поднимать команду на активные действия, но при этом не уметь направить ее усилия в нужное русло, которое ведет к поставленным задачам наиболее рационально. Это приводит к эмоциональному напряжению и стрессу, связанному с разрывом между лидерской харизмой и административной результативностью. Иногда бывает так, что человек обладает всеми признаками яркого лидера, но не справляется с функциональными обязанностями менеджера.

Профессия руководителя требует не только природных лидерских качеств, но и специальной подготовки. Это человек, который прошел соответствующее профессиональное обучение, освоил теорию и практику управления и владеет инструментами, позволяющими эффективно координировать коллективную работу. Руководитель – это не просто должность, а представитель особой социальной категории, обладающей властью, ответственностью и компетентностью в сфере организационного развития.

В системе управления различают руководителей по уровням и сферам их ответственности. На высшем уровне находятся те, кто определяет стратегическое направление развития организации, разрабатывает долгосрочные планы, оценивает перспективы и принимает ключевые решения, от которых зависит будущее всей фирмы. Руководители среднего звена обеспечивают выполнение поставленных задач на операционном уровне, связывая стратегические цели с конкретными действиями подразделений. Руководители низшего звена, в свою очередь, работают

непосредственно с сотрудниками, организуют повседневные рабочие процессы и обеспечивают выполнение текущих задач. Таким образом, каждый уровень руководства играет свою уникальную роль в обеспечении эффективного функционирования организации, а личные и профессиональные качества руководителей определяют её устойчивость, динамичность и способность достигать высоких результатов.

Руководители среднего звена играют ключевую роль в обеспечении бесперебойной деятельности предприятия, так как они непосредственно курируют отдельные направления и функциональные участки работы организации. В их обязанности входит координация производственных процессов, реализация товаров и услуг, а также формирование ценовой политики. Кроме того, они активно участвуют в финансовом управлении, принимая решения, связанные с внедрением новых продуктов, освоением передовых технологий и совершенствованием методов организации труда. Эти руководители являются связующим звеном между стратегическим уровнем управления и исполнителями, поэтому от их профессионализма и навыков зависит успешная реализация поставленных целей.

Руководители низшего звена осуществляют управление непосредственно на местах — в подразделениях, отделах, цехах или производственных бригадах. Их главная задача заключается в организации текущей работы и обеспечении своевременного выполнения плановых заданий в краткосрочной перспективе — на день, неделю или месяц. Они следят за тем, чтобы сотрудники точно выполняли порученные им задачи, обеспечивают соблюдение трудовой дисциплины и контролируют производственные процессы на уровне исполнителей.

Одним из важнейших аспектов эффективного управления является стиль руководства. Это понятие отражает совокупность приемов, методов и инструментов, которыми пользуется управленец для решения возникающих в ходе работы задач. Стиль управления определяет, каким образом осуществляется

воздействие на подчинённых, как принимаются управленческие решения и строится взаимодействие в команде. Он влияет не только на эффективность работы коллектива, но и на общий климат в организации.

Под стилем работы понимается устойчивая и систематическая форма поведения органов управления или конкретного руководителя при выполнении своих должностных обязанностей. Это совокупность приемов и подходов, с помощью которых осуществляется влияние на подчинённых с целью оптимального выполнения управленческих функций. Стиль работы может быть индивидуальным — свойственным конкретному руководителю, а может характеризовать целую организацию или структуру власти. Так, можно говорить о стиле работы органов государственной власти, министерств, комитетов, местных администраций (хокимиятов), судебной системы, прокуратуры, предприятий и других организаций.

Поскольку структуры управления располагаются на разных уровнях и имеют различный функционал, стили их работы также варьируются. Отсюда следует, что стиль работы — это сложное, многогранное понятие, которое охватывает широкий спектр управленческих ситуаций и поведенческих моделей. На практике стиль работы проявляется в подходе руководителя к организации труда, взаимодействии с подчинёнными, принятии решений и реагировании на изменения во внешней среде.

Специфический подход каждого руководителя к решению управленческих задач и формированию эффективной системы взаимодействия с коллективом и есть отражение его индивидуального стиля работы. Этот стиль складывается под влиянием личных качеств, профессионального опыта, корпоративной культуры и особенностей сферы деятельности, в которой функционирует организация.

Когда руководитель принимает управленческие решения, организует их реализацию и следит за исполнением поставленных задач, он выполняет свои прямые должностные обязанности.

Однако несмотря на общее функциональное назначение, каждый руководитель реализует эти действия по-своему, используя именно те методы, которые соответствуют его личным особенностям, профессиональному опыту и взглядам на управление. Индивидуальный подход к принятию решений, координации работы и контролю над деятельностью коллектива определяет тот или иной стиль руководства, присущий конкретному человеку.

Подобно тому как невозможно найти двух абсолютно одинаковых людей, так и управленческие стили не бывают полностью идентичными. Каждый руководитель вырабатывает собственный способ взаимодействия с подчинёнными, опираясь на свой темперамент, уровень образования, эмоциональный интеллект и накопленный управленческий опыт. Эти особенности формируют уникальную модель поведения в процессе руководства. Стиль управления проявляется в манере общения, в подходе к мотивации сотрудников, в методах постановки задач и требовательности к исполнению. На стиль руководства значительное влияние оказывает уровень интеллектуального развития, личные качества управленца, его профессиональные навыки и стратегическое мышление. Кроме того, большое значение имеет и специфика самой управленческой структуры, в рамках которой действует руководитель, — будь то государственный орган, коммерческое предприятие или общественная организация. Таким образом, стиль управления — это не просто совокупность методов, а сложная система индивидуальных и организационных характеристик, проявляющаяся в ежедневных взаимоотношениях между руководителем и его коллективом. Именно в этих межличностных связях раскрывается суть управленческого стиля, его эффективность и влияние на общее функционирование организации.

Интерес к феномену лидерства зародился ещё в древние времена, когда люди пытались понять, почему одни личности

способны вести за собой других. Первоначально научные изыскания были сосредоточены на попытках выявить особые черты и качества, отличающие успешных руководителей от обычных исполнителей или тех, кто не проявляет лидерских качеств. Исследования включали анализ как врождённых, так и приобретённых характеристик, среди которых рассматривались как интеллектуальные способности и черты характера, так и физические особенности, включая рост, телосложение, харизматичность и тип темперамента. Уделялось внимание даже таким свойствам, как уровень агрессии, амбициозность и общий эмоциональный настрой человека.

Современное понимание лидерства уже не ограничивается простым набором внешних признаков. Сегодня среди ключевых характеристик настоящего лидера выделяются наличие высоких устремлений, стремление к влиянию, уверенность в собственных силах и честность. Кроме того, эффективному менеджеру желательно обладать развитым аналитическим мышлением, способностью к обучению, профессиональной эрудицией, гибкостью в принятии решений, креативным подходом к задачам и способностью к сопереживанию, то есть эмпатией. Однако даже наличие этих качеств не может служить безусловным показателем эффективности управленца. Лидерство — это не только сумма черт, но и их проявление в конкретных ситуациях, в умении воздействовать на людей и направлять их к достижению общей цели.

Интересным является и взгляд на природу человеческого поведения с точки зрения древнегреческой медицины. Великий врач Гиппократ полагал, что темперамент человека формируется под влиянием преобладания определённых жидкостей в организме. В частности, он описал тип личности, которому дал название «сангвиник» — от латинского слова "sanguis", означающего кровь. Сангвиники по своей природе активны, жизнерадостны, эмоционально открыты и легко идут на контакт с окружающими. Они обладают высокой степенью адаптивности,

быстро переключаются между различными задачами, не переносят рутинной работы и стремятся к разнообразию в профессиональной деятельности. В общении такие люди энергичны, говорят быстро и четко, активно используют жесты и интонацию, проявляют уверенность и оптимизм по отношению к будущему.

Отличительной чертой сангвиников является их склонность быстро забывать неприятности и не зацикливаться на неудачах. Однако при этом они часто переоценивают собственные возможности и берут на себя больше, чем могут реально выполнить. В управленческой практике это означает, что подход к таким сотрудникам должен быть выстроен на основе строгости и дисциплины. Их не следует критиковать за энергичность или эмоциональность, напротив — важно грамотно направлять их активность и стремление к лидерству. Сангвиники тянутся к высоким позициям и стремятся к признанию, что делает их ценными кадрами при правильной мотивации и организации работы.

Люди с преобладанием слизи в организме, по наблюдениям еще со времён античной медицины, особенно древнегреческих представлений, относятся к типу темперамента, который называют флегматическим. Это спокойные, уравновешенные, малоподвижные личности, которых трудно вывести из равновесия. Их настроение, как правило, стабильно, они не склонны к резким эмоциональным всплескам или реакциям на внешние раздражители. Флегматики редко проявляют инициативу, а переключение с одной деятельности на другую для них представляет определённую трудность. При этом они крайне терпеливы, обладают выдержкой и способностью работать в устойчивом ритме без излишнего стресса. Их речь и движения обычно замедленные, и они редко теряют самообладание даже в неприятных или стрессовых ситуациях. В общении с людьми они спокойны, уравновешенны и не склонны к конфликтам. Такие сотрудники хороши в задачах, требующих систематичности и

устойчивости, однако для их эффективной работы необходима стабильная рабочая обстановка без резких изменений.

Холерики, напротив, представляют собой темпераментный и импульсивный тип личности. Они отличаются высокой эмоциональной вовлечённостью и работоспособностью в условиях подъема настроения. Холерики энергичны, инициативны, легко вовлекаются в деятельность и способны добиваться цели даже при наличии значительных трудностей. Однако их эмоциональное состояние нестабильно: если энтузиазм исчезает или возникают преграды, продуктивность может резко снизиться. Это темперамент с ярко выраженной вспыльчивостью, склонностью к резким эмоциональным реакциям, высокой скоростью речи, которая сопровождается изменением интонации и мимики. Холерики, несмотря на свою импульсивность, зачастую умеют правильно строить отношения с руководством и коллегами. С ними важно поддерживать рабочий ритм и учитывать их эмоциональные особенности, направляя энергию в продуктивное русло.

Меланхолики — это наиболее чувствительный и ранимый тип личности. Им свойственна высокая эмоциональная восприимчивость и неуверенность в себе. Они склонны быстро уставать и замыкаться при стрессе, остро реагируют на неудачи и даже незначительные замечания. Такие люди нередко проявляют тревожность, застенчивость и пассивность, им сложно адаптироваться к новому коллективу или к изменениям в условиях труда. Меланхолики могут быть склонны к слезам без серьёзных причин, редко смеются и предпочитают одиночество или тесный круг общения. Тем не менее, в спокойной и поддерживающей обстановке они способны успешно справляться с возложенными на них задачами, проявляя высокую аккуратность и добросовестность. Руководителю важно учитывать их внутреннюю чувствительность, избегать резкой критики и создать комфортные условия, в которых меланхолики смогут раскрыть свой потенциал.

В условиях современной организации от руководителей ожидается не только выполнение управленческих функций, но и соответствие ряду профессиональных, личностных и поведенческих стандартов. Понятие «руководство» в широком смысле включает в себя координацию деятельности, наставничество, предоставление инструкций, организацию процессов, а также способность оказывать влияние и поддерживать сотрудников. Эффективный менеджер должен быть гибким, способным распознавать и учитывать различные типы темперамента в коллективе, адаптируя стиль управления таким образом, чтобы каждый сотрудник мог проявить свои сильные стороны. Лидерство сегодня — это не просто позиция в иерархии, а способность сочетать аналитический подход, эмоциональный интеллект и коммуникативные навыки в ежедневной практике управления.

Современный руководитель должен соответствовать широкому спектру требований, охватывающих как профессиональные, так и личностные качества. Важно обладать духовной зрелостью, проявлять высокую культуру, нравственность, патриотизм и умение подчинять личные интересы интересам коллектива, быть принципиальным, открытым к критике и поддерживать инициативу сотрудников. Кроме того, необходимы дисциплина, трудолюбие и способность формировать ответственное отношение к труду у других.

Руководитель обязан иметь глубокие и постоянно обновляемые знания в области экономики, техники и управления, чтобы заслужить доверие коллектива. Ключевое значение имеют организаторские способности: умение подбирать кадры, формировать сплочённую команду, действовать в непредвиденных ситуациях и стремиться к общим целям. Эффективное управление требует навыков делового общения, умения принимать взвешенные решения, поддерживать мотивацию сотрудников, обеспечивать контроль за реализацией задач и постоянно совершенствовать управленческую структуру. Успешность

предприятия во многом зависит от личности и компетентности его руководителя. Существует множество критериев, определяющих качественные характеристики руководителей. Однако следующие положительные качества занимают особое место.

## 5.2. Стили управления руководителей и их особенности

Методы и приёмы, которые использует руководитель в процессе управления, во многом зависят от формы его власти и способов воздействия на подчинённых. Эти способы подразделяются в зависимости от степени влияния на сознание человека. Так, убеждение предполагает осмысленную, логически выстроенную передачу определённой идеи или позиции, тогда как внушение действует на эмоциональном уровне, не требует доказательств и направлено на неосознанное восприятие информации. Управленческий процесс формируется под влиянием как внутренних факторов, таких как цели, мотивация и способности самого руководителя, так и внешних условий — характера поставленных задач, возможностей сотрудников и окружающей среды. Стиль управления представляет собой совокупность устойчивых методов поведения, которые проявляются в действиях менеджера.

Существует несколько типов стилей, различающихся уровнем вовлечённости сотрудников в принятие решений. Авторитарный стиль отличается тем, что все полномочия и решения сосредоточены в руках одного человека, при этом он самостоятельно определяет курс действий и требует беспрекословного исполнения. В рамках этого подхода выделяются различные варианты. Диктаторский стиль проявляется в жестком контроле, где любое мнение сотрудников игнорируется, а отказ подчиняться карается. Автократический стиль предполагает наличие широких властных полномочий у руководителя, позволяющих ему контролировать и управлять всеми процессами. Бюрократический стиль основан на чёткой иерархии и строгом следовании правилам и регламентам, где

исполнительская дисциплина играет главную роль. Патриархальный или матриархальный стиль схож с отношениями в семье: руководитель берёт на себя ответственность, проявляет заботу, а сотрудники подчиняются ему из уважения и доверия. Благожелательный стиль строится на личной харизме, уважении и внутреннем авторитете лидера, благодаря чему подчинённые добровольно следуют его указаниям, веря в его порядочность, справедливость и компетентность.

Стиль управления, построенный на взаимодействии с коллективом, предполагает активное вовлечение сотрудников в процесс выработки управленческих решений. Такой подход способствует формированию более открытой и продуктивной рабочей атмосферы, где мнение каждого члена команды может быть услышано и принято во внимание. В этом стиле существует несколько форм реализации. При коммуникативном стиле руководитель испытывает трудности с односторонним доведением решений до коллектива, поэтому предпочитает сначала проинформировать сотрудников о сути вопроса, выслушать их отклики и замечания, и лишь затем принимает окончательное решение. Несмотря на обсуждение, сотрудники всё равно обязаны подчиняться итоговому распоряжению. Консультативный стиль предполагает более глубокую степень взаимодействия: руководитель предварительно собирает всестороннюю информацию, активно советуется с коллективом, анализирует предложения и только после этого принимает решение, стараясь учесть высказанные мнения.

В случае совместного принятия решений менеджер формулирует проблему и обозначает рамки, в которых её можно решать, после чего сотрудники предлагают свои варианты действий. Решения принимаются ими самостоятельно, а руководитель лишь утверждает их, оставляя за собой право отмены. Автономный стиль ещё больше снижает участие менеджера в управленческом процессе — он становится своего

рода наблюдателем, позволяя коллективу самому принимать решения без чётких ограничений.

Такие решения чаще всего вырабатываются большинством голосов и практически не подвергаются вмешательству сверху. Кроме того, подход к руководству коллективом может различаться в зависимости от общего отношения к сотрудникам, что позволяет условно выделить три типа руководителей. Автократичный руководитель сосредотачивает власть в своих руках и принимает решения самостоятельно, не прибегая к консультациям с подчинёнными. Либеральный тип отличается тем, что минимально вмешивается в рабочие процессы, предоставляя коллективу полную свободу в действиях. Демократический руководитель же стремится к равноправному партнёрству, старается совместно обсуждать задачи, прислушивается к мнению коллектива и принимает решения на основе общего согласия.

В процессе управления производственными процессами руководителю важно гибко применять различные методы и подходы, ориентируясь не на универсальные шаблоны, а на конкретные условия и особенности каждого отдельного случая. Не существует строго однозначных или "чистых" стилей управления, так как в реальной практике каждый менеджер формирует свой собственный подход, в котором, как правило, один из известных типов руководства — авторитарный, демократический или либеральный — проявляется наиболее ярко, но сочетается с элементами других. При этом грамотный руководитель осознанно варьирует методы воздействия на сотрудников, отталкиваясь от характера производственной задачи, уровня профессионализма подчинённых, их личностных качеств и текущей психологической обстановки в коллективе.

Такой подход позволяет использовать сильные стороны различных стилей управления, усиливая мотивацию работников и повышая общую эффективность труда. Важно, чтобы взаимодействие с коллективом строилось на учёте индивидуальных особенностей сотрудников, ведь один и тот же

управленческий приём может вызвать разную реакцию у разных людей. Таким образом, только умение адаптироваться к ситуации, грамотно сочетая методы и проявляя лидерскую гибкость, позволяет руководителю успешно справляться с профессиональными задачами и выстраивать конструктивные отношения с подчинёнными.

## 5.3. Способность руководителей управлять коллективами. Психологические факторы в руководстве.

Эффективный руководитель — это тот, кто способен объединить команду и направить её усилия на достижение общих целей, учитывая конкретные обстоятельства и особенности рабочих ситуаций. Успех в управлении во многом зависит от умения лидера грамотно оценивать поведение подчинённых, особенности самого себя и условия, в которых осуществляется управление. Лидерство нельзя свести к универсальной модели поведения, одинаково применимой во всех случаях. Наоборот, в разных условиях один и тот же способ управления может дать противоположные результаты. То, что в одной ситуации является оптимальным и продуктивным, в другой может оказаться неэффективным или даже вредным. Попытки навязать всем руководителям единую модель поведения могут привести к потере индивидуального подхода и снизить управленческую результативность. Лидерство представляет собой сложную, многогранную систему, и на вопрос о том, что именно превращает менеджера в настоящего лидера, невозможно ответить однозначно.

Иногда руководителю важно не стремиться к доминирующей роли, а, наоборот, дать возможность группе самостоятельно выработать подход к решению проблемы. Подлинный лидер умеет находиться на заднем плане, позволяя подчинённым раскрыться, не навязывая своё мнение, не поддаваясь желанию постоянно быть в центре внимания, и выдерживая паузы в моменты неопределённости. Однако в ситуациях, требующих быстрых решений и твёрдого контроля, лидер обязан проявить

решительность и взять управление в свои руки. Главный вызов, с которым сталкивается каждый управленец, заключается в необходимости чувствительно воспринимать изменения, быстро адаптироваться к ним и выстраивать поведение, соответствующее текущему моменту. При этом руководитель не только отвечает за свои действия перед вышестоящими структурами или советом организации, но и должен поддерживать эффективное взаимодействие с подчинёнными. Умение общаться на равных с обеими сторонами управленческой вертикали — руководством и персоналом — требует гибкости и зрелости, ведь настоящий лидер должен одновременно заслуживать доверие сотрудников и уважение со стороны вышестоящих органов.

В организациях, где структура включает несколько управленческих уровней, умение подчиняться играет важную роль в формировании эффективного лидерства. Так называемое динамическое подчинение — это не просто выполнение приказов, а осознанное, активное и ответственное участие в реализации задач, поставленных руководством. Способность быть хорошим подчинённым — это своего рода экзамен на лидерский потенциал: только пройдя через этап осознанного подчинения, человек может вырасти в руководителя, способного понимать и направлять других. Иногда для будущего лидера гораздо важнее научиться работать "в тени", занимать второстепенную, но важную позицию, чем стремиться к немедленному лидерству. Именно участие в коллективной работе, где нужно быть частью команды, позволяет развивать ключевые качества — терпение, наблюдательность, инициативность и гибкость. Наоборот, многие сотрудники сталкиваются с трудностями в выполнении своих профессиональных задач не из-за нехватки знаний или умений, а потому, что им тяжело подчиняться руководителям, принимать их решения и следовать установленному порядку.

Способность грамотно взаимодействовать с руководством — один из важнейших факторов, влияющих на эффективность всей управленческой структуры. Среди качеств, отличающих

результативного подчинённого, можно выделить преданность компании, стремление поддерживать коллег и команду, способность участвовать в дискуссиях с критическим взглядом, высказывать альтернативные мнения и конструктивно оспаривать действия руководителя, при этом не подрывая авторитет, а способствуя улучшению результатов. Также важно предугадывать возможные трудности и работать на опережение, тем самым облегчая руководство процессами. Конечно, основа продуктивности любого подчинённого — это добросовестное исполнение его функциональных обязанностей, но активная жизненная позиция и инициатива нередко становятся трамплином к карьерному росту.

Такие сотрудники со временем способны развить в себе управленческие и стратегические качества, что открывает перед ними путь к руководящим позициям. В то же время грамотные руководители понимают важность обратной связи с коллективом и стараются не терять связь с "полевым уровнем" — они регулярно общаются с сотрудниками, участвуют в производственных процессах и стараются не отдаляться от реальных условий, в которых работают их подчинённые. Это позволяет им не только сохранять авторитет, но и принимать более точные и взвешенные решения.

Умение эффективно взаимодействовать с людьми — это не врожденный дар, а навык, который формируется постепенно под влиянием множества факторов, сопровождающих человека на протяжении всей жизни. Сюда входят жизненный и профессиональный опыт, постоянное самосовершенствование, участие в образовательных программах и стремление к личностному росту. Для руководителя особенно важно понимать внутренний мир других людей, уметь чувствовать их психологическое состояние, мотивы поведения и особенности восприятия. Однако такая способность не появляется сама по себе — она требует широкой эрудиции, развитого эмоционального интеллекта и высокой степени социальной зрелости. Только

всесторонне развитый человек способен воспринимать и оценивать поведение других объективно, не поддаваясь стереотипам и личным пристрастиям.

В Узбекистане при разработке Национальной программы подготовки кадров было учтено, что продвижение человека по карьерной лестнице должно сопровождаться не только профессиональным ростом, но и развитием его личностных и психологических качеств. Чем выше становится уровень должности, тем больше от руководителя требуется осознанности, умения работать с коллективом и удовлетворять потребности сотрудников, создавая мотивирующую и комфортную рабочую атмосферу. По мере накопления управленческого опыта лидер учится более точно распознавать сильные и слабые стороны сотрудников, находить подход к каждому, и его оценки становятся более справедливыми и объективными. Он также начинает придавать большое значение удовлетворённости работников, понимая, что это один из ключевых факторов высокой производительности.

Настоящий руководитель осознаёт, что создание сплочённого и эффективного коллектива — это сложная и продолжительная задача, которая требует большого терпения, выдержки и гибкости. Он понимает, что формирование команды требует времени, и поэтому умеет ждать, не форсируя события. Терпеливое отношение к подчинённым и желание помочь им расти могут оказывать мощный положительный эффект, укрепляя авторитет руководителя и доверие в коллективе.

Для того чтобы успешно вести команду к поставленным целям, руководитель должен служить примером не только с точки зрения профессионализма, но и в плане этических и поведенческих стандартов. Он становится своеобразной моделью для подражания — образцом того, каким должен быть ответственный и зрелый сотрудник. Причём такое подражание со стороны коллектива возникает зачастую неосознанно: сотрудники берут ориентир на своего руководителя, подражают его манере общения, решениям и

способу реагировать в сложных ситуациях. Исследования в области управления подтверждают, что лидерская позиция автоматически формирует нормы поведения в коллективе, задаёт моральный тон и оказывает значительное влияние на атмосферу в организации. Именно поэтому личные качества и поведение руководителя играют ключевую роль в формировании здоровой корпоративной культуры.

Процесс социального подражания играет важную роль в поведении сотрудников, особенно в вопросах морального и этического становления. Когда руководитель демонстрирует высокие личностные качества, добросовестность, справедливость и порядочность, это вызывает у подчинённых желание быть похожими на него. Такой внутренний порыв подражать лидеру становится мощным инструментом нравственного воспитания, гораздо более эффективным, чем любые официальные наставления или формальные нормы поведения. Люди легче усваивают ценности и идеалы, когда видят их воплощёнными в реальных поступках конкретного человека, находящегося у них перед глазами. В этом смысле личность руководителя становится живым образцом духовных ориентиров и поведения.

Руководитель, занимающий ключевую позицию в социальной структуре организации, не может оставаться в стороне от моральных ожиданий коллектива. Его статус автоматически возлагает на него обязанность быть нравственным ориентиром. Требовать от других соблюдения высоких моральных стандартов возможно лишь тогда, когда сам руководитель этим стандартам соответствует. Он обязан не только провозглашать определённые нормы, но и подтверждать их своим личным примером, демонстрируя честность, объективность, уважительное отношение и принципиальность. Только в этом случае он сможет пользоваться заслуженным авторитетом и моральным правом на руководство.

Создание морально устойчивого и порядочного коллектива, функционирующего в соответствии с высокими нравственными

принципами, возможно только при условии, что сам руководитель является образцом нравственной чистоты, честности и внутренней культуры. В любой организации личные качества лидера всегда находятся под пристальным вниманием, и именно честность занимает особое место среди них. Коллектив, сознательно или неосознанно, оценивает не только своих коллег, но и руководителей, формируя к ним отношение на основе повседневных наблюдений. Очень важно, чтобы мнение сотрудников о каждом человеке в команде совпадало с позицией самого руководителя, поскольку любые явные расхождения между оценками могут привести к напряжённости, конфликтам и снижению морального климата.

Когда руководитель сознательно или бессознательно делит коллектив на близких себе и тех, кто находится в оппозиции, это вызывает чувство несправедливости и формирует негативную атмосферу. Такие действия нарушают внутреннее единство коллектива, снижают доверие к руководству и провоцируют недовольство среди сотрудников. Особенно разрушительное воздействие оказывает поведение руководителя, связанное с проявлением агрессии, грубости или неуважения. Если лидер позволяет себе кричать, унижать сотрудников или демонстративно проявлять силу, это поведение быстро распространяется по всей иерархической системе организации. Подчинённые начинают воспринимать такое обращение как норму, и постепенно стиль взаимодействия в коллективе приобретает жесткость, враждебность и напряжённость.

К сожалению, подражание в таких случаях тоже работает, но в отрицательную сторону. Заместители, начальники подразделений и другие управленцы начинают копировать агрессивный стиль поведения своего руководителя, воспроизводя его модель в своих отделах. В результате негативная модель управления закрепляется на всех уровнях, ухудшая рабочую атмосферу и снижая мотивацию сотрудников. Эти примеры важны именно потому, что последствия деструктивного руководства

остаются в памяти людей надолго, оставляя психологические шрамы и подрывая доверие к руководству даже после смены лидера.

В противоположность этому доброжелательное, уважительное и чуткое поведение руководителя способно оказать мощное положительное влияние на коллектив. Тёплое отношение к подчинённым, готовность выслушать, поддержать и помочь создаёт атмосферу доверия, повышает эмоциональный тонус сотрудников и способствует формированию лояльности. Такой моральный климат мотивирует людей работать с большей отдачей, стремиться к совершенствованию и добиваться лучших результатов. В конечном счёте, человечность и внимание к людям становятся не только этической, но и стратегически важной составляющей успешного управления.

Руководитель обязан не только эффективно управлять производственными процессами, но и служить нравственным и духовным ориентиром для своего коллектива. Его поведение, мировоззрение, уровень культуры и политическая осведомлённость оказывают непосредственное влияние на сотрудников. Если лидер обладает высоким уровнем внутренней культуры, демонстрирует духовную зрелость, хорошо осведомлён о государственной политике и способен глубоко осмысливать происходящие в стране процессы, он становится источником вдохновения и уверенности для подчинённых. Такое лидерство укрепляет веру людей в стабильность, открывает перед ними перспективу будущего и позволяет осознать важность личного вклада в общее дело. Однако формирование такой атмосферы требует от руководителя не только внутренней силы и терпения, но и ежедневной, кропотливой работы, не сводящейся к формальным лозунгам и поверхностной агитации.

Иностранные специалисты в области управления подчёркивают, что руководитель, желающий быть авторитетом и примером для коллектива, должен проявлять тонкость, гибкость и уважение в отношении к людям. Важно не заострять внимание на

мелких разногласиях, если общее направление инициативы подчинённого не противоречит стратегии. Наоборот, следует поощрять стремление к инициативности и развитию профессиональных качеств. Когда сотрудник показывает компетентность в определённой сфере, руководитель обязан способствовать раскрытию его потенциала и создать условия для его дальнейшего роста. Такая поддержка мотивирует, вызывает благодарность и укрепляет профессиональные отношения.

Доверие играет ключевую роль в построении здоровой рабочей атмосферы. Руководитель, который доверяет своим подчинённым, способствует формированию у них чувства ответственности и осознанности в выполнении задач. Однако власть следует применять обдуманно, и только тогда, когда уже исчерпаны мягкие методы управления. При этом руководитель должен уметь признавать собственные ошибки. Если он осознаёт, что дал неверное распоряжение, важно открыто и без излишнего драматизма признать это. Такая честность укрепляет авторитет, а не ослабляет его.

Также крайне важно соблюдать нормы уважения и такта при взаимодействии с заместителями и другими сотрудниками. Замечания и критика, высказанные в присутствии третьих лиц, могут вызвать у человека чувство унижения и снизить его мотивацию. Даже если предложения подчинённых кажутся неуместными, следует выслушивать их внимательно и уважительно, потому что игнорирование идей может привести к тому, что люди перестанут делиться своими мыслями, а это, в свою очередь, обеднит общий интеллектуальный ресурс коллектива.

Ораторские способности руководителя также играют немаловажную роль. Излишне длинные и запутанные высказывания утомляют и рассеивают внимание. Поэтому краткость, чёткость и логичность в выражении мыслей делают речь более понятной и эффективной. Кроме того, основное внимание руководителя должно быть сосредоточено на

построении добрых, человечных отношений с коллективом. Только тот, кто способен к самоконтролю, уважает чужое мнение, умеет вести диалог и проявляет эмоциональную зрелость, может рассчитывать на долгосрочное признание и уважение.

Наконец, важно помнить и о, казалось бы, мелких, но значимых вещах — например, об обращении к сотрудникам по имени. Это создаёт более тёплую и доверительную атмосферу, повышает личную значимость каждого человека и усиливает чувство принадлежности к коллективу. Всё это в совокупности способствует формированию благоприятного морально-психологического климата и эффективному функционированию всей организации.

Навыки взаимодействия с людьми — это не врождённое качество, а результат длительного и осознанного развития личности. Искусство управления требует от руководителя постоянной работы над собой, самосовершенствования и открытости к опыту, который накапливается на протяжении всей жизни под влиянием множества факторов. Глубокое понимание человеческой психологии становится возможным только тогда, когда у руководителя сформировано всестороннее мышление и достаточно зрелый взгляд на окружающих. Чтобы искренне и точно постичь внутренний мир другого человека, необходимо обладать богатым жизненным опытом, высокой социальной зрелостью и умением сопереживать. В современных условиях эти характеристики всё активнее учитываются при выстраивании кадровой политики, особенно при назначении сотрудников на более ответственные должности. По мере продвижения по карьерной лестнице руководитель не только углубляет профессиональные знания, но и развивает способность видеть в подчинённых индивидуальные качества, учитывать их интересы, оценивать поведение объективно и поощрять стремление к росту.

Опытные управленцы понимают, насколько важна благоприятная психологическая среда в коллективе. Однако они также осознают, что построение идеальной команды — это

сложный и длительный процесс. Именно поэтому терпение становится важным качеством для любого руководителя. Умение выжидать, не торопиться с выводами и не принимать поспешных решений помогает избегать эмоциональных конфликтов и создаёт условия для более конструктивной работы. Спокойный подход к людям, основанный на понимании и уважении, значительно снижает напряжение внутри организации и делает обстановку более гармоничной.

Одной из ключевых задач управленца является умелое использование системы поощрений и наказаний. Эти методы должны применяться с учётом психологических особенностей коллектива. Если руководитель хочет видеть активных, мотивированных сотрудников, он должен научиться тонко и справедливо подходить к вопросам оценки труда. Вознаграждение должно соответствовать реальному вкладу работника. Когда сотрудники замечают, что их усилия не признаются, или наоборот — премии получают те, кто трудится не столь усердно, это вызывает недовольство и разрушает доверие к руководству. Нередко источником конфликтов становится субъективная оценка, которую работники дают как собственному труду, так и действиям своих коллег. Но и руководители не всегда свободны от предвзятости.

Поэтому особенно важно выстраивать систему признания заслуг максимально прозрачно. Принципы поощрения должны быть понятны всем, а награды — заслуженными и обоснованными. Однако не только крупные достижения заслуживают внимания. Мудрый руководитель умеет замечать даже самые скромные успехи своих сотрудников. Иногда достаточно простого словесного одобрения, чтобы человек почувствовал признание и желание работать с ещё большей отдачей. Тёплое слово или искреннее «спасибо» нередко оказываются сильнее формальных наград. Такой подход способствует формированию культуры поддержки и доброжелательности в коллективе.

Наказания же требуют особого такта. Прежде чем применять меры воздействия, необходимо внимательно проанализировать ситуацию: насколько серьёзна была ошибка, были ли у неё последствия, повторяется ли она, как человек относится к содеянному, и какова его репутация среди коллег. Учитываются также темперамент и уровень осознанности работника. При этом важно помнить, что никакие меры не должны задевать человеческое достоинство. Наказание должно быть справедливым, воспитательным и, по возможности, стимулировать к исправлению, а не вызывать обиду или отчуждение.

Современные исследования в области мотивации позволяют глубже понять, почему люди ведут себя по-разному в схожих ситуациях. Хотя потребности могут быть одинаковыми, пути их удовлетворения у каждого человека индивидуальны. Кто-то прямо обращается к начальству с просьбой о повышении зарплаты, а кто-то, несмотря на усердную и качественную работу, предпочитает не заявлять о себе, полагая, что руководство само заметит его старания. Такие сотрудники, как правило, скромны и добросовестны. Чтобы поддерживать высокую трудовую активность в организации, руководителю необходимо использовать разнообразные формы стимулирования — как материальные, так и моральные. При этом важно учитывать индивидуальные потребности сотрудников. Для одних наиболее значимым станет прибавка к окладу, для других — решение социальных вопросов, например, связанных с жильём.

Для того чтобы сохранить мотивацию на высоком уровне, важно регулярно ставить перед коллективом новые цели. Успешный руководитель формирует у сотрудников веру в будущее, уверенность в завтрашнем дне и в том, что их труд имеет конкретный смысл. Особенно это актуально для молодых специалистов, которые хотят видеть перспективы карьерного роста в конкретной организации. Когда человек чувствует, что его развитие и продвижение возможны именно в этом коллективе, он работает с большей отдачей. А когда в коллективе царит дух

уверенности, уважения и взаимной поддержки — это создаёт ту самую благоприятную психологическую атмосферу, в которой возможно достижение высоких результатов.

## Контрольные вопросы.

1. Кто такой руководитель? Что вы понимаете под стилем руководства?
2. Чем отличается стиль руководства от методов управления?
3. Каким требованиям должны соответствовать руководители?
4. Какими положительными качествами должен обладать руководитель?
5. Какие качества приводят к тому, что руководители теряют уважение народа?
6. Стиль руководителя и его положительные и отрицательные аспекты?
7. Способность руководителя управлять собой?
8. Психологические факторы, присутствующие в процессе управления руководителя?

# ТЕМА 6: УЧАСТИЕ ВЛАСТИ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ

**6.1. Понятие власти и ее особенности. Механизм участия в управлении.**

**6.2. Закономерности выполнения задач в организации. «Криминальная личность» Ломброзо.**

**6.3. Баланс власти между руководителем и подчиненными.**

## 6.1. Понятие власти и ее особенности. Механизм участия в управлении.

Эффективное лидерство в значительной степени зависит от того, насколько руководство ориентировано на своих сотрудников и насколько активно привлекает их к управленческим процессам. Одним из ярких проявлений такого подхода является консультативный стиль управления, при котором мнения подчинённых учитываются при принятии решений, а участие сотрудников в управлении становится неотъемлемой частью корпоративной культуры. Этот стиль не только способствует развитию личностного и профессионального потенциала работников, но и помогает формировать сплочённые и ответственные команды. Однако реализация подобного подхода требует от руководителя высокого уровня подготовки, развитых коммуникативных навыков и способности грамотно выстраивать отношения внутри коллектива.

Когда сотрудники чувствуют, что их мнение важно, и они реально участвуют в процессах принятия решений, они легче воспринимают изменения в организации и проявляют больше заинтересованности в достижении целей. Вовлечённость возрастает, когда у человека появляется ощущение сопричастности к общему делу, и он видит, как его вклад отражается на результате всей команды. Но несмотря на это, в структурах большинства организаций по-прежнему встречаются работники, чья деятельность жёстко зависит от указаний других, а

их личная инициатива практически не влияет на конечные результаты. В таких условиях у людей формируется заниженная самооценка, и появляется убеждение в том, что их усилия не имеют значения для общего успеха компании.

Особенно остро проблемы личной эффективности проявляются в периоды организационных изменений, когда сотрудники ощущают потерю стабильности и контроля над происходящим. Такие кризисные моменты часто усиливаются, если управление осуществляется в жёстко авторитарной манере, когда нет возможности проявить инициативу, а система поощрений не стимулирует стремление к развитию и совершенствованию. Также негативную роль может сыграть отсутствие гибкости в рабочих заданиях, если работа становится однообразной и не предоставляет выбора в способах её выполнения. Всё это приводит к чувству профессионального бессилия и снижению мотивации.

Одним из действенных способов преодоления таких проблем является стратегия расширения возможностей сотрудников. Это подход, суть которого заключается в том, чтобы предоставить работникам больше самостоятельности, обеспечить их доступом к информации, влияющей на их деятельность, и предоставить им инструменты, позволяющие управлять собственным трудом более осознанно и эффективно. Такая практика помогает не только снять ощущение беспомощности, но и укрепляет внутреннее чувство уверенности, повышает самоуважение и способствует профессиональному росту.

Существуют несколько ключевых направлений, по которым можно работать для успешного расширения полномочий сотрудников. Во-первых, важно развивать их профессиональные знания и навыки, чтобы они чувствовали себя компетентными и уверенными в своей сфере. Во-вторых, необходимо дать им возможность участвовать в управлении своим трудом, то есть расширить рамки контроля за выполнением задач и принятия решений. Третьим важным элементом является демонстрация

положительных примеров: когда сотрудник видит, что его коллеги достигают успеха благодаря активной позиции и ответственности, это служит вдохновляющим фактором. Четвёртым направлением выступает социальное стимулирование — формирование положительной оценки со стороны руководства и коллег, а также вера в способности работников. Наконец, немаловажную роль играет эмоциональная поддержка, заключающаяся в том, чтобы снизить уровень стресса и неуверенности, помочь человеку чётко осознать свою роль в коллективе и обеспечить его необходимыми ресурсами для успешного выполнения задач. Все эти меры в комплексе позволяют создать условия, при которых сотрудники ощущают свою значимость, готовы принимать инициативу и стремятся к достижению общих целей с большей мотивацией и ответственностью.

Применение современных управленческих подходов, направленных на расширение полномочий сотрудников, способствует формированию у них чувства уверенности, осознания собственной значимости в профессиональной деятельности и понимания того, что их усилия действительно ценятся. Когда работник чувствует, что ему доверяют и предоставляют возможности для проявления инициативы, он начинает воспринимать предоставленные формальные полномочия не просто как должностные обязанности, а как признание его вклада со стороны организации. Это укрепляет личную ответственность и повышает стремление к достижению более высоких результатов.

Сторонники концепции расширения возможностей располагают широким спектром методов, позволяющих воздействовать на поведение и мотивацию сотрудников. Среди них можно выделить совместную постановку задач, систематическую обратную связь, профессиональное наставничество, поощрение результативности, а также разработку эффективных систем материального и морального стимулирования. Однако особую ценность представляют

программы, направленные на вовлечение сотрудников в процессы управления, так как именно они создают прочную основу для формирования чувства причастности и укрепления командного духа. Участие в принятии решений делает человека не просто исполнителем, а активным участником общего дела, и это оказывает мощное влияние на его мотивацию и профессиональную активность.

Важно понимать, что участие в управлении — это не только практическое выполнение поручений или присутствие на рабочих встречах. Оно включает в себя более глубокий процесс — умственное и эмоциональное включение человека в работу коллектива. Речь идёт не просто о наличии знаний и навыков, а о вовлечённости на уровне личных убеждений, чувств и стремлений. Настоящее участие означает, что сотрудник ощущает свою ответственность, принимает цели организации как свои собственные и стремится внести вклад, исходя из внутренних побуждений, а не по указанию сверху.

Однако на практике нередко встречаются ситуации, когда руководители создают лишь иллюзию вовлечённости. Они организуют совещания, спрашивают мнение подчинённых, делают вид, что учитывают их предложения, но на деле продолжают действовать в авторитарном стиле. Сотрудники в таких условиях быстро понимают, что их мнение формально выслушивается, но не принимается во внимание, что приводит к разочарованию и ощущению формальности всего процесса. Подобное псевдоучастие не только не приносит желаемых результатов, но и снижает доверие к руководству, а также мешает раскрытию личностного потенциала работников. Истинное вовлечение требует открытого диалога, признания ценности мнений каждого члена команды и реального включения их в управленческие процессы.

Когда сотрудники воспринимают попытки руководства включить их в процессы управления как нечто поверхностное или временное, например как дань моде, попытку показать видимость

перемен или простое изменение внешнего оформления без реального содержания, возникает естественное сопротивление. Работники начинают считать такие действия неискренними и лишенными практической пользы. В подобных случаях от руководителей требуется не только настойчивость, но и стратегический подход, направленный на преодоление скепсиса и формирование у коллектива подлинного чувства причастности. Это возможно лишь при условии, что сотрудники почувствуют: их участие имеет реальное значение, их мнение учитывается, а возможности для самореализации действительно предоставлены.

Настоящее участие в управлении предполагает не просто одобрение уже принятых решений и не ограничивается формальным согласованием инициатив, исходящих от руководства. Это полноценное включение сотрудников в процесс формирования целей, поиска оптимальных решений, а также в определение конкретных путей достижения результатов. В отличие от модели согласования, где все творческие функции сосредоточены в руках руководителя, а сотрудники лишь дают согласие на его действия, участие в управлении означает активное сотрудничество. Здесь ценится вклад каждого члена коллектива, поощряется инициатива и поддерживается любая конструктивная идея, исходящая от работников. Таким образом, создается среда, в которой раскрывается индивидуальный потенциал, развиваются профессиональные и личностные качества, а также укрепляется коллективное стремление к общим целям.

Более того, участие в управлении позитивно влияет на мотивационную сферу сотрудников. Оно делает цели организации более понятными и достижимыми, а также позволяет работникам выстраивать личную связь между своей деятельностью и успехом всего предприятия. Это, в свою очередь, повышает внутреннюю заинтересованность, активизирует стремление к профессиональному росту и улучшению результатов труда. Согласно теории лидерства, основанной на модели «путь-цель», предоставление работникам возможности участвовать в принятии

решений усиливает у них чувство ответственности, способствует формированию уверенности в собственных силах и повышает готовность преодолевать трудности на пути к поставленным задачам. Такой подход не только укрепляет мотивацию, но и способствует формированию зрелого, устойчивого коллектива, способного эффективно действовать в условиях перемен и достигать значимых результатов.

## 6.2. Закономерности выполнения задач в организации. «Криминальная личность» Ломброзо

Современное общество представляет собой сложную структуру, в которой основным элементом остается человек. Каждый индивид не просто существует сам по себе, а живёт и трудится в конкретной социальной среде. Отношения с окружающими людьми, включённость в коллектив и участие в общественной жизни являются неотъемлемыми условиями его полноценного существования. Изоляция от общества делает человека уязвимым, ограничивает его развитие и снижает качество жизни. Именно поэтому вопросы, связанные с личностью и её взаимодействием с социальной средой, коллективом, обществом в целом, а также её местом и ролью в этих системах, представляют собой одни из наиболее важных и глубоких тем, требующих постоянного внимания со стороны руководителя. Менеджеры, ежедневно сталкивающиеся с этими социально-философскими вопросами, обязаны учитывать их в своей управленческой практике.

Однако несмотря на всю важность этих аспектов, инструменты, которыми располагают современные управленцы для эффективной работы с такими сложными и многогранными объектами, как человек, личность и коллектив, всё ещё весьма ограничены. На практике менеджеры нередко опираются лишь на личную интуицию и метод «проб и ошибок», что далеко не всегда даёт желаемый результат. Психология управления, как отрасль науки, ещё не накопила достаточного количества прикладных

достижений, которые могли бы стать прочной опорой для повседневной практики управления. Хотя отдельные научные труды и исследования в этой области существуют, их всё ещё недостаточно для полноценного применения в управленческой деятельности на всех уровнях.

Тем не менее, процесс изучения природы управления продолжается, и управление всё чаще воспринимается не только как наука, но и как искусство, требующее глубоких знаний, тонкого понимания человеческой природы и умения действовать гибко в разнообразных ситуациях. Чтобы действительно эффективно взаимодействовать с коллективом и каждым отдельным сотрудником, руководителю важно понимать, каким образом формируются ключевые социальные понятия: что такое личность, как складываются межличностные отношения, как возникает авторитет, как формируется структура власти и статуса, и, наконец, от чего зависит стиль управления и его восприятие подчинёнными.

Несмотря на большое количество книг, посвящённых изучению личности и её психологических характеристик, существует острый дефицит специализированных трудов, в которых рассматривались бы особенности поведения работников в рамках организационной структуры. А ведь именно такое знание необходимо современным руководителям, стремящимся к созданию эффективной рабочей среды. Поэтому углублённое изучение психологии личности и её поведения в условиях организации становится не просто желательным, а жизненно важным требованием времени. Менеджер должен не просто обладать административными навыками, но и искренне интересоваться проблемами своих подчинённых, стремиться понять их и, в пределах своих возможностей, способствовать их решению.

В условиях XXI века, когда гуманистические идеи стали основой многих общественных процессов, особое значение приобретают личностные качества индивида, связанные с его

внутренним развитием. Современные люди должны стремиться к осмысленной самооценке, стремиться к самовыражению, не прекращать процесс самопознания и постоянно работать над собственным совершенствованием. Умение управлять собой, своим поведением, эмоциями и решениями — важнейшее качество как для руководителя, так и для каждого члена коллектива. Всё это требует не только усилий, но и времени — времени для размышлений, наблюдений, развития и принятия осознанных решений.

Человек, в процессе эволюции отделившийся от животного мира благодаря своей способности трудиться и мыслить, развивается в рамках общества, активно взаимодействует с окружающими и постепенно приобретает черты личности. Он не просто биологическое существо — человек становится сознательной и социальной единицей, способной не только участвовать в жизни коллектива, но и осмысленно влиять на окружающий мир, преобразовывать его, а также работать над собственным внутренним развитием. Это постепенное превращение индивида в личность происходит за счёт накопления опыта, освоения социальных норм, включения в общественные отношения и формирования самосознания.

Личность представляет собой такого человека, который осознаёт себя как самостоятельное «Я», способен вступать в осмысленные отношения с другими людьми и проявлять активность в преобразовании социальной и природной среды. В отличие от просто биологического существа, личность — это человек, обладающий внутренним миром, моральными убеждениями, системой ценностей, и способный к рефлексии, то есть к осмыслению своих поступков, мотивов и целей.

Когда речь идёт о новорождённом, то его пока ещё называют индивидом — представителем человеческого рода с определённой генетической предрасположенностью и наследственностью. Понятие "индивид" подчёркивает принадлежность человека к виду Homo sapiens, его уникальную биологическую основу и

конкретную родословную. Но чтобы этот индивид стал личностью, должны быть созданы определённые условия: среда, общение, воспитание, обучение и участие в общественной жизни.

Индивидуальность же характеризует ту совокупность черт и качеств, которые отличают одного человека от другого. Она проявляется в особенностях темперамента, чертах характера, устойчивых привычках, склонностях и интересах, а также в индивидуальном способе восприятия, мышления, обучения и поведения. Это то неповторимое, что делает каждого человека уникальным — его личный стиль, подход к решению задач, эмоциональные реакции и манера общения. Таким образом, индивидуальность отражает глубоко личные психологические особенности, но не обязательно говорит о социальной зрелости человека.

Несмотря на то что понятия «личность» и «индивидуальность» тесно переплетены и часто рассматриваются как единое целое, они не идентичны. Личность — это социальная сущность, связанная с выполнением общественных ролей, с принятием ответственности, с участием в социальной жизни. А индивидуальность — это проявление уникальности человека на уровне психологии и поведения. То же можно сказать и о различии между индивидом и личностью: индивид — это природное, биологическое начало, а личность — это социальный и духовный результат развития человека в обществе.

В западной научной традиции, несмотря на близость понятий «личность» и «индивидуальность», подчёркивается важное различие между ними. Личность не может быть сведена исключительно к совокупности индивидуальных психологических характеристик, поскольку она формируется в процессе социального взаимодействия. Это означает, что личность определяется прежде всего общественными отношениями, в которых человек участвует, и теми ролями, которые он в них играет. В то же время в некоторых научных подходах признаётся, что структура личности и индивидуальности со временем

начинают сближаться, и различия между ними становятся менее выраженными. Это происходит потому, что личностное развитие всё чаще рассматривается как результат не только внешнего влияния общества, но и внутренней работы человека над собой, над своим характером и поведением.

Некоторые представители различных психологических школ высказывают мнение, что для полного понимания личности достаточно лишь точно определить структуру индивидуальности. Согласно этой позиции, все особенности личности можно якобы свести к совокупности индивидуально-психологических характеристик. Однако подобный подход оказывается слишком ограниченным, поскольку игнорирует ключевой аспект личности — её социальную природу. Личность формируется и проявляется не в изоляции, а в реальных, живых взаимоотношениях с обществом, через участие в деятельности и взаимодействие с другими людьми. Только через активное включение в социальную среду, во взаимодействие с определёнными группами и сообществами человек становится личностью в полном смысле этого слова. Именно в этих "истинных отношениях" и раскрывается личностное начало, а не только в индивидуально-психологических свойствах.

Таким образом, если мы стремимся объективно и глубоко описать личность, нам необходимо учитывать не только особенности её темперамента, характера, способностей и других психологических качеств, которые формируют индивидуальность, но и более широкий пласт — то, как человек ведёт себя в коллективе, как он принимает участие в совместной деятельности, как формируются его мотивы, ценности и жизненные цели под влиянием социальной среды. Структура личности, следовательно, охватывает значительно больше, чем структура индивидуальности. Она включает в себя не только внутренние психологические характеристики, но и то, каким образом эти характеристики проявляются во внешней жизни — в межличностных отношениях, в поведении в группе, в выполнении определённых ролей в

обществе. Личность выражается не столько в том, что человек собой представляет, сколько в том, как он действует, как он взаимодействует с другими и какую роль занимает в общественной структуре.

Особенно сложным и до сих пор активно обсуждаемым в психологии остаётся вопрос о том, какое соотношение существует между биологическими и социальными факторами в формировании личности. Одни теоретики акцентируют внимание на биологической природе человека, утверждая, что личностные черты во многом определяются врождёнными, генетически обусловленными особенностями. Другие же, напротив, подчёркивают решающую роль социальных влияний — воспитания, окружения, образовательных и культурных факторов. Современные психологические концепции всё чаще пытаются интегрировать оба подхода, признавая, что личность формируется на стыке природы и общества, внутреннего и внешнего.

Существует интересная теория, предложенная в ряде западных школ, согласно которой личность можно рассматривать как состоящую из двух взаимосвязанных компонентов: внутреннего — эндопсихического и внешнего — экзопсихического. Эндопсихика включает в себя внутренние психические структуры, которые обеспечивают функционирование личности изнутри — это своего рода внутренняя логика, взаимосвязь между различными психическими функциями, состояниями, переживаниями, аналогичная работе нервной системы. Это внутренняя организация человека, отражающая его индивидуальные особенности, эмоциональные реакции, мышление и волевые процессы.

Экзопсихическая структура, в свою очередь, охватывает всё то, как личность соотносится с внешней реальностью. Это проявление личности во внешнем мире — в контактах с другими людьми, в социальных ролях, в культурных и поведенческих нормах, в которых личность участвует. Экзопсихика определяет, каким образом человек взаимодействует с окружающей его

социальной средой, какие формы деятельности он выбирает, как адаптируется к изменениям и как реализует себя в обществе. Таким образом, личность можно представить как результат и одновременно как процесс сложного взаимодействия между внутренними психологическими механизмами и внешними социальными условиями.

Понятие "эндопсихика" охватывает внутренние психические структуры, которые формируются на биологической основе. К ним относятся врождённые склонности, особенности восприятия, память, способность к мышлению и воображению, волевая активность, а также чувствительность к внешним раздражителям. Эти качества представляют собой природную, естественную часть внутреннего мира человека и играют важную роль в формировании его индивидуальности. Однако, несмотря на их значение, эндопсихические характеристики не могут полностью определить личность, поскольку она формируется не только под воздействием биологических факторов, но и под сильным влиянием социальной среды.

Экзопсихика, в отличие от эндопсихики, представляет собой внешнюю сторону психической жизни человека, которая развивается благодаря социальному взаимодействию. Она включает в себя накопленный жизненный опыт, устойчивые интересы, нравственные ориентиры, идеалы, эмоциональные установки, убеждения, доминирующие чувства, знания и навыки, приобретённые в процессе воспитания, образования и общения. Экзопсихические качества личности определяются её местом в обществе и тем, как она строит свои отношения с другими людьми. Именно через экзопсихику человек реализует себя в социальной среде и раскрывает свой потенциал как личность.

Признавая значимость как природных, так и социальных факторов в формировании личности, важно понимать, что биологическая составляющая — хотя и является основой — не может в одиночку объяснить внутреннее устройство и психологическое содержание личности. То есть, внутренние

биологические задатки должны обязательно быть дополнены социальной практикой, культурным опытом и активным участием индивида в жизни общества. Без этого нельзя получить целостную картину развития личности.

В этом контексте структура личности становится более многомерной. Она охватывает не только систему индивидуальных характеристик, таких как страсти, способности, внутренние установки и личностные особенности, но и то, как эти черты проявляются и функционируют во внешнем мире. Такой взгляд позволяет нам говорить о первом компоненте структуры личности — внутренней, интроиндивидуальной подсистеме, включающей всё то, что происходит внутри человека, его субъективный мир, переживания, мысли и чувства. Но сама по себе эта внутренняя система, несмотря на свою значимость, не может дать полного представления о личности как социальной и психологической целостности.

Для более полного понимания личности необходимо учесть ещё два уровня её структуры. Второй уровень — это то, как личность проявляет себя во взаимоотношениях с другими людьми, то есть в системе межличностных связей. Здесь важно, как человек воспринимается другими, какие социальные роли он выполняет, как строит взаимодействие в коллективе и в обществе в целом. Это уровень воплощения индивидуальных черт в конкретной социальной практике. Третий уровень — это подструктура, которую можно назвать метаиндивидуальной. Она отражает то, как личность существует как субъект более широких социальных отношений, выходящих за пределы конкретных межличностных взаимодействий. Это уже не просто проявление себя в обществе, а осознанное включение в социальную жизнь, способность влиять на процессы, участвовать в культуре, быть активным членом общества.

Таким образом, структура личности включает три основные компонента: индивидуальность как совокупность внутренних психических особенностей; проявление этой индивидуальности в

межличностных отношениях и социальной среде; и, наконец, существование личности как субъекта сложных социальных связей, способного к сознательному взаимодействию с обществом и его институтами. Только при рассмотрении всех трёх уровней можно получить полное и глубокое представление о психологической сущности личности.

Метаиндивидуальный уровень структуры личности, в отличие от прочих аспектов, ярко выражает внутреннюю потребность человека в самореализации и стремлении повлиять на мир вокруг себя. Это отражает одну из наиболее глубоких духовных потребностей — не просто существовать, но быть значимым, влиять на мышление, чувства и поступки других людей. Именно на этом уровне личность стремится выйти за пределы собственной индивидуальности и проявить себя в общественной, культурной или профессиональной среде, внося вклад в развитие общества.

История человеческого развития показывает, что человек существует как биологический вид уже несколько миллионов лет, однако осознанное участие в культурной жизни началось сравнительно недавно — всего около шести тысяч лет назад. Это говорит о том, что культурная и социальная активность личности — относительно новое явление в эволюционном плане. Несмотря на огромный путь, пройденный цивилизацией, человечество до сих пор сталкивается с трудностями на пути к гармонии и миру. Достаточно задуматься о том, что за всю свою культурную историю люди жили в условиях полного отсутствия войн всего лишь считанные месяцы. Этот факт подчеркивает, насколько сложно достигнуть мира и насколько важно развитие личностей, способных стремиться к созиданию и духовному росту.

Когда говорят о человеке, часто имеют в виду его природную, биологическую сторону: физиологические функции, инстинкты, рефлексы. В то время как понятие личности связано прежде всего с социальными чертами — способностью адаптироваться к обществу, строить отношения, принимать

решения, ориентируясь на нормы и ценности. Тем не менее, нельзя забывать, что становление личности как общественного субъекта начинается с активизации и осознания внутренних задатков, заложенных самой природой. Великий философ Аристотель справедливо называл человека существом социальным, и это означает, что без взаимодействия с другими людьми, без участия в жизни общества, индивиду не может реализовать себя полностью.

Ярким подтверждением потенциальных возможностей человека служат истории людей, сумевших достичь выдающихся результатов благодаря внутренней мотивации, настойчивости и труду. Например, кардинал Меццофанти, живший в XIX веке, свободно владел сотней языков. Л. Г. Шюц знал 270 языков, а знаменитый археолог Генрих Шлиман, несмотря на слабую память в молодости, сумел развить её до уровня, позволившего ему освоить 44 языка. Он стал не только блестящим археологом, но и полиглотом, что демонстрирует, как стремление к саморазвитию способно преодолеть любые природные ограничения. Были и такие люди, которые прочитали десятки тысяч книг, запоминая не только общий смысл, но и мельчайшие детали, легко воспроизводя любое прочитанное произведение по памяти. Всё это — проявления той самой метаиндивидуальной части личности, когда человек выходит за рамки обыденного и стремится к высшему проявлению своего "я". Личность — это не просто человек как биологическое существо, а индивид, который осознаёт своё место в мире и постоянно задаётся вопросом, кем он может стать. Это человек, способный анализировать свои поступки, формировать цели, стремиться к лучшему будущему не только для себя, но и для окружающих. Отсутствие интереса к своему развитию, к собственной судьбе и к окружающему миру делает человека пассивным наблюдателем жизни, неспособным повлиять на её ход.

Биологическую основу личности формирует генетическая информация — то есть врождённые особенности и предрасположенности. Однако именно социальная среда играет решающую роль в том, какими качествами наделяется человек как

личность. Эти социальные качества, сформированные в процессе воспитания, обучения, общения и деятельности в обществе, определяют его место среди других людей, а также способы взаимодействия с окружающим миром. Психологические и интеллектуальные черты личности проявляются как в наследуемых, так и в приобретённых свойствах. Индивидуальные склонности, интересы, эмоции, стиль мышления и поведения возникают на стыке природного и социального, где одно усиливает и дополняет другое. Человек формируется в контексте среды, а окружающая действительность, в свою очередь, влияет на его личностное становление. Хотя и природные особенности личности, и внешняя среда оказывают влияние на поведение человека, жизненные обстоятельства нередко оказываются более сильными факторами. Столкновение с трудностями, критическими ситуациями или внезапными изменениями в жизни может изменить мировоззрение и поведение человека значительно сильнее, чем внутренние качества, даже если они были устойчивыми.

Успех любой организации напрямую зависит от того, насколько эффективно построены отношения между её членами. Доверие, взаимопонимание, сотрудничество и уважение внутри коллектива играют ключевую роль в достижении общих целей. Современные экономические реалии диктуют высокую конкуренцию не только между организациями, но и между специалистами, представляющими различные профессии. Сегодня быть просто хорошим работником недостаточно.

Каждый профессионал должен осознанно развивать свою индивидуальную конкурентоспособность, демонстрируя не только профессиональные знания, но и социальные навыки, способность к саморазвитию, инициативность и лидерские качества.

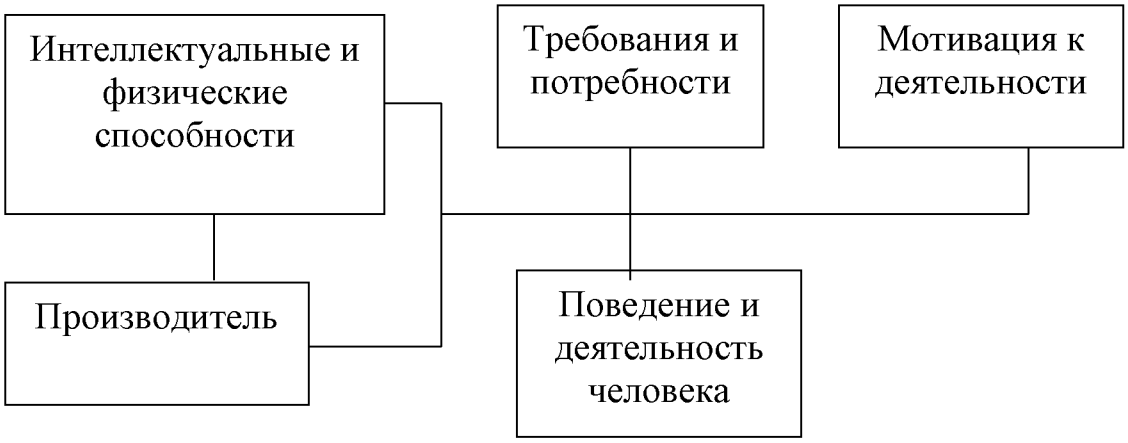



**Рисунок 6. 1. Факторы, влияющие на поведение личности.**

В современных условиях, когда темпы развития технологий и подходов к организации труда стремительно растут, каждый человек должен стремиться к постоянному обновлению своей профессиональной деятельности. Это означает не только стремление к освоению новых знаний, но и активный поиск более эффективных методов работы, внедрение инновационных идей и использование современных технологий непосредственно на своем рабочем месте. Без такого стремления к развитию и улучшению своих профессиональных качеств человек рискует быть заменённым более энергичным и инициативным специалистом, который способен предложить более эффективные решения и быстро адаптироваться к изменениям.

В этой связи крайне важно, чтобы административные работники и руководители грамотно выстраивали систему должностных обязанностей и полномочий в организациях. Четкая формулировка задач, определение ответственности, а также распределение прав и компетенций между сотрудниками позволяют не только повысить производительность труда, но и избежать организационного хаоса. Особенно важно, чтобы служебные обязанности соответствовали реальным возможностям работников, их уровню образования, профессиональному опыту и личным способностям. Это соответствует одному из ключевых принципов рационального управления, заключающемуся в

обеспечении баланса между поставленными задачами и способностями тех, кто будет их выполнять.

Практика показывает, что нередко на технических или вспомогательных должностях, таких как бухгалтер или делопроизводитель, трудятся специалисты с высшим образованием, чаще всего женщины. Это говорит о несоответствии между квалификацией работника и уровнем выполняемой им работы, что может привести к неудовлетворенности, снижению мотивации и неэффективному использованию человеческого ресурса.

Вопрос взаимоотношений между личностью и обществом имеет древние философские корни и по-прежнему остаётся предметом активных дискуссий. Ещё Платон и Аристотель утверждали, что интересы личности должны уступать интересам государства, подчеркивая приоритет общественного над индивидуальным. В то же время философские школы эпикурейцев и скептиков выражали противоположную точку зрения: они считали, что государственная власть, наоборот, ограничивает свободу личности, подавляет её стремления и мешает самореализации.

История человечества показывает, что каждое общество вырабатывало своё понимание проблемы взаимодействия личности и социума. Однако все философские направления, несмотря на различие подходов, стремились найти способ преодоления глубокого противоречия между свободой индивидуального развития и необходимостью соблюдения общественных интересов. Это противоречие не теряет своей актуальности и в сфере управления, так как руководителю важно учитывать не только внешние факторы, влияющие на организацию, но и индивидуальные особенности каждого сотрудника.

Современная теория управления сталкивается с рядом непростых вопросов. Как можно заранее учесть воздействие внешней среды на поведение человека? Каким образом обеспечить

реализацию управленческих решений и одновременно подготовиться к возможным отклонениям от плана? Всё это требует глубокого понимания психологии, а также умения работать с людьми, прогнозировать их поведение и выстраивать грамотные коммуникации. В таких ситуациях незаменимыми становятся рекомендации квалифицированных психологов и специалистов по управлению, обладающих не только теоретическими знаниями, но и практическими навыками работы с человеческим фактором.

Интересно, как часто мы оцениваем человека и его поведение на основе собственных представлений, не вникая в глубинные причины его поступков. Мы склонны считать, что хороший человек просто "такой уж он есть", не задаваясь вопросом, какие внутренние качества или обстоятельства сделали его таким. Однако для руководителя важно уметь смотреть глубже, понимать, какие личные трудности или эмоциональные переживания могут мешать сотруднику выполнять свои обязанности, вызывать напряжённость в коллективе или отражаться на семейной жизни, что в конечном итоге влияет и на рабочую атмосферу. Способность управлять такими ситуациями требует определённых знаний в области так называемой «человеческой инженерии», то есть умения разбираться в индивидуальных возможностях, психологии и поведении каждого члена команды. Объём поручаемой работы, её сложность и подход к выполнению зависят не только от формальных должностных требований, но и от того, насколько глубоко руководитель понимает личность сотрудника, его мотивацию и профессиональные ресурсы.

Изучение организационного поведения помогает разобраться в особенностях управленческих процессов внутри компании, включая их цикличность, динамику и структуру. Эти процессы управляются как линейными, так и функциональными руководителями, и каждый уровень управления вносит свой вклад в формирование общего климата в коллективе. В то же время разные уровни влияют на поведение персонала по-разному: одни

воздействуют прямо, другие – косвенно, через правила, культуру и нормы. При анализе взаимодействия между сотрудниками важно учитывать формы отношений, которые формируются в процессе совместной деятельности.

Существует форма отношений, при которой сотрудники воспринимают свои обязанности как чётко регламентированные требования. Такие ожидания часто вытекают из внутренних установок или прежнего опыта, а не только из официальных должностных инструкций. В некоторых случаях человек просто строго следует правилам, потому что считает это необходимым, а в других – потому что это его внутренняя норма поведения. Иногда такие требования становятся формальными и обязательными при организации совместного труда. Но если работник проявляет равнодушие к своим функциям, возникает обратная реакция со стороны коллектива, выражающаяся в осуждении или негативных комментариях. В то же время встречаются и обратные примеры, когда сотрудники с активной позицией – например, юристы, финансисты – чувствуют внутреннюю обязанность помогать другим, даже если это не входит в их прямые обязанности.

Другая форма взаимодействия – это договорные отношения, основанные на трудовом соглашении. В этом случае обе стороны – работодатель и сотрудник – ориентируются на заранее прописанные условия, права и обязанности. Отклонение от этих условий, как правило, приводит к официальным санкциям – административным или экономическим, включая разбирательства в юридических инстанциях. Такое взаимодействие характеризуется формализованным сотрудничеством, которое строится под контролем руководства и должно строго соответствовать подписанным договорённостям.

Есть и такой тип отношений, когда взаимодействие между коллегами выстраивается на функциональной основе. Это означает, что в силу специфики своей работы сотрудники вынуждены работать сообща, координируя усилия ради

достижения общих целей. В условиях, когда структура предприятия достаточно сложна, потребность в согласованных действиях возрастает. Так, одни службы могут отвечать за финансовое планирование, другие – за логистику или сбыт. В такой системе успех одной функции невозможен без качественного выполнения других, поэтому возникает необходимость в плотном взаимодействии между отделами и специалистами.

Внутри организаций также встречаются прагматические отношения, в которых сотрудники сотрудничают друг с другом, исходя из выгоды. Такая выгода может быть взаимной, когда обе стороны получают пользу от сотрудничества, либо односторонней, если один человек использует другого для достижения собственных целей. Порой это приводит к циничным ситуациям, когда людей используют для выполнения определённых задач, а затем увольняют без компенсаций или благодарности. Такое отношение, к сожалению, иногда становится частью корпоративной культуры, особенно в конкурентной рыночной среде.

Противоположностью прагматизма является альтруизм, когда сотрудник искренне стремится помочь коллеге, независимо от личной выгоды. Такие люди часто становятся неформальными лидерами внутри коллектива, к ним обращаются за советом или поддержкой, зная, что они не откажут. Эта форма поведения чаще встречается у женщин-руководителей, но также бывает и у мужчин с выраженной эмпатией. Альтруизм укрепляет командный дух и способствует созданию доверительной и доброжелательной атмосферы на работе.

Особое место занимает творческое или новаторское отношение, которое свойственно инициативным работникам. Такие сотрудники активно предлагают новые идеи, стремятся усовершенствовать процессы, обсуждают возможные изменения и вовлекают других в совместное создание инновационных решений. Подобный подход представляет собой высший уровень

сотрудничества, так как основан на совместном творчестве, обсуждении и преобразовании реальности. Эти формы взаимодействия играют ключевую роль в развитии организаций, поскольку именно они формируют устойчивую и адаптивную корпоративную культуру.

Существует интересный и в то же время неоднозначный взгляд на личность человека, предложенный Чезаре Ломброзо — итальянским судебным психиатром и криминалистом XIX века. Он считается основоположником антропологического направления в криминологии. В 1876 году он опубликовал книгу под названием «Преступный человек», в которой изложил свою теорию о врождённой склонности некоторых людей к преступному поведению. В процессе многолетних исследований Ломброзо пришёл к выводу, что определённый тип людей якобы рождается с предрасположенностью к преступности, причём эта склонность обусловлена атавистическими чертами, оставшимися от более ранних стадий эволюции. Свои выводы он построил на наблюдениях и анализе почти четырёх сотен заключённых, осуждённых за тяжкие преступления. У значительной части из них он обнаружил общие физические особенности, которые считал стигматами — внешними признаками «прирождённого преступника». Среди таких признаков он выделял, например, аномальную форму черепа, чрезмерно развитые надбровные дуги, непропорционально длинные руки, выступающую челюсть, оттопыренные уши и другие физические аномалии. По мнению Ломброзо, такие особенности указывали на биологическую отсталость, роднившую таких людей с примитивными предками и объяснявшую их склонность к асоциальному поведению.

Со временем он выдвинул довольно радикальные идеи, утверждая, что нет необходимости проводить полноценное расследование или искать доказательства вины, если наличие таких внешних признаков указывает на потенциальную опасность человека. Врачебного заключения, по его мнению, достаточно, чтобы определить меру наказания или ограничений. Он даже

допускал стерилизацию или казнь таких людей, аргументируя это тем, что подобные меры якобы очищают общество и служат нравственному оздоровлению. Эти утверждения, как можно догадаться, впоследствии нашли отклик в идеологии нацизма, для которой теория «дефектных» людей стала оправданием массовых репрессий и геноцида. Нацисты уничтожали миллионы людей лишь потому, что они принадлежали к «нежелательным» расам и этносам — евреям, цыганам, славянам и другим. Несмотря на то, что взгляды Ломброзо с современной точки зрения во многом выглядят жестокими, ошибочными и антигуманными, в них всё же можно найти некоторые интересные наблюдения, если отбросить крайности. Например, его идея о том, что внешний вид человека может многое рассказать о его внутреннем мире, до сих пор вызывает споры, но и находит частичное подтверждение в повседневной жизни. Ведь не зря существует множество народных выражений вроде «встречают по одёжке» или «лицо не понравилось». Мы действительно, часто, сами того не замечая, судим о человеке по первому впечатлению — по его внешности, осанке, одежде, мимике.

Представим обыденную ситуацию: в офис на собеседование заходит молодой человек. Его внешний вид оставляет желать лучшего — неряшливая одежда, растрёпанные волосы, неопрятность, в руках — телефон, во рту — жвачка. Он неуверенно начинает говорить, не проявляя ни уважения, ни интереса к работе: «Я, эй, слышишь, хочу работать в торговле, я...». Скорее всего, ни один работодатель не отнесётся к такому претенденту всерьёз, даже не слушая до конца. Почему так происходит? Потому что внешность и манера поведения формируют мгновенное впечатление, которое автоматически связывается с культурой, воспитанием, уровнем образования и ответственностью человека. Таким образом, даже если мы отрицаем теории Ломброзо, в каком-то смысле мы поступаем так, как он описывал: делаем выводы на основе внешних характеристик, не зная внутренней сути человека.

Опытный человек, будь то педагог, психолог или менеджер, может по внешнему облику и поведению кандидата сразу заметить важные детали, указывающие на его личностные особенности: мотивацию, трудовую дисциплину, уровень интеллекта и даже отношение к другим. Конечно, такой подход нельзя считать абсолютной истиной, но в реальной жизни он часто применяется на интуитивном уровне, будь то при приёме на работу или в обычном межличностном общении.

### 6.3. Баланс власти между руководителем и подчиненными

Современное представление о власти всё больше отходит от традиционного взгляда, согласно которому власть — это способность заставить других выполнять приказы просто потому, что кто-то занимает руководящую должность. На самом деле власть не является абсолютной и не принадлежит человеку автоматически только на основании его положения в иерархии. Влияние руководителя определяется не только его формальными полномочиями, а во многом зависит от его личных качеств, авторитета, умения вести за собой, а также от степени зависимости других от него. То есть влияние строится на основе взаимодействий, в которых обе стороны могут оказывать определённое воздействие друг на друга. Чем больше человек Б зависит от человека А в определённой ситуации, тем больше человек А способен повлиять на него.В рамках любой организации распределение власти обусловлено не только должностями, но и реальной значимостью функций, которые выполняет тот или иной сотрудник. Формально у начальника больше власти, но если подчинённый обладает уникальными навыками, необходимыми для успеха всей команды, он также становится носителем власти, поскольку от него зависят результаты. Например, если сотрудник владеет важной информацией или навыками, которых нет у других, то его мнение и действия приобретают особую ценность для организации, включая и руководство. Яркий пример — звёзды шоу-бизнеса и спорта. Несмотря на то что они формально

подчиняются продюсерам или менеджерам, на практике нередко именно артисты или спортсмены диктуют условия, поскольку от их участия, популярности и достижений зависит успех всего проекта. Руководство может быть заинтересовано в снижении затрат и выплат, но при высокой конкуренции и спросе на таланты, они вынуждены идти на уступки. Таким образом, реальная власть в таких случаях находится в руках тех, кто обладает ресурсом, от которого зависят остальные.Кроме того, необходимо учитывать, что внутри организации важную роль играют как материальные, так и нематериальные ресурсы: информация, опыт, лояльность, креативность, влияние на коллектив. Люди, работающие в организации, являются не только исполнителями, но и источниками власти, особенно если они умеют влиять на мнения других, принимать решения, добиваться целей или налаживать важные связи. Поэтому грамотный руководитель понимает, что власть — это не инструмент принуждения, а скорее система взаимозависимостей.

Если он будет злоупотреблять своим положением, демонстрируя власть в одностороннем порядке, то в ответ может столкнуться с сопротивлением, снижением мотивации, пассивностью или даже саботажем со стороны подчинённых. Чтобы избежать этого, руководителю следует находить баланс и выстраивать отношения с подчинёнными так, чтобы влияние работало в обе стороны — через уважение, доверие, компетентность и сотрудничество. Только в этом случае он сможет сохранять устойчивое положение и эффективно управлять коллективом. Помимо подчиненных, властью над руководителем могут обладать и коллеги. Значительную часть власти также имеют секретари начальников, так как они хорошо знают, от кого получить определенную информацию.

## Контрольные вопросы:

1. Чем объясняется сложность управления?

2. Какое отношение лучше всего подходит к условиям рыночной экономики?

3. Как Гиппократ обосновал разнообразие человеческого поведения?

4. Роль анализа психики в формировании представлений о внутреннем мире человека.

5. Основное содержание теории обучения.

6. Важность учета психологических типов в межличностных отношениях.

# ТЕМА 7: ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ. ЦИКЛ УПРАВЛЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ

**7.1. Лидерство и методы его характеристики.**

**7.2. Управление временными ресурсами. Управленческий цикл руководителя.**

**7.3. Соотношение власти, влияния и лидерства.**

## 7.1. Лидерство и методы его характеристики

Для того чтобы эффективно влиять на поведение сотрудников, административному работнику важно обладать не только профессиональными знаниями, но и выраженными лидерскими способностями. Прежде чем углубляться в специфику лидерства в контексте административного менеджмента, важно понять суть самого понятия. Под словом "лидер" традиционно подразумевается личность, обладающая способностью вести за собой людей, вдохновлять их и направлять к достижению общих целей. Чаще всего этот термин ассоциируется с политическими деятелями, религиозными авторитетами, национальными вождями — людьми, которые в трудные исторические моменты смогли мобилизовать общество, вдохновить массы своими идеями и повлиять на ход событий.

Интерес к феномену лидерства у человечества возник давно. До начала двадцатого века исследователи в основном изучали особенности выдающихся государственных деятелей и пытались определить, что именно делало их лидерами. В этом ключе особенно известна работа флорентийского мыслителя Никколо Макиавелли, написанная в XVI веке под названием "Государь". В ней он рассматривал принципы управления, власть и искусство быть правителем. Многие современные управленцы до сих пор обращаются к идеям Макиавелли, пытаясь применить его подходы к лидерству в условиях бизнеса и административного управления.

Изучение лидерства как научной категории проходило через различные стадии. На начальных этапах исследователи пытались

составить перечень личностных качеств, необходимых для эффективного лидерства. Однако на практике эти попытки не дали однозначных результатов. Оказалось, что лидеры, достигшие сопоставимого успеха, могут иметь совершенно разные черты характера и стиль поведения. Более того, список предполагаемых "обязательных" качеств оказался настолько длинным и разнообразным, что в реальности вряд ли найдётся человек, обладающий ими всеми в равной мере. Это привело к пониманию того, что лидерство не сводится к простому набору черт — оно гораздо более гибкое, зависящее от конкретных ситуаций, окружающей среды и особенностей взаимодействия с другими людьми.

В рамках организаций лидеры обладают определённой властью, которая позволяет им направлять коллектив к поставленным целям. Но важно понимать, что сама по себе власть, даже если она получена с помощью силы, хитрости или случайного стечения обстоятельств, не делает человека лидером. Напротив, подлинное лидерство — это один из путей к устойчивой и уважаемой власти. Истинный лидер не столько командует, сколько влияет, убеждает, вдохновляет и ведёт за собой, вызывая доверие и поддержку.

Согласно взглядам Макиавелли, власть играет особенно важную роль в периоды перемен, когда происходят трансформации не только в структуре общества, но и в сознании людей. Такие переходы почти всегда вызывают внутреннее сопротивление, страх перед новым, нежелание отказаться от привычного. Чтобы преодолеть этот барьер и направить общественные изменения в нужное русло, необходима сильная и решительная власть. В современном управлении это означает, что лидер должен быть способен действовать с уверенностью и решимостью, быть готовым к принятию непопулярных решений и при этом сохранить авторитет и доверие среди сотрудников.

Лидерство представляет собой особую форму влияния, которая не опирается исключительно на силу или принуждение.

Это явление носит гораздо более тонкий, психологический и социальный характер. В организации появление истинного лидера зачастую становится поворотной точкой: процессы начинают идти эффективнее, коллектив становится сплочённым, и цели достигаются с большей вероятностью. Хотя до сих пор не существует единого ответа на вопрос, откуда именно берутся лидеры, ясно одно — их наличие существенно меняет ситуацию в любом коллективе. В наше время неоспоримым является тот факт, что лидерство является неотъемлемым элементом успешного управления и ведения бизнеса. Это мощный ресурс, обеспечивающий устойчивое развитие компании и её конкурентоспособность в условиях стремительно меняющегося глобального рынка.

Современный бизнес требует от руководителей не только профессиональных знаний, но и развитых лидерских качеств. Особенно важны они в контексте внедрения инноваций, когда требуется вдохновить сотрудников на перемены и повести их за собой. Несмотря на осознание важности лидерства, его потенциал во многих организациях остаётся недооценённым и используется не в полной мере. Лишь некоторые компании, как правило, японские, сумели приблизиться к максимально эффективному использованию лидерского ресурса в управлении.

Лидерство — это универсальное явление, которое можно наблюдать в философии, в теории и практике менеджмента, а также в повседневной деловой и общественной жизни. Его суть заключается во влиянии на поведение людей, в умении объединять усилия отдельных личностей или целых групп для достижения общей цели. Английское слово "leader" в переводе означает "тот, кто ведет за собой" — будь то руководитель, командир, вдохновитель или организатор. В любой группе, столкнувшейся с необходимостью принятия решений или преодоления трудностей, спонтанно или осознанно выдвигается лидер, который способен повести остальных к результату. Однако лидер — это не просто исполнитель задач. Его роль приобретает смысл только тогда,

когда существует определённая цель, к которой он ведёт других. Ключевой аспект лидерства заключается в наличии последователей, которые добровольно признают его авторитет и готовы поддерживать его идеи и действия. Задача лидера заключается в организации эффективного взаимодействия между участниками группы, в создании условий для слаженной работы на пути к общей цели. Он играет роль координатора, который упорядочивает человеческий ресурс в логически выстроенную систему.

Современная теория менеджмента пока не пришла к единому определению лидерства, поскольку это явление многогранно и включает различные аспекты. Некоторые исследователи рассматривают лидерство как форму доминирования, направленную сверху вниз, когда один человек или небольшая группа осуществляет влияние на других (Дж. Блондель). В другом подходе акцент делается на лидерство как на социальный статус, связанный с принятием управленческих решений и выполнением функций руководителя (Л. Даунтон). Согласно точке зрения В. Каца и Л. Эдингера, лидерство — это стабильное и легитимное воздействие, оказываемое на других. Есть и психологический подход, где лидерство интерпретируется как процесс, основанный на личном авторитете и способности убеждать, вдохновлять, вести за собой при помощи личного примера или эмоционального воздействия. Исследователи также подчёркивают, что лидерство — это неформальное явление, которое может возникать спонтанно и не связано напрямую с официальным назначением. Так, по мнению А. Кричевского, лидерство — это скорее психологическая реалия, тогда как руководство — явление социального порядка. Таким образом, лидерство — это не просто статус или должность, а способность человека организовывать, направлять и вдохновлять других, формируя сплочённую команду и создавая основу для достижения общей цели.

Лидерство проявляется в различных сферах жизни и может принимать разные формы в зависимости от характера и масштаба

решаемых задач. Можно выделить несколько уровней лидерства. Первый уровень включает повседневное, бытовое лидерство, которое проявляется, например, в семье, учебной группе или школьном коллективе. Такие лидеры играют важную роль в организации ежедневной жизни и решении текущих вопросов. Следующий уровень — это социальное лидерство, которое охватывает более широкие и организованные сферы деятельности, такие как производственные коллективы, профсоюзы, творческие и спортивные объединения. Здесь лидеры обладают способностью влиять на большие группы людей и направлять их к достижению совместных целей. Самым масштабным является политическое лидерство, когда влияние распространяется на широкий круг общественных и государственных процессов, а лидеры становятся фигурами, определяющими стратегическое развитие общества.

Между этими формами лидерства существует определённая связь: человек, обладающий лидерскими качествами в повседневной жизни, может со временем и при наличии благоприятных условий перерасти в социального или даже политического лидера. Переход между уровнями возможен благодаря развитию опыта, расширению круга влияния и повышению общественного признания.

Термины «лидерство» и «руководство» часто используются как синонимы, особенно в английском и немецком языках, где они обозначаются одним и тем же словом — «leadership» и «Führung» соответственно. Однако в социологических и политологических исследованиях принято различать эти понятия. В частности, выделяют формальное лидерство, связанное с официальным статусом и должностными обязанностями, и неформальное лидерство, которое основано на личной харизме, авторитете и способности влиять на других без официальной власти. Формальный лидер, как правило, — это человек, назначенный или избранный на руководящую должность. В то же время неформальный лидер может не иметь административных

полномочий, но его мнение и действия оказывают значительное влияние на окружающих.

Существует также различие в подходах лидера и менеджера к управлению. Менеджер, как правило, фокусируется на выполнении текущих задач, контроле за процессами и соблюдении установленных стандартов. Его деятельность направлена на поддержание устойчивого функционирования организации. Лидер же, напротив, стремится к изменениям, предлагает новые идеи, вдохновляет коллектив на развитие и ищет пути решения будущих задач. Таким образом, лидерство включает в себя элемент стратегического мышления и ориентации на инновации. По мнению Ф. Котлера, менеджер заботится о насущных нуждах, в то время как лидер думает о завтрашнем дне и формирует основу для прогресса. В свою очередь, Л. Джексон подчеркивает различие в методах воздействия: менеджер опирается на административные рычаги и распоряжения, тогда как лидер убеждает и мотивирует людей так, чтобы они сами стремились к достижению целей. Влияние лидера во многом зависит от характеристик его последователей их ожиданий, ценностей, мотивации и уровня доверия. Эффективное лидерство возможно только при наличии отклика и поддержки со стороны коллектива, когда между лидером и группой возникает прочная связь.

В условиях современной экономики, особенно в Узбекистане и в мире в целом, роль лидера и менеджера в организации требует переосмысления. Быстро меняющаяся деловая среда и усиление конкуренции диктуют необходимость новых подходов к управлению. Возникает потребность в инновационном типе менеджмента, при котором руководитель должен не только управлять, но и обладать сильными лидерскими качествами. Современный менеджер — это уже не просто организатор процессов, а человек, способный вдохновить команду, повести её за собой и создать условия для долгосрочного развития. В этом контексте важно рассматривать менеджмент и лидерство как взаимосвязанные, но не идентичные явления, каждое из которых

вносит свой вклад в успех организации. Функция лидерства основана на внедрении взглядов своих сторонников в согласованную программу действий. Лидер не только формирует новые группы, но и обеспечивает сплоченность существующих. Лидер выражает характеристики и цели своей группы и является специфичным для этой конкретной группы.

Менеджера и лидера отличают различные подходы к управлению и взаимодействию с окружающими. Менеджер, как правило, представляет собой административного сотрудника, который действует в рамках существующих целей организации и строго следует установленным планам, инструкциям и правилам. Его работа строится на системе контроля, точном исполнении заданий и принятии решений в соответствии с должностными обязанностями. Менеджер профессионален, сосредоточен на поддержании порядка и стабильности, предпочитает следовать проверенным методам и добиваться точного выполнения задач.

В отличие от него, лидер – это новатор, вдохновляющий своей личной целью и видением будущего. Он не столько приказывает, сколько побуждает людей к действию, опираясь на межличностные отношения, доверие и эмоциональную вовлечённость. Лидер часто действует на опережение, предвидит изменения, стимулирует инициативу и мотивирует команду. Вместо строгого контроля он демонстрирует уверенность в людях и помогает им реализовать потенциал. Если менеджер делает всё правильно, то лидер делает то, что действительно нужно. Лидера ценят за его инициативность и способность вдохновлять, он вызывает не только уважение, но и симпатию окружающих.

Перевод лидера в другую команду или его назначение в качестве руководителя извне зачастую оказывается неэффективным. Это объясняется тем, что лидерство невозможно навязать — оно формируется естественным образом в рамках конкретного коллектива. Лидер тесно связан с группой, он выражает её интересы, отражает её ценности и убеждения. Именно поэтому эффективным лидером может стать только тот, кто

получил признание от членов группы и способен заслужить их доверие благодаря своим личным и профессиональным качествам. Только при соблюдении этих условий команда готова следовать за ним и выполнять поставленные цели. Важно отметить, что лидер должен быть не просто авторитетным человеком, а именно тем, кто ощущает потребности коллектива и может стать выразителем его интересов. Лидерство невозможно без поддержки группы — оно строится на взаимопонимании, уважении и признании заслуг. Истинным лидером становится не тот, кто сам себя считает таковым, а тот, кого видят лидером другие.

Понимание природы лидерства имеет огромное значение в управлении, поскольку лидерский потенциал управленца напрямую влияет на развитие и успех организации. Вопрос о том, почему один человек становится лидером, а другой — нет, интересовал исследователей с древнейших времён. Эта проблема изучалась в различных научных дисциплинах, включая философию, политику, психологию и теорию управления. На базе этих исследований сформировались разнообразные подходы и теории лидерства, каждая из которых по-своему раскрывает суть этого явления.

Первые теоретические взгляды на лидерство концентрировались на изучении индивидуальных качеств, присущих успешным руководителям. Эти подходы, известные как теории личностных черт или теория великих людей, получили распространение в начале XX века, когда только начинало формироваться научное понимание управления. Согласно этим теориям, выдающийся лидер обладает определённым набором врождённых качеств, таких как высокий уровень интеллекта, развитые знания, привлекательная внешность, честность, инициативность, социальная зрелость, экономическая осведомлённость и уверенность в себе. Считалось, что если человек обладает этими чертами, он способен эффективно руководить другими.

Исследователи предположили, что если можно точно определить, какие именно качества делают человека лидером, то возможно развивать эти качества у других. Таким образом, лидерство стало восприниматься не только как врождённая способность, но и как результат целенаправленного развития.

Однако результаты множества исследований, особенно в 1940-х годах, не подтвердили существование универсального набора лидерских качеств. Одним из наиболее значимых исследований в этой области стала работа Ральфа Стогдилла, опубликованная в 1948 году. Он провёл всесторонний анализ большого объёма эмпирических данных и пришёл к выводу, что лидеры в разных ситуациях проявляют разные качества. Хотя у лидеров часто наблюдаются развитое мышление, стремление к знаниям, активность, чувство ответственности и высокая социальная адаптация, одного лишь наличия этих качеств недостаточно.

Стогдилл сделал важный вывод наличие определённых личностных характеристик само по себе не делает человека лидером. Эффективность лидерства зависит от соответствия между личными качествами человека и ситуацией, в которой он действует. Таким образом, лидерство — это не просто сумма черт, а сложное взаимодействие личности и социальной среды.

Для того чтобы человек смог достичь уровня настоящего лидера в самых разных обстоятельствах, ему необходимо обладать не просто стандартными, а разносторонними, уникальными способностями и качествами. Важным этапом в развитии научного взгляда на лидерство стал поведенческий подход, который сыграл ключевую роль в формировании классификации стилей управления. В отличие от теории, сосредоточенной на врождённых личностных чертах, поведенческий подход сместил акцент на конкретные действия и поведение руководителя в рабочем процессе. Суть этого подхода заключается в том, что эффективность лидера определяется не тем, каким он является по своим личным качествам, а тем, как он взаимодействует с

окружающими и какие практические шаги предпринимает в своей управленческой деятельности.

Одним из достижений поведенческого подхода стало признание важности стиля управления. Однако вместе с тем он имел и свои ограничения: долгое время предполагалось, что существует некий универсальный, наиболее эффективный стиль лидерства, подходящий для всех случаев. Но более глубокие исследования показали, что такой универсальной модели не существует, и каждый коллектив, каждая ситуация требуют особого подхода.

На фоне ограничений предыдущих теорий возник ситуационный подход, который стал следующим важным шагом в изучении природы лидерства. Он объединил и расширил представления о роли личных качеств и поведенческих факторов, однако акцентировал внимание на том, что эффективность лидера в первую очередь зависит от конкретных условий, в которых он работает. В этом контексте было выявлено множество дополнительных факторов, влияющих на лидерскую результативность. Это и индивидуальные особенности подчинённых, и специфика поставленных задач, и требования внешней среды, и объём информации, доступной руководителю. Всё это влияет на то, каким образом должен действовать лидер в конкретной ситуации.

Современные научные исследования всё чаще приходят к выводу, что успешное руководство неразрывно связано с умением адаптировать стиль управления в зависимости от обстоятельств. Как в случае с организационными структурами, которые подбираются с учётом специфики деятельности компании, так и методы лидерства должны быть гибкими и соответствовать текущим условиям. Эффективный лидер — это тот, кто способен подстраиваться, изменяя своё поведение в зависимости от внутренней и внешней среды.

Кроме того, современное понимание лидерства включает в себя два взгляда: как на характеристику и как на процесс. Когда

лидерство рассматривается как характеристика, оно подразумевает наличие у человека устойчивых качеств, позволяющих ему оказывать влияние. А с позиции процесса, лидерство — это динамичное взаимодействие, в ходе которого человек, не обязательно занимающий формальную должность, влияет на других членов группы, направляя их усилия на достижение общих целей. В этом смысле лидерство охватывает целый спектр влияния: от определения направления развития и выработки стратегических целей до координации действий в процессе их достижения, укрепления сплочённости команды и стимулирования поддержки со стороны коллектива. Также оно затрагивает способность лидера влиять на успешную реализацию организационных задач в целом.

Лидерство как характеристика отражает не просто должность или формальный статус человека, а его внутреннюю силу и личные качества, позволяющие оказывать добровольное и осознанное влияние на других. Когда лидерство основывается исключительно на принуждении, применении власти, формальном положении в структуре организации, речь идет о так называемом формальном лидерстве. В таком случае человек занимает руководящую позицию не обязательно благодаря своим лидерским способностям, а в силу служебного положения. Однако формальный лидер не всегда является лидером по сути — он может не обладать неформальным авторитетом среди сотрудников. Бывает и наоборот: человек, не обладающий официальной властью, становится настоящим неформальным лидером, к мнению и действиям которого прислушивается коллектив.

В современном управлении выделяются различные формы лидерства, отражающие направленность управленческого мышления. Микролидерство характерно для руководителей, склонных к реактивному стилю управления. Они сосредоточены на текущих задачах и принимают решения, исходя из сложившихся обстоятельств. Такой подход эффективен в

ситуациях, требующих оперативности, но редко приводит к долгосрочным изменениям. В противоположность этому макролидерство связано с ориентированием на будущее, где лидер стремится построить устойчивую связь между внутренними процессами организации и воздействием внешней среды, направляя коллектив к достижению стратегических целей.

Существует ряд подходов, пытающихся обосновать, каким образом достигается эффективность лидерской деятельности. Один из них — подход с позиции влияния и власти, согласно которому лидерство определяется способностью человека использовать различные формы власти: формальную, экспертную, личностную. В рамках этого подхода эффективность руководителя зависит от того, насколько он умеет правильно распределять полномочия и применять тот или иной тип влияния в зависимости от контекста. Особенно заметно это в условиях нестабильности или, например, высокого уровня безработицы, когда официальная власть руководителя усиливается.

Поведенческий подход рассматривает лидерство с точки зрения конкретных действий, которые предпринимает руководитель на практике. Если лидер показывает высокие результаты, ученые анализируют его поведение, чтобы выделить модели, способные привести к успеху. Однако главная трудность здесь заключается в выборе между ориентацией на выполнение задач и построением доверительных отношений в коллективе. Определить, что важнее — результат или атмосфера внутри группы, — не всегда просто.

Подход, основанный на личностных качествах, предполагает, что определенные черты личности способствуют успеху в управлении. К таким качествам относят уверенность, инициативность, стрессоустойчивость, склонность к контролю и ответственности. Однако этот подход сталкивается с трудностью: невозможно точно определить, какие качества необходимы в каждой конкретной ситуации и в каком соотношении они должны присутствовать.

Ситуационный подход акцентирует внимание на зависимости эффективности лидерства от конкретных условий. Он предполагает два направления: первое заключается в том, что поведение лидера формируется под влиянием ситуации; второе — в способности самого лидера осознавать, анализировать и при необходимости изменять ситуацию. Это делает руководителя более гибким и адаптивным, способным подбирать оптимальный стиль управления под текущие реалии.

В рамках более современных концепций рассматриваются трансформационное и харизматическое лидерство. При трансформационном стиле управления руководитель работает с каждым сотрудником индивидуально, вовлекает людей в процесс принятия решений и стремится к изменению самой системы мышления сотрудников. Харизматический лидер, в свою очередь, оказывает влияние за счёт личного обаяния, уверенности, способности вдохновлять и увлекать других за собой. Его авторитет строится на эмоциональном воздействии, а не только на формальной власти.

Сегодня профессия менеджера становится всё более востребованной, и развитие лидерских компетенций у каждого управленца становится насущной необходимостью. Исследования подтверждают, что универсального стиля лидерства, одинаково эффективного в любых условиях, не существует. Успешный руководитель должен обладать гибкостью, способностью адаптироваться и принимать решения, соответствующие конкретным обстоятельствам. Это означает, что лидерство требует ситуационного подхода, учитывающего множество факторов: от характера задач до психологических особенностей коллектива.

Обобщая результаты различных исследований, можно сделать вывод: ни один из существующих подходов не способен в полной мере объяснить феномен лидерства. Теории, сосредоточенные на личных качествах, поведении или ситуации, каждая в отдельности дают лишь частичное представление. И хотя все они подвергались критике, их идеи до сих пор находят применение в управленческой

практике. На сегодняшний день не существует единой теории, которая могла бы всесторонне описать природу лидерства и служить универсальной моделью поведения руководителя.

Тем не менее учёные выделяют несколько обобщённых наблюдений. В частности, у лидеров нет какого-либо стабильного и одинакового набора качеств. Эффективные руководители проявляют те черты, которые соответствуют конкретным условиям, задачам и ожиданиям их команды. На основе исследований К. Левина были определены три классических стиля лидерства: авторитарный, демократический и либеральный. При этом эффективность руководителя также зависит от того, ориентирован ли он на человека или на результат, что во многом связано с его отношением к подчинённым.

Руководители, сосредоточенные на выполнении задач, добиваются успеха в крайних условиях — либо когда ситуация очень благоприятна, либо когда она крайне сложна. А в стабильных обстоятельствах более эффективным оказывается стиль, ориентированный на людей. Следовательно, для достижения устойчивых результатов руководитель должен уметь выбирать соответствующий стиль управления. Кроме того, важно понимать, что лидерские способности можно развивать. Через обучение, практику и приобретение управленческого опыта лидерский потенциал может быть значительно усилен. Истинный лидер — это человек, который осознаёт ответственность за свои действия, стремится к достижению общих целей, обладает знаниями и пониманием сути стоящих перед ним задач. Он не только организует работу, но и формирует корпоративную культуру. Причём влияние лидера может сохраняться в компании даже после его ухода, ведь именно его ценности и подходы закладывают основу для внутренней атмосферы и стратегического направления организации.

Лидерство — это особый вид власти, который нельзя просто назначить или передать. Его можно заслужить, принять и с достоинством нести, или отказаться от него, уступив эту роль

другому. Но именно личная ответственность, влияние и умение вести за собой отличают настоящего лидера от просто управляющего.

## 7.2. Управление временными ресурсами. Управленческий цикл руководителя

Эффективное управление поведением сотрудников начинается с четкой и осмысленной постановки целей. Когда организация ясно определяет свои приоритеты — будь то краткосрочные, среднесрочные или долгосрочные — это придает смысл и направленность деятельности персонала. Умение руководителя не только грамотно формулировать цели, но и увлекать за собой коллектив, мотивируя его к их достижению, является важнейшей составляющей управленческой компетентности. Именно это качество отличает сильного лидера и обеспечивает устойчивый успех организации в будущем.

На практике, однако, способность к постановке целей далеко не всегда реализуется должным образом. Согласно результатам исследований, лишь небольшой процент руководителей действительно умеет формулировать цели ясно и точно. Большинство же ограничиваются расплывчатыми формулировками или полностью заменяют цели конкретными задачами, которые не всегда выстроены в логическую перспективу. Это приводит к тому, что сотрудники теряют понимание того, как их работа связана с будущими достижениями организации. В условиях неопределенности они начинают полагаться исключительно на указания руководства, не проявляя самостоятельности и инициативы. В результате организация движется от поручения к поручению, не формируя единого вектора развития.

Для того чтобы направить усилия сотрудников на достижение значимых результатов, необходимо четко сформулировать стратегию развития. Когда руководство уверено в правильности выбранного курса, эта уверенность передается коллективу. Люди

начинают осознавать, что происходящие изменения не случайны, а служат общей цели, что позволяет им легче адаптироваться и активно участвовать в преобразованиях. В то же время в их повседневной деятельности происходит столкновение двух временных ориентиров: необходимости выполнять текущие задачи и стремления не потерять из виду долгосрочные цели.

Это внутреннее противоречие особенно ярко ощущается на уровне руководителей подразделений и топ-менеджмента. Они постоянно находятся между оперативной необходимостью решать насущные задачи и стратегической потребностью строить будущее компании. Это напряжение формирует основу их психологического восприятия времени и определяет стиль управленческих решений. Когда внимание полностью сосредоточено на текущей деятельности, время воспринимается как ограничение — как фактор, мешающий реализовать более масштабные идеи. Напротив, если руководитель делает акцент на перспективных направлениях, время становится ресурсом, который можно использовать для созидания и развития. Таким образом, баланс между настоящим и будущим становится ключевым вызовом для современного управления. Только тот руководитель, который способен объединить оперативное управление с дальновидной стратегией, сможет обеспечить стабильное и эффективное развитие организации в условиях постоянно меняющейся внешней среды.

Карьерное продвижение руководителя напрямую связано с тем, как он выстраивает баланс между стратегическими и тактическими решениями в своей деятельности. Чем выше уровень должности, тем большее значение приобретает способность мыслить стратегически, ориентироваться на долгосрочные цели, планировать развитие организации и видеть перспективу. В таком подходе время воспринимается как позитивный и конструктивный ресурс, открывающий возможности для реализации будущих планов и новаторских идей. Руководитель, обладающий

стратегическим мышлением, смотрит в будущее с оптимизмом и использует время в качестве союзника.

В противоположность этому, тактический подход, присущий в большей степени руководителям среднего и низшего звена, делает акцент на решении текущих задач, часто в условиях жестких временных ограничений. В этом случае время становится источником напряжения и воспринимается как фактор, которого постоянно не хватает. Такой подход отражает скорее пессимистичное восприятие времени, где каждый день — это борьба с дедлайнами и оперативными вызовами.

Различие между этими двумя типами управления проявляется и в их ценностных ориентирах. Стратегически мыслящие руководители придают большое значение таким качествам, как инициативность и высокая степень ответственности. Их деятельность строится на способности принимать самостоятельные решения, предвидеть последствия и нести за них полную ответственность. Для тактически ориентированных руководителей, напротив, ключевыми качествами являются исполнительность и дисциплина — они ценят точное следование инструкциям, выполнение поставленных задач и поддержание порядка в рамках существующих процессов.

С психологической точки зрения таких руководителей можно отнести к двум разным типам: интернальные и экстернальные. Интерналы склонны воспринимать себя как активных участников происходящего, они считают, что могут влиять на ситуацию, брать на себя инициативу и менять обстоятельства. Экстерналы же, напротив, склонны полагать, что многое зависит от внешних обстоятельств, и предпочитают действовать в рамках заданных условий.

Руководитель в своей повседневной деятельности постоянно сталкивается с циклом управленческих действий. Этот повторяющийся процесс, основанный на принятии решений и контроле за их реализацией, называется управленческим циклом. Он включает в себя несколько последовательных этапов: сначала

происходит сбор и анализ информации, затем формулируется управленческое решение. После этого организуется процесс его реализации, за которым следует контроль исполнения и, наконец, оценка полученных результатов. Этот цикл может быть как краткосрочным и оперативным, так и длительным, охватывающим более сложные и масштабные процессы.

Сильный руководитель демонстрирует компетентность на каждом из этих этапов, особенно на уровне теоретического анализа и стратегического планирования. Напротив, слабый и недостаточно подготовленный руководитель чаще всего испытывает трудности на всех звеньях цикла, что приводит к неэффективности в управлении и ухудшению взаимоотношений с коллективом.

В более широком понимании управление представляет собой сложную систему, включающую в себя не только разработку и принятие решений, но и организацию всех процессов, необходимых для их реализации. Это охватывает и формальные инструкции, и межличностные взаимодействия, и применение различных инструментов, которые направлены на достижение общих целей в коллективе.

Процесс управления организацией можно рассматривать через три ключевых аспекта. Первый из них — институциональный, то есть "кто управляет и кем управляют". Он описывает структуру управления, включает в себя как формальных руководителей, так и всех лиц, вовлеченных в процесс принятия решений. Второй аспект — функциональный — рассматривает, каким образом осуществляется управление, какова специфика работы руководителей, какие управленческие функции они выполняют и каким образом влияют на своих подчинённых. Здесь важную роль играют стили управления и характер взаимоотношений между менеджером и командой. Третий аспект — инструментальный — касается того, с помощью каких средств и методов реализуется управление. Это могут быть административные, технологические, информационные и другие

инструменты, обеспечивающие выполнение управленческих задач. Таким образом, управление — это многогранная деятельность, в основе которой лежит принятие ответственности, постановка и достижение целей, использование соответствующих ресурсов и методов, а также способность оказывать влияние на других людей. Это постоянное взаимодействие, требующее от руководителя не только профессиональных знаний, но и развитых личных качеств, умения адаптироваться к изменениям и вести коллектив к успеху в условиях постоянно меняющейся среды.

Поскольку менеджеры представляют интересы и действуют по поручению предпринимательских структур, их управленческая деятельность должна соответствовать не только деловым, но и нравственным нормам, вытекающим из предпринимательской этики. Эти нормы формируют моральные ориентиры, которые служат основой для принятия управленческих решений. При этом этические принципы руководства определяются не только профессиональной позицией, но и личностными качествами самого менеджера, а также внешними общественными и профессиональными кодексами, принятыми в управленческой среде.

В качестве примера можно привести инициативу, предложенную на третьем Европейском симпозиуме по менеджменту, состоявшемся в Давосе в феврале 1973 года. В заключительный день этого мероприятия был представлен проект кодекса, определяющего этические нормы поведения менеджеров на предприятиях. Основная идея этого документа заключается в том, что профессиональная миссия менеджера состоит в служении ключевым заинтересованным сторонам — клиентам, коллегам, инвесторам и обществу в целом. Кроме того, менеджер должен уметь находить баланс между различными и зачастую противоречивыми интересами этих групп.

Согласно этой концепции, менеджер обязан прежде всего удовлетворять потребности клиентов, обеспечивая им качественные товары и услуги по конкурентным ценам. Для этого

требуется честная конкуренция между предприятиями, которая будет способствовать снижению цен, росту качества и расширению ассортимента. Важно также стремиться к внедрению инноваций, модернизации технологий и постоянному улучшению продукции и услуг, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке.

Кроме того, менеджер несет ответственность перед своими коллегами. Признание его в коллективе возможно только при условии учета интересов сотрудников, совместной работы и справедливого распределения обязанностей и результатов. Не менее важна и его функция как посредника между предприятием и инвесторами. Менеджер должен обеспечивать такие финансовые результаты, которые бы оправдывали вложенные средства, покрывали возможные риски и приносили доход выше уровня государственных финансовых инструментов. Тем самым он выступает как доверенное лицо инвесторов, отвечающее за эффективность и устойчивость капитальных вложений.

Однако все эти обязанности могут быть выполнены только при одном важном условии — предприятие должно быть устойчивым в долгосрочной перспективе. Это означает необходимость обеспечения стабильного дохода и устойчивости бизнеса, без чего невозможно эффективно обслуживать ни клиентов, ни инвесторов, ни общество в целом. Жизнеспособность предприятия становится ключевым условием для выполнения этических и управленческих обязательств.

Рассматривая концепцию управления в целом, следует понимать её как совокупность стратегий и тактических подходов, направленных на достижение целей организации посредством влияния и использования власти. Как и любая сложная система, управление проходит через определённые этапы: от первоначального осознания проблемы до формирования стратегии и оценки возможных результатов. Далее следует анализ доступных ресурсов и ограничений, после чего руководитель должен быть убежден в обоснованности и эффективности выбранного подхода.

Важным становится также целенаправленность действий, умение работать продуктивно, устанавливать связи и эффективно взаимодействовать с другими участниками процесса.

Влияние руководителя на сотрудников основывается на определённых моделях управленческого поведения. В первую очередь, это осознанные действия, направленные на достижение целей, основанные на конкретных методах воздействия. Предполагается, что такие действия вызовут определённую реакцию со стороны подчинённых — они начнут действовать в соответствии с ожиданиями руководителя. Далее оценивается, насколько поведение работников соответствует интересам не только самого менеджера, но и всей организации. На этом основании делаются выводы о влиянии их действий на общую эффективность деятельности предприятия. Если полученные результаты не удовлетворяют ожиданиям, руководитель может прибегнуть к дополнительным мерам мотивации, при этом ориентируясь на потребности и стимулы, которые наиболее значимы для работников. Таким образом, эффективное управление — это не просто контроль за выполнением задач, а тонкий, этически обоснованный процесс взаимодействия, направленный на достижение устойчивого успеха как для предприятия, так и для всех его заинтересованных сторон.

Управленческий цикл руководителя представляет собой повторяющийся процесс, в рамках которого руководитель на основе анализа информации принимает решения и организует их реализацию. Этот процесс имеет регулярный, системный характер и играет ключевую роль в обеспечении устойчивой и эффективной деятельности любой организации. Без грамотно выстроенного управленческого цикла невозможно достичь желаемых результатов или обеспечить стабильное функционирование предприятия.

Эффективность данного цикла напрямую зависит от профессионального уровня руководителя, его знаний, опыта и степени квалификации. Только обладая необходимыми

компетенциями, руководитель способен принимать обоснованные, своевременные и рациональные решения, а также грамотно координировать их исполнение. Все этапы управленческого процесса требуют не только теоретических знаний, но и практических навыков, позволяющих гибко адаптироваться к меняющимся условиям и решать возникающие проблемы.

Первоначально важным шагом является сбор достоверной и актуальной информации. На этом этапе руководитель анализирует различные данные, оценивает обстановку и выявляет факторы, влияющие на ситуацию. Только располагая объективной информацией, можно принять взвешенное решение, которое будет соответствовать текущим потребностям организации и её стратегическим целям. После этого руководитель переходит к принятию решений, что представляет собой сложный интеллектуальный процесс, требующий способности прогнозировать последствия, учитывать ресурсы и оценивать риски. Принятое решение должно быть четко сформулировано и передано исполнителям в понятной и выполнимой форме. Руководитель обязан обеспечить, чтобы каждый сотрудник понимал свою задачу и имел необходимые условия для её реализации. Это требует грамотной организации труда, распределения обязанностей, а также создания мотивационной среды, стимулирующей к эффективной работе.

Одним из важнейших элементов управленческого цикла является контроль. Именно на этом этапе руководитель получает обратную связь о процессе реализации решений, выявляет слабые стороны, ошибки или отклонения от намеченного плана. Способность грамотно выстроить контрольный механизм говорит о высоком уровне квалификации управленца. Руководитель должен не просто выявить нарушения, но и вовремя вмешаться, чтобы скорректировать ход исполнения задач и не допустить ухудшения ситуации. Методы контроля могут варьироваться — от жесткой административной проверки до гибких форм наблюдения

и анализа, и выбор подхода во многом зависит от профессионализма и стиля управления.

Завершающим этапом управленческого цикла становится оценка достигнутых результатов. Это позволяет не только подвести итоги проделанной работы, но и проанализировать, насколько принятые решения оказались эффективными. Сравнение текущих показателей с предыдущими периодами дает возможность увидеть динамику развития организации, определить, были ли достигнуты поставленные цели, и какие аспекты нуждаются в улучшении. Такой анализ имеет большое значение для формирования стратегии на будущее и укрепления позиций предприятия на рынке.

Следует отметить, что если руководитель не обладает необходимыми профессиональными качествами, это негативно сказывается на всех этапах управленческого цикла. Возникают сложности в коммуникации с коллективом, неправильные решения, неэффективное распределение задач и недостаточный контроль, что в итоге приводит к снижению общего уровня производительности и ухудшению результатов. Поэтому управленческий цикл не только отражает структуру управленческой деятельности, но и служит индикатором компетентности самого руководителя.

## 7.3. Соотношение между властью, влиянием и лидерством

В управленческой деятельности огромное значение имеет то, насколько умело руководитель использует авторитет, влияние и власть. Эти категории рассматриваются как основные инструменты лидерства и эффективного управления людьми. Интерес к этим понятиям возник еще в эпоху Возрождения. Так, в знаменитом труде Никколо Макиавелли «Государь», написанном в начале XVI века, особое внимание уделено именно власти как ключевому средству управления государственными делами. С этого момента власть начали рассматривать не просто как политическое явление, а как универсальный механизм воздействия

на поведение людей, применимый в различных сферах, включая бизнес и организационное управление.

Под властью понимается способность одного человека или группы лиц оказывать влияние на поведение, действия или состояние других людей. Иначе говоря, это возможность добиться того, чтобы люди действовали определенным образом, независимо от их личных намерений. Влияние, в свою очередь, представляет собой любое действие одного индивида, которое способно изменить восприятие, отношение, чувства или поведение другого человека. Таким образом, влияние является практической формой проявления власти.

Формы воздействия на людей могут быть самыми разнообразными — от едва заметных слов или намеков до откровенного давления или угроз. Иногда влияние осуществляется через идеи, убеждения, логические доводы, способные побудить человека к определенным действиям без внешнего принуждения. Однако в управлении одной идеи недостаточно — важно, чтобы эта идея вызывала конкретные, продуктивные действия и становилась стимулом к эффективному труду. Поэтому лидер, стремящийся к результату, должен использовать разные источники власти и влияние для достижения целей организации.

В общественном сознании власть часто ассоциируется с жесткостью, силой или даже агрессией. Такая точка зрения отчасти объясняется тем, что на протяжении истории власть часто проявлялась через насилие. Несмотря на то что современное общество стремится к гуманистическим формам взаимодействия, и, казалось бы, насилие осталось только на экранах фильмов или в спортивной борьбе, представление о власти как силовом ресурсе продолжает сохраняться. Однако в условиях цивилизованных отношений и профессионального управления власть не обязательно основывается на принуждении. Наоборот, она может выражаться в способности вызывать доверие, формировать мотивацию и оказывать влияние на сотрудников за счет

компетентности, личного примера или контроля над важными ресурсами.

Чтобы успешно управлять, руководителю необходимо обладать реальными механизмами влияния. А для того чтобы влиять на подчиненных, требуется обладать властью — не формальной, а такой, которая воспринимается окружающими как значимая. Власть возникает там, где у руководителя есть возможность распоряжаться чем-то, что имеет важное значение для исполнителей. Это может быть информация, доступ к ресурсам, поощрение, признание или другие ценности, к которым стремятся сотрудники. Управленец, который способен контролировать такие ресурсы, получает инструмент воздействия на мотивацию своих подчиненных.

Разные формы власти в конечном итоге направлены на то, чтобы побудить людей к выполнению задач, соответствующих интересам руководителя или организации. Для этого используются подходы, основанные на удовлетворении или, наоборот, ограничении потребностей исполнителя. Люди реагируют на такие воздействия в зависимости от своих ожиданий: они оценивают, какие последствия последуют за их поведением, и уже на этой основе принимают решение о действии. Руководитель, в свою очередь, также формирует определенное представление о том, как его влияние повлияет на сотрудника, и в зависимости от этого корректирует свою управленческую стратегию. Таким образом, в процессе постоянного взаимодействия между руководителем и подчиненным формируется определенный стиль поведения с обеих сторон. Исполнитель адаптируется к методам воздействия руководителя, а сам руководитель, получая отклик, также изменяет или уточняет свою модель лидерства. Это динамическое взаимодействие формирует не только текущие результаты, но и долгосрочную культуру отношений в организации.

Процесс, в ходе которого руководитель влияет на поведение своих подчинённых, представляет собой сложное и последовательное взаимодействие, основанное на использовании

определённых инструментов власти. Это воздействие начинается с того, какой именно тип власти использует руководитель. Форма власти может варьироваться — от официальной, вытекающей из занимаемой должности, до неформальной, основанной на личном авторитете, знаниях или харизме. Выбранный вид власти напрямую определяет стиль общения и взаимодействия с подчинёнными.

Следующим этапом является активная попытка руководителя повлиять на поведение сотрудника. Это может проявляться в форме инструкций, рекомендаций, убеждений или даже косвенных сигналов, направленных на изменение восприятия ситуации подчинённым. При этом сам руководитель формирует внутреннее ожидание того, каким должно быть поведение подчинённого и к каким результатам оно должно привести. Эти ожидания, как правило, связаны с поставленными задачами, целями компании и нормами профессиональной деятельности.

Ожидаемое поведение подчинённого и его результат имеют для руководителя определённую ценность. Именно от того, насколько действия сотрудника соответствуют этим ожиданиям и насколько значимы достигнутые результаты, зависит оценка его деятельности и последующие управленческие решения. Если поведение подчинённого оправдывает ожидания, это укрепляет доверие и стимулирует дальнейшее сотрудничество. В противном случае могут применяться корректирующие воздействия, направленные на изменение мотивации и поведения.

Одной из ключевых сторон управленческого влияния является работа с потребностями сотрудника. Руководитель не просто добивается исполнения своих распоряжений, он стремится выстроить такой механизм воздействия, при котором подчинённый будет видеть смысл и пользу в своей деятельности. Это требует понимания внутренних мотивов, интересов и ожиданий работников. Эффективное воздействие возможно тогда, когда руководитель способен связать интересы сотрудника с

целями организации и использовать эти интересы как точку опоры в управлении.

Власть при этом играет роль универсального инструмента влияния, но она может проявляться в самых различных формах. Ученые и практики давно изучают, откуда берется личная власть руководителя и как она действует в рабочих отношениях. В этом контексте важный вклад внесли американские исследователи Джон Френч и Бертram Рэйвен. Они предложили одну из самых известных классификаций, в которой источники власти подразделяются в зависимости от природы их происхождения. Эти подходы до сих пор широко используются в теории и практике управления, поскольку помогают более точно понять, как формируется влияние и какие механизмы лежат в его основе.

Классификация власти, предложенная Дж. Френчем и Б. Рэйвеном, охватывает основные типы влияния, которыми может обладать руководитель в своей профессиональной деятельности. Один из таких видов — это власть, основанная на принуждении. В её основе лежит воздействие через страх: человек подчиняется, поскольку опасается негативных последствий. Даже если реальные угрозы отсутствуют, само ощущение возможной потери чего-либо важного — будь то статус, работа или эмоциональная поддержка — заставляет подчинённого вести себя определённым образом. Авторитет такого руководителя строится на умении вызывать страх, демонстрировать силу, либо оказывать давление психологического характера. Принудительная власть может действовать и без прямого насилия, но её эффективность обусловлена именно внутренним страхом человека перед потерей чего-либо значимого.

Другой способ влияния — власть, основанная на вознаграждении. Здесь руководитель управляет поведением подчинённых, опираясь на их стремление к поощрению. Люди склонны следовать указаниям, если видят, что результатом их действий станет удовлетворение личных потребностей: получение бонуса, признания, продвижения по службе и других форм

вознаграждения. Это один из древнейших методов управления, и при грамотном применении он оказывается весьма действенным. Однако в реальной управленческой практике существуют определённые границы в применении этого метода. Ограничения могут быть формальными — в виде трудового законодательства или профсоюзных соглашений, — а также зависят от индивидуальных особенностей подчинённых. Не все одинаково воспринимают материальные или статусные стимулы, поэтому руководитель должен понимать, что одного поощрения недостаточно, и применять дополнительные способы воздействия, адаптированные под конкретную ситуацию.

Особую роль играет так называемая экспертная власть. Её суть заключается в признании руководителя как профессионала, обладающего глубокими знаниями и компетенциями в определённой области. Подчинённые склонны доверять такому лидеру, потому что считают его мнение авторитетным и считают, что он способен принимать правильные и эффективные решения. Влияние через экспертную власть происходит преимущественно на рациональном уровне — подчинённый логически осознаёт преимущества следования советам квалифицированного специалиста. Чем больше у руководителя успешных решений, тем выше его авторитет. Однако данная форма влияния требует постоянного подтверждения знаний: если однажды руководитель ошибётся, уровень доверия может резко снизиться. С другой стороны, если руководитель нуждается в мнении подчинённого-эксперта, баланс власти может сместиться в сторону последнего — такова особенность экспертного взаимодействия. Рациональное доверие хоть и развивается медленнее, чем эмоциональное или основанное на харизме, но может быть весьма устойчивым, если руководитель постоянно доказывает свою компетентность.

Также важным источником влияния является легитимная власть. Она основывается на официальном статусе и формальных полномочиях, предоставленных руководителю в рамках организации. Подчинённые воспринимают руководство как

законную силу, обладающую правом давать распоряжения и требовать их исполнения. Такой подход наиболее эффективен в строго иерархических структурах, где важно соблюдать субординацию и традиции. Легитимная власть укоренена в культурных и организационных нормах, которые поддерживают идею послушания начальству. Подчиняясь правилам, человек получает чувство принадлежности к коллективу и защищённости. Традиции, особенно в организациях с устойчивыми нормами, выполняют роль инструмента управления и социальной адаптации. Именно традиционные ожидания и закреплённые нормы поведения позволяют стабилизировать систему власти и обеспечить предсказуемость в действиях сотрудников. Такая власть, благодаря своей безличной природе, легко вписывается в систему управления и снижает вероятность конфликта между личным и служебным.

Последним типом власти, выделяемым в данной классификации, является эталонная или харизматическая власть. Её основа — личная привлекательность и обаяние лидера, его способность вдохновлять других своим примером. Подчинённые не просто уважают такого руководителя, они стремятся походить на него, перенимать его манеру общения, стиль работы, ценности и поведение. Харизматичная личность воздействует не через силу или формальные полномочия, а благодаря внутреннему обаянию, энергетике и лидерским качествам. Такие люди часто обладают яркой внешностью, уверенностью в себе, независимостью суждений и высокой коммуникативной культурой. Они умеют поддерживать контакт, оставаясь при этом эмоционально уравновешенными в любой ситуации. Люди тянутся к ним, вдохновляются их словами и поступками. Харизма — это один из самых мощных инструментов влияния, потому что она действует на глубоком уровне симпатии и личной вовлечённости.

Кроме того, в практике управления используется модель, разработанная Р. Блейком и Дж. Моутоном, которая помогает описывать стили руководства. В основе этой концепции лежит

идея о двух главных ориентирах в поведении лидера: на достижение задач и на человеческие отношения. Модель демонстрирует, что эффективность управления напрямую связана с тем, насколько руководитель умеет сочетать ориентацию на результат с вниманием к людям, их потребностям и психологическому состоянию. Такой подход позволяет не только формировать продуктивную рабочую среду, но и усиливать влияние руководителя вне зависимости от того, какую форму власти он предпочитает использовать.

**Контрольные вопросы:**

1. Понятие лидерства и его характеристики.
2. Кто такой лидер и подходы, обосновывающие его эффективную деятельность.
3. Управленческий цикл руководителя.
4. Стиль управления и его роль в организации.
5. Соотношение власти, влияния и лидерства.
6. Баланс власти между руководителем и сотрудниками в организации.

# МОДУЛЬ 3: ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

## ТЕМА 8: ОТНОШЕНИЯ СОТРУДНИКОВ ОРГАНИЗАЦИИ

**8.1. Понятие сотрудника и его роль в организации.**

**8.2. Факторы, влияющие на взаимоотношения сотрудника и организации.**

**8.3. Личная ответственность сотрудников перед организацией.**

### 8.1. Понятие сотрудника и его роль в организации

В толковом словаре узбекского языка термин "сотрудник" определяется как человек, осуществляющий трудовую деятельность в какой-либо организации или учреждении, то есть служащий. К числу таких работников можно отнести специалистов в торговле, здравоохранении, сфере образования, а также научных работников и представителей других профессий, занятых в различных областях деятельности.

В современных условиях управления существует два подхода к организации труда и взаимодействию с сотрудниками. Один из них — это управление человеческими ресурсами, второй — управление персоналом. Несмотря на то, что оба направления касаются работы с людьми в организациях, они различаются по сути и целям.

Управление человеческими ресурсами охватывает более широкий спектр задач. Оно включает в себя стратегическое планирование, обеспечение устойчивого развития трудового потенциала, а также акцент на социальные аспекты развития человека как участника трудового процесса. В этом подходе приоритет отдается не только текущим нуждам организации, но и перспективам развития, мотивации, обучению и социальной защищенности сотрудников. Кроме того, управление человеческими ресурсами связано с государственными программами занятости и регулирования труда, ориентируясь на долгосрочные цели и координацию усилий на уровне общества в

целом. В свою очередь, управление персоналом предполагает более узкую, прикладную направленность. Этот подход акцентируется на повседневных, оперативных задачах по организации труда на уровне конкретного предприятия или учреждения. Он охватывает такие процессы, как подбор и расстановка кадров, учет рабочего времени, контроль за дисциплиной, аттестация, расчёт заработной платы и другие функции, обеспечивающие эффективное выполнение задач организации на текущем этапе. В этом случае основное внимание уделяется непосредственным трудовым отношениям между сотрудником и работодателем, а не общим социально-экономическим стратегиям. Таким образом, оба подхода важны, но они различаются по уровню охвата и по глубине воздействия на человеческий фактор в системе управления. (таблица 8.1).

**Таблица 8.1**

**Виды деятельности в управлении человеческими ресурсами**

| Сфера деятельности | Чему отдается приоритет | Какие функции выполняются | Кому предоставляется информация о выполнении. |
|---|---|---|---|
| Управление человеческими ресурсами (стратегический подход) | -Решение совершенно новых задач<br>-Решение глобальных долгосрочных задач | -Планирование человеческих ресурсов<br>-Повышение личных способностей и квалификации<br>-Планирование расходов на персонал в рамках затрат предприятия на сотрудников | Президенту корпорации |
| Работа с персоналом (оперативная деятельность) | -Решение повседневных проблем, требующих административного вмешательства | -Подбор и расстановка кадров<br>-Управление трудовой мотивацией<br>-Контроль техники безопасности<br>-Разрешение конфликтов | Вице-президенту корпорации |

Управление персоналом представляет собой комплексную систему мер, направленных на обеспечение эффективного функционирования работников предприятия. Эта система охватывает взаимосвязанные организационные, экономические и социальные действия, основной целью которых является всестороннее развитие трудового потенциала сотрудников, а также создание благоприятной среды для их стабильной, продуктивной и устойчивой деятельности. Важной задачей такой системы является не только рациональное использование человеческих ресурсов, но и формирование условий, способствующих профессиональному росту, удовлетворённости трудом и вовлеченности персонала в достижение целей организации. Управление персоналом включает в себя два ключевых направления: функциональное и организационное. Функциональное управление связано с повседневными кадровыми процессами, такими как подбор и приём новых сотрудников, оформление увольнений, организация повышения квалификации, управление системой оплаты труда и мотивации, а также оценка эффективности работы персонала. Эти функции обеспечивают стабильность кадрового состава и его соответствие требованиям предприятия.

Организационное управление, в свою очередь, охватывает круг лиц и подразделений, которые несут ответственность за реализацию кадровой политики. В эту категорию входят руководители всех уровней, специалисты кадровых служб, представители профсоюзных организаций и другие субъекты, занимающиеся вопросами трудовых отношений. Их задача — координация действий, связанных с управлением персоналом, обеспечение соблюдения норм трудового законодательства и поддержание эффективного взаимодействия между работниками и работодателем.

Система управления персоналом представляет собой целостную структуру, объединяющую все эти элементы. Она основана на согласованных экономических, социальных и административных мероприятиях, направленных на максимальное

раскрытие потенциала сотрудников, повышение уровня их мотивации и производительности, а также поддержание социального климата внутри коллектива. В рамках этой системы формируются принципы и подходы к управлению трудовыми ресурсами, разрабатываются механизмы адаптации, обучения и развития персонала, определяются критерии оценки эффективности труда и создаются условия для формирования лояльности и вовлечённости сотрудников в жизнь организации.

Система управления персоналом строится на основе определённых принципов, которые условно делятся на две основные группы. Каждый из этих принципов направлен на улучшение конкретного аспекта работы с кадрами и служит ориентиром при формировании эффективной кадровой политики предприятия. Принципы играют ключевую роль в обеспечении целостности и результативности процессов, связанных с управлением трудовыми ресурсами.

Так, например, принцип прогрессивности предполагает постоянную оценку соответствия действующей системы управления персоналом современным требованиям. Он помогает определить, насколько методы, используемые в организации, приближены к лучшим отечественным и зарубежным практикам.

Этот принцип ориентирует на внедрение инноваций, использование передовых технологий в кадровой работе и адаптацию успешных стратегий, проверенных временем. Иными словами, он побуждает к постоянному обновлению подходов, чтобы система управления персоналом не отставала от развития внешней среды и соответствовала динамично меняющимся требованиям рынка труда.

**Таблица 3.2**

## Система управления персоналом

| № | Подсистемы | Объекты управления |
|---|---|---|
| 1. | Условия труда | - соблюдение психофизиологических требований труда;<br>- соблюдение требований эргономики труда;<br>- обеспечение охраны труда и техники безопасности;<br>- охрана окружающей среды и т.д. |
| 2. | Трудовые отношения | - анализ и координация личных и групповых отношений;<br>- анализ и координация отношений с руководством;<br>- управление конфликтами, спорами, стрессами на производстве;<br>- управление взаимоотношениями с профсоюзами и т.д. |
| 3. | Учет и оформление кадров | - оформление приема на работу, увольнения, перевода с одного места на другое;<br>- обеспечение информацией системы управления персоналом;<br>- определение профессиональных направлений;<br>- обеспечение занятости. |
| 4. | Планирование персонала и маркетинг персонала | - разработка стратегии управления персоналом;<br>- анализ кадрового потенциала;<br>- изучение рынка труда, планирование потребности в кадрах, организация рекламы;<br>- установление связей с внешними источниками, обеспечивающими предприятие кадрами;<br>- выявление и оценка кандидатов на вакантные места;<br>- текущая оценка кадров. |
| 5. | Развитие кадров | - предоставление кадрам экономических и технических знаний;<br>- переподготовка и повышение квалификации;<br>- работа с кадровым резервом;<br>- контроль и планирование карьеры и должностей;<br>- обеспечение профессиональных и социально-психологических навыков новых сотрудников. |
| 6. | Совершенствование средств стимулирования труда | - нормирование и тарификация трудовых процессов;<br>- разработка системы оплаты труда;<br>- использование средств морального |

| | | |
|---|---|---|
| | | стимулирования;<br>- разработка доли участия в прибыли и капитале;<br>- мотивация и управление ею. |
| 7. | Юридическая служба | - решение правовых вопросов в трудовых отношениях;<br>- подготовка распорядительных документов, относящихся к управлению персоналом;<br>- решение правовых вопросов в хозяйственной деятельности. |
| 8. | Развитие социальной структуры | - управление учреждениями общественного питания;<br>- управление коммунальным хозяйством;<br>- развитие физической культуры и спорта;<br>- обеспечение охраны здоровья и отдыха;<br>- управление социальными конфликтами;<br>- обеспечение реализации товаров народного потребления и продуктов питания. |
| 9. | Система разработки организационной структуры управления | - анализ и проектирование сложившейся организационной структуры управления;<br>- разработка штатного расписания;<br>- создание новой организационной структуры управления. |

Другой важный принцип — это принцип параллельности, который способствует повышению оперативности управления. Он подразумевает синхронизацию различных функций и процессов, связанных с персоналом, чтобы решения принимались своевременно и на основе актуальной информации. Это позволяет избежать излишней бюрократизации и задержек в кадровой работе, ускоряет реагирование на возникающие потребности предприятия, способствует улучшению взаимодействия между подразделениями и повышает общую управляемость трудовыми ресурсами.

Таким образом, данный принцип играет важную роль в обеспечении гибкости и эффективности системы управления персоналом. (Таблица 3.3).

**Таблица 3.3**

**Принципы управления персоналом**

| № | Общие принципы работы с персоналом | Организационные принципы работы с персоналом |
|---|---|---|
| 1. | Эффективность | Концентрация |
| 2. | Прогрессивность | Специализация |
| 3. | Перспективность | Параллельность |
| 4. | Комплексность | Адаптивность |
| 5. | Оперативность | Преемственность |
| 6. | Оптимальность | Непрерывность |
| 7. | Простота | Равномерность |
| 8. | Научность | Технологическое единство |
| 9. | Многоуровневость | Комфортность |
| 10. | Автономность | Коллегиальность в управлении |
| 11. | Стабильность | |
| 12. | Многогранность | |
| 13. | Плановость | |
| 14. | Стимулирующий | |
| 15. | Подбор и расстановка | |
| 16. | Эффективная занятость | |

На каждом предприятии персонал условно делится на две основные категории. К первой относятся те, кто непосредственно занимается производственной деятельностью или предоставлением услуг, ко второй — управленцы, включающие руководителей, специалистов и менеджеров. Организация эффективной работы с персоналом, то есть с человеческим ресурсом, охватывает целый ряд направлений и аспектов, отражающих многоуровневую систему управления.

Управление трудовыми ресурсами в рамках производственного процесса представляет собой одну из наиболее сложных и чувствительных сфер. Это связано с тем, что ключевым элементом в любой управленческой или производственной системе являются именно люди — будь то рабочие, специалисты, технический персонал или руководство. Реализация

производственных планов и достижение стратегических целей компании невозможны без активного участия и заинтересованности каждого из них. Если в процессе управления будет упущен человеческий фактор или будет проявлено пренебрежительное отношение к работникам, это неизбежно приведёт к снижению производительности труда и, как следствие, к понижению экономической эффективности всего предприятия.

Основной задачей управления трудовыми ресурсами выступает создание таких условий, при которых сотрудники будут максимально раскрывать свой потенциал, демонстрируя более высокую производительность и вовлечённость в рабочие процессы. Особое внимание в этом контексте уделяется уважительному, вдумчивому и профессиональному подходу к каждому работнику, признанию его ценности в общем процессе.

Система управления персоналом охватывает целый спектр направлений. Среди них — стратегическое и оперативное планирование численности и структуры персонала, организация грамотного отбора, найма и, при необходимости, увольнения работников. Важным компонентом также является разработка путей профессионального роста сотрудников, формирование системы карьерного продвижения и административного развития кадров. Кроме того, эффективное управление невозможно без обеспечения достойных условий труда, поддержания благоприятного социального и психологического климата на рабочем месте.

Сюда же относится анализ затрат на кадровую деятельность и оценка их эффективности, применение современных механизмов мотивации, формирование системы ответственности и наделение сотрудников соответствующими полномочиями. Также неотъемлемой частью управления персоналом является своевременное и грамотное урегулирование возникающих трудовых конфликтов и спорных ситуаций. Все эти меры в совокупности направлены на то, чтобы человек ощущал свою значимость, чувствовал поддержку и понимал ценность своего

труда, что в конечном итоге служит фундаментом для устойчивого развития предприятия.

Планирование персонала представляет собой предварительную деятельность по определению будущей потребности предприятия в человеческих ресурсах. Этот процесс включает в себя последовательные действия, направленные на то, чтобы обеспечить организацию необходимым количеством квалифицированных работников в нужное время и в соответствии с целями и стратегией развития.

Один из начальных этапов заключается в тщательной оценке текущего кадрового состава предприятия. При этом важно учитывать не только внутренние характеристики персонала, но и внешние обстоятельства, способные повлиять на его формирование и динамику. К числу таких внешних факторов относятся изменения в демографической структуре населения — например, рост или сокращение численности, а также возрастные и гендерные особенности, происходящие в масштабах региона или страны. Также необходимо принимать во внимание изменения в сфере занятости — как отраслевые, так и территориальные, уровень вовлеченности дополнительной рабочей силы, темпы роста или спада производства, а также применяемые на практике методы управления трудовыми ресурсами.

Что касается внутренних факторов, то их изучение предполагает анализ качественных и количественных характеристик сотрудников: профессиональной квалификации, опыта работы, возрастного распределения, национального состава, доли лиц с ограниченными возможностями и прочее. Также оцениваются такие показатели, как уровень текучести кадров, форма и длительность рабочего времени, число смен и режим труда. Кроме того, рассматриваются условия, создаваемые предприятием или другими организациями для удовлетворения социально-бытовых потребностей работников.

Учет как внешних, так и внутренних факторов позволяет оценить ситуацию на рынке труда и прогнозировать уровень

спроса и предложения рабочей силы. Определение спроса на трудовые ресурсы становится фундаментом процесса планирования персонала. Здесь в расчет берутся существующие и планируемые рабочие места, а также запланированные организационные и технические мероприятия. На основе этих данных формируется штатное расписание и разрабатывается план по укомплектованию вакансий.

При расчетах потребности в кадрах важно использовать показатели производственного плана, нормативы времени, необходимого для выпуска продукции, и установленный фонд рабочего времени, которым располагает предприятие. В условиях рыночной экономики, где значительно усложняются функции управления, от руководства требуется особенно высокий уровень ответственности в вопросах подбора, расстановки и развития кадрового состава.

Подбор персонала — один из самых критичных этапов системы управления трудовыми ресурсами. Этот процесс носит двусторонний характер: с одной стороны, работодатель оценивает целесообразность предоставления соискателю работы, а с другой — сам кандидат принимает решение о том, стоит ли принимать предложенную должность. Очень важно, чтобы еще на этапе собеседования будущий сотрудник получил полное представление о своей предполагаемой работе, обязанностях, условиях труда и возможностях карьерного роста. Это помогает избежать недопонимания, разочарования или текучки в будущем. Эффективный подбор персонала и его объективная оценка считаются одними из самых сложных задач в области управления. Если к этим вопросам не подойти с должной внимательностью и профессионализмом, предприятие может столкнуться с проблемами, которые негативно скажутся на производственных результатах.

Практика показывает, что успех в деятельности организации напрямую зависит от качества методики подбора персонала: чем более тщательно она разработана и применена, тем выше итоговая

производительность и стабильность трудового коллектива. Для отбора наиболее подходящих кандидатов используются разнообразные методы, направленные на изучение всесторонних характеристик соискателей. Среди них — анализ данных анкет, проведение профессиональных и психологических тестов, участие кандидатов в деловых играх, проверка их квалификации, структурированные и ситуационные интервью, аттестации, а также использование рейтинговых систем оценки. Эти подходы позволяют максимально точно оценить потенциальную ценность сотрудника и спрогнозировать его эффективность в коллективе.

В ходе проведения аттестации важно обеспечить всестороннюю и справедливую оценку уровня профессиональной подготовки работников, а также их соответствия требованиям, предъявляемым к занимаемой должности или выполняемой работе. Такая оценка не должна быть формальной, а базироваться на реальных результатах трудовой деятельности сотрудника, его квалификации, профессиональных навыках и личном вкладе в достижение поставленных производственных целей.

Особое внимание в процессе оценки уделяется тому, насколько эффективно сотрудник справляется с возложенными на него обязанностями, насколько он добросовестен в их исполнении и насколько строго соблюдает правила трудовой дисциплины. Важно также учитывать степень инициативности, ответственность, умение работать в коллективе, готовность к профессиональному развитию и адаптацию к меняющимся условиям труда.

По итогам проведённой аттестации специальная комиссия, в состав которой входят компетентные представители руководства и, при необходимости, профсоюзной организации, на основании обсуждения и голосования принимает решение, касающееся дальнейшего профессионального положения работника.

В зависимости от степени соответствия занимаемой должности, комиссия может вынести одно из следующих заключений: сотрудник полностью соответствует должности, занимает ее обоснованно и эффективно справляется со своими

обязанностями; сотрудник в целом отвечает занимаемой должности, однако должен устранить определённые замечания или пробелы в своей работе до следующей аттестации; либо сотрудник не соответствует занимаемой должности, что требует принятия соответствующих управленческих решений. Таким образом, можно сказать, что аттестация — это не просто процедура проверки, а важнейший инструмент системы управления персоналом, направленный на повышение уровня профессионализма, оптимизацию кадрового состава и укрепление трудовой дисциплины. В конечном счёте, все усилия в этой сфере направлены на то, чтобы улучшить производственные показатели и обеспечить устойчивое развитие предприятия за счёт эффективного использования человеческого потенциала.

## 8.2. Факторы, влияющие на взаимоотношения работника и организации

Отношение сотрудников к своей работе и к самой организации играет важную роль в обеспечении её стабильной и эффективной деятельности. Когда среди персонала формируется негативное восприятие, это становится не только тревожным сигналом наличия внутренних проблем, но и предвестником будущих трудностей. Такое состояние может проявляться в различных формах — от скрытого недовольства до открытого сопротивления: это может быть и снижение трудовой активности, и частые прогулы, и повышенная текучесть кадров. Помимо этого, страдает и качество выпускаемой продукции, и уровень обслуживания клиентов, а также увеличиваются случаи нарушения трудовой дисциплины и даже краж на производстве.

С другой стороны, если в коллективе преобладает положительное отношение, это заметно отражается на всей деятельности организации. Сотрудники становятся более вовлечёнными, повышается производительность, укрепляется командный дух. Высокая трудовая отдача чаще всего характерна для тех компаний, где уделяется внимание созданию здорового

психологического климата, справедливому вознаграждению за труд и уважению к человеку как к личности.

Одним из ключевых вызовов для руководства является умение правильно выстраивать отношения с коллективом, особенно в условиях, когда требования работников к уровню оплаты и условиям труда постоянно возрастают. Чтобы эффективно управлять поведением сотрудников, необходима система постоянных управленческих действий, направленных на укрепление доверия внутри коллектива, развитие доброжелательной атмосферы и формирование у работников устойчивого положительного отношения к своей компании. Человеческое восприятие, чувства и убеждения играют важную роль в том, как сотрудники оценивают происходящее вокруг. Эти внутренние установки могут либо стимулировать человека к активным действиям и вовлечённости, либо, наоборот, ограничивать его инициативу. Это можно сравнить с видом из окна: рамка определяет границы обзора, а стекло — его ясность. Так и мышление человека может искажать или ограничивать восприятие профессиональной среды.

Особенно важно понимать, что оценка человеком своего труда и условий работы во многом зависит от его личностных черт и эмоционального настроя. Некоторые сотрудники по своей природе оптимистичны, открыты и склонны преодолевать трудности спокойно и с верой в лучшее. Такие люди позитивно влияют на своих коллег, способствуя созданию здоровой атмосферы в коллективе. Но есть и другие — с пессимистичным, тревожным взглядом на жизнь, быстро раздражающиеся и склонные к эмоциональному выгоранию. Такие сотрудники могут транслировать своё недовольство окружающим и снижать общий моральный настрой в коллективе.

Хотя нельзя полностью контролировать личные качества работников, задача менеджмента — максимально эффективно использовать те инструменты, которые способны повлиять на уровень удовлетворённости сотрудников своей работой. В

конечном счёте, позитивное эмоциональное состояние персонала напрямую связано с результативностью всей организации. Поэтому понимание мотивации, умение выстраивать эмоционально здоровую рабочую среду и стремление к уважительным отношениям внутри коллектива становятся неотъемлемыми элементами успешного управления персоналом.

Удовлетворённость работой представляет собой внутреннее эмоциональное состояние сотрудника, возникающее в результате личного восприятия трудовой деятельности и анализа достигнутых результатов. Это состояние выражается через положительные чувства, которые человек испытывает во время выполнения своих профессиональных обязанностей и при оценке того, насколько успешно он справляется с задачами. Такое эмоциональное отношение проявляется, например, в симпатии к своей работе и заинтересованности в процессе её выполнения. Работник, испытывающий удовлетворённость, может сказать: «Мне нравится решать задачи, которые возникают во время работы», тем самым подчеркивая свою эмоциональную вовлечённость.

В то же время, важно различать чувство удовлетворения, возникающее от выполнения конкретных заданий, и другие проявления отношения к рабочему процессу. Поведение сотрудников на рабочем месте, их размышления о выполняемой работе, а также намерения в отношении дальнейших действий нередко оказываются различными, даже если речь идет об одном и том же человеке. В одной ситуации он может объективно признать, что его работа достаточно сложна и требует усилий, в другой — делится с коллегами мнением о своих намерениях по поводу изменения условий труда или взаимодействия в коллективе. Таким образом, чувства, размышления и намерения составляют основу трудовых отношений, определяя, как человек воспринимает свою деятельность и как он себя ведёт.

Особое значение при этом имеет индивидуальный подход. Удовлетворённость работой напрямую связана с личным отношением каждого сотрудника. Например, руководитель может

видеть, что конкретный работник вполне доволен своим положением и выполняемыми обязанностями. Однако если рассматривать коллектив в целом, уровень удовлетворённости может быть усреднённым, хотя за этими цифрами скрываются различные личные переживания и отношения к работе. В то же время такие индивидуальные оценки часто используются для анализа общей атмосферы и оценки морального климата в команде.

Понимание психологического состояния группы важно потому, что поведение сотрудников зачастую формируется под влиянием мнения и установок авторитетных членов коллектива. Люди нередко подстраиваются под принятые нормы, подражают эмоциональному фону лидеров и адаптируются к общепринятым ожиданиям. Поэтому отслеживание общего эмоционального состояния и уровня удовлетворённости работников становится важной частью эффективного управления. Что касается анализа удовлетворенности, то его можно проводить по-разному. Иногда её рассматривают как единое и обобщённое чувство отношения к работе в целом. Однако такой подход может оказаться недостаточно точным, поскольку упускаются важные аспекты, которые могут существенно влиять на общее настроение сотрудника. Например, человек может быть вполне доволен своими обязанностями, возможностями карьерного роста, но при этом его может раздражать ситуация с неудачным графиком отпуска или перегрузками. Такие детали важны, поскольку именно они формируют реальные модели поведения и влияют на мотивацию.

В связи с этим, при изучении удовлетворенности трудом специалисты обычно обращают внимание на конкретные составляющие — то есть на отдельные элементы, которые наиболее существенно влияют на общее восприятие работы. Среди таких аспектов можно выделить уровень заработной платы, отношения с руководителями и коллегами, содержание выполняемой работы, условия труда, а также атмосферу в

коллективе. Эти факторы играют ключевую роль в формировании эмоционального фона на рабочем месте и определяют, насколько комфортно и уверенно чувствует себя человек в профессиональной среде.

Рассматривать удовлетворённость работой как многомерное явление является наиболее точным и обоснованным подходом. Такой взгляд позволяет учитывать разнообразные аспекты, влияющие на восприятие труда. Однако при этом важно понимать, что простое усреднение оценок по отдельным компонентам удовлетворённости может привести к серьёзным искажениям в итоговых выводах. Одновременно с этим в практике управления принято различать отношение сотрудников к содержательной части их деятельности (то есть к самим рабочим обязанностям) и к элементам контекста, в который эта работа погружена, включая условия труда, взаимодействие с руководством и коллективом, а также другие внешние факторы.

Формирование отношения к работе — это длительный и постепенный процесс. С течением времени у сотрудника складывается либо чувство удовлетворённости, либо, напротив, накапливается разочарование. Эти ощущения зависят от постоянного поступления информации о рабочих условиях и от личного опыта. Однако важно понимать, что удовлетворённость носит изменчивый характер: внешние и внутренние обстоятельства могут меняться достаточно быстро, и, хотя общее отношение формируется медленно, отдельные факторы могут существенно колебаться. Поэтому создание раз и навсегда стабильных условий, которые гарантировали бы высокий уровень удовлетворённости, невозможно. Эффективный руководитель должен регулярно отслеживать изменения в восприятии работы сотрудниками, наблюдая за этими процессами в краткосрочной и долгосрочной перспективе — ежедневно, еженедельно, ежегодно.

Немаловажную роль в этом вопросе играет влияние внешней среды. Жизнь за пределами рабочего пространства также оказывает влияние на отношение сотрудников к труду. Факторы,

связанные с социальной обстановкой, экономической ситуацией, семейными обстоятельствами или личными проблемами, могут отражаться на эмоциональном восприятии рабочего процесса. И наоборот — удовлетворённость на работе может переноситься на общее чувство благополучия и удовлетворённости жизнью. Таким образом, между этими сферами существует тесная взаимосвязь, которую важно учитывать в управленческой практике.

Для успешного управления персоналом одного понимания производственного процесса недостаточно. Руководитель должен также обращать внимание на то, как работники воспринимают другие стороны своей жизни и насколько они влияют на общее психологическое состояние сотрудников. В этом контексте ключевое значение приобретает изучение установок — то есть устойчивых внутренних ориентаций, определяющих поведение, реакции и отношение человека к различным жизненным и профессиональным ситуациям.

В конкретной ситуации, подобной той, что произошла с сотрудницей Нэнси Риксон, руководителю следует систематически изучать уровень удовлетворённости всех работников и предпринимать шаги по его улучшению. Это предполагает применение различных инструментов, которые предлагает современная наука об организационном поведении. Цель таких мер заключается в достижении баланса между интересами компании и благополучием её сотрудников. Это возможно только при глубоком понимании следующих аспектов: как меняется удовлетворённость текущей работой и какие коррективы нужно внести; какие сотрудники чаще всего демонстрируют недовольство; какие ещё отношения, кроме удовлетворённости работой, важно учитывать; к чему может привести негативное отношение; и какие методы можно применять для получения достоверной информации об установках и для её эффективного использования. Что касается общего уровня удовлетворённости работой, исследования, проведённые в США, свидетельствуют о том, что на протяжении длительного времени он оставался

относительно высоким. Тем не менее, с развитием общества и технологий, а также с изменением ожиданий людей, у работников появляются новые потребности и более высокие запросы к условиям труда. Наряду с этим растёт профессионализм управленцев, однако повседневный стресс, с которым сталкиваются миллионы работников, и неудовлетворённость отдельными аспектами их труда остаются актуальными проблемами. Всё это подчёркивает необходимость постоянного и внимательного подхода к управлению трудовыми отношениями и созданию благоприятной рабочей среды.

Немало работников могут воспринимать свою текущую работу не как источник удовлетворения, а как необходимое средство выживания, особенно если они опасаются потерять своё место и остаться без стабильного дохода. В таких случаях люди вынужденно мирятся с обстоятельствами, даже если их должность не приносит морального удовлетворения. Это пассивное принятие своей профессиональной ситуации нередко сопровождается заниженными ожиданиями и внутренним напряжением, которое не всегда проявляется открыто, но может сказаться на эффективности работы и общем климате в коллективе. Общий уровень удовлетворенности внутри рабочей группы не является статичным и зависит от множества факторов. Взаимодействие этих переменных позволяет руководителям лучше понимать причины возможных изменений в поведении сотрудников и заранее предсказывать возникающие риски, связанные, например, с демотивацией, снижением вовлечённости или ростом текучести кадров.

С течением времени, по мере накопления профессионального опыта и лучшего понимания корпоративной среды, работник постепенно адаптируется к своей должности. На начальных этапах его удовлетворённость может возрастать, так как он начинает соотносить свои ожидания с реальностью. Однако позже, если карьерное продвижение оказывается слишком медленным, а перспективы личностного роста становятся размытыми, ощущение

удовлетворения может пойти на спад. Становится очевидным, что сотрудники, достигшие более высоких позиций в иерархии организации, как правило, чувствуют себя более удовлетворёнными: им доступна не только достойная оплата труда и комфортные условия, но и возможность проявлять инициативу, реализовывать свои профессиональные навыки, принимать решения, влияющие на процессы в компании.

Наблюдения также показывают, что размер организации играет роль в формировании эмоционального климата. В небольших коллективах, где люди тесно взаимодействуют, легче устанавливаются тёплые и доверительные отношения. В таких условиях сотрудники могут чувствовать себя нужными, заметными, частью единой команды. Напротив, в крупных компаниях индивидуальность нередко отходит на второй план: межличностные связи ослабевают, затруднено формирование близких профессиональных контактов, а сама структура организации часто не позволяет работать в компактных группах. Всё это может снижать эмоциональную вовлечённость работников и уровень их удовлетворенности трудом, даже если формальные условия труда соответствуют высоким стандартам.

## 8.3. Личная ответственность сотрудников перед организацией

Помимо чувства удовлетворенности от выполнения профессиональных обязанностей, важнейшую роль в поведении сотрудников в рамках организации играет их вовлечённость в рабочую деятельность. Это качество отражает уровень эмоциональной и психологической включенности человека в процесс труда, его стремление полностью отдаваться работе, прикладывать максимум усилий, а также воспринимать свою профессиональную деятельность как значимую часть собственной жизни и личности.

Когда человек ощущает, что его работа престижна и он успешно с ней справляется, это напрямую влияет на его самооценку и чувство собственного достоинства. Потеря такой

значимости, напротив, может вызвать эмоциональное напряжение и стрессовые реакции. Те сотрудники, для которых работа — это не просто способ заработка, а источник профессионального роста и самореализации, часто проявляют инициативу, активно вовлекаются в обучение, стремятся к карьерному продвижению и даже задерживаются после окончания рабочего дня, ощущая рабочую среду комфортной, а саму деятельность — вдохновляющей. Такие сотрудники демонстрируют высокий уровень ответственности и качества при выполнении задач.

Не менее важным является понятие лояльности по отношению к компании — это степень, в которой работник идентифицирует себя с организацией, принимает её ценности, цели и нормы, а также выражает желание участвовать в достижении общих результатов. Уровень лояльности напрямую связан с верой в корпоративную миссию, стремлением вносить вклад в развитие компании и продолжать сотрудничество с ней в долгосрочной перспективе. Особенно высокий уровень приверженности обычно демонстрируют сотрудники с длительным стажем работы, те, кто связывает собственные достижения с успехами всей организации и поддерживает корпоративную политику. Кроме того, высокая профессиональная компетентность этих сотрудников способствует формированию устойчивой клиентской базы и укреплению доверия потребителей к продукции или услугам компании.

Системный взгляд на поведение работников в рамках организации показывает, что руководителю важно учитывать взаимосвязь между условиями труда и отношением сотрудников к работе, их стремлением быть вовлечёнными и готовностью брать на себя ответственность за общее дело. Именно отношение сотрудника — его эмоциональный настрой, взгляды и внутренние установки — во многом определяют его мотивацию и последующее поведение. Позитивное отношение способствует продуктивной, созидательной деятельности, тогда как негативное

отношение часто сопровождается снижением интереса к работе и отказом от активного участия в жизни коллектива.

Когда работник не испытывает удовлетворения от работы, у него может появиться тенденция дистанцироваться от обязанностей: сначала — на уровне внутреннего «отстранения» от происходящего, затем — физически, через частые пропуски, опоздания или желание уволиться. В отдельных случаях это приводит даже к демонстративному недовольству, конфликтному поведению или намеренному саботажу. В то же время сотрудники, удовлетворённые своей работой, проявляют инициативу, поддерживают коллег, иногда даже добровольно берут на себя дополнительные задачи, стремясь принести максимальную пользу организации.

Поэтому так важно изучать влияние различных форм удовлетворенности на поведение персонала. Некоторые руководители по-прежнему придерживаются ошибочного мнения, будто высокая удовлетворённость работой автоматически ведёт к высокой продуктивности. Однако на практике ситуация гораздо сложнее: уровень вовлеченности и эффективность труда зависят не только от субъективного отношения к работе, но и от целого ряда дополнительных факторов — от мотивации и организационной культуры до качества управленческих решений.

На практике уровень трудовой результативности работников может варьироваться — он бывает как высоким, так и средним или низким. При этом многие сотрудники стремятся поддерживать ту степень эффективности, которая ранее приносила им удовлетворение и казалась приемлемой. Однако утверждение о том, что удовлетворенность напрямую определяет производительность, представляется излишне упрощённым и не отражает всей сложности реального положения дел. Отношения между этими двумя категориями имеют более многоуровневую и взаимозависимую природу.

Более точным будет рассматривать обратную связь: не столько удовлетворенность влияет на результаты, сколько

успешная трудовая деятельность может повышать чувство удовлетворения. Когда работник ощущает, что его усилия адекватно оцениваются и вознаграждаются, будь то в материальной форме или через признание заслуг, он испытывает удовлетворение от своей работы. Это, в свою очередь, укрепляет его приверженность организации и стимулирует стремление к дальнейшему развитию и повышению собственной эффективности.

Если же наблюдается дисбаланс между вложенными усилиями и полученным вознаграждением, это может вызывать внутреннее недовольство и разочарование. Такое состояние снижает мотивацию, ослабляет трудовую активность и может привести к снижению качества выполнения обязанностей. Таким образом, формируется определённая закономерность: производительность влияет на удовлетворённость, а та, в свою очередь, воздействует на поведение сотрудника и его готовность вкладываться в выполнение рабочих задач. Этот процесс приобретает форму замкнутого цикла: результат труда формирует удовлетворённость, которая определяет новые действия, влияющие на последующие результаты.

Однако стоит учитывать, что в случае снижения трудовых показателей этот круг разрывается. Сотрудник может утратить интерес к работе, если его усилия не получают заслуженной оценки. Отсутствие справедливого вознаграждения снижает удовлетворенность, и на этой почве у человека может возникнуть внутренний конфликт, сопровождаемый снижением работоспособности и ослаблением связи с организацией. Следовательно, высокая удовлетворенность имеет прямое значение не только для текущих показателей, но и для стабильности кадрового состава. Статистически подтверждено, что чем выше степень удовлетворенности персонала, тем ниже уровень текучести кадров, что положительно влияет на устойчивость и эффективность работы коллектива в целом. Это особенно важно в расчётах: текучесть определяется как отношение

количества уволившихся сотрудников к среднесписочной численности персонала за период, умноженное на сто процентов.

Дополнительные факторы, такие как неуверенность в собственных силах, ощущение недооцененности со стороны коллег и руководства, наличие частых конфликтов с начальством или отсутствие перспектив профессионального роста, также способствуют снижению удовлетворённости. Всё это в совокупности формирует негативный фон и может привести к эмоциональному выгоранию, апатии и снижению общей продуктивности.

Поэтому чрезвычайно важно создавать такую рабочую атмосферу, в которой каждый сотрудник чувствует уважение, уверенность в себе и поддержку как со стороны коллег, так и со стороны руководства. Это позволяет сохранять позитивный психологический настрой, укрепляет эмоциональную устойчивость и способствует достижению положительных результатов в работе.

## Контрольные вопросы:

1. Почему информация об отношении сотрудников важна для управления организацией?
2. Согласны ли вы с мнением "Счастливый работник - эффективный работник"?
3. Если у вас есть опыт практической работы, оцените вашу удовлетворенность различными аспектами трудового процесса, указав, насколько это контролируется вашим менеджером.
4. Предположим, что уровни удовлетворенности работой, вовлеченности в рабочий процесс и лояльности к организации независимы друг от друга. Опишите ситуацию, когда сотрудник, чувствующий высокую ответственность перед компанией, испытывает недовольство рабочим процессом.

# ТЕМА 9: ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ В ОТНОШЕНИЯХ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**9.1. Понятие личности. Понятие отношений личности с организацией.**

**9.2. Личностные особенности и психологические характеристики.**

**9.3. Современные теории, определяющие особенности личности.**

## 9.1. Понятие личности. Понятие отношений личности с организацией.

Руководство любой организации обладает весьма ограниченными возможностями в вопросе влияния на поведение своих сотрудников вне пределов рабочего пространства. С одной стороны, нет объективной необходимости или оправданного интереса отслеживать действия работников за пределами предприятия — личная жизнь человека находится вне прямой компетенции работодателя. Однако с другой стороны, иногда поведение человека вне работы может оказывать прямое или косвенное влияние на деятельность самой организации. Если действия сотрудника за рамками его служебных обязанностей каким-либо образом противоречат корпоративным ценностям, дискредитируют компанию или создают угрозу её репутации, это уже выходит за рамки только личного пространства. Поэтому допустимым можно считать лишь такое вмешательство, которое соразмерно степени влияния внеслужебного поведения на интересы организации.

На протяжении всей истории социально-экономического развития человечества одной из самых сложных и неизученных тем оставалась личность. Вопрос о природе человека всегда вызывал глубокий интерес у исследователей самых разных областей знаний. Несмотря на значительные достижения в науке, тайна человеческой личности остаётся одной из самых

труднопостижимых. Многие учёные подчёркивают, что понимание человека как личности — задача даже более сложная, чем постижение устройства Вселенной. В каждом человеке заключён целый внутренний мир, наполненный уникальными особенностями, переживаниями и мотивациями, и именно поэтому изучение личности всегда находилось в центре научного внимания.

Для глубокого осмысления феномена личности важно сначала разграничить и правильно понять такие базовые понятия, как «человек», «индивид» и «индивидуальность». Человек — это высшая форма живых существ, результат длительного процесса эволюции природы. Его сущность представляет собой сложное и неразрывное единство биологических и социальных элементов. С одной стороны, он подчиняется законам биологии и физиологии, как любое живое существо. С другой — человек является носителем общественных связей, норм, культуры и сознательной деятельности. Термин «индивид» обозначает отдельного представителя человеческого рода вне зависимости от его возраста, культурного уровня или среды обитания. Это может быть и новорождённый, и взрослый человек, как из первобытного сообщества, так и из современного высокоразвитого общества. Индивидом является любой человек, рассматриваемый как единичная биосоциальная единица.

Однако личность не формируется изолированно. Её становление происходит в контексте трудовой, социальной и воспитательной среды. Руководитель, коллеги и общественные институты оказывают существенное влияние на развитие человека как личности. Это влияние реализуется через систему образования, профессиональной подготовки, наставничества, морального поощрения и прочих форм социализации. Поскольку каждая личность уникальна и неповторима, крайне важно при взаимодействии с человеком учитывать его индивидуальные особенности, интересы и мотивацию. С момента рождения человек начинает включаться в сложную систему социальных связей и

отношений, сложившихся на протяжении истории. Этот процесс продолжается на протяжении всей жизни, и именно участие в социальных взаимодействиях и общественной жизни формирует в человеке черты личности. Его поведение, система взглядов, образ мышления и вклад в развитие общества делают его личностью, отличной от других.

Личность — это ключевая социальная характеристика человека. В то время как человек может обладать множеством различных свойств и качеств, именно личность представляет собой ту основу, которая определяет его сущность как члена общества. Через личность раскрывается его социальная природа, выражается способность осознанно взаимодействовать с окружающим миром, принимать решения, влиять на развитие событий и участвовать в построении общественной жизни.

С точки зрения социологии, личность рассматривается не как уникальный, неповторимый индивидуум, а прежде всего, как представитель общества, как социальное существо. Основной интерес данной науки сосредоточен на общих чертах, присущих большинству людей, на закономерностях поведения человека в социуме, на том, как индивид включается в систему социальных ролей, норм и взаимодействий. Индивидуальные особенности в данном контексте отходят на второй план — акцент делается на типичном, общем и повторяющемся в поведении личности. Общая психология, напротив, сосредотачивает своё внимание на человеке как индивидууме, обладающем уникальными личностными особенностями. Эта наука изучает внутренние механизмы, определяющие поведение и мышление конкретного человека, и акцентирует внимание на различиях между людьми, их темпераменте, мотивации, эмоциональных реакциях, типах мышления и других психологических чертах.

Однако в контексте управления людьми одного лишь социологического или сугубо психологического подхода недостаточно. Управленческий подход требует рассмотрения личности в специфических условиях — в рамках организации, в

трудовом коллективе, в процессе выполнения служебных обязанностей. Нас, прежде всего, должны интересовать сотрудники не как частные лица, а как участники организационной системы, функционирующие в определённых должностных рамках и взаимодействующие друг с другом. Именно в такой среде проявляются управленческие аспекты личности — её отношение к труду, умение работать в коллективе, способность к лидерству, ответственность и другие качества, имеющие значение для функционирования организации.

Изучение личности в сфере управления тесно связано с социальной психологией, так как последняя рассматривает личность в контексте группового взаимодействия и социального поведения. Тем не менее подход к человеку с позиции управления имеет собственную специфику. Прежде всего, интерес представляет степень вовлечённости личности в управленческие процессы, её поведение в управленческой системе и влияние на неё. Особое внимание уделяется фигуре руководителя, поскольку от его личностных качеств, стиля управления, способности к мотивации и взаимодействию с подчинёнными во многом зависит эффективность работы всей организации. При изучении и оценке личности в психологии принято использовать как формальные, так и неформальные методы. К формальным методам относят структурированные беседы, изучение анкет, биографических данных, проведение психологических тестов и анкетирования. Эти способы предполагают осознанное участие оцениваемого, и, как правило, они поддаются контролю со стороны исследователя. Неформальные методы же чаще основаны на наблюдении за поведением человека в естественной обстановке, на интуитивном восприятии, которое формируется за счёт социальных и психологических механизмов.

Одним из таких механизмов является экспектация — процесс формирования первичного впечатления о человеке. С самого начала общения люди стараются уловить и проанализировать поведенческие признаки друг друга, пытаясь предугадать

особенности личности. Подобное ожидание часто влияет на восприятие и дальнейшее поведение в отношении собеседника. Практика показывает, что чем чаще люди взаимодействуют, тем точнее становится их представление друг о друге и поведение становится более предсказуемым. Другим важным механизмом является эмпатия — способность человека проникать в эмоциональное и мыслительное состояние другого, воспринимать его чувства, потребности и мотивы. Эмпатия даёт возможность понять собеседника «изнутри» и формирует глубокий уровень межличностного понимания, что крайне важно в управлении людьми. Широко распространён и подтверждён на практике принцип оценки человека по его поступкам. То есть, чтобы понять личность, недостаточно просто слушать, что она говорит — необходимо анализировать, насколько слова соответствуют действиям. Этот подход лег в основу принципа деятельности, применяемого при оценке человека в профессиональной среде.

Он включает в себя три ключевых направления анализа: во-первых, оценку содержания и результатов деятельности сотрудника; во-вторых, сопоставление этой деятельности с его словами, обещаниями и высказываниями; и в-третьих, изучение форм, в которых проявляется его трудовая активность — насколько она продуктивна, инициативна, ответственна и соответствует требованиям должности. Таким образом, подход к личности в управлении представляет собой комплексную систему анализа, в которой сочетаются элементы социологии, психологии и управленческой практики. Такой подход позволяет глубже понять поведение человека в организации и более эффективно выстраивать взаимодействие внутри коллектива.

В процессе изучения личности принцип комплексности играет весьма важную роль. Его суть заключается в том, что для получения достоверного и всестороннего представления о человеке недостаточно анализировать какую-либо одну отдельную черту или характеристику. Напротив, необходимо учитывать совокупность различных аспектов личности — от эмоционально-

волевых качеств до поведенческих реакций, от интеллектуальных способностей до системы мотивации. Человек — это сложная, многогранная структура, и любое одностороннее суждение будет неполным и может привести к искажённой оценке. Принцип комплексности побуждает исследователя подходить к анализу личности с разных сторон, видеть в человеке сочетание различных характеристик, которые формируют его поведение и определяют его действия в обществе и коллективе.

Наряду с этим важное значение приобретает и принцип конкретно-исторического подхода, закрепившийся в практике изучения человека. Согласно этому принципу, невозможно объективно оценить личность, не принимая во внимание конкретные исторические, социальные и культурные условия, в которых она формировалась. То есть необходимо учитывать не только внутренние качества человека, но и те обстоятельства, в которых он жил, воспитывался, трудился и развивался как личность. Его жизненный путь, пережитые события, влияние среды и эпохи — всё это оказывает непосредственное воздействие на становление характера, мировоззрения, нравственных установок.

Этот подход основывается на идее, что человек не формируется изолированно — он является продуктом своей эпохи, результатом взаимодействия с окружающим обществом. Следовательно, при изучении и оценке личности важно не просто фиксировать её текущие проявления, но и понимать, каким образом и под влиянием каких факторов они сложились. Это позволяет не только более точно охарактеризовать личность, но и глубже понять её поведение и мотивацию. Таким образом, оба принципа — и комплексности, и конкретно-исторический — являются неотъемлемой частью научного подхода к изучению личности. Они помогают избежать односторонних и поверхностных суждений, позволяя сформировать более полное, обоснованное и объективное представление о человеке как о

социальном существе, развивающемся во времени и в контексте окружающей действительности.

## 9.2. Личностные особенности и психологические характеристики личности

Разработка стратегии и тактики воспитательной работы с личностью, а также формирование и совершенствование ее качеств, строится на глубоком психологическом понимании ключевых характеристик человека. Психологический анализ личности позволяет точнее определить направления, в которых следует развивать индивидуальные особенности, чтобы достичь гармоничного и продуктивного взаимодействия в коллективе и обществе в целом. Одной из фундаментальных психологических характеристик является направленность личности. Она отражает внутренний мир человека, его ценностные ориентиры, взгляды на жизнь, мировоззрение и цели, к которым он стремится. Именно направленность формирует его отношение к окружающим, к труду, к себе, определяет стиль поведения и образ жизни. Это та внутренняя сила, которая ведет человека по жизни, придавая смысл его действиям и поступкам.

Другой важной характеристикой личности являются способности — индивидуальные особенности, определяющие успешность выполнения определенного вида деятельности. Психологи выделяют как общие, так и специальные способности. Общие способности — это универсальные качества, такие как память, внимание, логическое мышление, уровень интеллекта, то есть те, что необходимы в любой сфере. Специальные способности проявляются в более узких направлениях — например, музыкальные, технические, художественные и другие. В основе развития способностей лежат задатки — природные, врожденные особенности нервной системы и мозга, которые служат биологической основой для формирования тех или иных качеств. Каждый человек от рождения обладает индивидуальной

структурой задатков, и их развитие зависит от среды, условий жизни, образования и собственных усилий.

Чувства также занимают важное место в структуре личности. Они оказывают прямое влияние на деятельность и общее состояние человека. Существует различие между стеническими чувствами, которые способствуют повышению активности, придают бодрость и усиливают работоспособность, и астеническими, напротив, угнетающими, снижающими жизненный тонус. Руководителю важно уметь распознавать эмоциональное состояние своих подчиненных и особенно бережно относиться к тем, кто испытывает подавленность или переживает стресс. Психологический климат в коллективе во многом определяется эмоциональной устойчивостью и внимательным отношением со стороны руководства.

Волевые качества также имеют большое значение. Они позволяют человеку преодолевать трудности, сохранять стойкость в стрессовых ситуациях и достигать поставленных целей. Сила воли — это внутренняя способность управлять собой, контролировать эмоции, направлять усилия на достижение результата, несмотря на препятствия. Темперамент представляет собой совокупность устойчивых динамических и эмоциональных свойств личности, которые определяют индивидуальные особенности реагирования человека на происходящее. Он влияет на скорость и силу эмоциональных реакций, устойчивость к стрессу, уровень активности. Темперамент, как врожденная часть психики, определяет стили поведения, и в сочетании с характером и условиями среды формирует поведенческую модель личности.

Понимание человеческого поведения невозможно без учета как индивидуальных психологических характеристик, так и социального окружения, в том числе организационной среды. Чтобы глубже разобраться в поведении человека в рамках трудового коллектива, важно знать не только основы человеческой природы, но и специфику самой организации — ее цели, структуру, нормы и правила взаимодействия. Такое знание

составляет основу организационного поведения — научной области, изучающей поведение людей в организациях с целью повышения их эффективности и создания благоприятных условий для личностного роста.

Организационное поведение направлено на лучшее понимание мотивов и механизмов поведения сотрудников, что позволяет более грамотно управлять ими, создавая условия для раскрытия их потенциала и повышения удовлетворенности работой. Эффективность этого подхода обеспечивается за счёт применения научных методов исследования, анализа причинно-следственных связей, стремления к позитивным изменениям, а также приверженности гуманистическим ценностям — уважению к человеку, заботе о его развитии и благополучии. Такой подход также требует ориентироваться на эмпирические данные, полученные в ходе наблюдений, экспериментов и практической деятельности, что делает управление более обоснованным и результативным.

Организации могут значительно различаться по своему устройству и функционированию. Некоторые из них отличаются чрезмерной бюрократичностью, в других преобладает формальная или неформальная атмосфера, где наблюдается либо высокая степень централизации и жесткости, либо, наоборот, гибкость и свобода в распределении обязанностей. В зависимости от структуры, сотрудники в одних организациях могут выполнять широкий круг задач, в других же — их деятельность может быть строго ограничена определённым набором функций. Тем не менее, несмотря на разнообразие организационных моделей, в основе их создания и управления, как правило, лежат определённые представления о человеческой природе и закономерностях поведения людей.

Эти базовые идеи формируют фундамент управления персоналом: они определяют подходы к мотивации, выбор стиля руководства, систему продвижения по карьерной лестнице, организацию контроля и общую стратегию управления. Все эти

элементы зависят от того, как в организации трактуются особенности человеческого поведения, интересов и внутренней мотивации. Понимание природы человека — центральный фактор в выстраивании эффективной системы взаимодействия в коллективе. Каждый сотрудник стремится не только выполнять профессиональные обязанности, но и реализовать собственные интересы и потребности. Если рабочая среда предоставляет возможность удовлетворять эти стремления, особенно когда она позволяет проявить инициативу, творческий подход и раскрытие индивидуального потенциала, человек будет получать внутреннее удовлетворение от своего труда. В связи с этим крайне важно учитывать индивидуальные психологические особенности каждого работника, поскольку именно это влияет на его продуктивность и вовлеченность в работу.

Человеческое достоинство, как отражение положительных качеств личности, — один из важнейших ориентиров в управлении людьми. Достоинство проявляется в тех личностных чертах, которые делают человека уважаемым в коллективе, ответственным, надежным. Исторически интерес к изучению природы человека и его черт был свойственен ещё античным мыслителям. Одним из первых, кто предпринял попытку систематизировать типы человеческой личности, был древнегреческий врач Гиппократ. Он утверждал, что индивидуальные различия между людьми обусловлены преобладанием в организме тех или иных жидкостей. На основании этого он выделил четыре основных типа темперамента, каждый из которых определяет особенности поведения и эмоционального реагирования человека на окружающий мир. Эти различия, по мнению Гиппократа, носят врождённый характер и тесно связаны с физиологией человека.

Личность каждого человека уникальна, и эта уникальность проявляется прежде всего в его отношениях с другими людьми, в восприятии действительности, в установках и ценностях. Темперамент, по сути, отражает врождённые особенности нервной

системы, которые определяют эмоциональные и поведенческие реакции. Он не зависит от воспитания, но оказывает влияние на формирование характера — совокупности устойчивых личностных черт, выражающихся в действиях, поступках и манере поведения. Характер, в свою очередь, развивается под влиянием социальной среды и воспитания. Он проявляется в отношении человека к труду, к другим людям, а также к самому себе. Эти три направления отражают сущность нравственной позиции личности. Поэтому руководитель, заметив недостатки или отклонения в поведении сотрудника, должен вовремя отреагировать — с применением соответствующих воспитательных методов: объяснение, конструктивная критика, убеждение. Такие меры помогают корректировать поведение и направляют его в нужное русло.

Теория темперамента предполагает, что характер и поведение человека во многом зависят от соотношения телесных жидкостей. Так, например, если в организме преобладает кровь, то человек становится активным, быстро приспосабливается к переменам, с энтузиазмом включается в происходящее. Гиппократ назвал таких людей сангвиниками. Это слово происходит от латинского sanguis, что означает «кровь». Сангвиники обычно жизнерадостны, обладают живым характером, легко устанавливают контакт с окружающими. Им несложно переключаться с одного занятия на другое, они не переносят монотонной работы, быстро адаптируются к изменениям и уверенно смотрят в будущее. Их движения энергичны, речь — быстрая и выразительная, зачастую сопровождаемая активной жестикуляцией. Эти качества делают сангвиников особенно ценными в тех сферах, где необходимы коммуникабельность, инициативность и высокая степень вовлечённости в процесс.

Люди с сангвиническим типом темперамента склонны быстро забывать о неприятных инцидентах, случившихся на работе, и не зацикливаются на негативе. Они часто переоценивают свои возможности и способности, проявляя чрезмерную

уверенность в себе. Однако, если руководители будут подходить к их деятельности строго и требовательно, а не сосредотачиваться на критике или негативной оценке, это может способствовать значительным положительным результатам. Сангвиники, как правило, амбициозны и стремятся к высоким должностям, так как ориентированы на признание и лидерство.

Когда же в организме человека преобладает слизь, это делает его более спокойным, неторопливым и внешне малоэмоциональным. Такие люди отличаются устойчивостью в поведении, склонностью к размеренности и постоянству, они инертны в реакциях на происходящее вокруг. Их называют флегматиками — термин происходит от древнегреческого слова "флегма", обозначающего слизь. Флегматики характеризуются низкой чувствительностью к внешним раздражителям и редко демонстрируют яркие эмоциональные проявления. Они медленно переключаются с одной задачи на другую, редко проявляют активность, с трудом адаптируются к новым обстоятельствам. Их движения и речь неторопливы, а в сложных или неприятных ситуациях они сохраняют спокойствие и самообладание. Такие люди выносливы, терпеливы, не склонны к излишней суете и умеют сохранять хладнокровие даже в стрессовых ситуациях, что делает их надежными исполнителями в стабильной рабочей среде.

Согласно взглядам Гиппократа, если в организме человека преобладает жёлтая желчь, его поведение становится решительным, активным и стремительным. Такие люди — холерики, название которых происходит от греческого "холе", означающего жёлчь. Холерики отличаются бурной эмоциональностью, они способны работать с большим энтузиазмом, особенно если находятся в хорошем расположении духа. Однако смена настроения может моментально отразиться на их отношении к делу, что делает их поведение непредсказуемым. Холерики стремятся быть лидерами, говорят быстро, с характерными перепадами в интонации. Хотя они, как и сангвиники, способны держать себя в руках, их импульсивность

может проявляться при взаимодействии с окружающими. Несмотря на внешнюю сдержанность по отношению к коллегам и начальству, холерики склонны к внутреннему напряжению и вспышкам раздражительности.

Гиппократ также выделял еще один тип личности, который характеризуется нестабильным психоэмоциональным состоянием и склонностью к сильным переживаниям даже по незначительным поводам. Это меланхолики — люди, у которых в организме преобладает "чёрная желчь", или "меланхолия" по-гречески. Меланхолики обладают повышенной чувствительностью, легко утомляются, часто сомневаются в своих силах, тревожны и застенчивы. Они тяжело переносят критику, могут обидеться на малейшее замечание, редко проявляют весёлость и инициативу. Эмоциональная ранимость и замкнутость затрудняют установление контакта с новыми людьми. Несмотря на это, в благоприятных и стабильных условиях меланхолики способны выполнять свои задачи с высокой точностью и вниманием к деталям. Однако при возникновении трудностей, особенно если резко меняются рабочие обстоятельства, они испытывают тревогу и стараются избежать напряжённых ситуаций, стремясь уйти в себя или укрыться от внешнего давления. Таким образом, каждый темперамент имеет свои особенности, которые важно учитывать, как самим людям, так и их руководителям. Понимание различий между типами помогает эффективно организовать работу коллектива, создать комфортные условия труда и раскрыть потенциал каждого сотрудника.

## 9.3. Современные теории, определяющие характеристики личности

Одним из первых, кто предпринял попытку научного анализа личности и человеческого поведения, был австрийский врач и психиатр Зигмунд Фрейд (1856–1939), основоположник психоаналитической теории. Он утверждал, что в основе любого психического явления лежит определённая причина, а поведение

человека во многом определяется неосознанными, спонтанными психическими процессами. По его мнению, все действия человека направляются двумя главными внутренними инстинктами: стремлением к жизни, любви и сексуальности, что он называл "эросом", и стремлением к разрушению и смерти, которое получило название "танатос". Эти две силы, по Фрейду, постоянно борются в глубинах психики человека, оказывая влияние на его поведение, эмоции и принятие решений.

Внутри психической структуры личности, по концепции Фрейда, происходит постоянное противоборство между тремя ключевыми составляющими. Первая из них — это "оно" (id), которое представляет собой источник первичных, в основном агрессивных и сексуальных желаний, требующих немедленного удовлетворения. Вторая — "я" (ego), то есть часть психики, которая взаимодействует с внешним миром и пытается рационально реализовать импульсы "оно", соотнося их с реальностью. Третья часть — "сверх-я" (superego), которая представляет собой систему моральных норм и установок, фактически выполняя роль внутреннего судьи, сдерживающего желания и оценивающего поступки с точки зрения общественной морали. Именно это внутреннее противоречие между бессознательными желаниями, логикой и моральными принципами формирует поведение личности.

Ключевой идеей психоанализа стало признание того, что многие действия человека не осознаются им самим, и именно бессознательные мотивы зачастую определяют его поведение. Для понимания личности и её внутренних конфликтов, по мнению Фрейда, необходимо глубинное самоисследование. Он также рассматривал психические расстройства, такие как неврозы, и сны как проявления внутренней борьбы между бессознательным и сознательным началом, как своеобразный компромисс между желаниями и запретами, переживаниями и рациональными объяснениями. Особый интерес представляют размышления Фрейда о природе творчества и фантазий как своеобразной формы

самовыражения. Он считал, что как поэтическое вдохновение, так и сновидения и мечты являются отражением скрытых и вытесненных из сознания желаний, прежде всего сексуального характера. Эти желания, как правило, вытесняются в сферу бессознательного, потому что человек считает их неприемлемыми или стыдными. Именно они, по Фрейду, и становятся источником воображения, художественного творчества и символических образов.

Идеи Фрейда были продолжены и оригинально переосмыслены швейцарским психологом Карлом Густавом Юнгом (1875–1961), который в дальнейшем основал собственное направление — аналитическую психологию. Работая профессором в университетах Цюриха и Базеля, Юнг внёс важный вклад в развитие психоанализа, в том числе ввёл понятие "коллективного бессознательного" — уровня психики, который, по его мнению, содержит универсальные, врождённые образы и структуры, присущие всем людям независимо от их культуры или личного опыта. Он считал, что на поведение личности влияет не только её внутренние желания, но и накопленный жизненный опыт, а также цели и установки, выработанные в процессе взросления.

Одним из центральных понятий в учении Юнга стали "архетипы" — универсальные психические образы, формирующие восприятие реальности. Он также предложил типологию личности на основе направленности психики: экстравертность, при которой человек ориентирован на окружающий мир, активен в социальных взаимодействиях, и интровертность, при которой человек сосредоточен на своём внутреннем мире, мыслях и переживаниях. Однако Юнг подчёркивал, что в каждом человеке присутствуют обе эти черты, просто степень их выраженности различается в зависимости от индивидуального типа мышления.

Несмотря на глубину и масштабность идей, предложенных Фрейдом, Юнгом и их последователями, а также развитие научного направления, изучающего поведение человека — бихевиоризма, всё это не может дать управленцу универсального

алгоритма для понимания всех возможных ситуаций, мотивов поведения коллег или подчинённых. Человеческая природа сложна, многогранна и подчас непредсказуема, и никакая теория не способна охватить все особенности индивидуального восприятия и эмоционального реагирования в различных жизненных условиях.

Теория обучения, в основе которой лежат исследования таких учёных, как И.П. Павлов, Д.Б. Уотсон и Б.Ф. Скиннер, представляет собой научно обоснованный подход к пониманию поведения человека через систему вознаграждений и наказаний. Эти исследователи показали, что действия человека поддаются анализу и формируются на основе обратной связи между исполнителем и окружающей его средой, включая взаимодействие с руководителями и другими людьми. Такая связь позволяет корректировать поведение в зависимости от полученного результата и личных способностей. Центральным понятием этой теории является рефлекс — автоматическая реакция организма на внешние раздражители. Рефлексы бывают двух видов: врождённые, которые существуют у человека с рождения, и приобретённые, развивающиеся в процессе жизненного опыта.

Врождённые рефлексы, управляемые нижними отделами головного мозга, проявляются в виде непроизвольных действий, эмоциональных реакций и желаний. Именно они формируют базовые поведенческие реакции, требующие минимального осознания. Приобретённые же рефлексы, в частности условные, возникают на основе обучения, воспитания и социального взаимодействия, и со временем формируют устойчивые модели поведения и мышления.

Согласно взглядам И.П. Павлова, важным элементом поведенческого механизма является так называемый целевой рефлекс. Он играет не менее значимую роль, чем врождённые реакции, и проявляется в стремлении к познанию, интересе к новизне и настойчивости в достижении поставленных задач. Именно благодаря этому рефлексу человек способен проявлять

огромную силу воли, выдержку и упорство, будь то в научных изысканиях, творчестве, увлечениях или даже в личных чувствах. У руководителей и творческих людей этот рефлекс особенно выражен, поскольку возникающие перед ними трудности не ослабляют стремление к цели, а, напротив, усиливают решимость и активность.

Методы теории обучения находят широкое применение в управленческой практике, особенно при интеграции новых сотрудников в коллектив. Это связано с тем, что поведение личности и его результативность в обществе тесно связаны между собой. Действия индивида всегда получают ту или иную оценку — будь то в форме одобрения, благодарности или наоборот — критики и осуждения. Такая система социальной оценки способствует выработке определённых моделей поведения, которые становятся либо нормой, либо отклонением от принятых стандартов.

Использование положительных или отрицательных подкреплений в коллективе оказывает значительное влияние на скорость адаптации человека к меняющимся условиям. Такая система строится на уже существующих социальных правилах и помогает личности вырабатывать нужные реакции в ответ на возникающие ситуации. Она не только упрощает взаимодействие в коллективе, но и позволяет направить поведение в конструктивное русло. Интересно, что человеческая нервная система обладает ещё одной важной особенностью — способностью ощущать и воспринимать течение времени. Это биологическое "чувство времени" встроено в каждую нервную клетку и в каждый мозговой центр, что позволяет человеку не только планировать свою деятельность, но и точно выполнять задачи в заданные сроки. Управленческий опыт подтверждает, что регулярное обучение и развитие навыков играют ключевую роль в успехе рабочих коллективов, повышая эффективность труда и организационную дисциплину.

Рассматривая поведенческие реакции, можно привести простой, но показательный пример. Если сотрудника регулярно вызывают к начальнику исключительно для замечаний или обсуждений проблем, у него может сформироваться устойчивый условный рефлекс — избегать общения с руководством. Это пример того, как окружающая среда формирует личностные реакции, закрепляя определённую модель поведения. Человек наблюдает, анализирует, делает выводы и регулирует своё поведение, опираясь на опыт и на действия авторитетных людей. Таким образом, личность формируется не изолированно, а в тесной связи с внешним миром, что подтверждает значимость теории обучения в изучении и управлении человеческим поведением.

В контексте управления и функционирования как организма, так и общества важным явлением выступает гомеостаз — особое состояние внутреннего равновесия, которое поддерживается благодаря саморегулирующимся механизмам. Это явление характерно для всех сложных систем, включая живые организмы и социальные структуры, и проявляется в способности сохранять устойчивость при изменении внешних и внутренних условий. Гомеостаз позволяет удерживать жизненно важные параметры в пределах нормы, обеспечивая тем самым стабильность и продолжение функционирования системы.

Выдающийся учёный Норберт Винер, заложивший основы кибернетики, в своей работе «Кибернетика, или управление и связь в животном и машине» подчёркивает, что без обратной связи невозможно представить ни один жизненный процесс. Она лежит в основе всех физиологических функций организма и имеет ключевое значение для его выживания. Так, по мнению Винера, даже незначительное изменение температуры тела человека может сигнализировать о нарушении нормального состояния, например, отклонение на полградуса часто говорит о начале болезни. А если температура колеблется в пределах пяти градусов в течение долгого времени, это способно привести к летальному исходу.

Кроме того, жизнедеятельность организма предполагает своевременное удаление продуктов обмена, поскольку их накопление в организме до токсического уровня также угрожает жизни. Все эти процессы регулируются внутренними механизмами, составляющими систему гомеостаза, благодаря которой организм может противостоять внешним угрозам и сохранять равновесие.

Перенося понятие гомеостаза на социальную сферу, Винер обращает внимание на то, что устойчивость общества также обеспечивается внутренними механизмами саморегуляции. Например, в небольшом сельском сообществе, где на протяжении длительного времени сформировались и устоялись традиции, действуют общепринятые нормы поведения, которые поддерживаются через коллективное понимание, взаимный контроль и активное участие каждого члена общества в делах общины. Там существует негласное правило равенства, и никто не ставит себя выше других. Нарушение социальных норм, особенно если оно происходит впервые, обычно воспринимается с определённым уровнем терпимости, и сообщество старается не карательно, а воспитательно реагировать на такие случаи. Однако при этом общественное мнение остаётся мощным инструментом влияния, способным напоминать о важности соблюдения правил и о единстве ценностей.

Таким образом, обратная связь, лежащая в основе гомеостаза, играет ключевую роль не только в биологических, но и в социальных системах. Она способствует устойчивому развитию общества, обеспечивая непрерывный обмен информацией и контролем между его элементами. Особенно значима она в управлении, где постоянная и точная обратная связь между руководителем и подчинёнными является необходимым условием эффективного функционирования организации. Благодаря этому механизму обеспечивается своевременная корректировка действий, поддерживается стабильность и формируется доверительная и согласованная работа в коллективе.

В любом трудовом коллективе можно встретить людей с разными чертами характера и типами поведения. Среди них особо выделяется категория сотрудников, склонных к конфликтам и созданию напряжённой атмосферы. Научные исследования в области трудовой психологии позволили классифицировать работников с точки зрения их отношения к конфликтным ситуациям. Всех таких людей условно можно разделить на три основные категории. Первая — это сотрудники, устойчивые к конфликтам, то есть те, кто обладает внутренним спокойствием, умеет контролировать свои эмоции и не поддаётся провокациям. Вторая категория включает тех, кто сознательно избегает конфликтов, старается не вступать в спорные ситуации, держится в стороне и стремится к гармонии. Третья группа — это конфликтные личности, которые склонны к возникновению споров, противостояниям и могут быть источником деструктивных процессов в коллективе.

По статистике, сотрудники, относящиеся к третьей группе, составляют примерно 6–7% от общей численности коллектива. Несмотря на небольшую долю, их поведение способно оказывать значительное влияние на общее состояние организации, нарушать нормальный ход рабочих процессов и вызывать напряженность среди коллег.

В современной западной психологии выделяются несколько наиболее распространённых типов сложных, проблемных работников, которых можно отнести к так называемым «нарушителям спокойствия». Один из главных типов — это агрессоры. Их поведение отличается громкостью, резкостью и демонстративной самоуверенностью. Внутри этой группы агрессоров выделяются подтипы. Один из них — так называемые «танки». Это уверенные в себе сотрудники, убеждённые в абсолютной правильности своих решений. Несмотря на резкость в поведении, с такими людьми можно выстроить конструктивное сотрудничество, если проявить твёрдость и уверенность, говорить с ними открыто, называя их по имени и фамилии, и не позволять

сбить себя с толку. Другой подтип — это «снайперы». Эти люди отличаются язвительностью, насмешками и скрытым выражением неприязни. Они предпочитают действовать исподтишка, создавая напряжение среди коллег. Наиболее эффективной тактикой при общении с ними является уверенное и решительное поведение, в том числе умение первым задать неудобный вопрос или обозначить проблему.

Также встречаются так называемые «взрывные» сотрудники, которые склонны к эмоциональным всплескам, громким ссорам и бурной агрессии. Они могут неожиданно перейти на крик, высказывать претензии и демонстрировать своё недовольство театральным образом. Однако после такой вспышки обычно наступает период раскаяния, и, если дать им возможность выговориться, спустя несколько минут они могут прийти в себя и даже извиниться за своё поведение. Другой распространённый тип — это жалобщики или, как их ещё называют, кляузники. Они часто выражают недовольство, используя в своей речи категоричные слова вроде «всегда» или «никогда». Эти сотрудники имеют склонность драматизировать свои проблемы, создавая впечатление, будто они постоянно находятся в сложной ситуации. Их эмоциональные рассказы могут вызвать сочувствие и даже склонить коллектив на их сторону, несмотря на необоснованность претензий.

Среди сложных сотрудников также выделяют нерешительных личностей. Одни из них — «аналитики» — проявляют осторожность в принятии решений, опасаясь сделать ошибку. Другие — это так называемые «хорошие люди», которые стремятся угодить всем и боятся испортить отношения с коллегами. Такое поведение часто мешает им отстаивать свою точку зрения или принимать чёткие решения.

Не стоит забывать и о безответственных сотрудниках. Они могут проявлять беспокойство и суетливость, но при этом не выполнять свои обязанности должным образом. Иногда их поведение перерастает в агрессивное. Лучшей тактикой в общении

с такими людьми является спокойствие, вежливость и краткость — не стоит вовлекаться в долгие беседы, достаточно поддерживать нейтральный и дружелюбный тон. Ещё один тип — это самоуверенные работники, которые считают себя знатоками. Их уверенность может быть обоснована частично, поскольку значительная часть их утверждений действительно подтверждается специалистами. Такие люди проявляют инициативу, активно высказывают мнение, часто претендуют на лидерство и уверены в своей правоте. Таким образом, понимание особенностей поведения конфликтных сотрудников и умение правильно выстраивать с ними коммуникацию играет важную роль в сохранении благоприятного климата в коллективе и эффективной работе всей организации.

Люди, демонстрирующие сложное или раздражающее поведение, нередко вызывают у окружающих негативную реакцию. Поэтому для эффективного взаимодействия с ними важно заранее продумать, каким образом строить общение и какие подходы использовать. В процессе воспитательной работы руководителю приходится взаимодействовать с самыми разными типами личностей. Чтобы наладить конструктивные отношения, необходимо заранее представлять, как те или иные люди будут вести себя в определённых ситуациях, и на этой основе разрабатывать соответствующую линию поведения и воздействия.

В зарубежной практике существует множество подходов и техник влияния на поведение людей, включая разнообразные психотехнические методы. Особенно большое внимание в этой области привлекли взгляды Дейла Карнеги — автора, чьи советы приобрели широкую известность. Он подчёркивал, что умение вести диалог и управлять спором играет ключевую роль в процессе убеждения. Карнеги разработал ряд принципов, помогающих выстроить эффективное общение. Основная мысль его подхода заключается в том, что лучший способ одержать победу в споре — вовсе не вступать в него. Карнеги обращал внимание на то, что в разговоре нужно не навязывать свои идеи, а направлять

собеседника к самостоятельному их принятию. Он считал, что людям важно чувствовать свою значимость, быть услышанными, ощущать признание и поддержку. В общении необходимо учитывать не только разумную сторону человека, но и его эмоциональную составляющую: чувства, гордость, стремление быть признанным и понятым. Эффективность общения, по мнению Карнеги, во многом зависит от способности воспринимать точку зрения другого, вызывать у него положительные эмоции и побуждать к внутренней мотивации. Он также подчеркивал, что люди склонны обвинять окружающих, а не себя, и именно это нужно учитывать при построении конструктивных и уважающих границ взаимоотношений.

Люди, даже совершившие ошибку, в большинстве случаев не считают себя виноватыми. Почти всегда они убеждены в своей правоте, и потому критика не дает желаемого результата. Когда человек сталкивается с осуждением, он стремится оправдаться и защитить себя. Это объясняется тем, что критика ранит его чувство собственного достоинства, задевает гордость, а это нередко вызывает обиду и внутреннее сопротивление. Гораздо разумнее не осуждать, а попытаться понять поведение других. Постарайтесь разобраться в причинах их поступков, ведь за каждым действием стоят определённые обстоятельства, переживания или мотивации. Такой подход не только продуктивнее, но и намного интереснее. Когда мы учимся понимать других, это развивает в нас терпение, доброжелательность и помогает выстраивать более глубокие, человечные отношения.

**Контрольные вопросы:**

1. Нарушали ли ваши работодатели ваше право на неприкосновенность частной жизни?

2. Предположим, вы работаете менеджером. Как вы оцениваете основные характеристики выполненных вами рабочих заданий?

3. Помните ли вы случаи, когда вы проявляли безответственность по отношению к организации, в которой работали (работаете)?

4. При каких обстоятельствах вы решили бы критиковать работодателя или коллегу?

# ТЕМА 10: МЕЖЛИЧНОСТНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**10.1. Межличностное поведение. Уверенное поведение.**
**10.2. Анализ транзакций.**
**10.3. Проблемы власти и организационной политики.**

## 10.1. Межличностное поведение. Уверенное поведение.

Организации по своей природе не могут функционировать без сотрудников, обладающих умением эффективно взаимодействовать и налаживать межличностные связи. В идеальных условиях такие отношения предполагают не только взаимопонимание, но и высокий уровень сотрудничества, продуктивности и удовлетворенности всех участников коммуникационного процесса. Однако в реальности подобный идеал чаще всего остается теоретическим представлением, далёким от повседневной практики.

На практике практически любые рабочие отношения рано или поздно сталкиваются с конфликтами. Их направленность — будут ли они способствовать развитию или, наоборот, разрушать коллектив — зависит от того, как стороны взаимодействуют друг с другом, насколько они умеют слышать, договариваться, учитывать позицию другого. Также большое значение имеют доступные ресурсы, такие как время, внимание и поддержка. Чтобы мнение сотрудника было воспринято всерьёз коллегами и руководством, он должен обладать умением ясно формулировать и грамотно отстаивать свою точку зрения.

Проведённый нами анализ, направленный на изучение навыков результативной коммуникации, опирается на концепцию транзакционного анализа. В этом подходе большое внимание уделяется тому, как именно строится взаимодействие между людьми — какие роли они принимают, как ведут себя в различных ситуациях и каким образом эти паттерны влияют на их влияние и позиции в коллективе.

Одним из ключевых факторов, определяющих различия во влиянии сотрудников в больших организациях, является именно характер их межличностного взаимодействия. Исследование природы власти внутри коллектива позволяет выявить её позитивные, конструктивные формы, которые способствуют укреплению организационного климата. В завершение мы также обращаемся к вопросам стратегий межличностного влияния и организационной политики, как инструментов достижения устойчивых и эффективных рабочих отношений. Межличностные конфликты в организациях могут возникать по самым разнообразным причинам, и каждая из них отражает сложности взаимодействия между людьми в профессиональной среде.

Одной из наиболее распространённых причин является проведение организационных преобразований. В условиях постоянного технологического прогресса, политических сдвигов, социальной трансформации и глобализации экономики любые изменения в структуре или стратегии предприятия становятся практически неизбежными. Сотрудникам приходится подстраиваться под новые условия, при этом у каждого может быть собственное представление о том, каким должно быть развитие компании, какие цели нужно ставить, каким образом рационально использовать ресурсы и какие результаты при этом ожидаются. Эти расхождения в понимании могут привести к напряженности и, как следствие, конфликтам.

Не менее значимым фактором выступают личные противоречия. Каждый человек обладает уникальным мышлением, восприятием и поведением, которые формируются на основе индивидуального жизненного опыта. Даже среди близких людей, с которыми у нас дружеские отношения, нередко возникают ситуации, когда нам кажется, что они действуют неправильно, но мы не можем точно объяснить, в чем заключается их ошибка. Это различие восприятия порой становится почвой для разногласий. Кроме того, у каждого человека есть своя система ценностей и убеждений, которые определяют повседневные действия и выбор в

профессиональной и личной жизни. Когда эти ценности не совпадают с ценностями коллег, возникают более глубокие и сложные конфликты, чем, например, при спорах по поводу производственных задач или маркетинговых решений. В подобных ситуациях затрагиваются внутренние убеждения, что делает поиск компромисса особенно трудным.

Важной причиной может стать угроза социальному положению. В рамках любой группы человек стремится сохранить определенный статус, признание и уважение со стороны окружающих. Если возникает ситуация, в которой его репутация или авторитет оказывается под сомнением, он может начать защищать свое достоинство, что вполне естественно. Именно это стремление "сохранить лицо" часто становится катализатором конфликта, особенно если окружающие проявляют неосторожность или неуважение.

Также немалую роль играет различие в мировоззрении. Каждый из нас воспринимает реальность сквозь призму личного опыта, ожиданий и целей. Мы часто принимаем своё восприятие за единственно верное и предполагаем, что другие воспринимают события так же. Однако это далеко не всегда так. Иногда даже при желании понять точку зрения оппонента и объективно рассмотреть ситуацию, столкновение интересов и недопонимание всё равно может привести к конфликту.

Наконец, важным фактором, подрывающим отношения в коллективе, является утрата доверия. В любом устойчивом взаимодействии между людьми или группами необходимо наличие определённого уровня взаимного доверия — готовности полагаться на слова и действия другой стороны. Доверие объединяет, стимулирует взаимодействие и укрепляет внутреннюю структуру организации. Оно формируется на протяжении длительного времени, но может быть разрушено очень быстро — неосторожным словом, жестом или поступком. Если хотя бы одна сторона начинает сомневаться в искренности

или надежности другой, возрастает вероятность возникновения конфликта.

## 10.2. Транзакционный анализ

Вне зависимости от формы взаимодействия между людьми, каждый акт общения можно рассматривать как социальное действие, при котором один человек отвечает на проявление другого. Эти формы взаимного отклика стали предметом пристального изучения в середине XX века, когда психотерапевт Эрик Берн разработал концепцию, получившую название транзакционный анализ. Данный подход оказался полезным не только в терапевтической практике, но и в обыденной жизни, а также в сфере профессионального взаимодействия. Основная идея метода заключается в том, чтобы глубже понять природу человеческих отношений и сформулировать рекомендации, которые способствуют их развитию и улучшению.

Согласно Берну, в процессе любого взаимодействия между двумя людьми каждый участник разговора действует из определённого внутреннего состояния, называемого эго-состоянием. Эти состояния — ключевой элемент модели транзакционного анализа, они описывают, каким образом человек воспринимает ситуацию и на каком психологическом уровне взаимодействует с другим.

Всего выделяется три основных эго-состояния личности. Первое — это родительское состояние. В этой роли человек стремится контролировать происходящее, направлять, учить или воспитывать. Такое поведение может выражаться как в поддержке и заботе, так и в критике и моральных поучениях. Человек в этом состоянии часто отстаивает определённые нормы и стандарты, ведёт себя уверенно, как наставник или опекун.

Второе — взрослое эго-состояние, характеризующееся спокойным, логичным, уравновешенным подходом к происходящему. В этом состоянии человек оценивает ситуацию объективно, опирается на факты, избегает чрезмерных эмоций,

анализирует информацию и выстраивает рациональную стратегию поведения. Здесь преобладает стремление к принятию обоснованных решений и обсуждению возможных вариантов развития событий.

Третье состояние — это состояние ребёнка. Оно проявляется в эмоциональности, спонтанности и зависимости от внешних обстоятельств. В этом состоянии люди склонны выражать радость, обиду, страх или восторг, могут стремиться к немедленному признанию своих чувств, ждать поощрения или поддержки. Поведение в таком случае может быть, как креативным и живым, так и капризным или вспыльчивым.

Важно понимать, что в процессе общения человек редко находится только в одном из этих состояний. Его поведение часто включает черты всех трёх состояний одновременно или последовательно. Каждое из них может оказывать как положительное влияние на общение, способствуя доверию и взаимопониманию, так и отрицательное — порождать напряженность или непонимание между участниками диалога.

Для того чтобы распознать, в каком состоянии находится собеседник, важно обращать внимание не только на смысл его слов, но и на тон голоса, жесты, выражение лица и позу. Такие невербальные сигналы зачастую говорят о внутреннем состоянии человека не меньше, чем его речь. Когда происходит обмен действиями, словами или письменными сообщениями, такие взаимодействия называют транзакциями. Эти транзакции могут быть согласованными и несогласованными. Согласованные или дополнительные транзакции возникают тогда, когда эго-состояния обоих участников общения совпадают и поддерживают друг друга. Это способствует эффективному и открытому взаимодействию, поскольку каждая сторона откликается на собеседника с того же уровня психологического восприятия, что и получила сигнал.

Когда в поведении руководителя начинают преобладать стереотипные и шаблонные реакции, это постепенно приводит к ухудшению качества межличностных и межгрупповых отношений

внутри коллектива. Такие модели поведения часто не учитывают индивидуальных особенностей подчинённых, игнорируют контекст конкретной ситуации и сводят общение к однотипным, малопродуктивным схемам. В результате снижается уровень взаимопонимания, появляются напряжённость и отчуждённость в коммуникации, а это, в свою очередь, негативно сказывается на общей эффективности взаимодействия в трудовом процессе.

Опыт показывает, что наиболее продуктивной и сбалансированной формой взаимодействия между людьми в рамках рабочего процесса является общение, происходящее на уровне «взрослый — взрослый». В таких транзакциях участники действуют осознанно, руководствуются логикой, здравым смыслом и объективной оценкой происходящего. Они опираются на факты, умеют слушать и выстраивать аргументацию без излишней эмоциональности, что существенно снижает вероятность возникновения конфликта. Эти формы общения способствуют деловому сотрудничеству, рациональному принятию решений и конструктивному диалогу.

Также полезными могут быть и взаимодополняющие формы общения, при которых эго-состояния участников соответствуют и поддерживают друг друга. Однако стоит учитывать, что некоторые из них, особенно те, которые выстраиваются по модели «родитель — ребёнок» (например, в связке «начальник — подчинённый»), могут ограничивать развитие второго участника взаимодействия. Такой стиль общения может подавлять инициативу, мешать профессиональному росту и формировать зависимость, когда сотрудник теряет уверенность в своих силах и начинает полагаться исключительно на руководство. Это создаёт перекос в иерархии, препятствует формированию зрелой личности и сдерживает раскрытие потенциала работника.

## 10.3. Проблемы власти и организационной политики

Основные источники власти в управлении имеют различную природу, однако в реальной практике их проявления часто тесно

переплетаются. Власть, основанная на принуждении, поощрении или формальных юридических основаниях, преимущественно вытекает из положения, которое занимает менеджер в иерархии организации. Такие формы власти чаще всего являются внешне заданными и зависят от статуса, должностных полномочий и системы подчинения. В то же время, такие виды влияния, как экспертная власть и личностный авторитет, представляют собой индивидуальные особенности самого руководителя — его профессиональную компетентность, личную харизму, умение вызывать доверие и уважение у других.

Когда эти «ветви» власти начинают ослабевать, подчинённые могут воспринять это не просто как потерю авторитета конкретного руководителя, а как признак неблагополучия в системе управления в целом. Эффективное применение власти требует, чтобы её формы были адекватно соотнесены с условиями конкретной организации. В противном случае возникает риск того, что сотрудники будут лишь формально выполнять указания, не проявляя внутренней мотивации, особенно если обещанные вознаграждения и распоряжения не соответствуют их ценностям или актуальным потребностям.

Истинная управленческая эффективность достигается в том случае, когда сотрудники не просто следуют указаниям, а осознанно принимают цели, сформулированные руководством, и направляют свои способности, знания и усилия на их реализацию. Такое согласие невозможно добиться исключительно за счёт внешнего давления или формального авторитета. Необходимы более тонкие методы воздействия, в которых сочетаются рациональное руководство, эмпатия, коммуникационные навыки и понимание мотивационных механизмов.

Хотя для достижения целей организации важно использовать весь арсенал доступных форм власти, на практике многие руководители и сотрудники прибегают к дополнительным способам влияния, особенно если речь идёт о решении узколичных или групповых задач. В этом контексте особую роль начинает

играть организационная политика, которая представляет собой целенаправленную деятельность, направленную на укрепление собственного положения, расширение сфер влияния или защиту личных интересов. Такая политика может принимать как продуктивные, так и деструктивные формы.

Компетентное политическое поведение, реализуемое профессионально, нередко способствует карьерному росту, расширяет управленческие полномочия, позволяет внедрять новые инициативы и влиять на стратегические решения. Однако далеко не всегда политические действия ограничиваются конструктивным подходом. Некоторые сотрудники используют политические механизмы исключительно в корыстных целях — манипулируют информацией, искажают факты или прибегают к дезинформации, чтобы достичь желаемого результата.

Такие недобросовестные практики могут нанести серьёзный ущерб не только внутреннему климату организации, но и подорвать её эффективность в долгосрочной перспективе. Работники, преследующие исключительно свои интересы, часто подрывают доверие в коллективе, дестабилизируют систему управления и создают внутреннюю конкуренцию, не способствующую общему успеху.

Проведённые исследования среди управленцев показали, что в большинстве организаций используются схожие политические приёмы. Более того, результативность менеджера во многом определяется его способностью понимать механизмы внутренней политики, грамотно ими пользоваться и предвидеть последствия. Чем выше позиция руководителя в структуре управления, тем более значимой становится его способность к политическому маневрированию. Однако необходимо учитывать, что политическое влияние, если оно выходит за рамки разумного, способно привести к снижению эффективности всей организации.

Среди множества стратегий, которые применяются для приобретения и укрепления политического влияния внутри организаций, особое место занимает деятельность сетевого

менеджера. Речь идет о создании и поддержании устойчивых связей между людьми, объединёнными общими интересами, ценностями или профессиональными задачами. Такая работа направлена на формирование неформальных коалиций, которые позволяют оказывать влияние на процессы принятия решений и получать доступ к необходимым ресурсам. Одним из наиболее эффективных и распространённых подходов в этом направлении считается тактика социального обмена и формирование устойчивых союзов.

Социальный обмен основывается на негласном, но широко признанном принципе взаимности: когда один человек оказывает услугу другому, он может рассчитывать на ответное действие в будущем. Такая форма взаимодействия воспринимается не просто как дружеская уступка, а как часть морального долга и обязательства, основанного на длительных профессиональных отношениях. В результате у участников подобных отношений формируется понимание, что «возврат долгов» — это не только желательное, но и необходимое условие сохранения доверия и поддержки. Эффективно организованный социальный обмен обеспечивает равные выгоды всем сторонам, а не приводит к одностороннему преимуществу.

Когда такие взаимные обязательства повторяются и становятся устойчивыми, между участниками часто формируются своеобразные альянсы или постоянные группы, действующие на основе общей выгоды. Эти союзы, как правило, способствуют укреплению внутриорганизационных связей и позволяют их участникам продвигать общие интересы более эффективно, чем в одиночку. Таким образом, альянсы превращаются в устойчивые каналы политического влияния.

Еще одной важной тактикой укрепления своей власти является стремление к занятию более высокого положения в организационной иерархии. Получение должности, связанной с широкими полномочиями и видимым статусом, само по себе воспринимается как подтверждение влияния и силы. Люди,

достигшие высоких позиций, часто воспринимаются окружающими как представители круга наиболее могущественных фигур в компании. Это делает их естественными посредниками для сотрудников, которые надеются через таких менеджеров донести свои идеи или проблемы до высшего руководства. Также широко распространена практика предоставления избирательных услуг — например, когда руководитель одного подразделения приоритетно помогает тем коллегам, чьи действия напрямую способствуют работе его отдела. Такая избирательность в исполнении задач неформально усиливает связи между «своими» и способствует дальнейшему формированию групповой лояльности.

Однако, несмотря на соблазнительность символов власти — таких как отдельный кабинет, доступ к эксклюзивным ресурсам или участие в стратегических встречах, — они должны быть соразмерны реальным возможностям и полномочиям руководителя. Стремление к внешнему проявлению влияния, не подкреплённое внутренним авторитетом и результатами, может привести к недоверию и конфликтам в коллективе.

Некоторые менеджеры, в погоне за политической мощью, прибегают к довольно жёстким методам, пытаясь взять на себя функции других руководителей или подорвать их позиции. Такие действия, хотя и могут принести временное преимущество, несут значительный риск: это вызывает сопротивление, ответные шаги со стороны конкурентов и может привести к потере репутации.

Среди менее конфликтных и более устойчивых способов расширения своего влияния стоит выделить участие в профессиональных обучающих мероприятиях, семинарах, конференциях или тематических клубах. Эти неформальные сообщества часто играют важную роль в создании сетей доверия и влияния. Например, регулярное участие менеджера в заседаниях торговой палаты, бизнес-завтраках или спортивных клубах, таких как гольф-клубы, может обеспечить ему доступ к широкому кругу лиц, способных оказать поддержку или поделиться ценными

ресурсами. Таким образом, развитие социальных и профессиональных контактов становится важным элементом политического капитала.

Способность грамотно применять власть и использовать политические инструменты считается одним из ключевых факторов успеха менеджера в управлении организацией. Руководитель, эффективно реализующий эти навыки, получает возможность не только оказывать влияние на происходящие процессы, но и укреплять свои позиции за счёт поддержки со стороны ключевых сотрудников, а также групп, к которым он принадлежит или с которыми сотрудничает. Масштаб такой поддержки напрямую связан с тем, насколько хорошо руководитель умеет взаимодействовать с людьми, понимать социальные механизмы и управлять ими.

Обладание личной властью неотделимо от способности руководителя учитывать интересы окружающих и действовать в рамках взаимной выгоды. Это означает, что для укрепления своей позиции он должен проявлять постоянную заботу о нуждах других, не забывая при этом о сохранении собственной репутации. Кроме того, участие в многосторонних соглашениях и альянсах способствует расширению влияния и открывает новые возможности в рамках профессионального роста.

Современные организации, где большое количество сотрудников стремится к карьерному продвижению, становятся благоприятной средой для формирования и активного развития самых разнообразных форм политического поведения. Такое положение дел напоминает плодородную почву, на которой «расцветают» политические тактики и стратегии. При этом эксперты подчеркивают: даже обладая выдающимися профессиональными качествами, менеджер может не добиться карьерных высот, если он пренебрегает необходимостью самоконтроля и не уделяет внимания политическим аспектам корпоративной жизни.

Важную роль в этом контексте играет управление впечатлением — стратегия, направленная на формирование положительного имиджа и влияние на восприятие со стороны других людей. Этот процесс предполагает не только создание желаемого образа, но и его активную защиту в условиях организационной конкуренции. В управлении впечатлениями используются различные подходы, включая тонко поданные невербальные сигналы (такие как уверенная улыбка, прямой взгляд), демонстрацию уверенности, уместную похвалу в адрес нужных людей, а также проявление поддержки и покровительства. Мастерство межличностного общения приобретает особое значение, поскольку от него зависит как личный успех самого менеджера, так и эффективность работы всего его коллектива. Умение выстраивать доверительные и продуктивные отношения внутри команды, грамотно управлять своими эмоциями и вызывать положительное отношение у окружающих позволяет руководителю не только сохранять управляемость, но и добиваться устойчивых результатов в профессиональной деятельности.

## Контрольные вопросы:

1. Насколько вы настойчивы (1 балл - низкий уровень требовательности, 10 баллов - высокий)? Нужно ли вам быть более настойчивым? В каких условиях?
2. Многие сотрудники считают, что они несправедливо лишены внимания. Что может быть причиной такого недостатка внимания?
3. Вспомните организацию, членом которой вы являлись. Какие формы власти предпочитали ее руководители?
4. В чем заключается значение нормы взаимоотношений? Как можно применить это понятие в межличностных отношениях?

# МОДУЛЬ 4: МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ. ПОБУЖДЕНИЕ СОТРУДНИКОВ К ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.

## ТЕМА 11: ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

**11.1. Общая характеристика и модель мотивации. Определение потребностей и целей человека.**

**11.2. Основные теории мотивации.**

**11.3. Мотив труда, роль и место сотрудников.**

### 11.1. Общая характеристика и модель мотивации. Определение потребностей и целей человека.

Эффективное управление персоналом основывается, прежде всего, на глубоком понимании внутренних стремлений и побуждений человека. Только осознав, что именно движет людьми, какие у них есть потребности и цели, можно выстроить действенную систему управления, способную направлять поведение работников в нужное русло. Для этого крайне важно понимать, как и почему у человека формируются определённые желания, к каким видам деятельности он стремится, и как можно сформировать у него устойчивое целенаправленное поведение, согласующееся с задачами организации.

Мотивация представляет собой совокупное действие как внутренних, так и внешних факторов, которые побуждают человека к действию, задают ему направление, определяют его интенсивность и структуру, а также помогают сфокусироваться на достижении конкретного результата. Эти силы могут иметь разное происхождение — от личных ценностей и убеждений до влияния внешней среды, таких как рабочая атмосфера, система поощрений или ожидания руководства.

Воздействие мотивации на поведение человека может значительно варьироваться в зависимости от его внутреннего состояния, ценностей, жизненного опыта и текущей ситуации. Кроме того, со временем мотивационные установки могут меняться — под влиянием обстоятельств, приобретённых знаний,

социальных ожиданий или профессионального роста. Понимание этой изменчивости позволяет менеджеру гибко реагировать на потребности сотрудников и корректировать управленческое воздействие.

Для более глубокого и всестороннего понимания сути мотивации важно рассмотреть несколько ключевых аспектов. Прежде всего, необходимо понять, на какие элементы деятельности человека мотивация оказывает непосредственное влияние — будь то выбор задач, интенсивность усилий или степень вовлечённости. Далее следует анализ соотношения внутренних побуждений (например, личных стремлений, интересов, убеждений) и внешнего давления (например, требований руководства, корпоративной культуры, систем стимулирования). И, наконец, следует учитывать, каким образом мотивация соотносится с достигнутыми результатами, то есть насколько она способствует или препятствует достижению целей, как личных, так и организационных.

Одним из основных понятий, связанных с мотивацией, является потребность — внутреннее состояние, которое возникает у человека в ответ на осознание нехватки чего-либо значимого. Потребности могут быть материальными, социальными, духовными, и для каждого человека они имеют свою иерархию и выраженность. До тех пор, пока какая-либо потребность остаётся неудовлетворённой, она будет оказывать влияние на поведение человека, подталкивая его к поиску способов её удовлетворения. Если же человек не может найти возможность удовлетворить эту потребность, он может попытаться подавить её или не обращать на неё внимания, но в большинстве случаев она остаётся активной.

В свою очередь, мотив — это непосредственное побуждение, толкающее человека к действию ради достижения определённой цели. Мотив рождается внутри самой деятельности, он является её внутренним источником и отражает личностную направленность человека. Поскольку мотивы формируются индивидуально и зависят от личного опыта, установок, окружения и текущего

состояния, они могут сильно различаться даже у людей, находящихся в одинаковых условиях. Именно по этой причине успешное управление требует персонализированного подхода к каждому сотруднику, основанного на понимании его конкретных мотивов и потребностей.

Мотив не только запускает внутренний импульс к действию, но и влияет на то, каким образом человек будет реализовывать это действие на практике. Даже если речь идёт об удовлетворении одной и той же потребности, каждый человек находит для этого свой уникальный путь, обусловленный его личным опытом, установками и восприятием ситуации. Мотивы обычно осознаются индивидом, что позволяет ему управлять своим поведением: человек способен контролировать или подавлять определённые побуждения, а также сознательно формировать новые.

Поведение человека, как правило, обусловлено не каким-либо одним отдельным мотивом, а сложной системой различных побуждений, которые находятся во взаимосвязи и по-разному воздействуют на поступки. Такая система мотивов формирует внутреннюю мотивационную структуру личности, которая служит базисом для принятия решений и осуществления конкретных действий. Эта структура определяет устойчивые предпочтения в поведении и формируется под влиянием жизненного опыта, среды, системы ценностей и текущих целей человека.

Сама мотивация представляет собой процесс формирования у человека побуждений к действию, направленных на достижение определённых целей. По сути, мотивация является центральным элементом эффективного управления, поскольку именно через её механизмы можно активизировать потенциал личности и направить его в нужное русло. Успех управленческого воздействия напрямую зависит от того, насколько правильно организован и реализован процесс мотивации сотрудников.

Существует два основных подхода к формированию мотивации в зависимости от цели. Первый подход основан на использовании конкретных внешних стимулов, способных вызвать

у человека желание действовать. Здесь ключевую роль играет знание о том, какие именно побуждения могут повлиять на поведение работника и привести к достижению желаемого результата. Такой тип мотивации опирается на внешние факторы, как правило, материального или социального характера — поощрения, признание, карьерные возможности и т. д.

Второй подход заключается в более глубоком воздействии — он ориентирован на развитие внутренней мотивационной структуры самого человека. Здесь акцент делается на формировании у него устойчивой внутренней готовности к действию, самостимулировании и устранении тех внутренних факторов, которые мешают эффективному выполнению задач. Этот путь может носить воспитательный и развивающий характер, так как он направлен не только на достижение конкретных целей, но и на формирование зрелой, осознанной личности, способной управлять своими побуждениями.

Этот подход требует гораздо больших усилий со стороны руководителя, так как предполагает глубокое понимание психологических особенностей подчинённых, высокий уровень эмпатии, педагогические навыки и стратегическое мышление. Однако результаты, которых можно достичь с его помощью, значительно выше по сравнению с эффектом от применения первого подхода, так как он закладывает долгосрочную основу для устойчивой и ответственной трудовой мотивации.

Для реализации мотивации используются разнообразные методы и приёмы воздействия, каждый из которых может выполнять роль самостоятельного мотиватора. Если руководитель точно знает, какие факторы действительно побуждают того или иного сотрудника к действию, он может не просто влиять на его поведение, но и создавать условия для устойчивой вовлечённости, высокой продуктивности и личной удовлетворённости работой.

Мотивирующими факторами, способными побуждать человека к определённому действию, могут служить самые разные формы воздействия — будь то обещание поощрения или,

наоборот, угроза его отсутствия, применение наказания либо его избегание, а также элементы давления или освобождение от него. Причём эти элементы могут быть задействованы как до того, как человек начнёт действовать, так и после — в качестве отклика на уже совершённое действие. Это позволяет гибко управлять поведением и вовлечённостью, выстраивая причинно-следственные связи между действиями и их последствиями.

Стимулы, в свою очередь, выполняют функцию своеобразного триггера, запускающего внутреннюю активность человека. Они создают внутреннее напряжение или возбуждение, которое побуждает включение определённых мотивов. Такие стимулы могут принимать разные формы — это и конкретные предметы, и обещания, и ожидаемое вознаграждение, и ощущение личной значимости результата. Важно понимать, что не каждый стимул осознаётся человеком полностью — часто стимулы действуют на подсознательном уровне, формируя поведенческие установки и решения незаметно для самого индивида.

Процесс использования стимулов для того, чтобы вызвать у человека нужную реакцию, называется стимулированием. Стимулирование представляет собой важнейший инструмент в арсенале руководителя, позволяющий реализовать мотивационные механизмы в реальных управленческих условиях. При этом интересно, что в коллективах с высоким уровнем развития взаимоотношений между людьми, когда сотрудники обладают внутренней заинтересованностью и доверием к руководству, необходимость в постоянном внешнем стимулировании значительно снижается. Это объясняется тем, что в таких условиях мотивация носит в большей степени внутренний характер.

Мотивация оказывает непосредственное влияние на ключевые параметры деятельности человека. В первую очередь, она определяет интенсивность, с которой человек выполняет свою работу: один и тот же вид деятельности может выполняться с разной степенью вовлечённости и усилий. Влияет мотивация и на стиль действий: у одного сотрудника может проявляться высокая

активность и стремление к качественному результату, а у другого – минимальные усилия с целью просто «отработать» время. Это также связано с личностной направленностью, установками и ценностями, которые подпитываются мотивацией.

Отдельно стоит отметить влияние мотивации на настойчивость в деятельности. Способность доводить начатое до конца, продолжать работу, несмотря на возникающие трудности, зависит во многом от силы мотивационного импульса. Люди нередко теряют интерес к задачам, особенно если не видят в них смысла или значимости для себя. Однако при наличии устойчивой мотивационной основы они проявляют больше настойчивости, ответственности и целеустремлённости.

Честность и добросовестность в работе также являются результатом мотивации. Это выражается в аккуратном выполнении своих обязанностей, соблюдении норм и стандартов, внимательности к деталям. Человек, ориентированный на качественный результат, будет подходить к задаче с чувством ответственности, даже если его действия напрямую не контролируются. Ещё одной важной характеристикой является направленность деятельности, отражающая то, к каким целям стремится человек, выполняя свою работу. Это может быть ориентир на результат, на признание, на саморазвитие или другие цели, и именно мотивация формирует и укрепляет это стремление. Таким образом, мотивация становится внутренним навигатором, определяющим не только активность человека, но и её качество, направление и устойчивость.

Для эффективного управления людьми важно не только понимать, в каком направлении они действуют, но и уметь использовать мотивацию как инструмент достижения поставленных целей. Это означает, что, зная побуждения человека, можно направлять его поведение таким образом, чтобы оно соответствовало как его личным интересам, так и задачам организации. Таким образом, мотивация становится ключевым

механизмом, позволяющим объединить индивидуальные стремления с общими целями.

Если рассматривать мотивацию не как фиксированное состояние, а как динамичный процесс, можно условно выделить последовательные стадии, которые человек проходит от возникновения внутренней потребности до её удовлетворения. Несмотря на условность такого деления и размытость границ между этапами в реальной жизни, понимание логики этих шагов помогает лучше анализировать и формировать мотивационное поведение. Всё начинается с возникновения потребности, когда человек ощущает нехватку чего-либо, будь то материальные блага, признание, комфорт, безопасность или саморазвитие. Эта внутренняя нехватка превращается в источник напряжения, которое толкает человека к поиску путей удовлетворения потребности. Потребности могут быть как базовыми (например, физиологическими), так и более сложными, связанными с эмоциями, мыслями, взаимодействием с обществом. Их влияние зависит от конкретной жизненной ситуации, внутреннего состояния и уровня осознанности человека.

Когда потребность становится актуальной, человек начинает размышлять над тем, каким образом её можно удовлетворить. Он анализирует возможные пути, оценивает риски, выгоды и доступные ресурсы. Этот этап поиска решения может привести к выбору активного действия, отказа от него или даже к попытке подавления потребности. Выбор зависит от множества факторов — от характера самой потребности до личного опыта и возможностей индивида. После этого следует осознанное определение направления действий: человек решает, что конкретно нужно предпринять, чтобы достичь желаемого. Здесь он сопоставляет цель и средства, оценивает вероятность успеха и ожидаемый результат, а также то, насколько этот результат способен полностью или частично устранить внутреннюю нехватку. По сути, это этап формирования стратегии поведения, где рациональные и эмоциональные факторы переплетаются.

Затем следует этап реализации выбранного действия. Индивид начинает действовать, прикладывая усилия, направленные на достижение цели. В процессе реализации могут происходить корректировки первоначальных планов, особенно если появляются новые обстоятельства, либо если результаты оказываются иными, чем ожидалось. Человек может менять курс действий, усиливать или ослаблять активность в зависимости от промежуточных успехов. После завершения действия наступает момент получения результата. Это может быть, как прямое вознаграждение материальное или эмоциональное, так и косвенное удовлетворение внутреннего стремления. Результаты деятельности влияют на последующее поведение человека: если потребность удовлетворена полностью, мотивация ослабевает; если удовлетворение частичное или отсутствует, мотивация может либо усилиться, либо перераспределиться в другое направление.

На последнем этапе происходит устранение или ослабление потребности, либо её трансформация. Человек оценивает, насколько действия помогли ему избавиться от внутреннего напряжения. Если потребность больше не ощущается как значимая, активность по её удовлетворению прекращается. В противном случае возникает потребность в новых действиях, либо развивается другая потребность, запуская новый цикл мотивационного процесса.

Нужно учитывать, что на мотивационное поведение влияет не одна изолированная потребность, а их целый комплекс. Они могут вступать между собой в противоречие, накладываться друг на друга или, напротив, усиливать воздействие. Именно эта сложная внутренняя динамика делает поведение человека многогранным и подчас непредсказуемым даже для него самого.

Каждый человек обладает уникальной системой мотивации, сформированной на основе жизненного опыта, ценностей, социальных установок и индивидуальных особенностей. У одного индивида стремление к результату может быть мощным стимулом, а для другого — не играть существенной роли. Различие в

структуре мотивов и степени их влияния объясняет, почему даже в одинаковых условиях люди могут вести себя по-разному. Это требует от руководителя глубокого понимания личных особенностей, подчинённых и гибкости в подходах к управлению.

## 11.2. Основные теории мотивации

Понимание различных теоретических подходов к мотивации является важным элементом в изучении того, что побуждает человека к труду, активному участию в процессе и достижению целей. Существует ряд теорий, которые описывают, как формируется мотивация, какие факторы на неё влияют и каким образом её можно направить в нужное русло. Среди таких концепций можно выделить теорию X и Y Макгрегора, пирамиду потребностей Маслоу, двухфакторную теорию Герцберга, а также модель мотивации Вейнберга. Теория X и Y, разработанная американским психологом Дугласом Макгрегором, делит взгляды на человеческую природу в контексте трудовой деятельности на два противоположных подхода. Согласно теории X, предполагается, что большинство людей относятся к работе без энтузиазма, избегают ответственности, стремятся к безопасности и стабильному доходу. Им требуется строгое руководство, постоянный контроль и четко установленные рамки. Такие сотрудники не стремятся к саморазвитию или карьерному росту — их главные стимулы лежат в области материальной стабильности и защищенности.

Противоположную точку зрения представляет теория Y. Она исходит из убеждения, что человек по своей природе трудолюбив, склонен к проявлению инициативы, стремится к самореализации и самоуважению. При благоприятных условиях труда работа воспринимается им как естественная деятельность, доставляющая удовольствие. Сторонники этого подхода считают, что люди способны к самоконтролю, креативности и самостоятельному решению проблем. Кроме того, они не только принимают

ответственность, но и ищут её, если видят в этом личную и профессиональную ценность.

Несмотря на противоположность представлений, эти две теории не диктуют конкретных форм поведения, а лишь отражают установки и отношение человека к труду. На практике руководители могут комбинировать элементы обеих теорий, в зависимости от конкретных обстоятельств, особенностей персонала и поставленных задач. Иногда к одним и тем же сотрудникам может применяться как стиль управления из теории X, так и из теории Y, в зависимости от ситуации и требуемого результата.

Другим важным вкладом в понимание мотивации стала теория Фредерика Герцберга, получившая название двухфакторной модели. Согласно его исследованиям, существует два основных класса факторов, влияющих на мотивацию сотрудников: гигиенические и мотивационные. Гигиенические факторы, такие как условия труда, зарплата, безопасность и межличностные отношения, сами по себе не мотивируют к высокой производительности, но при их отсутствии у сотрудников возникает неудовлетворённость и сниженная отдача. Мотивационные факторы, напротив, непосредственно стимулируют человека к более активной, целеустремлённой деятельности. Это могут быть признание заслуг, карьерный рост, возможность самореализации и личных достижений.

Суть теории Герцберга заключается в том, что просто устранить неудовлетворённость — недостаточно. Чтобы по-настоящему мотивировать человека, необходимо создать условия для внутреннего удовлетворения от труда, раскрытия потенциала и чувства значимости своей работы. Иными словами, эффективность руководства значительно возрастает, если управленец понимает, какие именно стимулы воздействуют на сотрудников — как внешние, так и внутренние. Герцберг также подчёркивал, что вклад в развитие личности, например, через финансирование профессионального обучения, даёт ощутимые результаты не

только в плане роста производительности, но и в улучшении трудовой атмосферы. Когда человек чувствует, что организация инвестирует в его развитие, он начинает больше ценить свою работу, проявляет инициативу и старается быть полезным. С другой стороны, для самого человека обучение и самосовершенствование становятся источником радости, уверенности в себе и стремления к самовыражению.

Таким образом, теории мотивации позволяют глубже понять психологические механизмы, стоящие за трудовой активностью, и помогают руководителям формировать такую рабочую среду, в которой сотрудники не просто выполняют задачи, а действительно вовлечены в процесс, развиваются и получают удовлетворение от своей деятельности.

Фредерик Херцберг в своей теории мотивации разделил все факторы, влияющие на удовлетворённость трудом, на две большие категории: гигиенические факторы и мотиваторы. Первая группа охватывает внешние условия труда и организационную среду, в которой осуществляется деятельность работника. К этим факторам относятся административная политика предприятия, методы управления, уровень контроля, межличностные взаимоотношения в коллективе, заработная плата, должностной статус и чувство безопасности. Эти условия в основном обеспечивают базовый комфорт работника. Если они не соблюдаются, это вызывает у сотрудников недовольство. Однако даже при их наличии они не всегда приводят к росту мотивации — их роль заключается скорее в предотвращении неудовлетворённости.

Вторая группа — мотиваторы — связана напрямую с самой работой и её содержанием. Херцберг полагал, что именно эти внутренние стимулы играют решающую роль в побуждении человека к высокопроизводительной и добросовестной деятельности. Среди них он выделял такие факторы, как достижения и успехи в профессиональной сфере, признание заслуг со стороны коллег и руководства, интерес к выполняемой работе, готовность брать на себя ответственность, а также стремление к

карьерному росту и профессиональному развитию. Эти факторы вызывают у человека чувство удовлетворения и вдохновения. Исходя из этого, можно утверждать, что для того, чтобы сотрудники были по-настоящему мотивированы, им необходимо предоставлять задачи, соответствующие их уровню компетентности и интересам, а также давать возможности для самореализации.

Люди, как правило, стремятся избегать работы, которая не соответствует их способностям или не предоставляет условий для личного роста. Они теряют интерес, если требования слишком просты или не позволяют проявить себя. Таким образом, важно правильно соотносить уровень сложности задач с потенциалом работников, чтобы сохранить или усилить их мотивацию. Дополняет эту точку зрения и теория иерархии потребностей Абрахама Маслоу. Он представил модель человеческой мотивации в виде пирамиды, где каждая последующая ступень отражает всё более высокие уровни потребностей. В её основании находятся физиологические нужды, такие как еда, одежда, жильё — то есть всё, что необходимо для выживания. Сюда же относится и потребность в безопасности, включая стабильную работу, социальную защиту, медицинское обслуживание и уверенность в завтрашнем дне. Эти базовые потребности обязательны для нормального функционирования человека, и пока они не удовлетворены, остальные уровни мотивации не становятся актуальными.

Следующий уровень в пирамиде — это социальные потребности, выражающиеся в стремлении к принадлежности: человеку важно быть частью коллектива, чувствовать эмоциональную связь с другими, ощущать поддержку и принятие. Далее идёт потребность в уважении, уверенности в себе, стремлении к признанию и влиянию. Здесь уже появляется тяга к власти, контролю и управлению ситуацией — человек хочет видеть, что способен влиять на окружающую среду и что его вклад ценится. На самой вершине находится потребность в

самореализации. Она отражает стремление к личностному и профессиональному росту, к раскрытию своих способностей и реализации жизненных целей. Это желание стать тем, кем человек ощущает себя внутренне, — достичь максимально возможного развития.

В свою очередь, Вейнберг и Макклеланд предложили подход, который стремится объединить традиционные и современные взгляды на мотивацию. В своей модели они выделяют два независимых типа мотивации, которые вместе формируют поведение личности. Первый тип — биологическая мотивация — это базовые потребности, присущие не только людям, но и животным. Они проявляются в стремлении к выживанию, получению пищи, защите от опасностей и комфорту. Эта форма мотивации имеет природное происхождение и не требует сложного осмысления, однако отличается высокой степенью адаптивности у человека. Второй тип — мотивация самосознания — носит более высокий и сложный характер. Это форма мотивации, присущая только человеку и возникающая благодаря осознанию себя, своего "Я", а также через освоение языка и культуры. Она включает стремление к самовыражению, саморазвитию и реализации личного потенциала. Именно этот тип мотивации делает человека уникальным, побуждая его не просто удовлетворять базовые нужды, а искать смысл в деятельности, строить жизненные цели и стремиться к их достижению.

Таким образом, все эти теоретические модели показывают, что мотивация — сложный и многогранный процесс, включающий в себя как биологические, так и социально-психологические составляющие. Эффективное управление персоналом требует понимания этих глубинных механизмов и умения применять разные подходы в зависимости от конкретной ситуации и особенностей каждого сотрудника.

## 11.3. Трудовая мотивация, роль и место работников

В современных условиях функционирования предприятий и организаций их роль уже не ограничивается лишь выполнением экономических или управленческих задач. Сегодня на них возлагаются также социальные и психологические функции, которые становятся неотъемлемой частью эффективной деятельности. Это включает в себя, например, активизацию социальной роли сотрудников, формирование новых, более открытых и доверительных отношений внутри коллектива, а также создание атмосферы уверенности в стабильности и будущем как для отдельных работников, так и для всей команды в целом.

Особенное значение в этом контексте приобретают психологические аспекты, которые непосредственно связаны с повседневной практикой руководства. Они оказывают заметное влияние на поведение, мотивацию и общую активность сотрудников. Именно поэтому современный руководитель должен учитывать не только организационные и стратегические, но и психологические моменты, грамотно используя их для достижения общих целей. Игнорирование этих факторов может привести к снижению эффективности работы, ухудшению морального климата и росту напряжённости внутри коллектива.

В рамках этой темы целесообразно рассмотреть наиболее значимые психологические аспекты, которые имеют практическую ценность для управленцев. Среди них особенно выделяются трудовая мотивация, определение места и роли сотрудников в рабочем процессе, развитие неформальных связей в коллективе, установление и поддержание здорового психологического климата, а также анализ причин и особенностей межличностных конфликтов. Кроме того, важную роль играют те психологические факторы, которые влияют на стиль и методы руководства, используемые в организации.

Одним из ключевых элементов, оказывающих влияние на мотивацию сотрудников, является их информированность. Когда

работники чётко понимают цели организации, свои задачи и перспективы развития, это усиливает их вовлечённость и стремление к результату. Также не менее важно правильно определить их позицию и роль в общей структуре, так как это способствует укреплению чувства значимости и ответственности. Психологические условия, в которых сотрудники выполняют свои обязанности, напрямую связаны с продуктивностью их труда.

Таким образом, можно сделать вывод, что психологические аспекты играют важнейшую роль как в управлении коллективом, так и в повседневной работе руководства. Эффективное использование этих факторов позволяет не только повысить мотивацию и удовлетворённость работников, но и способствует принятию более обоснованных решений, повышает результативность организационных процессов. Поэтому современные управленцы должны не просто обладать техническими и административными навыками, но и иметь необходимый уровень психологической подготовки, позволяющей учитывать внутренние процессы, происходящие в коллективе.

Успешное руководство коллективом во многом зависит от умения учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника, в первую очередь – его мотивы к труду. Только когда руководитель понимает, что именно побуждает человека работать продуктивно, он может выстроить такую систему стимулов, которая будет действительно работать. В основе этой системы – воздействие на потребности, ценности и личные установки сотрудников.

Мотивы, побуждающие к деятельности, по продолжительности своего действия можно разделить на долгосрочные и краткосрочные. Те, которые направляют человека на достижение целей, рассчитанных на будущее и требующих постоянства усилий, называются долгосрочными. Именно они помогают преодолевать временные трудности если сотрудник внутренне привязан к результату, который достраивается годами, он проявляет стойкость и упорство даже в сложных

обстоятельствах. Краткосрочные мотивы ориентированы на более близкие выгоды и удовлетворение текущих запросов: премию за месяц, бонус за квартал, повышение в должности теперь или получение отпуска. Когда человек движим только такими краткими стимулами, любые задержки с выплатами или непредвиденные сложности на работе быстро охлаждают его интерес, снижают активность и могут побудить искать новое место.

Краткосрочные мотивы делятся на прямые и косвенные. Прямые – это материальные стимулы: зарплата, социальный статус, бонусы. Косвенные – это возможности роста, признание, комфортные условия работы, эмоциональная поддержка со стороны коллектива. Чаще всего прямые и косвенные мотивы переплетаются: сотрудника притягивает и сама работа, и достойная оплата. Эти люди менее склонны к частой смене места и обычно показывают более высокие результаты, поскольку их интерес лежит сразу в нескольких плоскостях. Несмотря на важность нематериальных факторов, центральную роль в системе трудовых мотивов по-прежнему играют материальные интересы. В условиях рыночной экономики уровень дохода и перспектива его роста чаще всего определяют выбор профессии и место работы, особенно когда речь идёт о молодых специалистах или семьях, подтверждая, что финансовая составляющая мотивации остаётся доминирующей.

В современном Узбекистане разнообразие форм собственности и новые модели хозяйствования обогатили картину мотивов работников. Теперь для многих людей важны не только размер и своевременность выплат, но и условия труда: гибкий график, наличие социальных гарантий, возможность учиться и развиваться. Наряду с этим всё большую значимость приобретают духовные потребности – стремление к признанию, уважению, участию в значимых проектах, которые соответствуют личным ценностям. В совокупности это означает, что настоящий руководитель должен создавать многоуровневую систему

мотивации, где каждый сотрудник найдёт то, что для него важно: от финансового вознаграждения до возможности реализовать свои профессиональные и личностные амбиции.

Для создания благоприятной и продуктивной трудовой мотивации в коллективе крайне важно обеспечить такие условия работы, которые соответствовали бы постоянно меняющимся и растущим потребностям сотрудников. В современном мире повышение заработной платы на предприятиях и в организациях всё чаще напрямую связывается с ростом квалификации работников. Поэтому каждому руководителю будет полезно понять, что именно побуждает сотрудников стремиться к профессиональному развитию и повышению своих навыков.

Исследования в области психологии и управления показали, что для многих работников процесс повышения квалификации служит не только средством улучшения профессиональных навыков, но и способом удовлетворить свои социально-психологические потребности. Это включает в себя получение уважения, признания и внимания как со стороны коллег, так и руководства. Кроме того, стало очевидно, что постоянное обучение и профессиональный рост часто являются ключевыми этапами на пути к карьерному продвижению. Исходя из этого, задача руководителя — обеспечить своим сотрудникам возможности для непрерывного развития, организовать систему обучения и повышения квалификации, доступную на всех этапах их профессиональной деятельности.

Согласно результатам психологических исследований, сотрудники, которые предъявляют высокие требования к себе и к окружающим, как правило, демонстрируют высокие показатели производительности и отличаются устойчивой активностью в работе. Именно из таких работников часто вырастают хорошие руководители. Поэтому среди приоритетных задач менеджеров стоит поиск таких талантливых и мотивированных сотрудников, а также создание для них условий, способствующих их развитию и продвижению на управленческие позиции.

Для того чтобы эффективно организовать прием новых сотрудников, их распределение по должностям и последующее продвижение, руководителям необходимо заранее понимать трудовые мотивы каждого человека. Однако выявить истинные причины поведения работников не всегда просто, так как порой сами сотрудники не до конца осознают или не готовы раскрывать свои внутренние мотивы. Более того, в ходе анкетирования или опросов часть сотрудников может намеренно скрывать свои реальные устремления, давая неверные или неполные ответы. Поэтому для получения объективной и достоверной информации требуется глубокий и комплексный анализ, основанный на различных методах сбора данных.

Одним из ключевых источников знаний о мотивации работников является непосредственное общение руководителя с сотрудниками — беседы и оценочные интервью, а также использование специальных тестовых вопросов. Такие методы применяются не только при приеме на работу, но и в процессе продвижения сотрудников на новые должности. Оценочные беседы помогают выявить уровень мотивации, моральное состояние персонала, а также определить, насколько эффективно сотрудники выполняют свои обязанности. Главная цель всех этих мероприятий — понять, соответствует ли занимаемая или предлагаемая должность способностям и ожиданиям работника, ведь даже самый талантливый сотрудник не сможет проявить себя эффективно, если он не удовлетворен своей ролью в коллективе. Особое внимание при найме новых сотрудников должно уделяться именно изучению их трудовых мотивов, так как игнорирование этого фактора может привести к тому, что работник быстро утратит интерес к своей деятельности и начнет рассматривать возможность смены работы. Понимание мотивации помогает не только снизить текучесть кадров, но и повысить общую производительность и атмосферу в коллективе.

Учитывая сложность и многогранность человеческих мотивов, одной короткой беседы, как правило, недостаточно для их полного

раскрытия. Поэтому на многих современных предприятиях разрабатываются и используются подробные и комплексные тестовые опросники. В такие анкеты включаются вопросы, охватывающие самые разные аспекты — от потребностей и желаний сотрудников до их отношения к заработной плате, профессиональным интересам и предпочтениям в выборе должности. Анализ ответов позволяет руководству получить всестороннее представление о мотивах каждого сотрудника, что становится основой для выстраивания эффективной системы управления персоналом и создания условий, при которых каждый работник может максимально раскрыть свой потенциал.

**Контрольные вопросы:**

1. Роль и особенности понятия мотивации в организации. Этапы процесса мотивации.
2. В чем заключается суть теории X и Y Макгрегора и пирамиды потребностей Маслоу?
3. Теория Герцберга. Особенности модели Вайнберга и Макклелланда.
4. Понятие трудовой мотивации? Какова роль сотрудников в трудовой мотивации?

# ТЕМА 12: ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ТРУДА И ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ

**12.1. Деньги как основное средство вознаграждения работников.**

**12.2. Аттестация по результатам деятельности.**

**12.3 Системы экономического стимулирования.**

## 12.1. Деньги как основное средство вознаграждения работников

Экономическое стимулирование и вопросы, связанные с оплатой труда, играют важную роль как для самого работника, так и для общества в целом. В конце девятнадцатого и начале двадцатого века доминировало мнение, что денежное вознаграждение оказывает прямое влияние на мотивацию человека: чем выше зарплата, тем сильнее желание работать. Однако последующие исследования показали, что влияние экономического стимула на работника во многом зависит от его социального положения и носит скорее косвенный характер. Именно поэтому необходимо более подробно рассмотреть, какое значение имеют деньги как средство вознаграждения в трудовой деятельности.

С экономической точки зрения деньги выполняют функцию обмена, благодаря которой происходит перераспределение экономических ресурсов в обществе. В то же время деньги выступают и в роли социального средства обмена, поскольку количество финансовых средств, находящихся у человека, отражает его место и статус в обществе. Обладая или расходуя деньги, человек выражает свой социальный уровень, а также оценивает собственный труд и вклад в работу. Для каждого индивида ценность денег имеет свои особенности и зависит от его конкретных потребностей. В связи с этим, рассматривая вознаграждение через призму различных моделей мотивации,

можно глубже понять и выразить значимость денег для личности с точки зрения, как экономической, так и социальной.

Одним из аспектов является стимулирование деятельности. Работник, стремящийся к достижению поставленных целей, зачастую сравнивает свою заработную плату с доходами коллег. В этом случае деньги становятся показателем успеха и профессиональных достижений сотрудника, выступая своего рода мерилом его положения. Деньги также играют роль средства удовлетворения различных уровней человеческих потребностей. Они позволяют человеку обеспечить базовые жизненные потребности, а также удовлетворять более высокие потребности, связанные с социальным признанием и самореализацией.

Размер вознаграждения в значительной мере отражает авторитет и статус человека внутри организации. Часто работники, стремящиеся получить повышение зарплаты, преследуют не только материальные цели, но и стремятся к признанию и самореализации в коллективе. При этом сотрудники объясняют получение дополнительного вознаграждения своими профессиональными способностями и опытом, а низкие показатели в работе связывают с высокой сложностью задач или неблагоприятными обстоятельствами. Несмотря на это, внешние негативные факторы, как правило, не влияют на сокращение размера заработка.

Теоретические основы мотивации также обращают внимание на ожидания работника относительно вознаграждения. Согласно одной из мотивационных теорий, уровень мотивации зависит от трех компонентов: валентности, то есть значимости для человека ожидаемого результата, ожидания, или веры в то, что приложенные усилия приведут к достижению желаемого, и инструментальности — уверенности в том, что достижение цели действительно приведет к получению вознаграждения. Таким образом, экономическое стимулирование не является простым и прямолинейным процессом, а зависит от сложного взаимодействия личных потребностей, социальных факторов и восприятия

справедливости вознаграждения. Правильное понимание этих взаимосвязей помогает более эффективно управлять мотивацией сотрудников и создавать условия для их продуктивной работы.

Для того чтобы денежное вознаграждение действительно стало мощным стимулом для сотрудника, необходимо выполнение нескольких условий. Во-первых, работник должен испытывать внутреннее желание увеличить свой доход, то есть ценить и стремиться к финансовому вознаграждению. Во-вторых, он должен искренне верить в то, что его усилия и действия приведут к успешному достижению поставленных целей. И, наконец, достигнутые высокие результаты должны сопровождаться соответствующим признанием и вознаграждением со стороны руководства. Эти три компонента — стремление к деньгам, вера в результативность своих усилий и уверенность в справедливом поощрении — являются основой эффективной мотивации через денежное вознаграждение.

Степень значимости денег для каждого сотрудника определяется не только политикой и методами управления, но и личными качествами самого человека, его опытом, потребностями и также зависит от окружающей экономической и социальной среды. Деньги играют двойственную роль — с одной стороны, они выступают как инструмент экономического стимулирования, а с другой — как символ социального статуса и признания. Несмотря на то что теоретически существует прямая связь между результатами труда и размером вознаграждения, на практике многие работники относятся к этому скептически. Это объясняется тем, что в реальных условиях далеко не всегда более успешные и трудолюбивые сотрудники получают соответствующее повышение зарплаты. Часто люди, умеющие выгодно преподнести себя или использующие хитрость и лесть, добиваются более высоких доходов без особых усилий. Такая несправедливость вызывает у работников чувство недовольства и снижает веру в инструментальную функцию денежного вознаграждения.

Аналогичные сложности возникают и при продвижении по карьерной лестнице. Управленцы должны искать новые методы и возможности для мотивации сотрудников, чтобы сделать систему вознаграждений максимально справедливой и прозрачной. Очень важным аспектом при этом является принцип справедливости. Разработка действенных систем стимулирования, направленных на повышение производительности труда, — задача непростая и многогранная. Руководство компании в первую очередь должно учитывать отношение самих сотрудников к денежным выплатам. Сотрудники постоянно оценивают не только получаемое вознаграждение, но и соотносят его с собственными затратами — временем, усилиями, уровнем знаний и навыков, а также интеллектуальной нагрузкой, связанной с выполнением сложных или нестандартных задач. При этом важно принимать в расчет не только экономические стимулы в виде зарплаты, премий, льгот и отпусков, но и социальные факторы, такие как положение в коллективе, уважение со стороны коллег и степень независимости в работе.

Только комплексный подход, учитывающий все эти моменты, позволяет сформировать такую систему мотивации, в которой сотрудник ощущает справедливость и заинтересованность в достижении высоких результатов. Точка безубыточности представляет собой такой уровень, при котором затраты сотрудника на выполнение работы полностью компенсируются получаемым вознаграждением за определенный уровень его трудовой активности. Иными словами, это тот баланс, при котором усилия и вложенное время сотрудника окупаются тем, что он получает в результате своей деятельности. Однако на практике большинство работников не достигают именно этой оптимальной точки, а их трудовая активность, как правило, лишь приближается к ней, оставаясь в определенных пределах.

Существует несколько причин, объясняющих, почему сотрудники обычно не достигают максимальной эффективности и не работают точно на уровне точки безубыточности. Во-первых,

обычные работники зачастую не обладают достаточным опытом и знаниями, чтобы правильно определить, сколько усилий и времени им нужно вложить для достижения баланса между затратами и вознаграждением. Без этого понимания они не могут осознанно регулировать свою активность так, чтобы оптимизировать свои результаты и вознаграждение. Во-вторых, многие сотрудники предпочитают не нарушать существующий для них установленный баланс между затратами и вознаграждением. Они склонны придерживаться привычного уровня активности, не стремясь резко увеличить свои усилия, чтобы избежать риска, связанного с возможным перерасходом ресурсов без соответствующего роста вознаграждения. Это может быть связано с желанием сохранить комфортное состояние, избежать дополнительного стресса или неопределенности.

В результате трудовая активность работников чаще всего находится в некотором диапазоне, ограниченном определенными границами, которые можно представить как область между точками A1 и B1. В этом интервале сотрудники стараются поддерживать такой уровень активности, при котором их усилия и получаемая отдача находятся в равновесии, не выходя за пределы, которые они считают приемлемыми для себя. Такой подход обеспечивает стабильность и предсказуемость в их работе, хотя и не всегда максимизирует производительность.

При рассмотрении вопросов, связанных с использованием денежных средств в качестве вознаграждения, следует учитывать ряд важных аспектов. Во-первых, внешний и внутренний уровни вознаграждения должны находиться в гармонии и соответствовать друг другу. Это означает, что то, что сотрудник получает от организации в виде зарплаты и других материальных благ, должно совпадать с тем, как он оценивает и воспринимает собственные достижения и вклад в работу. Если внутреннее чувство удовлетворения и признания не совпадает с реальным вознаграждением, это может привести к снижению мотивации и эффективности труда.

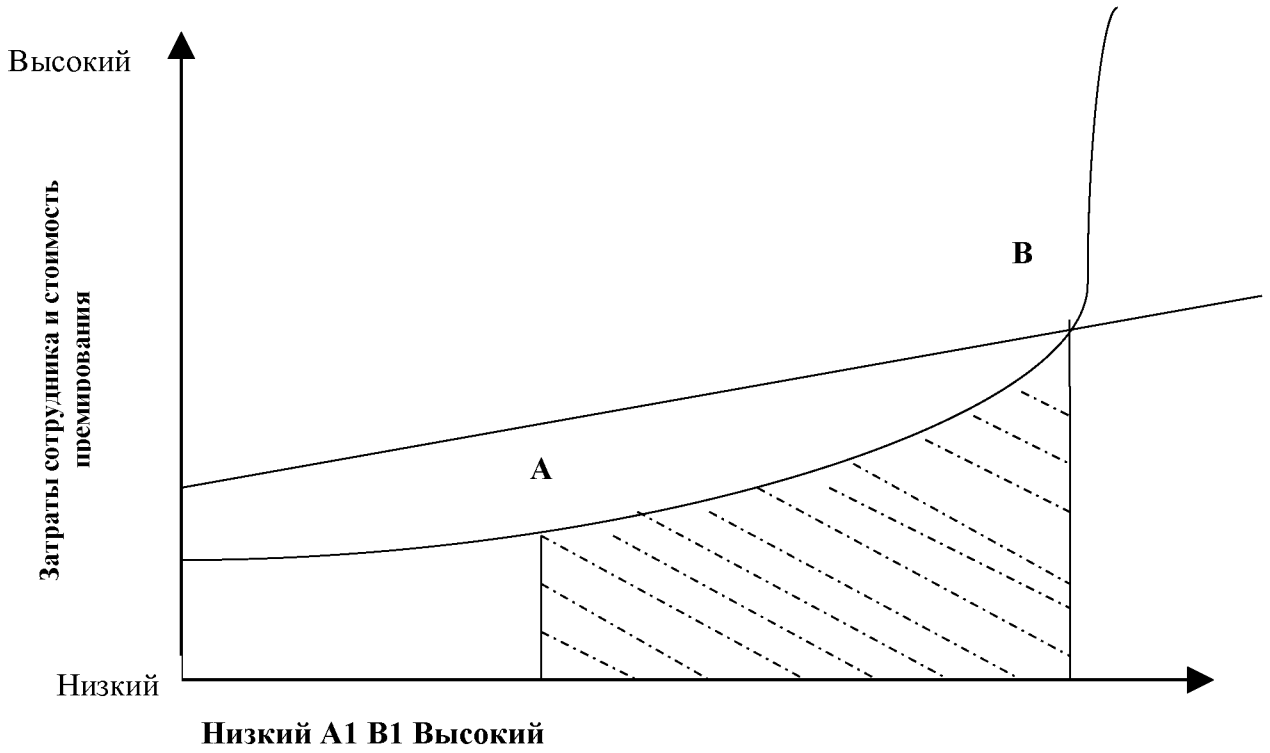



**Рисунок 12.1. Соотношение трудовых затрат и вознаграждения**

Во-вторых, все формы и размеры вознаграждений должны строго соответствовать действующему законодательству. Это не только юридическое требование, но и основа справедливого и прозрачного отношения к сотрудникам. Нарушение законных норм в вопросах оплаты труда способно вызвать серьезные конфликты внутри коллектива, а также привести к негативным последствиям для самой организации в виде штрафов или репутационных потерь. Третий аспект, который заслуживает особого внимания, связан с конфиденциальностью информации о заработной плате. В международной практике многие компании придают большое значение тому, чтобы сведения о доходах сотрудников оставались закрытыми и не становились предметом открытых обсуждений внутри коллектива. С этической точки зрения такая политика позволяет минимизировать возможные разногласия, избежать возникновения конфликтов из-за сравнений

заработков и препятствует проявлению дискриминации по социальным или другим признакам.

Кроме того, важно организовать эффективные средства контроля, которые обеспечивают правильное и своевременное распределение денежных средств в соответствии с утвержденными нормами и процедурами. Такой контроль помогает поддерживать прозрачность системы вознаграждения и предотвращает злоупотребления или ошибки, которые могут негативно сказаться на моральном состоянии сотрудников. Наконец, система вознаграждений должна обладать определенной гибкостью. Это значит, что она должна быть способна адаптироваться к меняющимся условиям, потребностям сотрудников и экономической ситуации. Гибкость позволяет своевременно корректировать размеры и формы выплат, учитывая индивидуальные и коллективные достижения, что способствует поддержанию высокого уровня мотивации и удовлетворенности персонала. Таким образом, комплексный и продуманный подход к использованию денежных средств в системе вознаграждения является важным условием эффективного управления трудовыми ресурсами.

## 12.2. Аттестация по результатам деятельности

Организации применяют разнообразные методы и системы целевого планирования и контроля для того, чтобы максимально повысить эффективность труда своих сотрудников. Одним из наиболее распространённых и эффективных подходов является управление по целям. В рамках этой системы производительность труда становится результатом четко выстроенного процесса, состоящего из нескольких важных этапов. На первом этапе происходит постановка целей, которая основывается на имеющихся ресурсах и стратегических задачах организации. Менеджер совместно с сотрудниками определяет конкретные производственные показатели, которых необходимо достичь. Это обеспечивает ясность и согласованность действий на всех уровнях.

Далее следует разработка плана действий, в ходе которой сотрудники либо самостоятельно, либо совместно с руководством определяют методы и средства, с помощью которых можно добиться поставленных целей. Этот этап предполагает активное участие работников, что способствует формированию чувства ответственности за результат. В процессе достижения цели регулярно проводятся периодические проверки, представляющие собой совместный контроль за ходом выполнения задач. Эти проверки чаще всего проходят в неформальной обстановке, что способствует открытому обсуждению возникших трудностей и поиску решений без излишнего давления.

В конце года или установленного периода проводится формальная оценка результатов работы. Менеджеры подводят итоги выполнения задач, анализируют достижения и определяют направления для дальнейшего планирования, что обеспечивает цикличность и непрерывность процесса управления. Некоторые системы управления по целям включают в себя процедуру аттестации, которая направлена на оценку трудовой деятельности сотрудников. Аттестация играет ключевую роль в стимулировании работников, так как позволяет соотнести уровень вознаграждения с конкретными результатами, достигнутыми каждым сотрудником. Кроме того, аттестация предоставляет руководству ряд важных возможностей. Во-первых, она способствует оптимальному распределению ресурсов, что особенно важно в условиях быстро меняющейся внешней среды. Во-вторых, аттестация служит мощным инструментом мотивации и стимулирования персонала, способствуя повышению их заинтересованности в работе.

Еще одним значимым преимуществом данной процедуры является установление прочной обратной связи между руководством и сотрудниками, что помогает своевременно выявлять и устранять проблемы. Аттестация также способствует поддержанию справедливости внутри коллектива, формируя у работников ощущение равенства и уважения. Кроме того, она открывает возможности для обучения и развития персонала, что

положительно сказывается на профессиональном росте сотрудников и общем уровне квалификации. Наконец, аттестация обеспечивает соблюдение принципов равных возможностей при трудоустройстве, что является важным аспектом современной корпоративной этики. Таким образом, управление по целям и система аттестации представляют собой комплекс инструментов, направленных на повышение эффективности труда, развитие сотрудников и поддержание справедливой и мотивирующей рабочей среды.

Аттестация сотрудников служит важным инструментом для поощрения тех работников, которые демонстрируют высокий уровень эффективности и качества в своей деятельности. Она не только стимулирует персонал к достижению лучших результатов, но и способствует постоянному совершенствованию системы управления в организации, а также профессиональному развитию самих сотрудников. В процессе аттестации учитываются социальные условия, в которых функционирует коллектив, что помогает создать справедливую и мотивирующую атмосферу труда.

В качестве примера можно привести законодательство Соединенных Штатов Америки, которое предъявляет строгие требования к организации системы аттестации, основываясь на принципах равных возможностей для всех работников без исключения. Такая система является необходимым элементом эффективного управления персоналом, так как позволяет объективно и всесторонне оценить результаты труда каждого сотрудника.

Для того чтобы аттестация была максимально эффективной, она должна базироваться на четко сформулированных и объективных критериях оценки, которые непосредственно связаны с конкретными обязанностями и задачами, выполняемыми работником. Это позволяет не просто формально оценивать сотрудников, а глубоко анализировать их профессиональные функции и достижения. Кроме того, система аттестации требует

постоянного усовершенствования, что достигается благодаря проведению научных и практических исследований, направленных на улучшение методов оценки. Важно, чтобы процесс оценки осуществляли квалифицированные специалисты, обладающие необходимыми знаниями и опытом, что обеспечивает достоверность и справедливость результатов.

Ключевым моментом является то, что аттестация охватывает всех работников организации, независимо от их должности или стажа, и проводится без какой-либо дискриминации по любым признакам. Такой подход способствует формированию равноправной среды, где каждый сотрудник имеет равные шансы на признание и развитие. Таким образом, система аттестации является неотъемлемой частью современного управления персоналом, обеспечивающей как объективное оценивание труда, так и создание условий для повышения мотивации, справедливого вознаграждения и профессионального роста сотрудников.

Для успешного выполнения поставленных задач в системе аттестации необходимо разработать и придерживаться определённых принципов, которые обеспечивают её эффективность и объективность. В прошлом программы аттестации зачастую концентрировались на выявлении слабых и сильных сторон сотрудников, однако современные подходы смещают акцент на анализ текущих показателей работы и постановку перспективных целей. Особое внимание уделяется развитию сотрудничества между сотрудниками и руководством, что способствует более продуктивному взаимодействию и достижению общих результатов.

Одним из ключевых принципов аттестации является ориентация на результаты. Это означает, что важна не просто сама деятельность работника, а конечный результат, который должен соответствовать установленным требованиям и стандартам. Другим значимым моментом является чёткое понимание сотрудником поставленных перед ним целей и задач. Только при

осознании сути своих обязанностей и ожиданий можно эффективно работать и добиваться успеха.

Не менее важно, чтобы цели и задачи устанавливались в процессе совместного обсуждения между руководителем и самим работником. Участие сотрудников в планировании их работы и развитие инициативы способствуют более высокому уровню мотивации и интересу к выполняемым обязанностям. Многие люди стремятся не просто выполнять стандартные функции, но и развиваться профессионально, реализовывать себя через сложные проекты и совместную работу в команде. Для поддержания высокого качества труда необходима система обратной связи, которая позволяет доводить до сотрудника объективную информацию об оценке его результатов. Регулярное получение такой обратной связи способствует повышению эффективности и помогает корректировать работу в нужном направлении.

Основной формой оценки в рамках аттестации является проведение собеседований, на которых анализируется деятельность каждого сотрудника. Современные системы предусматривают всестороннюю оценку — не только результатов работы, но и поведения, а также личностных качеств. Это позволяет выявить потенциал сотрудника для дальнейшего профессионального роста и развития.

Для получения максимально точной и объективной информации используются различные методы и формы оценки. В некоторых организациях применяются письменные отчёты, составляемые экспертами после проверки деятельности работников. В других случаях анализируются конкретные ситуации, отражающие положительные и отрицательные стороны работы сотрудника. Наиболее распространённой практикой является использование рейтинговых систем, которые позволяют структурировано и количественно оценить разные аспекты работы и личностных характеристик.

Таким образом, современные принципы и методы аттестации направлены на комплексное понимание профессионального

уровня сотрудника и создание условий для его дальнейшего совершенствования, что в конечном итоге способствует повышению общей эффективности работы организации.

Вне зависимости от того, какая именно система аттестации применяется в организации, проведение личного собеседования между менеджером и сотрудником является обязательным этапом. В ходе этой беседы руководитель должен донести до работника результаты оценки его деятельности. Такой формат общения создаёт возможность для установления обратной связи, что позволяет не только обсудить выявленные в ходе аттестации проблемы, но и понять точку зрения самого сотрудника. Совместное обсуждение помогает найти оптимальные решения и определить дальнейшие шаги развития. Кроме того, в процессе собеседования совместно формируются конкретные цели для работника, и на этой основе может быть пересмотрена или подтверждена его заработная плата. Аттестационное интервью представляет собой отличный инструмент для повышения мотивации сотрудника, поскольку даёт ему чёткое понимание своих достижений и областей для роста.

Изучение различных программ аттестации показывает, что их эффективность во многом зависит от нескольких важных факторов. В первую очередь, важно, чтобы менеджер, проводящий оценку, хорошо понимал специфику работы каждого аттестуемого сотрудника и особенности его трудовой деятельности. Немаловажным является использование чётких и измеримых стандартов, которые позволяют объективно оценить производительность и качество работы. Оценка должна базироваться на конкретных результатах, а не только на субъективных впечатлениях. Для более всестороннего анализа полезно привлекать информацию от сторонних наблюдателей, которые могут предоставить дополнительный взгляд на деятельность сотрудника.

Ключевым моментом является сокращение объёма критики в ходе оценки, что помогает сотруднику сосредоточиться на

устранении недостатков, не испытывая чрезмерного стресса или демотивации. Важно активно учитывать предложения самого работника и его отношение к выполняемой работе, ведь это способствует развитию чувства вовлечённости и ответственности. Совместное обсуждение возникших проблем укрепляет взаимодействие между руководителем и подчинённым, формирует атмосферу доверия и поддержки.

В некоторых организациях в систему аттестации включается и самоаттестация, при которой сотрудник самостоятельно оценивает свои достижения и выявляет сильные и слабые стороны. На следующем этапе полученные данные сравниваются с мнением менеджера, что создаёт базу для открытого диалога, помогает согласовать точки зрения и выработать совместный план действий по развитию и совершенствованию профессиональных навыков.

Несмотря на многочисленные преимущества, в процессе аттестации могут возникать и определённые трудности. В частности, нередко наблюдается конфронтация между менеджером и сотрудником, особенно если результаты оценки оказались неудовлетворительными. В таких случаях человек может пытаться отрицать выводы, чтобы не потерять лицо перед коллегами и сохранить своё самооценку. Эмоциональная реакция на критику требует от руководителя особой тактичности и умения сглаживать острые моменты. Важно помнить, что аттестация имеет оценочный характер и является неотъемлемой частью комплексного управления персоналом. Для эффективного проведения этого процесса менеджеру необходимо досконально знать специфику работы своих сотрудников, их реальные достижения, а также потребности и возможности для дальнейшего развития.

Тем не менее, существуют факторы, которые могут снижать эффективность системы аттестации. Одной из причин является недостаток опыта у менеджера, особенно в понимании организационных процессов и особенностей работы сотрудников.

Отсутствие возможности собирать и анализировать полноценную информацию о деятельности работников тоже негативно сказывается на качестве оценки. Кроме того, если не удаётся вовлечь сотрудников в процесс аттестации, она воспринимается ими как формальность или даже бессмысленная игра, что искажает представление о результатах и снижает доверие к системе в целом. Все эти моменты требуют внимательного подхода к организации аттестации, постоянного совершенствования методов оценки и налаживания эффективного диалога между руководством и коллективом. Только тогда процесс станет действительно полезным инструментом для развития персонала и повышения общей эффективности работы организации.

## 12.3 Системы экономического стимулирования

Руководящий состав организации, внедряя систему экономического стимулирования, преследует несколько важных целей, направленных на повышение эффективности труда и развитие коллектива. В первую очередь такая система предназначена для того, чтобы добиться высокого уровня результатов как на индивидуальном, так и на групповом и организационном уровнях. Помимо этого, она служит инструментом для привлечения новых специалистов, эффективного отбора и найма работников, а также для удержания квалифицированных сотрудников в компании. Важной задачей системы является стимулирование творческого подхода к выполнению обязанностей и удовлетворение основных потребностей персонала, что способствует формированию устойчивой мотивации и лояльности.

Когда речь заходит о материальном стимулировании, ключевыми критериями для оценки вклада работника могут выступать объем выполненной работы, финансовые показатели организации, сокращение издержек, а также объемы реализованной продукции и предоставленных услуг. Вместе с тем,

нельзя упускать из виду и моральный аспект оценки труда. В частности, зачастую возникает несоответствие между оценкой, которую руководитель выставляет сотруднику, и тем, как сам работник воспринимает свою деятельность. При этом разные сотрудники по-разному реагируют на подобные расхождения. Обычно, если оценка оказывается выше ожидаемой, это не вызывает у человека отрицательных эмоций и даже способствует его удовлетворенности. Однако если оценка оказывается ниже собственных ожиданий, это может привести к негативному восприятию и снижению доверия к системе оценки.

Главным достоинством материального стимулирования является то, что оно даёт сотрудникам уверенность в том, что их усилия и достижения не останутся незамеченными, а будут достойно вознаграждены. Такая система способствует формированию у работников ощущения справедливости, поскольку получение премии или бонуса, связанного с результатами труда, воспринимается как объективное признание их вклада. Это, в свою очередь, укрепляет мотивацию и желание работать качественно и эффективно.

Однако, при рассмотрении системы индивидуального распределения труда, стоит учитывать, как её преимущества, так и недостатки. К числу преимуществ можно отнести положительное влияние на ключевые экономические показатели, такие как прибыль и общий доход компании, а также на финансовые результаты. Система способствует поддержанию чувства справедливости и поощрению желаемого поведения, предоставляя объективные критерии для стимулирования сотрудников.

Вместе с тем, существуют и определённые сложности, связанные с реализацией такой системы. В первую очередь, она требует значительных затрат, как со стороны работников, так и со стороны самой организации. Высокая сложность системы нередко затрудняет её практическое применение и управление. Кроме того, возможны колебания или снижение заработной платы, что может негативно сказаться на настрое коллектива. Часто возникают

трудности с восприятием системы профсоюзами, которые могут выступать против определённых аспектов распределения вознаграждений. Также наблюдаются задержки с выплатами, что усугубляет ситуацию и снижает доверие к организации. Кроме того, сама система ограничена в выборе показателей для оценки, что не всегда позволяет полноценно учитывать вклад каждого сотрудника.

Поэтому при внедрении новой системы индивидуального распределения труда важно внимательно анализировать не только экономические, но и психологические и социальные последствия для коллектива и каждого работника в отдельности. Денежное вознаграждение играет роль мощного стимулирующего фактора, поскольку оно напрямую связано с высокой оплатой труда при достижении высоких показателей производительности и одновременно способствует снижению затрат на производство единицы продукции. Такая мотивация способствует не только улучшению результатов, но и более рациональному использованию ресурсов организации.

В современном обществе изменения в социальной системе часто вызывают у работников ощущение неудовлетворенности и несправедливости, что может негативно сказываться на их мотивации и настроении. Успешное функционирование любой системы стимулирования тесно связано с правильным и скоординированным взаимодействием со стороны управленцев. Это означает, что все управленческие действия должны быть тщательно продуманы и согласованы, чтобы минимизировать возникающие проблемы и повысить эффективность мотивации персонала.

Среди основных трудностей, с которыми сталкиваются организации при внедрении таких систем, выделяются проблемы, связанные с нормированием труда. Часто работники считают, что установленные нормы труда слишком высоки и недостижимы, что вызывает у них недовольство и снижение заинтересованности в работе. Кроме того, усложняется задача линейных руководителей,

таких как мастера или сменные руководители, которым необходимо не только хорошо разбираться в системе оплаты труда, но и уметь грамотно координировать размеры заработной платы своих подчиненных, учитывая их вклад и результаты труда. Еще одной сложностью является существование неформальных трудовых норм, которые сами сотрудники устанавливают внутри коллектива неофициально. Эти нормы определяют уровень нагрузки и требований, который сотрудники считают приемлемым и выполняют без особого напряжения. Если же официальные нормы превышают эти установленные коллективом границы, это часто приводит к неудовольствию и сопротивлению работников.

Кроме того, в коллективе могут возникать конфликты между сотрудниками, получающими разные формы оплаты труда, например, сдельную и повременную. Различия в системе оплаты могут вызывать чувство несправедливости и разногласия, что требует особого внимания со стороны руководства.

Важным элементом мотивационной системы является участие сотрудников в прибыли компании, что подразумевает распределение части прибыли между работниками в зависимости от их результатов труда. Это может осуществляться как в виде премий, выплачиваемых по итогам работы, так и через более длительные промежутки времени в форме дивидендов по акциям компании. Такой подход позволяет сотрудникам почувствовать свою причастность к успеху организации и повышает их заинтересованность в достижении высоких показателей. Еще одной формой материального поощрения является участие в доходах, которое базируется на увеличении дохода сотрудников в зависимости от их стажа работы, а также от улучшения показателей деятельности организации. К таким показателям могут относиться объем запасов, сокращение затрат на производство единицы продукции и улучшение качества выпускаемой продукции. Размер вознаграждения в этой системе определяется на основе контроля, осуществляемого самими

сотрудниками, и их способности снижать издержки, что стимулирует экономное и эффективное использование ресурсов.

Установление заработной платы в зависимости от квалификации сотрудника предполагает учет его уровня знаний, профессиональных умений и способности выполнять возложенные задачи. Как правило, повышение квалификации работников поощряется через установление почасовой оплаты труда, что связано с необходимостью компенсации затрат организации на обучение и развитие персонала. Такой подход стимулирует работников повышать свои навыки и компетенции, что, в свою очередь, положительно сказывается на качестве и продуктивности их работы.

Единая и целостная система премирования в организации подразумевает использование различных методов и подходов к определению заработной платы сотрудников. В основе такой системы лежит установление базовых ставок оплаты труда, которые служат отправной точкой для дальнейших изменений и дополнений. В процессе аттестации работников могут вводиться дополнительные виды поощрений, направленные на стимулирование их более эффективной и продуктивной работы. Помимо этого, программы, предусматривающие участие сотрудников в доходах и прибыли компании, служат мощным стимулом для достижения высоких результатов и повышения заинтересованности в общем успехе организации.

В структуре единой системы стимулирования можно выделить несколько важных элементов, каждый из которых играет свою роль в формировании общей мотивационной среды. Во-первых, базовая заработная плата устанавливается с учетом требований и условий рынка труда, а также особенностей конкретного рабочего места. Это обеспечивает справедливое вознаграждение, соответствующее уровню выполняемой работы и рыночным реалиям. Далее заработная плата может изменяться в зависимости от квалификации и профессиональной подготовки сотрудника. Для этого вводятся различные тарифные и

квалификационные разряды, которые отражают уровень знаний и умений работника, а также его профессиональный опыт. Такой подход позволяет дифференцировать оплату труда и поощрять повышение квалификации. Кроме того, реальный уровень заработной платы корректируется с учетом стоимости жизни, что помогает сохранить покупательную способность дохода работников при изменении экономических условий. Это особенно важно в условиях инфляции или других факторов, влияющих на уровень цен.

Вознаграждение может также зависеть от выслуги лет, то есть от общего стажа работы сотрудника. В рамках такой системы предусмотрено повышение заработной платы в зависимости от длительности работы на предприятии, а в некоторых организациях практикуется ежегодная выплата премий за многолетний труд и преданность профессии. Значительную роль в системе мотивации играет вознаграждение, связанное с прибылью организации. Сотрудники получают дополнительное поощрение, если компания достигает хороших финансовых показателей, что стимулирует их вносить вклад в общий успех. Также важным элементом являются премии и поощрения, выдаваемые за конкретные достижения в выполнении рабочих заданий. Такие выплаты обычно связаны с внедрением различных стимулирующих систем оплаты труда, а также с программами участия в доходах, которые поощряют индивидуальные и командные успехи.

Компенсационные выплаты предусмотрены за выполнение дополнительной трудовой деятельности, такой как сверхурочная работа, работа в ночные смены или в выходные дни. Эти выплаты служат признанием особых усилий сотрудников и способствуют поддержанию их мотивации при повышенной нагрузке. Кроме материальных форм вознаграждения, в систему включены и выплаты, которые не связаны напрямую с самим трудовым процессом. К ним относятся оплачиваемые отпуска, различные пособия, выплаты по временной нетрудоспособности или безработице, что обеспечивает социальную защиту работников.




**Рис. 12.2. Пирамида стимулирования: Единая система вознаграждения (начиная с основания)**

Наконец, важное место занимает неэкономическое стимулирование, которое включает предоставление внеочередных отпусков, организацию детских садов, санаториев и других социальных благ. Эти меры способствуют улучшению общего качества жизни сотрудников, укреплению их лояльности и удовлетворенности работой. Таким образом, целостная система премирования представляет собой сложный комплекс различных видов вознаграждений и поощрений, направленных на создание благоприятных условий труда, повышение мотивации и эффективности сотрудников, а также на укрепление их социальной защищенности и удовлетворенности своей профессиональной деятельностью.

## Контрольные вопросы:

1. В чем заключается экономическое и социальное значение денег для личности и как его можно выразить?

2. Какие возможности предоставляет менеджменту аттестация и каковы ее принципы?

3. Какие факторы влияют на эффективность программы аттестации при ее изучении?

4. Особенности и виды стимулирования.

# МОДУЛЬ 5: ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

# ТЕМА 13: ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

**13.1. Особенности деятельности малых профессиональных групп.**

**13.2. Особенности формальных и неформальных групп.**

**13.3. Динамика развития групп.**

## 13.1. Особенности деятельности малых профессиональных групп

Каждая организация обладает определенными ключевыми характеристиками, которые определяют её эффективность и способность достигать поставленных целей. Среди этих характеристик можно выделить такие, как уровень производительности, степень вовлеченности сотрудников, наличие и развитие научного и интеллектуального потенциала, способ взаимодействия с внешней средой, климат внутри коллектива, кадровая устойчивость, технологическое оснащение, перспективы дальнейшего развития, а также сформированный имидж и репутация. Эти элементы в совокупности формируют основу потенциала организации и отражают её реальные возможности для устойчивой и результативной деятельности. Потенциал проявляется в том, насколько эффективно организация использует имеющиеся ресурсы — как материальные, так и человеческие — и как она справляется с задачами, стоящими перед ней в условиях быстро меняющейся внешней среды.

Примерами организаций, обладающих мощным потенциалом, могут служить те, чья деятельность стала исторически значимой и оказала влияние на развитие общества. Так, особого внимания заслуживает коллектив, работавший в рамках конструкторского бюро под руководством академика Сергея Павловича Королёва, где трудились выдающиеся ученые, включая академика Андрея Дмитриевича Сахарова. Это бюро стало символом научно-

технического прогресса своего времени и продемонстрировало, как сплоченность, высокий профессионализм и целенаправленное руководство могут привести к колоссальным достижениям.

Другим ярким примером может служить команда специалистов и разработчиков, стоявших у истоков создания продукции компании Apple. Эти люди смогли воплотить передовые идеи в реальные инновационные продукты, которые изменили не только рынок технологий, но и образ жизни миллионов людей. Такие примеры свидетельствуют о том, что высокий потенциал организации напрямую связан с уровнем креативности, самоотдачи, компетентности и взаимодействия её участников.

В качестве еще одного показательного примера можно упомянуть крепкие и сплоченные семьи. Несмотря на то, что семья не является организацией в классическом понимании, её структура, внутренняя организация, взаимная поддержка и совместные цели делают её живым доказательством того, как важны внутренние ресурсы и сплоченность для устойчивого развития и благополучия. Таким образом, потенциал любой организации складывается из множества факторов, среди которых особое значение имеют профессионализм и личные качества каждого сотрудника, его роль в общем процессе, уровень технической оснащенности и, безусловно, лидерские способности и управленческое мастерство руководителя. Только при гармоничном сочетании всех этих элементов организация может успешно функционировать, адаптироваться к вызовам и стремительно развиваться.

Разнообразие и сочетание ключевых элементов, формирующих организацию, оказывает разное влияние на её общий потенциал. В зависимости от того, насколько сбалансирован и качественен этот набор, организация может демонстрировать как высокий, так и низкий уровень эффективности. Уменьшение организационного потенциала может происходить по множеству причин, включая нехватку

современного оборудования, недостаточный уровень подготовки сотрудников, снижение интеллектуальной активности, утрату инновационного подхода, массовые увольнения или, напротив, привлечение сотрудников, которые не вписываются в корпоративную культуру и провоцируют внутренние конфликты. Все эти факторы в совокупности подрывают основу устойчивого функционирования.

Напротив, высокий потенциал организации наблюдается в тех случаях, когда принимаются меры по усилению её материальной и кадровой базы. Это может выражаться в приобретении современного технического оборудования, найме квалифицированных специалистов, чьи личные ценности, цели и методы работы гармонируют с целями и миссией самой организации. Особенно значимым является совпадение личных стремлений сотрудников с направлениями развития организации, что способствует более высокой мотивации, вовлеченности и продуктивности. В таких условиях потенциал может не просто возрастать постепенно, а стремительно возрастать при притоке дополнительных ресурсов, расширении производственных мощностей и повышении эффективности труда. Этот процесс резкого увеличения потенциала во многом напоминает физическое явление резонанса, когда совпадение определённых условий приводит к скачкообразному усилению результатов. В управленческой науке подобный эффект называют синергией. Синергетический эффект означает, что итоговое влияние объединения различных элементов оказывается гораздо больше, чем сумма их индивидуальных воздействий. Однако стоит отметить, что синергия может быть, как положительной, так и отрицательной. Если элементы взаимодействуют эффективно и дополняют друг друга, потенциал организации возрастает многократно. Если же между ними возникает дисбаланс, несогласованность или конфликты, это приводит к падению потенциала, даже несмотря на наличие мощных индивидуальных компонентов.

Суть синергетического подхода состоит в том, что для каждой конкретной организации существует такой состав внутренних элементов — людей, оборудования, структурных связей и управленческих механизмов — при котором итоговый потенциал системы либо существенно превышает, либо, наоборот, оказывается ниже простой арифметической суммы всех её составляющих. Иными словами, успех организации не определяется только наличием отдельных ресурсов, а зависит от того, насколько эффективно эти ресурсы взаимодействуют друг с другом, образуя единую, слаженную и ориентированную на результат систему.

$$2 + 2 = 5 \text{ или } 2 + 2 = 3$$

Одна из ключевых задач, стоящих перед руководителем, заключается в поиске такой комбинации внутренних ресурсов и условий, при которой взаимодействие всех элементов организации приведёт к положительному синергетическому эффекту. Главным компонентом, определяющим успех этого процесса, является человеческий фактор. Именно сотрудники, их взаимоотношения, взаимодействие и коммуникация в коллективе формируют основу для роста потенциала организации. Особое внимание в этом контексте уделяется развитию социальных процессов, происходящих в малых трудовых коллективах. Это направление научного анализа получило название «групповая динамика» и представляет собой изучение поведенческих закономерностей, возникающих в ходе совместной деятельности небольших групп людей. Интерес к данной теме начал формироваться в первой половине XX века, когда было положено начало систематическим исследованиям групповой деятельности. Одними из пионеров в этой области стали Элтон Мэйо и его коллеги, проводившие известные эксперименты в 1920–1930-х годах. Их выводы показали, что сотрудники не ограничиваются формальными ролями в коллективе, а стремятся формировать неформальные объединения, которые зачастую оказывают серьёзное влияние на производительность труда. Эти группы возникают спонтанно и

служат мощным источником поддержки, мотивации и устойчивых норм поведения.

Значительный вклад в понимание восприятия методов управления в группе внёс и Курт Левин, который в 1930-х годах продемонстрировал, что различные стили руководства вызывают у коллектива неодинаковые реакции. Это означает, что поведение и эффективность группы формируются не только на основе состава её участников, но и во многом зависят от характера руководства, внутреннего климата и социального контекста.

Одной из важных особенностей группы как социального явления является наличие уникальных свойств, которые не сводятся к сумме индивидуальных качеств её членов. Подобное отличие можно проиллюстрировать аналогией из химии: молекула поваренной соли обладает характеристиками, которых не имеют её составные элементы — атомы натрия и хлора. Так же и группа людей приобретает новое качество, не присущее ни одному участнику по отдельности. Это отражает суть синергетического эффекта, который можно выразить формулой 1+1=3, означающей, что совместные усилия участников дают результат, значительно превышающий то, что каждый из них мог бы достичь в одиночку.

С точки зрения обычной логики и математики такая формула может показаться абсурдной, однако с социальной позиции она объяснима и подтверждается на практике: взаимодействие между членами группы вносит качественно новое измерение в совместную деятельность, влияет на мотивацию, поведение и уровень вовлечённости. Именно в этой связи коллектив становится мощным инструментом достижения целей, особенно когда его члены дополняют друг друга и совместно преодолевают трудности.

Группы могут различаться по масштабам — от маленьких рабочих коллективов до объединений, насчитывающих тысячи или даже миллионы людей. Однако в рамках дисциплины «организационное поведение» основное внимание уделяется именно малым группам, поскольку именно в них наиболее ярко проявляются механизмы

взаимодействия, лидерства, сплочённости и формирования групповых норм. Обычно малые группы включают от двух до пятнадцати человек, а в некоторых случаях — до тридцати. В дальнейшем, говоря о группе, предполагается именно такой компактный коллектив, в котором наиболее полно можно проследить динамику и особенности совместной деятельности людей.

## 13.2. Особенности формальных и неформальных групп

Существующие в организациях группы можно классифицировать по различным критериям, и одним из ключевых отличий является основание, на котором формируется та или иная группа. Те объединения, которые создаются непосредственно по решению руководства и имеют чётко определённые цели, задачи и структуру, называются формальными группами. Они официально признаны организацией и существуют в рамках установленной иерархии и распределения обязанностей. В отличие от них, существуют группы, которые формируются стихийно, на основе личных симпатий, общих интересов, ценностей или совместного досуга сотрудников. Такие группы называются неформальными и не закреплены в официальной организационной структуре.

Главным различием между этими двумя типами групп можно считать временной фактор и характер задач, ради которых они создаются. Формальные группы могут быть как временными, создаваемыми для реализации конкретных краткосрочных целей — например, проведение собрания, обсуждение проекта или участие в совещании, — так и долговременными, включающими, например, постоянные рабочие команды, нацеленные на реализацию стратегических задач. Именно такие устойчивые рабочие объединения, ориентированные на долгосрочные результаты, обычно называют командами. Они характеризуются высокой степенью взаимодействия, общей ответственностью за результаты и коллективной мотивацией.

Наряду с формальными структурами в любой организации неизбежно формируется сеть неформальных отношений. Эта система социальных связей развивается естественным образом между людьми, работающими в одном коллективе. И хотя они не регламентируются нормативными документами, их влияние на атмосферу в коллективе и на уровень мотивации может быть весьма значительным. Эти неформальные группы способствуют созданию дружеской среды, взаимопомощи и эмоциональной поддержки. Формальные и неформальные группы могут пересекаться по составу, но при этом сильно различаются по своей сути. В формальной группе основное внимание уделяется должностным обязанностям, структуре власти, официальному распределению задач и ролей. Здесь человек рассматривается прежде всего, как носитель определённой функции или роли в рамках организационной схемы. Напротив, в неформальной группе на первый план выходит личность индивида, его человеческие качества, симпатии, интересы и стиль общения. Именно это делает неформальные группы важным элементом внутренней жизни коллектива, способным как способствовать сплочённости, так и влиять на принятие решений, особенно в условиях, когда доверие и неформальная поддержка играют ключевую роль.

Ещё одним отличием является источник власти внутри группы. В формальной группе власть закрепляется административно, через должность, инструкции и регламенты. Неформальная же власть возникает на основе уважения, харизмы, опыта или других личностных характеристик. Так, лидером неформальной группы может стать человек, не обладающий высоким официальным статусом, но имеющий авторитет среди коллег благодаря личным качествам или способности решать возникающие проблемы. Таким образом, формальные и неформальные группы выполняют разные, но взаимодополняющие функции в жизни организации. Первые обеспечивают выполнение конкретных целей и задач, вторые — поддерживают

эмоциональное равновесие, улучшают коммуникацию и повышают лояльность сотрудников. Вместе они создают целостную организационную культуру, в которой официальные правила и человеческие отношения существуют в балансе.

**Таблица 13.1**

**Различия между формальными и неформальными группами**

| Основание для сравнения | Неформальная группа | Формальная группа |
|---|---|---|
| Общее отношение | Неформальное | |
| Основной подход | Политика доминирования | Формальный |
| Основное внимание | Человеку | Права и обязанности |
| Источник власти лидера | Исходит из норм группы | Должность |
| Управление поведением | Нормы | Полномочия предоставляются руководством |
| Источники управления | Санкции | Правила |

В любой организации менеджер обладает не только официальными полномочиями, закреплёнными за ним должностью, но и неформальным влиянием, основанным на личностных качествах, опыте и авторитете среди коллег. Такое сочетание формальной и неформальной власти особенно важно в управленческой практике, поскольку взаимодействие с коллективом требует не только соблюдения процедур, но и гибкости, умения понимать человеческие отношения.

Одновременно внутри организации существует множество неформальных групп, которые формируются независимо от официальной структуры. В некоторых случаях цели и состав таких групп могут совпадать с формальными подразделениями, однако чаще всего они возникают и функционируют вне формальных рамок. Эти неформальные объединения создаются спонтанно, на основе личных симпатий, общих интересов, ценностей или привычек сотрудников. Несмотря на то что формальная структура задаёт определённые правила поведения, роль, обязанности и взаимодействие работников, реальная жизнь внутри коллектива оказывается куда сложнее и богаче.

Формальная структура организации создаётся таким образом, чтобы соответствовать требованиям среды, особенностям применяемых технологий и общей стратегии развития компании. Она призвана направлять действия работников, обеспечивать чёткую координацию и достижение целей. Идеально, если бы все сотрудники строго придерживались установленных регламентов и выполняли свою работу в полном соответствии с ожиданиями руководства — в таком случае организация действительно могла бы демонстрировать максимально высокие результаты. Однако в реальности такая система оказывается недостижимой, потому что поведение людей не всегда укладывается в заранее определённые схемы.

Хотя формальные группы формируют основу любой организационной структуры, неформальные группы зачастую возникают на их базе. При этом сам процесс появления таких объединений невозможно контролировать или предсказать. Руководитель не может напрямую управлять тем, какие неформальные связи образуются между сотрудниками, как они взаимодействуют между собой вне деловых рамок, и кто становится неформальным лидером.

Формирование неформальных групп обусловлено рядом факторов. Во-первых, сотрудники не всегда действуют так, как от них ожидается. Их поведение может быть, как более продуктивным, чем предусмотрено, так и менее эффективным — всё зависит от личного опыта, отношения к делу и уровня мотивации. Во-вторых, люди ежедневно вступают во взаимодействие друг с другом, и это общение происходит вне зависимости от указаний руководства. Взаимные симпатии, совместное выполнение задач, обсуждение рабочих моментов или личных тем — всё это естественным образом способствует сближению и образованию связей, не предусмотренных формальной структурой. В-третьих, сотрудники нередко имеют собственные взгляды, представления и предпочтения, которые могут не совпадать с корпоративной политикой или ожиданиями

менеджеров. Это приводит к тому, что руководитель не всегда способен точно предсказать поведение подчинённых, полагая, например, что все сотрудники одинаково дисциплинированы и заинтересованы в успехе компании, тогда как на деле мотивация может сильно различаться. Таким образом, в любой организации сосуществуют две параллельные системы официальная и неформальная. Первая включает запланированные виды деятельности, систему формальных ролей и регламентированных взаимоотношений. Вторая отражает реальное положение дел — в ней проявляются реальные интересы сотрудников, уровень их удовлетворённости отношениями внутри коллектива, а также конкретные формы поведения, складывающиеся на практике. Обе эти системы влияют на производительность и климат в организации, а эффективный менеджмент требует понимания и учёта как формальной, так и неформальной составляющей организационной жизни.

В составе любой рабочей группы, особенно неформальной, статус её участников определяется множеством факторов. Среди них — возраст, профессиональная позиция, уровень заработной платы, родной город и текущее место работы, а также уровень квалификации, накопленный опыт и индивидуальные особенности личности. Все эти параметры в совокупности формируют положение человека в группе, а также степень его авторитета и влияние среди коллег. От того, каковы эти характеристики, зависит, насколько высокое положение человек занимает в коллективе и какое отношение к нему складывается у других членов группы.

Чаще всего человек с наиболее высоким статусом становится неформальным лидером. Такой лидер не назначается официально, но пользуется уважением и доверием, обладает определённой властью в глазах других участников группы. Его роль заключается не только в том, чтобы принимать решения и направлять действия коллег, но и в том, чтобы помогать новичкам адаптироваться в коллективе, решать возникающие вопросы и находить выход из

затруднительных ситуаций. Благодаря своему влиянию, неформальный лидер способен формировать общее мнение и оказывать заметное воздействие на поведение других.

Как правило, неформальные лидеры получают определённые негласные преимущества. Им предоставляют возможность самим определять продолжительность своего отпуска или освобождают от некоторых обязанностей, таких как дежурства или дополнительные задания. В особенно крупных группах, состоящих из многих человек, может существовать несколько лидеров, каждый из которых отвечает за определённую сферу деятельности или аспект жизни группы. Эти лидеры могут не конкурировать между собой, а, наоборот, дополнять друг друга, что способствует устойчивости группы и её эффективности.

Менеджеру не всегда удаётся сразу распознать, кто именно выполняет роль неформального лидера. Это требует наблюдательности и анализа поведения сотрудников. Один из способов выявить неформального лидера — обратить внимание на то, к кому члены группы чаще всего обращаются за советом, кто выражает общее мнение коллектива в переговорах с руководством, кто способен влиять на решения остальных. Понимание таких неформальных связей особенно важно, поскольку они могут как способствовать стабильности и продуктивности коллектива, так и создавать скрытые конфликты, если игнорировать их значение.

Интересно, что некоторые сотрудники осознанно предпочитают неформальное лидерство формальному руководству. Они стремятся помогать другим, получать моральное удовлетворение от признания своих знаний, опыта и умений со стороны коллег. Для таких людей важнее быть признанным внутри коллектива, чем занимать официальную должность с чётко прописанными обязанностями и правами. Кроме того, внутри группы может существовать несколько так называемых специализированных лидеров. Каждый из них выполняет определённую функцию: один может быть признанным экспертом, другой — хорошим коммуникатором, третий — неформальным

наставником. Однако важно отметить, что если неформальный лидер оказывается на официальной руководящей должности, это далеко не всегда приводит к успеху. Формальное лидерство требует гораздо более широкого набора компетенций, включая административные функции, умение стратегически мыслить и нести ответственность перед вышестоящим руководством, что не всегда сочетается с привычной ролью неформального лидера. Стоит также понимать, что деятельность неформальных групп, в отличие от формальных структур, не подчиняется напрямую административному управлению. Руководство не может ограничить их инициативу с помощью приказов или распоряжений. Эти группы развиваются по собственным внутренним законам, опирающимся на личные связи, взаимное доверие и негласные договорённости, что делает их важным, но неформальным элементом корпоративной культуры.

**Таблица 13.2.**

**Результаты деятельности неформальных групп**

| Преимущества | Проблемы |
|---|---|
| - повышает общую эффективность организации;<br>- облегчает управленческую нагрузку на менеджмент;<br>- положительно влияет на выполнение рабочих заданий;<br>- способствует кооперации и сотрудничеству;<br>- восполняет недостающие области управленческих способностей;<br>- обеспечивает стабильность рабочих групп и удовлетворенность трудом;<br>- предотвращает чрезмерную эмоциональность работников;<br>- побуждает менеджеров к четкому планированию. | - способствует возникновению неуместных слухов;<br>- приводит к формированию негативных отношений;<br>- затрудняет внедрение изменений;<br>- развивает конфликты между личностью и группой;<br>- приводит к ненужным действиям и завышенной самооценке некоторых сотрудников;<br>- ослабляет стимулирование и мотивацию;<br>- находится вне зоны контроля менеджмента;<br>- возникают ситуации, связанные с проявлением конформизма;<br>- развивает ролевые конфликты. |

Менеджмент оказывает влияние на неформальные группы, признавая их существование и значение в жизни организации. Эффективное руководство основывается не только на контроле и формальных структурах, но и на осознании внутренних неформальных связей между сотрудниками. Для того чтобы выстраивать продуктивное взаимодействие, управленцы стремятся понять природу таких групп, принимая их как часть организационной реальности. Важно изучить, какие неписаные правила, нормы поведения и формы взаимодействия действуют внутри этих групп. Это позволяет более точно предсказать их поведение и учесть их возможное влияние на принимаемые управленческие решения.

Прежде чем внедрять какие-либо изменения или определять направление развития организации, руководство оценивает, как воспримут это члены неформальных объединений. Баланс интересов становится ключевым фактором: необходимо, чтобы цели и приоритеты компании не вступали в прямое противоречие с ценностями и ожиданиями, сложившимися внутри таких групп. Подобное согласование позволяет минимизировать внутреннее сопротивление и повысить общий уровень вовлеченности сотрудников. При этом важно избегать чрезмерного давления на участников неформальных сообществ, поскольку угрозы и принуждение могут вызвать протест, подорвать доверие и снизить эффективность командной работы. Что касается формальных объединений, то они создаются с различными целями, включая выработку новых идей, принятие управленческих решений, анализ и распределение ресурсов, а также наблюдение за эффективностью отдельных сотрудников. Одним из важнейших форматов таких объединений является комитет. В комитет входят сотрудники, наделенные определёнными обязанностями и правами. Несмотря на различия в должностях, все члены комитета обладают равными правами голоса, и даже руководитель организации не имеет преимущественного влияния при голосовании. В ряде случаев, напротив, простые сотрудники, входящие в комитет, могут

оказывать большее влияние на обсуждения и результаты, чем их непосредственные руководители.

Однако в работе комитетов нередко возникают трудности. Вместо эффективного решения задач они могут стать источником дополнительных конфликтов или использоваться не по назначению. Обсуждения часто превращаются в формальность, которая не приносит ощутимых результатов и тратит рабочее время впустую. Несмотря на это, структура и организация комитетов могут быть полезными при условии соблюдения определённых принципов. Одним из них является оптимальное количество участников. Практика показывает, что наибольшая эффективность достигается, когда в обсуждении задействовано около пяти человек. При большем количестве участников индивидуальный вклад каждого становится менее заметным, что снижает общую динамику работы. В то же время слишком малое число членов может привести к усилению конкуренции и борьбе за доминирование в группе. Состав комитета подбирается с учетом его задач. Важно, чтобы в нем были представлены участники с соответствующей квалификацией, практическими знаниями, а также разнообразным профессиональным и жизненным опытом. Помимо официальной повестки дня, практически в каждом комитете существует неофициальный пласт обсуждений. Эта скрытая часть общения часто направлена на поддержание устойчивости коллектива, предотвращение кризисов и стабилизацию психологической атмосферы внутри группы, даже если официальные решения формально остаются на втором плане.

Роль руководителя в рамках официальной группы не всегда ограничивается управлением задачами. Помимо административного лидера в коллективе часто появляется неформальный социальный лидер. Если между формальным руководителем и членами группы возникают напряжённые отношения, социальный лидер может выступать в роли посредника, сглаживать конфликты, предлагать компромиссные решения и укреплять командный дух. В других случаях он,

наоборот, может поддержать настроения группы, усилив влияние сотрудников и укрепив их позицию в диалоге с руководством. Принятие решений в таких структурах может осуществляться разными способами, но для этого важно учитывать, как формальные полномочия, так и неформальные связи, и авторитеты. В любом трудовом коллективе сосуществуют официальные и неофициальные отношения. Формальная структура, как правило, выстраивается на базе должностных обязанностей и административных указаний, в то время как неофициальные взаимодействия определяются личными предпочтениями и эмоциональной привязанностью между коллегами.

Организационная жизнь не ограничивается только тем, что прописано в регламентах. Сотрудники часто общаются вне рамок своей должностной инструкции, обсуждают рабочие вопросы в неформальной обстановке, делятся мнениями, касающимися не только профессиональных, но и личных тем. Эти формы взаимодействия хоть и не предусмотрены официальными документами, играют важную роль в создании благоприятной атмосферы в коллективе и поддержании продуктивного климата. Неофициальные отношения формируются одновременно в двух плоскостях. С одной стороны, они отражают содержание официальной деятельности каждого человека в организации, с другой — строятся на основе личных симпатий, доверия, общих интересов или, наоборот, антипатий между сотрудниками. Всё это делает неформальные связи важной составляющей внутренней культуры организации, которую нельзя игнорировать при управлении коллективом.

Решение задач, стоящих перед коллективом, зачастую невозможно обеспечить исключительно с опорой на формальные регламенты, инструкции и положения. В реальных условиях рабочей среды именно неформальные связи и личные отношения между сотрудниками значительно способствуют эффективности командной работы. Общение вне рамок должностных

обязанностей, знакомство с представителями других подразделений, участие в совместных мероприятиях и отдыхе создают прочную основу для взаимодействия, позволяя более гибко решать профессиональные вопросы. Таким образом, неформальные отношения не противопоставляются официальным, а, напротив, органично их дополняют, облегчая коммуникацию и улучшая взаимопонимание.

Влияние неформальных объединений на жизнь организации нельзя недооценивать. Они вносят в деловые отношения элементы человеческого тепла, открытости, отзывчивости, способствуют созданию атмосферы взаимопомощи и доверия. Неформальные связи способствуют формированию благоприятного психологического климата и усиливают вовлечённость сотрудников в производственный процесс. Работа в таких условиях становится не только обязательством, но и источником морального удовлетворения. Люди получают возможность не только выполнять свои профессиональные функции, но и реализовывать социальные потребности: быть услышанными, поделиться мнением, ощутить свою значимость в коллективе.

Каждый сотрудник представляет собой сложную, многослойную личность, обладающую не только профессиональными навыками, но и потребностью в самовыражении, эмоциональном контакте, общении и признании. Даже самый исполнительный и дисциплинированный работник в своей повседневной деятельности выходит за пределы чисто функциональных обязанностей. Участие в коллективной жизни, обсуждение важных вопросов, формирование позиций по темам, выходящим за рамки должностных инструкций, — всё это важная часть внутренней активности сотрудников. Благодаря этому работа воспринимается не как строго заданная система действий, а как более широкая сфера для проявления личности.

Именно на этом основании неформальные отношения выполняют важную функцию в трудовом коллективе — они способствуют удовлетворению социальных потребностей,

укрепляют чувство принадлежности к команде, усиливают мотивацию и общую удовлетворенность трудом. Кроме того, такие отношения выступают в качестве негласного механизма внутреннего регулирования. Они создают систему социального контроля, определяя приемлемые формы поведения в коллективе. В зависимости от норм, сложившихся в той или иной группе, сотрудники могут по-разному реагировать на управленческие инициативы: от активного содействия и энтузиазма до пассивного сопротивления или безразличия. Соответственно, неформальные нормы способны либо усиливать административные меры, либо, напротив, их ослаблять.

Особое влияние на поведение коллектива оказывают неформальные лидеры — люди, обладающие высоким авторитетом среди коллег. Они не назначаются официально, а приобретают влияние стихийно, благодаря своим личным и профессиональным качествам. Такие сотрудники, как правило, обладают сильным характером, глубоко разбираются в своей профессиональной области, умеют ясно и убедительно выражать свои мысли, обладают широким кругозором и пользуются уважением окружающих. Их мнение оказывает значительное влияние на группу, а потому игнорировать их позицию в процессе управления коллективом недопустимо.

Руководитель, желающий эффективно управлять организацией, должен не только знать официальную структуру, но и понимать, как устроена система неформальных связей внутри коллектива. Чтобы влиять на сотрудников через такие каналы и эффективно выстраивать мотивацию, он должен стать частью этой неформальной структуры или, по крайней мере, завоевать в ней уважение. Только в этом случае он сможет учитывать не только формальные, но и неформальные механизмы, определяющие поведение сотрудников, и, следовательно, управлять коллективом не только через приказы и инструкции, но и через доверие, личный авторитет и влияние.

Успешная работа коллектива во многом зависит от того, насколько тесно и гармонично взаимодействуют между собой формальная и неформальная структуры. Чем ближе они друг к другу по характеру своих функций, норм поведения и целей, тем выше уровень сплоченности внутри команды. Это означает, что желательно стремиться к тому, чтобы различия между этими двумя видами организационных структур были минимальными, поскольку значительное расхождение может привести к внутренним противоречиям, конфликтам и снижению эффективности совместной деятельности.

Для эффективного управления коллективом руководителю крайне важно иметь ясное представление о своём реальном месте в структуре группы. Речь идёт не только о его формальном статусе, закреплённом должностью, но и о фактическом уровне авторитета и влияния, которое он оказывает на сотрудников. Понимание этих нюансов позволяет более точно выстраивать управленческую стратегию и избегать ненужных напряжений в коллективе. Кроме того, управленцу необходимо быть в курсе того, какова структура неформальных связей на предприятии, какие неофициальные группы существуют в рабочем окружении, и кто из сотрудников пользуется доверием и признанием коллег. Учет мнения этих неформальных лидеров способен значительно усилить управленческие решения, поскольку они часто имеют гораздо больший вес в глазах коллектива, чем формальные распоряжения. Игнорирование их позиций может привести к сопротивлению со стороны сотрудников или к снижению уровня вовлеченности.

Подходы к подбору персонала в современных организациях также отражают эту тенденцию. Во многих компаниях сегодня разрабатываются специальные процедуры и методики, направленные на выявление у кандидатов не только административных и профессиональных навыков, но и качеств, присущих эффективным неформальным лидерам. При отборе всё чаще обращают внимание на умение влиять на людей, выстраивать доверительные отношения, находить общий язык с разными

членами команды. Компании заинтересованы в том, чтобы сотрудники могли совмещать в себе как способности к формальному управлению, так и природное лидерство, поскольку именно такие специалисты наиболее успешно справляются с задачами в условиях сложных, многоуровневых организационных процессов.

## 13.3. Динамика развития групп

Существует большое количество различных подходов и теорий, объясняющих, каким образом формируются группы. Одной из таких теорий является теория равенства, согласно которой людей объединяют общие интересы, цели и задачи. Эта теория исходит из того, что взаимодействие между индивидами основывается на стремлении к справедливому обмену. Когда между участниками устанавливаются взаимоотношения, каждый из них ожидает, что вложенные усилия и полученные ресурсы будут находиться в определённом равновесии. Если это равновесие нарушается, возникает стремление восстановить его. В случае, если этого не удаётся достичь, взаимодействие теряет смысл и прекращается. Центральным элементом данной теории выступают близость между участниками взаимодействия, а также характер их личных связей.

Формирование группы также проходит через несколько стадий, которые считаются типичными в процессе её развития. Первый этап — это формирование, когда участники ещё не чувствуют доверия к общей цели, не уверены в задачах и не воспринимают ни одного члена группы как лидера. Это начальная, достаточно неопределённая фаза, на которой только закладываются основы будущего взаимодействия. Следующим этапом является подъем, когда на фоне совместной деятельности и нарастающего сотрудничества начинают появляться первые значимые результаты. Однако по мере более тесного взаимодействия между участниками могут возникать разногласия, что приводит к определённым конфликтам внутри группы.

После этого группа переходит к этапу формирования норм. Здесь постепенно складываются общие правила, поведение становится более согласованным, участники начинают воспринимать себя как единое целое. Группа обретает сплоченность, формируется коллективное «мы», что особенно важно для дальнейшей продуктивной деятельности. На стадии действия происходит концентрация всех сил и усилий на эффективном выполнении поставленных задач. Участники работают с полной отдачей, проявляя высокий уровень вовлеченности и ответственности за общий результат. Завершающим этапом развития группы является кризис или завершение. Это происходит, когда группа выполнила свою основную миссию или утратила актуальность. В подобных ситуациях группа либо распадается, либо претерпевает структурные изменения и обновляется, вновь проходя все вышеописанные этапы.

Создание или вступление в группу напрямую связано с определёнными мотивами, которые побуждают индивида к такому шагу. Внутри организации, например, группы могут формироваться по различным причинам: экономическим, социальным или ради защиты от потенциальных угроз. Экономическая мотивация может выражаться в том, что совместная работа над проектом позволяет достичь материальных или карьерных целей. Защитная функция группы проявляется в стремлении к поддержке и взаимопомощи, когда объединение усилий становится способом преодоления трудностей и внешних рисков. Это иллюстрирует старая истина о том, что в единстве — сила. Помимо прочего, принадлежность к группе помогает удовлетворять важные социальные потребности личности, такие как признание, принадлежность, взаимопонимание и общение. Эти факторы делают участие в группе не только целесообразным, но и внутренне необходимым для большинства людей.

Группы могут различаться по своим характеристикам. Самой простой формой является диада — минимальное объединение,

состоящее из двух человек. Однако в реальных условиях социальные группы значительно сложнее и разнообразнее. Существуют малые и большие группы, первичные и вторичные, внутренние и внешние, формальные и неформальные. Каждый из этих видов обладает своей спецификой, оказывает разное влияние на своих участников и выполняет определённые функции в рамках социальной структуры или организации. Понятия "первичная группа" и "малая группа" часто воспринимаются как синонимы, однако между ними существует важное различие. Малая группа определяется прежде всего численным составом — это коллектив, включающий ограниченное количество участников, что способствует тесному взаимодействию между ними. Однако для того чтобы группа была признана первичной, одной лишь численности недостаточно. Отличительной чертой первичной группы является наличие глубоких личных связей между её членами, основанных на взаимной симпатии, чувстве единства, преданности, общей ответственности и доверии. Кроме того, в таких группах преобладает коллективное отношение к собственности и деятельности. Таким образом, можно утверждать, что первичная группа всегда мала по составу, но не всякая малая группа обладает качествами, присущими первичной.

Типичным примером первичной группы служит семья или круг близких друзей. Также в эту категорию можно отнести группу сверстников, где отношения основаны на эмоциональной близости, поддержке и взаимопонимании. Исследования и практические наблюдения показывают, что влияние первичных групп на формирование личности чрезвычайно велико. Оно сохраняется независимо от конкретных обстоятельств или окружающей среды. Именно в таких группах закладываются основные нормы поведения, формируются взгляды и ценности.

Многие крупные компании, такие как General Mills или Federal Express, используют структуру первичных групп в своей кадровой политике для формирования самоуправляемых команд. Эти команды состоят обычно из трёх до тридцати человек и могут

включать представителей как офисного, так и производственного персонала. Основной особенностью таких групп является высокая степень самостоятельности: они разрабатывают свои планы действий, ставят перед собой задачи, принимают решения относительно состава команды, включая подбор или увольнение участников, а также самостоятельно определяют направления развития своей деятельности.

Помимо первичных групп, в организациях часто возникают коалиции. Коалиция — это особый тип группового взаимодействия, характеризующийся объединением лиц на основе общих интересов. При этом коалиции функционируют вне рамок формальной организационной структуры, но обладают собственной внутренней организацией. Они включают элементы управления ресурсами, могут иметь внешние атрибуты, а также демонстрируют слаженность и целенаправленность действий. Коалиции создаются ради достижения конкретных целей, что обуславливает гибкость и мобильность их состава. Хотя многие характеристики коалиции схожи с признаками других типов групп, именно коалиции в организационном контексте часто обладают более значительным влиянием и высокой результативностью.

В дополнение к вышесказанному, важно отметить, что группы внутри организаций могут быть классифицированы как внутренние и внешние. Внутренние группы — это те, члены которых управляют ресурсами и имеют возможность влиять на процессы принятия решений. Внешние группы, напротив, состоят из участников, которые не включены в активное взаимодействие с ядром организации и не принимают участия в распределении ресурсов.

В современных структурах предприятий широко представлены формальные группы, создаваемые официальным порядком для выполнения определённых задач. Примером таких структур могут служить различные комитеты, занимающиеся вопросами финансирования, маркетинга, производственного планирования, связей с общественностью и другими

функциональными направлениями. Их деятельность регламентируется внутренними документами организации, и они действуют в рамках установленной иерархии. Наряду с этим существуют и неформальные группы, которые возникают спонтанно и не закреплены официально. Формирование таких объединений может быть связано с политическими симпатиями, личными дружескими отношениями, общими интересами или увлечениями. Например, сотрудники, увлечённые спортом, могут объединяться в неформальные спортивные сообщества. Такие группы нередко выходят за рамки профессионального взаимодействия и продолжают существовать вне рабочего времени, играя при этом важную роль в создании благоприятной атмосферы внутри коллектива.

Одним из современных и актуальных направлений изучения формальных и неформальных групп является исследование методов их формирования, в центре которых всё чаще оказывается программа управления качеством. Эти исследования направлены на то, чтобы лучше понять, как именно создаются группы, какие механизмы лежат в основе их функционирования, и как внедрение подходов, связанных с управлением качеством, может способствовать повышению их эффективности.

Помимо этого, существует ещё одна модель, ориентированная на анализ поведения менеджеров в различных ситуациях. В рамках данной модели предпринимаются попытки не только изучить, насколько свободными являются члены группы при принятии решений, но и определить, каким образом выбор тех или иных методов группового взаимодействия — таких как номинальные методы или методы экспертной оценки — сказывается на конечных результатах. В центре внимания таких исследований находится поиск оптимальных способов выработки решений в группе, а также формирование подходов к организации совместной работы, учитывающей специфику конкретной ситуации.

Значительный интерес вызывают и системы поддержки принятия решений в группе, которые базируются на применении современных компьютерных технологий. Благодаря таким системам удаётся устранить множество коммуникативных барьеров, облегчить организацию обсуждений, выстроить более чёткий процесс коллективного принятия решений и эффективно управлять групповыми дискуссиями. Однако ключевым фактором, определяющим успех применения этих систем, является наличие тесной связи между средствами коммуникации, компьютерными инструментами и самим процессом обсуждения и принятия решений. Без их гармоничного взаимодействия потенциал таких технологий реализуется не в полной мере.

Особого внимания заслуживают так называемые кружки качества, представляющие собой разновидность самоуправляющихся групп. Их значение проявляется в стремлении к совершенствованию производственных процессов на основе анализа текущей деятельности. Несмотря на то, что результаты исследований, посвящённых кружкам качества, зачастую выглядят абстрактно из-за отсутствия универсальных стандартов, интерес к ним не ослабевает. На практике выяснилось, что внедрение таких кружков дало блестящие результаты, например, в Японии, где они стали мощным инструментом для улучшения качества продукции и повышения производительности труда. Однако аналогичная практика, применённая в Соединённых Штатах, столкнулась с рядом проблем. По мнению отдельных экспертов, неудачи в США связаны прежде всего с тем, что был выбран не совсем верный подход к внедрению этих кружков, не учтены особенности культуры и организационного контекста.

В наши дни продолжается активная работа над совершенствованием концепции кружков качества. Появляются новые идеи, направленные на улучшение проведения мероприятий, связанных с их функционированием. Как показывает практика, успешность японского подхода оказалась трудно воспроизводимой в других странах, и это стало поводом для

дальнейших исследований и переосмысления методов внедрения. Литература последних лет, касающаяся теории и практики управления, в целом положительно оценивает деятельность самоуправляющихся команд. Результаты многочисленных исследований свидетельствуют о том, что такие команды действительно оказывают значительное влияние на производственные достижения. Например, в одном из масштабных обзоров, в который вошли результаты 70 научных работ, было установлено, что деятельность самоуправляющихся групп в целом способствует повышению эффективности в сфере производства. Однако, несмотря на достигнутые успехи, изменения в отношении сотрудников к работе в целом зафиксированы не были. Это говорит о том, что формирование продуктивной рабочей среды связано не только с качеством организации команды, но и с рядом других факторов, в том числе личностного и организационного характера.

Исследования, охватывающие более 4500 команд в 500 организациях, выявили наличие ряда скрытых проблем, сдерживающих потенциал групп. В частности, было установлено, что определённые индивидуальные и внутренние факторы могут негативно отражаться на деятельности команд. Например, среди личностных барьеров часто встречается нежелание участников отказываться от привычных подходов, основанных на предыдущем опыте, или от своего устоявшегося положения в коллективе. Кроме того, не всегда все члены команды обладают нужными знаниями и компетенциями, что приводит к неравномерному распределению ответственности, когда только отдельные люди берут на себя инициативу и ключевые обязанности. Также нельзя не отметить, что у некоторых сотрудников возникают сомнения и внутренние противоречия, связанные с работой в группе. В определённых ситуациях интересы команды могут вступать в конфликт с личными интересами её членов, что, в свою очередь, создаёт предпосылки для напряжённости и трудностей в совместной деятельности.

В социальной психологии особое внимание уделяется выявлению ключевых проблем, связанных с организацией трудовой деятельности, поскольку это позволяет решать широкий круг практических задач, связанных с управлением производственными процессами. Один из важнейших вопросов — это определение того, какой тип труда способствует достижению более высокого общего результата: индивидуальный или коллективный. Проблема выбора между этими двумя формами труда особенно обострилась в двадцатые годы XX века, когда начали активно разрабатываться и внедряться идеи, связанные с нормированием труда, стандартизацией рабочих процессов и рационализацией производственной деятельности.

В своих научных исследованиях выдающийся отечественный психолог В.М. Бехтерев акцентировал внимание на преимуществах коллективного труда перед индивидуальным. Он подчеркивал, что трудовая группа играет важную роль в жизни каждого работника, поскольку в процессе взаимодействия с коллективом у человека формируется ощущение принадлежности к нему. Со временем коллектив становится для работника своего рода опорой, его «средой», в которой он чувствует себя уверенно и защищенно. Когда группа оказывает поддержку, проявляет заботу о будущем своего участника и возлагает на него определенные ожидания, это оказывает положительное влияние на его мотивацию, делая его труд менее обременительным и более продуктивным.

Подобный эффект подтвержден в экспериментальных исследованиях немецкого учёного Йозефа Лоренса, которые проводились в 1930-х годах на фабрике по производству резиновой обуви. В ходе наблюдений было выявлено, что отдельные рабочие демонстрировали на 35–40% более низкую производительность по сравнению со средним уровнем в коллективе. Анализ показал, что такие сотрудники привыкли к индивидуальному способу работы и не обладали необходимыми навыками для эффективного включения в коллективные процессы.

Для решения этой проблемы Лоренс предложил и реализовал ряд социальных мер, направленных на развитие командного взаимодействия и интеграцию работников в коллектив. Это дало ощутимые результаты — производительность труда возросла на 10 процентов. Такой положительный сдвиг объяснялся тем, что коллектив начал оказывать мощное социально-психологическое влияние на каждого своего участника, что и стало катализатором роста эффективности труда. В целом, это исследование стало примером успешного применения социальных и психологических принципов в производственной среде и доказало действенность коллективных форм труда.

Наряду с этим важным направлением стали и эксперименты по изучению поведения групп, проведённые в период с 1927 по 1932 год в американской компании «Вестерн Электрик» под руководством известного учёного, профессора Гарвардского университета Элтона Мэйо. Эти эксперименты были направлены на исследование влияния человеческих и социальных факторов на производительность труда. В результате было установлено, что эффективность работы коллектива в значительной степени определяется не только условиями труда, но и внутренними нормами, которые устанавливаются самими членами группы. Именно в этих рамках формируется представление о статусе каждого участника группы, определяются нормы поведения и критерии эффективности.

Было доказано, что мнение коллектива оказывает существенное влияние на установление рабочих норм и производительность, а передача этих норм осуществляется через авторитетного представителя — неформального лидера. Эти результаты показали, что внутри любой профессиональной группы формируется особая неформальная структура взаимоотношений, которая влияет на поведение её участников и во многом определяет динамику всей группы. Понимание этих неформальных процессов становится необходимым для эффективного управления.

Руководителям важно учитывать не только психологическую динамику в коллективе, но и организационные факторы, от которых зависит оптимальное формирование профессиональных групп. Одним из таких факторов является сохранение и передача знаний и опыта. В крупных подразделениях, где работает множество специалистов, уход одного квалифицированного сотрудника не оказывает столь разрушительного влияния на работу всей структуры, как это может произойти в малых группах. Кроме того, в больших коллективах легче обеспечить высококачественное обслуживание клиентов, так как наличие специалистов разных профилей позволяет оперативно решать разнообразные задачи, не снижая общего уровня сервиса. В противоположность этому, в малых группах может возникнуть тенденция к формальному или даже бюрократическому подходу к клиенту, особенно в случае нехватки компетенций.

Еще один важный аспект касается справедливости оплаты труда. В крупных подразделениях легче осуществить дифференциацию задач по степени сложности и ответственности, что позволяет устанавливать более объективную систему оплаты. В небольших коллективах сотрудники зачастую выполняют сразу несколько функций, в том числе менее квалифицированные, что снижает эффективность их работы и вызывает неудовлетворённость уровнем заработной платы. Также следует учитывать, как формируется и распределяется ответственность. В больших командах она, как правило, делегируется по направлениям или конкретным задачам, из-за чего может возникнуть трудность в определении персональной ответственности за общий результат. В малых группах ситуация иная — за счёт тесного взаимодействия и ограниченного числа участников усиливается персональная ответственность каждого, что способствует более высокому уровню исполнительской дисциплины и контроля.

Таким образом, анализ различных исследований и экспериментальных данных показывает, что коллективная форма

труда, особенно при правильной организации и учёте психологических и социальных факторов, способна значительно повысить эффективность производства. Однако успешное применение таких форм требует системного подхода, гибкости в управлении, а также глубокого понимания внутренних процессов, происходящих в рабочей группе.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается сущность закона синергии?
2. Какое объединение людей подразумевается под группой?
3. Каковы причины формирования групп?
4. Каковы основные характеристики и отличительные черты формальных и неформальных групп?
5. Какую роль играет руководитель в регулировании деятельности групп?
6. Что такое ответственность и каковы ее уровни?

# ТЕМА 14: КОЛЛЕКТИВЫ И ИХ СОЗДАНИЕ

**14.1. Понятие коллектива и их виды. Особенности коллективной работы.**

**14.2. Особенности создания коллектива в организации.**

**14.3. Факторы, влияющие на психологический климат в коллективе.**

## 14.1. Понятие коллектива и их виды. Особенности коллективной работы.

Организации создаются для того, чтобы наводить порядок в хаосе, неизбежно возникающем при совместной деятельности людей. Их основная функция — выстраивать четкую структурную основу, которая способствует установлению стабильных, предсказуемых и эффективных взаимодействий между людьми, технологиями, задачами и ресурсами. Как только возникает необходимость в координации усилий нескольких человек, достижение положительных результатов становится возможным исключительно в рамках определенной организационной формы, позволяющей управлять процессами и распределять ответственность.

Классическая организационная теория сосредотачивается на том, как элементы трудового процесса распределяются между различными звеньями структуры: подразделениями, должностями, отдельными исполнителями. Центральным вопросом становится создание четкой системы ответственности, которая реализуется через два ключевых механизма: разделение труда и делегирование. Первый предполагает создание уровней управления и функциональных отделов, второй — передачу конкретных задач, полномочий и обязанностей конкретным должностным лицам. Именно на этом фундаменте строится иерархия управления, благодаря которой становится возможным координировать работу большого числа участников производственного процесса.

Классическая структура управления имеет как сильные, так и слабые стороны. С одной стороны, она позволяет обеспечить выполнение производственных задач, обеспечивая работников необходимыми ресурсами, профессиональной поддержкой, безопасными условиями труда и четким распределением функций. С другой стороны, такая структура зачастую не учитывает психологические аспекты взаимодействия внутри коллектива, что может привести к снижению мотивации и удовлетворенности сотрудников. Поэтому в современных условиях становится особенно актуальной потребность в таких организационных формах, которые способны не только способствовать эффективному выполнению рабочих заданий, но и обеспечивать эмоциональную поддержку участников трудового процесса.

Грамотно выстроенное распределение труда и правильно организованное делегирование способствуют формированию сложной, но слаженной системы взаимодействий между сотрудниками. Внутри такой системы функционируют специализированные функциональные группы, каждая из которых поддерживает связи как с вышестоящими, так и с нижестоящими уровнями организационной структуры.

Это создает живую, гибкую сеть взаимодействий, в которой каждый менеджер выступает в роли связующего элемента, соединяющего свою группу с остальной частью организации. Такое понимание роли руководителя отражено в концепции «пин-соединения», заимствованной из радиоэлектроники и введенной в научный оборот американским ученым Ренсисом Ликертом. Суть этой концепции заключается в том, что организация работает как единое целое, если все соединения — то есть менеджеры, связывающие различные уровни структуры — функционируют бесперебойно и эффективно.

Если руководители осознают себя как части общего механизма, ответственные не только за свой участок работы, но и за целостность всей организации, их эффективность значительно возрастает. Однако в реальности такие установки формируются с

трудом. Часто на практике менеджеры ориентированы исключительно на результаты собственных подразделений, не принимая на себя ответственность за успех всей системы. Тем не менее, когда сотрудники начинают воспринимать своих руководителей как основу, на которой строится работа всей организации, это способствует росту доверия, укреплению командного духа и, в конечном итоге, повышению общей эффективности управления.

Современные подходы к управлению делают акцент на необходимости пересмотра классических структур. Одним из главных направлений изменений становится сокращение количества уровней управления, особенно за счет уменьшения числа менеджеров среднего звена. В новых условиях эффективной считается модель, в которой расширяется практика делегирования полномочий и ответственности, а также снижается избыточная формализация процессов.

Одновременно с этим набирает популярность идея «безграничных» организаций, в которых стираются четкие границы между отделами и создаются условия для более тесного горизонтального взаимодействия между сотрудниками. Такое развитие организационной теории обусловлено необходимостью адаптации к меняющимся внешним условиям, требующим гибкости, скорости принятия решений и способности к самоорганизации. Существенное влияние на эти процессы оказывает трансформация системы социальных ценностей и повышение значимости горизонтальных связей, которые становятся не менее важными, чем традиционные вертикальные командные цепочки.

Выполнение операционных задач в организациях может быть поручено отдельным сотрудникам, однако на практике большинство работников объединяются в постоянные малочисленные коллективы, где усилия каждого дополняют работу других. Такое взаимодействие можно сравнить с мозаикой, где каждая деталь занимает своё место и создаёт цельную картину.

Эти группы образуются тогда, когда деятельность сотрудников тесно связана между собой, и они формируют команду, нацеленную на решение конкретных производственных задач. Такой формат сотрудничества способствует установлению устойчивого уровня взаимопонимания и поддержки, что принято называть коллективной работой.

Трудовой коллектив представляет собой устойчивую рабочую единицу, включающую сотрудников, которые находятся в постоянном контакте, координируют свои действия и стремятся к достижению общих целей. В отличие от временных проектных групп или комитетов, срок существования трудового коллектива более продолжительный, а характер взаимодействий — более глубинный и постоянный. Чем чаще и интенсивнее осуществляется обмен информацией и совместная деятельность между участниками группы, тем более значимым становится этот коллектив в структуре организации.

Настоящая коллективная работа возможна при условии, что сотрудники не просто понимают общую цель, но и разделяют ответственность за её достижение, проявляют инициативу, поддерживают усилия коллег и стремятся к результату, воспринимаемому как общий. Достижение такого уровня командной сплоченности требует благоприятных условий: важно, чтобы в команде работали профессионалы, имелись сложные, но достижимые задачи, а вознаграждение основывалось на коллективных успехах. При этом формирование полноценного трудового коллектива — это не мгновенный процесс. Он проходит через определённые стадии развития, каждая из которых играет ключевую роль в становлении группы как единого целого.

Процесс превращения группы отдельных специалистов в слаженную команду включает этапы, которые отражают изменение характера взаимодействий и степень зрелости группы. Хотя каждая команда может проходить эти стадии по-своему, и не всегда в четкой последовательности, они представляют собой универсальную модель развития групповой динамики. В ходе

этого процесса члены команды ищут ответы на важные вопросы: кого стоит включить в коллектив, кому можно доверять, как правильно распределить обязанности и каким образом решать возникающие конфликты.

Начальный этап развития группы — это стадия формирования, когда участники только начинают знакомиться, обмениваются информацией, осторожно выстраивают отношения и договариваются о первоочередных задачах. Атмосфера в этот момент чаще всего вежливая, но сдержанная. Затем наступает период неопределённости и внутреннего напряжения, когда в коллективе происходят споры, борьба за лидерство, определяются зоны влияния и обсуждаются возможные направления развития. Этот этап называют смятением, поскольку он сопровождается ростом внутренней конкуренции и испытанием на прочность межличностных связей.

По мере того как напряжение утихает, группа начинает стремиться к большей целостности. Наступает этап нормирования, в рамках которого вырабатываются правила поведения, нормы взаимодействия, и формируется культура сотрудничества. На этом этапе коллектив постепенно выходит на эффективный уровень взаимодействия. Следом за ним наступает стадия полноценного функционирования, когда группа достигает зрелости. Здесь каждый участник осознаёт свои задачи, умеет выполнять разные роли и коллектив способен справляться даже с наиболее сложными вызовами. Но рано или поздно даже самые сплочённые и успешные коллективы могут завершить своё существование.

Это может быть связано с выполнением поставленных задач, завершением проекта или изменением организационной структуры. Тогда наступает финальный этап — расформирование. После завершения совместной деятельности ослабевают и социальные связи, ранее поддерживавшие интенсивное взаимодействие между членами команды. Таким образом, формирование эффективного трудового коллектива — это поэтапный и многогранный процесс, требующий как осознания

общих целей, так и условий для взаимного доверия, гибкости и постоянной координации усилий всех участников.

## 14.2. Особенности формирования команды в организации

Для формирования эффективной команды необходимо создать такую рабочую среду, которая будет способствовать развитию сотрудничества между её членами. Руководству важно оказывать всестороннюю поддержку рабочим группам — от помощи в формулировании общих целей до обеспечения возможности регулярной совместной работы. Также необходимо демонстрировать доверие к компетентности и профессиональным способностям сотрудников. Такая поддержка особенно важна на начальных этапах становления команды, когда только закладываются основы совместной деятельности и вырабатываются правила взаимодействия между участниками.

Успешное формирование командной культуры в организации невозможно без активного участия руководства в создании соответствующей организационной атмосферы. Эта культура должна способствовать укреплению доверия между сотрудниками, а также их стремлению к общим результатам. Чтобы коллективная работа приносила желаемый эффект, каждый участник должен не только обладать нужными профессиональными навыками, но и искренне стремиться к совместному участию в трудовом процессе. При этом важно, чтобы все члены команды ясно представляли себе роли и функции каждого участника. Такое понимание позволяет сотрудникам проявлять инициативу, адаптироваться к изменяющимся условиям и эффективно действовать без необходимости постоянного контроля со стороны руководства.

Одной из ключевых задач управления является поддержание общей направленности действий команды на достижение поставленных целей. При этом важно грамотно выстраивать политику доступа к информации, регулируя степень вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений, и устанавливать справедливую систему вознаграждений. Каждая

команда должна иметь вдохновляющую и чётко сформулированную цель, которая будет объединять усилия всех участников и мотивировать их на достижение выдающихся результатов. Однако для этого и руководство должно брать на себя значимую часть ответственности, участвуя в реализации целей наравне с коллективом.

Стимулирование командной работы требует внедрения системы поощрений, включающей как материальные, так и моральные формы признания заслуг. Вознаграждение должно быть значимым, восприниматься как справедливое и способствовать укреплению командного духа. Кроме привычных денежных выплат руководство может применять инновационные методы нематериального поощрения, к примеру, предоставить команде возможность самостоятельно отбирать новых участников, высказывать рекомендации по выбору руководителя, а также вносить предложения по улучшению дисциплины внутри коллектива. Такие меры укрепляют ощущение причастности к процессу управления и повышают мотивацию.

Когда команда действует слаженно, её работа вызывает настоящее восхищение. В таких случаях сотрудники искренне верят в успех организации, разделяют общие ценности, придают большое значение качеству продукции, соблюдению стандартов безопасности и удовлетворению потребностей клиентов. Они понимают важность своевременного выполнения поставленных задач и чувствуют личную ответственность за общий результат. Следует учитывать, что командная работа представляет собой сложный, динамичный процесс, чувствительный к любым изменениям в организационной среде. Эффективность команды нарабатывается годами, требует времени, терпения и усилий всех участников. Однако эта эффективность может быть легко утрачена, если в структуре команды произойдут резкие и необоснованные изменения. Перемещения сотрудников или их замена зачастую нарушают баланс и подрывают устоявшиеся

рабочие связи, что неизбежно снижает результативность деятельности.

Нередко возникают ситуации, когда члены команды с настороженностью воспринимают новые формы коллективного управления. Это объясняется тем, что участие в управлении требует от них дополнительных усилий и временных затрат, к которым не все готовы. В попытках повысить эффективность командной работы могут проявиться обвинения в несправедливости со стороны руководства, особенно если отдельные сотрудники чувствуют, что к их мнению не прислушиваются или что ресурсы распределяются неравномерно. Кроме того, само по себе объединение работников в команду не всегда гарантирует повышение продуктивности. Бывают случаи, когда человек не ощущает реальной ценности своего вклада в общее дело. В такой ситуации он может сознательно снижать свою активность и трудовую отдачу, считая, что его усилия останутся незамеченными. Это поведение известно как социальное бездельничанье. Оно может возникать по разным причинам: если работник считает распределение задач несправедливым, сомневается в готовности коллег добросовестно выполнять свою часть работы, либо желает остаться в тени и избежать персональной ответственности. Все эти риски требуют внимательного отношения со стороны руководства, стремящегося к развитию действительно эффективной и сплочённой команды.

В процессе управления командами часто возникают определённые сложности, которые могут существенно повлиять на общий уровень производительности. Поэтому руководству необходимо внимательно подойти к вопросу о целесообразности применения командной формы организации труда в каждой конкретной ситуации. Это предполагает всесторонний анализ задач, которые предстоит решать, уровня профессиональной подготовки сотрудников, их мотивации и желания работать в коллективе, а также наличие временных и финансовых ресурсов. Многие руководители, имеющие практический опыт управления

коллективами, хорошо осведомлены о том, что организация командной деятельности зачастую сопряжена с рядом проблем, требующих постоянного внимания и компетентного вмешательства.

Для достижения высоких результатов в деятельности организации важно обеспечить не только слаженную работу внутри каждой отдельной команды, но и эффективное взаимодействие между разными коллективами. Одной из ключевых задач, стоящих перед руководством, является координация действий всех групп, которые функционируют в рамках одной организационной структуры. Такой вид управленческой деятельности, ориентированный как на отдельные команды, так и на их объединения, известен как процесс командообразования. Он включает в себя регулярный анализ методов совместной работы, выявление недостатков, поиск способов их устранения и формирование новых направлений взаимодействия.

Создание эффективной команды предполагает целенаправленное развитие потенциала каждого участника группы и стремление к повышению общей продуктивности. Такие команды не только добиваются высоких результатов в решении поставленных задач, но и способны успешно преодолевать возникающие трудности. При этом их участники получают удовлетворение от рабочих процессов и от общения друг с другом, что укрепляет внутрикомандные отношения. Процесс формирования настоящей сплочённой команды проходит несколько ключевых этапов. Важным условием его успешности является активное участие всех членов коллектива в сборе и анализе информации, касающейся как внешних, так и внутренних аспектов их деятельности. Для более объективного взгляда на проблемы и выявления зон развития целесообразно пригласить специалиста со стороны, обладающего необходимым опытом в диагностике командных процессов. Собранные данные

представляются группе для общего обсуждения, где посредством обратной связи формируются дальнейшие шаги.

При разработке плана действий команда должна одновременно учитывать не только решение конкретной задачи, но и уделять внимание качеству межличностных отношений. Это необходимо для того, чтобы сохранить сплочённость коллектива и исключить конфликтные ситуации. Важно регулярно отслеживать результаты предпринимаемых шагов, корректировать свои действия при необходимости и накапливать опыт анализа эффективности своих решений. Такой подход позволяет участникам развивать критическое мышление и навыки командного взаимодействия.

Создание и поддержание эффективно работающей команды требует привлечения как менеджеров, так и специалистов в разных областях. Это, в частности, касается бизнес-консалтинга, включающего в себя диагностику состояния коллектива, проведение переговоров, внедрение изменений и развитие внутренних процессов. Большое значение имеет и развитие навыков межличностной коммуникации: это касается выстраивания доверительных отношений, управления поведением и восприятием коллег. Также необходимы знания и опыт в области исследования: планирование, проведение анализа и интерпретация полученных результатов. Кроме того, умение представлять информацию — как в формате отчетности, так и в рамках публичных выступлений — является важной составляющей командной работы.

Для того чтобы команда действительно функционировала как единое целое, её участникам нужны навыки консультирования и регулярного обмена обратной связью. Эти навыки важны не только для лидеров, но и для всех сотрудников, так как именно через открытое обсуждение можно своевременно выявить и устранить препятствия, мешающие эффективной работе. Помимо традиционных ролей, таких как технический специалист, обладающий экспертными знаниями, или человек, ответственный

за выявление проблем и поиск решений, в структуру команды также входит фигура менеджера в роли процессного консультанта. Эта роль предполагает помощь коллективу в сосредоточении внимания на наиболее значимых для него задачах и аспектах взаимодействия. Консультант по процессу выступает в роли своеобразного «зеркала» для команды: он помогает участникам взглянуть на себя со стороны, увидеть собственные действия и поведение, осознать происходящее внутри коллектива и научиться конструктивно реагировать на возникающие ситуации. Такой подход способствует развитию саморефлексии и укреплению внутренней целостности команды, что в итоге повышает её эффективность и устойчивость.

Процессные консультанты играют важную роль в развитии команды, выступая в качестве её поддерживающего звена. Их основная задача заключается в наблюдении и анализе поведения участников группы, выявлении типичных моделей взаимодействия и коммуникации. Посещая командные собрания, такие специалисты фиксируют устоявшиеся формы общения, обращают внимание на повторяющиеся поведенческие стереотипы и задают уточняющие вопросы, направленные не на критику, а на помощь. Главная цель этой деятельности — способствовать росту самостоятельности участников команды путём обучения их эффективным методам преодоления трудностей и разрешения проблем, возникающих в процессе работы.

Одним из центральных инструментов в руках консультанта является постоянная обратная связь. Именно она позволяет сотрудникам понять, как их действия и поведение воспринимаются окружающими, и, при необходимости, внести соответствующие изменения. Благодаря этому формируется более зрелая, саморефлексирующая и восприимчивая к изменениям рабочая среда, в которой развитие команды происходит естественным образом.

Консультирование и открытый обмен мнениями рассматриваются как ключевые механизмы, способствующие

прогрессу команды. Эти подходы особенно важны в контексте концепции всеобщего управления качеством, где стремление к постоянному совершенствованию рассматривается как обязательное условие. Акцент на командной работе становится краеугольным камнем для современных организаций, нацеленных на долгосрочное развитие и устойчивое будущее.

Особого внимания заслуживают самоуправляемые коллективы, также известные как мыслящие или автономные рабочие группы. Эти команды, как правило, действуют как естественные производственные единицы, которым предоставлена широкая свобода действий. Основной характеристикой таких групп является высокая степень независимости и ответственности — как за результаты своей деятельности, так и за поведение каждого участника. Они самостоятельно осуществляют планирование, контролируют ход выполнения работы, управляют распределением задач и осуществляют внутренний надзор за всеми процессами.

Одним из отличий таких коллективов является то, что их участники часто владеют сразу несколькими профессиями или компетенциями. Это позволяет гибко перераспределять обязанности внутри группы в зависимости от текущих нужд и условий. Решения о производственных планах, распределении ресурсов и других ключевых вопросах принимаются коллективно, что усиливает чувство вовлеченности и ответственности за конечный результат. Внутренние собрания играют большую роль в жизни таких команд, так как с течением времени их участники берут на себя всё больше управленческих функций. На начальных этапах такие команды решают преимущественно несложные организационные вопросы, однако по мере накопления опыта начинают управлять своим рабочим графиком, распределением сверхурочного времени, составлением расписания отпусков, подбором новых сотрудников, обучением и даже определением уровня оплаты труда. Кроме того, они могут устанавливать прямые связи с ключевыми клиентами и партнёрами, что

способствует большей оперативности и снижает зависимость от традиционных управленческих структур.

Со временем, обладая необходимым опытом и знаниями, самоуправляемые группы способны предлагать изменения в системе мотивации или в организации производственного процесса. Это делает их не просто инструментом исполнения, а активным участником в развитии всей организации. Преимущества таких команд очевидны, они обеспечивают большую гибкость трудовых ресурсов, позволяют повысить производительность труда, а также снижают зависимость от узкоспециализированных сотрудников. Благодаря более высокой степени вовлеченности работников наблюдается снижение уровня прогула и опозданий, повышается удовлетворённость работой и укрепляется преданность компании.

Однако внедрение самоуправляемых команд сопряжено и с определёнными сложностями. Во-первых, на их формирование и становление уходит значительное время — иногда речь идёт о нескольких годах. Во-вторых, для эффективной работы таких групп необходимы серьёзные инвестиции в обучение и подготовку персонала. В-третьих, текучесть кадров может серьёзно подорвать стабильность работы команды и снизить её эффективность. В-четвёртых, не все сотрудники способны адаптироваться к новым условиям, где требуется высокая степень автономии, самоорганизации и участия в принятии решений.

Несмотря на эти ограничения, самоуправляемые команды являются ярким примером применения принципов современного организационного поведения и вовлечения персонала в процессы управления. Их широкое распространение связано с тем, что такие команды получают поддержку на уровне всей организации, включают значительную часть работников и способствуют формированию гибкой, адаптивной корпоративной структуры.

Однако компании, внедряющие подобные подходы, сталкиваются с рядом вызовов. Полное раскрытие потенциала самоуправляемых команд требует времени, терпения и системного подхода. Кроме

того, некоторые руководители чувствуют дискомфорт из-за снижения своего контроля над рабочими процессами и опасаются утраты управленческой значимости. Это требует пересмотра традиционных взглядов на руководство, где власть и контроль уступают место доверию, делегированию и совместной ответственности.

## 14.3. Факторы, влияющие на психологический климат в коллективе

Одной из ключевых профессиональных задач, стоящих перед руководителем, является формирование и поддержание благоприятной психологической атмосферы внутри коллектива. Такое внутреннее состояние организации во многом определяет мотивацию, настроенность на результат и качество взаимодействия между сотрудниками. Уже на ранних этапах развития управленческой науки исследователи пришли к выводу, что эффективность управления зависит не только от формальных структур, но и от состояния межличностных отношений в коллективе. В этом контексте особое значение приобретают идеи представителей школы "человеческих отношений и поведенческих наук", возникшей в первой половине XX века. Такие выдающиеся ученые, как Мэри Паркер Фоллетт, Элтон Мэйо и Абрахам Маслоу, внесли значительный вклад в понимание роли психологического климата как важнейшего фактора управления.

Именно их работы легли в основу развития ряда современных направлений менеджмента, включая теорию лидерства, управление персоналом и конфликтологию. Они доказали, что внимание к внутренней атмосфере в коллективе и к потребностям работников может существенно повысить производительность труда и укрепить сплоченность команды. Психологическая среда, или климат, представляет собой совокупность взаимоотношений между людьми, определяющую эмоциональный настрой коллектива, степень доверия и уровень взаимопонимания между его членами. Она не формируется стихийно, а возникает в

процессе совместного достижения целей, и во многом зависит от качества повседневных контактов и характера межличностных связей.

Создание благоприятной психологической среды требует от руководителя комплексного подхода. В первую очередь необходимо грамотно подходить к подбору сотрудников и правильно организовывать распределение рабочих функций. Это помогает избежать конфликтов, снять напряжение и способствует тому, чтобы каждый работник чувствовал себя на своем месте. Большое значение имеет организация процесса адаптации новых сотрудников, их постепенное и психологически комфортное включение в коллектив. Это особенно важно в условиях постоянных изменений и растущих требований к профессиональной гибкости.

Также важным условием является четкая структура управления и научно обоснованная организация труда, при которой каждому сотруднику ясно, какие задачи перед ним стоят, какими средствами он располагает, и в какие сроки ожидается результат. Устойчивый ритм работы, своевременное обеспечение ресурсами и информацией создают ощущение стабильности и уверенности, что положительно сказывается на общем климате. Кроме того, необходимо стимулировать формирование открытого общения между работниками, способствовать налаживанию доверительных отношений и сотрудничества.

Большое значение имеет система вознаграждения и материального стимулирования. Она должна быть справедливой, понятной и соразмерной вкладу каждого работника в общее дело. Это помогает избежать чувства несправедливости и напряженности внутри коллектива. При этом материальное поощрение не должно быть единственным способом мотивации — моральное признание, поддержка, вовлеченность в принятие решений также играют важную роль в создании позитивной психологической среды.

Одним из немаловажных аспектов является развитие неформальных связей внутри коллектива. Теплые дружеские отношения, взаимопомощь и чувство единства усиливают внутреннюю сплоченность и создают основу для неформального лидерства, которое может оказывать позитивное влияние на рабочие процессы. Такие неофициальные связи особенно актуальны в организациях, где поддерживается культура взаимного уважения и участия. В Республике созданы хорошие условия для укрепления таких связей — на многих предприятиях функционируют дома отдыха, специальные зоны для общения и культурного досуга сотрудников, что способствует не только оздоровлению, но и укреплению рабочих взаимоотношений вне формальной среды.

В конечном счете, формирование условий для продуктивного и гармоничного взаимодействия в коллективе способствует не только улучшению психологической атмосферы, но и повышению общего уровня удовлетворенности трудом. Это напрямую влияет на отношение сотрудников к работе, укрепляет их приверженность организации и стимулирует стремление к высоким результатам. Создание положительного климата — это не разовая задача, а системная работа, требующая постоянного внимания, профессиональной чуткости и управленческой зрелости со стороны руководства.

Во всех зарубежных психологических исследованиях особенно акцентируется значение характера взаимоотношений между руководителем и подчинёнными, а также важность управленческого стиля в формировании благоприятной психологической атмосферы внутри коллектива. Именно поведение руководителя, его подход к управлению и способность устанавливать контакт с сотрудниками во многом определяют настроение и моральный настрой работников, а, следовательно, и общий климат в организации.

На предприятиях и в учреждениях создание положительного настроя и налаживание трудового ритма играют важную роль.

Рабочие процессы должны быть чётко организованы, каждому сотруднику необходимо ясно понимать свои задачи, своевременно получать необходимую информацию и иметь доступ к нужным ресурсам. Кроме того, важно обеспечить стабильное и равномерное ведение дел без чрезмерной спешки и хаоса. Когда в организации наблюдаются беспорядок, недочёты в планировании, недостатки в распределении ресурсов или частые авралы, рассчитывать на формирование благоприятной психологической обстановки не приходится.

Психологическая атмосфера внутри коллектива зависит также от уровня совместимости между его участниками. Для успешной работы необходимо, чтобы сотрудники на одном участке труда были не только профессионально подготовлены, но и психологически совместимы. Это означает, что их темпераменты, модели поведения, привычки и установки не вступали бы в противоречие, а, напротив, способствовали гармоничному взаимодействию и эффективной совместной деятельности. Таким образом, на внутреннюю атмосферу в коллективе влияет множество факторов. Среди них особое место занимает характер официальных связей, установленных в организационной структуре. Когда сотрудники изолированы от общения, а работа предполагает длительное выполнение однотипных задач без взаимодействия с коллегами, это может негативно сказываться на моральном климате. В противоположность этому, тесное общение между работниками, регулярное сотрудничество, обмен мнениями и поддержка друг друга формируют основу для единства и сплоченности коллектива.

Также на психологическую среду влияет наличие и развитие неформальных отношений. Такие связи включают дружеские взаимоотношения, взаимовыручку, готовность помогать друг другу в сложных ситуациях и согласованность в принятии решений. Эти элементы, хотя и не закреплены официально в документах, оказывают огромное воздействие на общую атмосферу в коллективе. Результаты многочисленных

психологических исследований подтверждают, что стиль руководства и качество взаимодействия между начальником и подчинёнными напрямую влияют на формирование позитивного психологического климата. Это проявляется в том, насколько сотрудники чувствуют себя комфортно, безопасно и уважаемо в процессе выполнения своих обязанностей. Чуткость руководителя, его умение выстраивать доверительные отношения и создавать условия для открытого общения играют ключевую роль в этом процессе.

Немаловажным остаётся и фактор психологической совместимости сотрудников. Эта тема представляет собой отдельное направление в психологии труда и управления, поскольку гармоничное сочетание личностей в рабочей группе способствует более продуктивному взаимодействию, снижает вероятность напряжённости и повышает устойчивость коллектива к внешним и внутренним стрессам.

Однако даже в самых благополучных коллективах не исключена возможность возникновения конфликтов. Конфликт представляет собой столкновение интересов, несогласованность целей, различие во взглядах, мотивах или ценностных установках между участниками группы. Эти противоречия могут быть вызваны личностными различиями, профессиональными разногласиями, конкуренцией или отсутствием взаимопонимания. Для эффективного управления коллективом важно своевременно распознавать такие ситуации, понимать их природу и уметь находить пути разрешения, не нарушая внутреннего равновесия команды.

Следует подчеркнуть, что конфликты, возникающие в трудовых коллективах, по своей сути не относятся к социально-политическим явлениям. Они являются внутренними, локальными проблемами, которые могут и должны решаться непосредственно внутри коллектива, прежде всего руководством. Такие конфликты, как правило, не выходят за пределы организации и касаются исключительно производственной или межличностной сферы.

Причины их возникновения бывают различны: одни возникают в процессе выполнения сложных профессиональных задач, другие — при выявлении и обсуждении существующих недостатков в организации труда, а иногда они связаны с выбором или применением тех или иных методов управления.

Если конфликт возникает не в деловой, а в межличностной форме, то это зачастую свидетельствует о неспособности коллектива или отдельных его членов самостоятельно преодолеть внутренние трудности — будь то профессионального, психологического или личного характера. В подобных ситуациях особое значение приобретает правильный и своевременный анализ причин конфликта. Только понимая, откуда возникло напряжение, можно грамотно выстроить процесс его разрешения. Необходимо уделять внимание не только внешним проявлениям конфликта, но и его внутренней, психологической составляющей — это помогает снизить уровень напряжённости и избежать повторного возникновения аналогичных ситуаций.

Конфликты, если с ними не работать, могут нанести серьёзный урон коллективной атмосфере. Они разрушают эмоциональный фон, снижают мотивацию сотрудников, ухудшают производительность и в целом негативно сказываются на общем моральном состоянии группы. Даже разногласие между двумя людьми часто привлекает внимание окружающих, отвлекает их от текущих обязанностей и создает нездоровую обстановку в коллективе, в результате чего начинается поиск виноватых и способов устранения возникшей проблемы.

Острые, затяжные конфликты особенно опасны тем, что они серьёзно подрывают психическое состояние участников. Человек, оказавшийся под постоянным давлением или не способный разрешить напряжённую ситуацию, может переживать стресс, фрустрацию и даже впасть в состояние эмоционального истощения. Фрустрация в этом контексте — это внутреннее психологическое нарушение, возникающее из-за невозможности удовлетворить значимые потребности или достичь важных целей.

Люди реагируют на конфликты по-разному, одни испытывают сильную агрессию, другие стараются сохранять спокойствие и рассудительность, третьи ищут конструктивные пути разрешения ситуации. Поведение в конфликте зависит от индивидуальных особенностей личности, уровня эмоционального интеллекта и коммуникативных навыков.

По характеру проявления конфликты могут быть явными и скрытыми. Открытые конфликты характеризуются очевидностью: их участники не скрывают своего недовольства, высказывают претензии и вступают в споры. Скрытые же конфликты выражаются более завуалировано. С виду отношения между сотрудниками могут казаться вполне благополучными, однако за внешним спокойствием часто скрываются напряжённость, внутреннее противостояние и психологический дискомфорт. Такие конфликты особенно опасны, поскольку их трудно заметить на ранней стадии, и они могут медленно разрушать коллектив изнутри.

Руководители должны быть внимательны к таким признакам и уметь распознавать сигналы, свидетельствующие о наличии конфликтной ситуации. Среди этих признаков — резкое ухудшение отношения к выполняемой работе, демонстративный отказ от исполнения поручений, агрессивное поведение, грубость, подавленное психологическое состояние отдельных сотрудников, формальное отношение к работе и заметное снижение интереса к деятельности организации. Отчуждённость, апатия, признаки депрессии также могут указывать на наличие скрытых конфликтов, особенно если они сопровождаются резким изменением поведения человека.

Конфликты не возникают на пустом месте. Они нередко вызваны неблагоприятными условиями труда или жизни работников, несоблюдением национальных или культурных традиций, слабой социальной защитой, неэффективным подбором и распределением кадров. Также причиной может стать неконструктивное поведение руководства, выражающееся в излишней мягкости, допущении

поблажек отдельным сотрудникам или, напротив, в предвзятом отношении к подчинённым. Внутри коллектива могут существовать неформальные группы с негативной направленностью, способные провоцировать конфликты и расшатывать стабильность.

Поэтому одной из важнейших задач руководителя является не только своевременное выявление таких скрытых очагов напряжённости, но и их грамотное разрешение. Для этого необходимо сначала определить суть и корни конфликта, понять, какие цели преследуют вовлечённые стороны, проанализировать их позиции и интересы, а также выявить возможные точки соприкосновения, где может начаться путь к сближению. Только тогда возможно принять обоснованные управленческие решения, которые будут способствовать восстановлению здоровой психологической среды в коллективе и дальнейшему укреплению командного взаимодействия.

Конфликты не всегда следует рассматривать исключительно как отрицательное явление. В общественном сознании часто укоренилась привычка ассоциировать само слово "конфликт" с агрессивным поведением, враждебностью, ссорами, угрозами или эмоциональными столкновениями. По этой причине у многих специалистов и исследователей складывается предвзятое отношение к конфликтам, как к чему-то разрушительному, чего необходимо всеми силами избегать. Подобная точка зрения приводит к ошибочному мнению, что любые формы несогласия или напряжённости в коллективе нужно подавлять, игнорировать или замалчивать.

Однако современные научные подходы в области управления и психологии утверждают обратное. Конфликтная ситуация, возникающая в трудовом коллективе, может быть не только допустимой, но и полезной, особенно в хорошо организованных и эффективно функционирующих структурах. Присутствие конструктивного конфликта часто становится стимулом для развития. Он способствует более активному обмену мнениями

между участниками, побуждает их глубже анализировать проблемы, искать нестандартные решения и учитывать альтернативные точки зрения.

Такие столкновения интересов, при грамотном управлении, помогают выявить слабые места в организации работы, обратить внимание на скрытые трудности, а также собрать дополнительные сведения, которые при обычных условиях могли бы остаться незамеченными. Благодаря конфликтам можно активизировать обсуждение важных вопросов, пробудить инициативу у сотрудников и улучшить внутреннюю коммуникацию. В этом контексте конфликт становится не разрушительным, а созидательным инструментом, способствующим развитию коллектива и повышению его эффективности.

**Контрольные вопросы:**

1. В чем заключаются различия между механическими и органическими организациями? Какова роль коллективов в каждой из них?
2. Каковы основные причины отчуждения работников от трудового процесса?
3. Какие управленческие действия могут уменьшить отчуждение?
4. Как вы представляете себе механизм работы матричной организации? Каковы ее преимущества и недостатки?
5. В каких случаях матричная структура является наиболее эффективной?
6. Какие признаки указывают на то, что она становится настоящей командой?
7. Конфликты в коллективе и их психологические аспекты?

# МОДУЛЬ 6: УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ И ИХ ПОСЛЕДСТВИЯМИ

# ТЕМА 15: ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

**15.1. Изменения в организации и их виды.**
**15.2. Причины сопротивления изменениям и их устранение.**
**15.3. Особенности инновационного управления.**

## 15.1. Изменения в организации и их виды

На протяжении всей истории человечество неизбежно сталкивалось с изменениями, и этот процесс продолжается постоянно. Подобные изменения сопровождают человека в повседневной жизни и вызывают различные трудности и задачи, требующие решений. Точно так же и организация, как сложная социальная структура, не может существовать вне изменений. Любое предприятие или учреждение, независимо от масштаба или сферы деятельности, вынуждено адаптироваться к меняющимся условиям. Некоторые организации действуют строго в рамках установленных правил и нормативов, в то время как другим может быть предоставлена большая свобода действий в зависимости от политических, экономических и правовых условий. Но в любом случае, изменение даже одного элемента в структуре организации неизбежно затрагивает всю систему в целом.

Как и любая система, организация стремится к сохранению стабильности, баланса и устойчивости своей внутренней среды. Однако это равновесие нарушается, когда появляются новые вызовы, что требует от менеджмента высокой способности к прогнозированию и управлению. Руководитель должен не просто фиксировать происходящие изменения, но уметь заранее предугадывать их, своевременно реагировать и принимать меры, направленные на успешное развитие организации в новых условиях. Организационные изменения — это, по сути, пересмотр целей, изменение внутренней структуры, обновление кадрового

состава, внедрение новых технологий и адаптация к воздействию внешней среды.

Факторы, вызывающие необходимость изменений, могут быть самыми разнообразными. Наиболее значимыми из них являются рост конкуренции, появление инновационных продуктов, изменения в законодательной базе, влияние экологических факторов, трансформация культурных норм и ценностей, а также прогресс в области науки и техники. Даже если у организации уже есть устоявшиеся конкуренты, ситуация на рынке может кардинально измениться: появится новый участник с более современными технологиями или продукцией более высокого качества, что сразу же скажется на положении других компаний. Кроме того, в случае появления новых законов или регулирований со стороны государства, предприятие, которое прежде действовало в рамках старой правовой базы, будет вынуждено адаптироваться к новым требованиям, что также приведет к внутренним преобразованиям.

Иногда изменения приобретают крупный масштаб, и в таких ситуациях сотрудники могут начать терять мотивацию и интерес к работе. Это влечет за собой снижение темпов развития и ухудшение общей производительности. Чтобы сохранить жизнеспособность и эффективность, организации должны уметь управлять разного рода преобразованиями. Это может быть изменение стратегического направления деятельности, объединение с другими компаниями, модернизация информационных систем с учетом современных технических возможностей, переход на новую модель развития, трансформация методов продаж или внедрение инновационных подходов к управлению. Особое внимание организации уделяют тем случаям, когда вводится новая стратегия, наблюдается снижение результатов, начинается кризисный период или появляется необходимость достичь четко поставленных целей. Во всех этих обстоятельствах изменения становятся не только неизбежными, но и необходимыми для дальнейшего выживания и роста.

Люди по своей природе склонны проявлять осторожность, особенно когда сталкиваются с изменениями в привычной деятельности. Подобная настороженность нередко приводит к негативному восприятию любых преобразований, которые затрагивают их устоявшийся распорядок, обязанности или окружение. Даже повседневные изменения, касающиеся мышления, личного статуса или рабочих условий, воспринимаются многими как фактор риска и создают ощущение дискомфорта. Это связано с тем, что привычка к стабильности формирует у человека чувство безопасности, и любое отступление от привычного порядка вызывает тревогу.

Существуют различные причины, по которым у работников возникает сопротивление изменениям, и в зависимости от этих причин можно выделить несколько видов рисков:

✓ Во-первых, это экономические риски, которые проявляются в страхе потерять стабильный доход или в тревоге по поводу возможной неопределенности в вопросах заработной платы.

✓ Во-вторых, психологические риски, заключающиеся в общей неуверенности, возникающей на фоне изменения привычных обязанностей, новых требований к выполнению работы, изменившихся методов или технологий.

✓ В-третьих, социально-психологические риски, когда человек ощущает угрозу своей роли в коллективе, боится утратить авторитет, потерять статус или быть исключенным из сложившейся группы, с которой он ассоциирует свою профессиональную идентичность.

Для того чтобы успешно справляться с последствиями изменений и минимизировать возникающее сопротивление, необходимо заранее разработать комплексную программу внедрения изменений. Такая программа должна четко учитывать цели преобразований, условия, при которых они будут реализовываться, специфику конкретной организации, а также

кадровый потенциал и уровень квалификации сотрудников, на которых эти изменения повлияют.

Чем более продуманной будет эта программа, тем легче пройдет адаптация коллектива к новым условиям. Одними из основных причин сопротивления изменениям являются недостаток информации, создающий атмосферу неопределенности; ощущение угрозы личным интересам и благополучию; а также сомнения в эффективности предстоящих изменений, когда сотрудник считает, что выгоды от нововведений получат другие, а для него самого это может обернуться дополнительными трудностями или даже потерями.

Для внедрения изменений в организационной среде могут использоваться различные подходы. Односторонние меры предполагают, что изменения инициируются и проводятся без учета мнения сотрудников, и направлены они, как правило, на отдельные участки деятельности. В случае распределенного подхода к изменениям все сотрудники организации активно вовлекаются в процесс, получают задачи и участвуют в реализации нововведений. Еще один метод — нисходящая инициатива, когда руководство организует внедрение изменений во всей структуре предприятия, при этом приветствуя инициативу и предложения со стороны работников, поощряя их участие в формировании нового порядка.

В конечном итоге можно сделать вывод, что любые изменения, затрагивающие организацию, будь то масштабные реформы или незначительные корректировки, способны оказать как положительное, так и отрицательное влияние на рабочую обстановку. Успешность этих изменений во многом зависит от того, насколько грамотно они будут спланированы, восприняты и реализованы с участием всех заинтересованных сторон.

## 15.2. Причины сопротивления изменениям и их устранение

В современных условиях стабильное и успешное функционирование любого предприятия невозможно без его

готовности к постоянным изменениям, происходящим во внешней среде. Эти изменения охватывают широкий спектр факторов, включая экономические, технологические, политико-правовые и социальные процессы. Так, например, экономические изменения могут выражаться в кризисах у международных партнёров, как это произошло с южнокорейской корпорацией Daewoo, что напрямую отразилось на деятельности компании UzDaewooAuto. Кроме того, выход на внутренние рынки крупных международных автопроизводителей, таких как Ford, значительно усиливает конкуренцию и требует от местных компаний гибкой реакции.

Технологические изменения, например, внедрение новых, более совершенных производственных решений, также могут существенно изменить правила игры на рынке. Если предприятие не адаптируется к этим новшествам, оно рискует отстать от конкурентов. В свою очередь, политико-правовые изменения, такие как изменения в законодательстве или введение новых налогов и пошлин, как это произошло с введением 20-процентной пошлины в России на автомобили от UzDaewooAuto, могут создавать дополнительные барьеры для внешнеэкономической деятельности и ставить под угрозу конкурентоспособность предприятия.

Социальные изменения также оказывают заметное влияние. В частности, изменения в общественных ценностях, возросшее внимание к вопросам экологической безопасности, демографические сдвиги и эволюция потребительских предпочтений могут привести к снижению спроса на определённые товары и вынудить компании пересматривать ассортимент продукции, методы продвижения и производственные подходы.

Из всего вышесказанного становится очевидно, что внешние изменения — это не временное или исключительное явление, а постоянная составляющая деловой реальности. Поэтому ключевым становится вопрос: способно ли предприятие своевременно реагировать на изменения, адаптироваться к ним и

при этом не только сохранить устойчивость, но и продолжать достигать намеченных целей?

Западные исследователи уже на протяжении долгого времени изучают готовность организаций к таким изменениям, формируя теоретические и практические подходы к управлению ими, которые обозначаются как "менеджмент изменений". Эта область управления направлена на то, чтобы не просто справляться с последствиями изменений, а стратегически управлять ими, превращая вызовы во внешней среде в возможности для развития. Очевидно, что такие исследования и опыт западных компаний представляют ценность и для отечественных специалистов.

Особенно интересен подход, сформировавшийся в США, где реорганизация и модернизация рассматриваются не как вынужденная мера в ответ на кризис, а как систематическая и постоянная работа по улучшению бизнеса. Однако практика показывает, что даже в таких условиях далеко не все инновации оказываются жизнеспособными: по статистике, лишь около 20% новых управленческих подходов и методик реально приживаются и дают устойчивый результат.

Для того чтобы инновации действительно были внедрены и начали работать, недостаточно только определить требуемые ресурсы – будь то финансовые средства, оборудование или рабочая сила. Необходимо также учесть и устранить внутренние барьеры, мешающие изменениям. К таким препятствиям можно отнести слабую координацию между подразделениями, отсутствие налаженного взаимодействия между разными уровнями управления, недостаточную поддержку инициатив со стороны руководства и другие внутренние сложности, способные свести на нет даже самые перспективные начинания.

Многие эксперты подчёркивают, что успех изменений в большей степени зависит от того, насколько руководство и сотрудники организации лично заинтересованы в их реализации. Без активного участия коллектива любые преобразования останутся формальностью. Только в атмосфере общего понимания

целей и при наличии эффективной системы взаимодействия можно добиться настоящих, устойчивых изменений, способных обеспечить предприятию конкурентное преимущество в долгосрочной перспективе. Во время правления Джорджа Буша-младшего в системе государственного управления США было принято решение о введении новой должности в каждом государственном учреждении. Эта должность, получившая название «главного менеджера», находилась на уровне первого заместителя министра и была нацелена исключительно на повышение эффективности деятельности организации в рамках проводимых административных реформ. Подобные шаги отражали стремление властей к постоянному усовершенствованию системы управления. Примечательно, что за XX век в США было реализовано одиннадцать значимых реформ в сфере управления, что свидетельствует о высокой степени динамичности и гибкости американской модели государственного управления. В свою очередь, президент Билл Клинтон подчеркивал важность перехода от разовых изменений к постоянному процессу улучшения управленческих механизмов, делая акцент на непрерывности и системности в подходе к реформам.

Современные реалии показывают, что способность организации адаптироваться к изменениям и грамотно ими управлять во многом определяет её устойчивость и конкурентоспособность. Именно поэтому на первый план выходит необходимость внедрения инструментов управленческого воздействия, известных под названием «менеджмент изменений». Однако реализация таких преобразований невозможна без активного участия всего трудового коллектива, от чего во многом зависит успех изменений. Готовность персонала принимать новые условия, а также их вовлеченность в процесс преобразований формируют основу для эффективного перехода на более высокий уровень функционирования предприятия.

Сегодня предприятия, работающие на постсоветском пространстве, сталкиваются с рядом характерных для региона

проблем. К числу наиболее распространённых трудностей можно отнести снижение объёмов продаж и поступлений от реализации продукции, утрату позиций на привычных рынках сбыта, отсутствие чётко обозначенных векторов развития, дефицит ресурсов для внедрения современных технологий и создания инновационной продукции, сложное финансовое положение, а также недостаточную эффективность действующих методов управления.

Хотя причины такого положения дел в целом очевидны и хорошо известны, эксперты утверждают, что большинство предприятий даже в текущих неблагоприятных условиях могут добиться улучшения своих показателей. Более того, прирост эффективности может составлять от 10 до 20 процентов без привлечения внешних инвестиций — исключительно за счёт мобилизации внутренних ресурсов. Это требует пересмотра текущего подхода к развитию и акцентирования внимания на внутренних возможностях организации.

Для запуска процесса оздоровления и обновления необходимо, прежде всего, активизировать внутренний потенциал предприятия. Речь идёт не только об использовании имеющихся материальных и финансовых ресурсов, но и о вовлечении кадрового состава, выявлении резервов, а также разработке реального плана развития на краткосрочную и долгосрочную перспективу. Основополагающим шагом в этом направлении должно стать чёткое определение целей, к которым стремится предприятие в будущем. Параллельно требуется провести объективную оценку текущего положения дел, чтобы понять, на каком этапе развития находится организация. Затем следует проанализировать наиболее острые проблемы, препятствующие движению вперёд, и выстроить их в порядке приоритетности. На завершающем этапе составляется перечень изменений, которые необходимо внедрить для перехода к новому качественному уровню. Только такой системный и последовательный подход может обеспечить

устойчивое развитие предприятия в условиях нестабильной и быстро меняющейся внешней среды.

Для того чтобы предприятие могло развиваться устойчиво и сохранять конкурентоспособность на рынке, необходимо постоянно выявлять приоритетные направления в сфере инновационной деятельности, а также искать ресурсы, которые позволят провести необходимые преобразования в его структуре и процессах. Анализ как зарубежных, так и успешных отечественных практик показывает, что для перехода на инновационный путь развития требуется, прежде всего, заинтересованность работников в благополучии и успехе своей организации. Только при осознанной вовлеченности персонала можно ожидать достижения высоких результатов.

Важным условием становится полная самоотдача сотрудников при выполнении своих профессиональных обязанностей. Однако традиционные методы управления и мотивации персонала в этом случае дают лишь частичный эффект. Даже в таких технологически развитых предприятиях, как, например, UzDEUavto, можно наблюдать, что только менее половины инженерно-технического персонала уверены в том, что их знания и навыки действительно востребованы и находят применение. Это указывает на необходимость новых подходов, способных раскрыть потенциал сотрудников в полной мере.

Современное производство, особенно в условиях внедрения передовых технологий и повышения технической сложности продукции, предъявляет всё более высокие требования к работникам. Всё более востребованными становятся не просто исполнительные кадры, а люди, способные мыслить стратегически, проявлять инициативу, находить нестандартные решения, предлагать инновации и чувствовать личную ответственность за состояние и перспективы своего предприятия. Такие сотрудники становятся неотъемлемой частью прогрессивной модели организации, поскольку именно от их мышления и действий зависит не только текущий успех, но и

будущее компании, а вместе с ней — и развитие экономики в целом.

В этой связи возрастает роль корпоративной идеологии как важнейшего инструмента внутреннего управления и формирования корпоративной культуры. Она становится тем связующим элементом, который определяет цели и задачи компании, выражает её миссию, отражает подходы к ведению бизнеса, а также регулирует поведение сотрудников на всех уровнях. Корпоративная идеология объединяет работников общей системой ценностей, формирует у них осознание своей роли в общем деле и служит механизмом внутренних преобразований.

Такая идеология выполняет несколько функций одновременно: она способствует выявлению сильных сторон сотрудников, способствует развитию их уникальных способностей, формирует устойчивые модели поведения, а также влияет на их мировоззрение. Кроме того, она становится основой для построения целостной корпоративной культуры, включая внутреннюю философию предприятия, его традиции, нормы взаимодействия и общий стиль общения. Важным аспектом является и формирование специфической атмосферы в коллективе — настроений, убеждений, взглядов, что оказывает влияние на мотивацию и общую продуктивность персонала.

Таким образом, корпоративная идеология выступает как важный фактор, влияющий на внутренние процессы организации, играя двойную роль — с одной стороны, она является инструментом управления и развития, а с другой — объектом изменений в периоды трансформации. Особенно значимой она становится в условиях масштабных перемен, когда требуется объединить коллектив, активизировать его усилия, направить энергию работников на реализацию новых задач и переход на следующий этап развития.

По сути, идеология предприятия представляет собой внутренний ресурс, способный стимулировать творческую активность, повышать уровень сознательности каждого

сотрудника и укреплять готовность всего коллектива к преодолению трудностей ради достижения стратегических целей компании. В критические моменты она может стать тем внутренним стержнем, который удержит организацию от деструктивных процессов и поможет ей выйти на более высокий уровень конкурентоспособности и устойчивости.

## 15.3. Особенности инновационного управления

Инновационный менеджмент представляет собой систему управления, ориентированную на реализацию и сопровождение процессов, связанных с нововведениями в организации. Он охватывает не только методы и подходы к руководству инновационной деятельностью, но и включает в себя управление структурами, вовлечёнными в инновационный процесс, а также специалистами, занятыми этой работой. В этой сфере, как и в других направлениях менеджмента, основными составляющими являются постановка целей, выбор стратегического направления развития и прохождение всех этапов управленческого цикла.

Первым звеном этого цикла становится этап планирования, на котором разрабатывается конкретный план реализации выбранной инновационной стратегии. Здесь формулируются цели, определяются основные задачи, распределяются временные и материальные ресурсы. Затем следует этап, связанный с формированием условий, необходимых для реализации инновационных решений. На этом этапе происходит организация деятельности: выстраивается структура, налаживается распределение обязанностей, создаются условия для эффективного использования потенциала сотрудников и других ресурсов.

Далее начинается практическая реализация намеченных действий, то есть исполнение. Здесь происходят разработка инновационных решений, внедрение новшеств, экспериментальные проверки, а также адаптация разработанных решений в реальных условиях. Последняя стадия цикла — руководство — связана с управлением процессами на всех

уровнях, включая контроль исполнения, внесение изменений в план, а также подведение итогов, оценку достигнутых результатов, обобщение опыта и формирование выводов, необходимых для последующих проектов. Особое внимание в этот период уделяется анализу эффективности введённых инноваций, правильности управленческих решений и степени достижения поставленных целей.

Стоит отметить, что сам инновационный процесс носит циклический характер и состоит из множества взаимосвязанных этапов и функций, которые формируются в результате разделения труда между различными специалистами и подразделениями. Эти функциональные элементы отличаются своими задачами, организацией и методами работы. Инновационное воздействие на экономику и технологии проявляется, прежде всего, через появление новых продуктов, услуг или технологий. Однако ключевое значение инноваций заключается не только в конечных результатах, но и в том, что они способствуют общему повышению научно-технического уровня всей системы. Развитие технологической базы предприятия и рост его исследовательского и инженерного потенциала являются неотъемлемыми условиями для дальнейших прорывов и устойчивого обновления.

При этом важно понимать, что все этапы инновационного цикла в значительной степени опираются на научную деятельность. Начальный этап, связанный с фундаментальными исследованиями, имеет решающее значение, поскольку именно в это время накапливаются знания, формируется теоретическая база и осуществляется поиск принципиально новых решений. По мере продвижения к этапам прикладной реализации объём новой информации, как правило, снижается, и на первый план выходят профессиональные навыки, практический опыт и отработанные методы.

Фундаментальные исследования, в свою очередь, направлены на получение достоверных, научно обоснованных знаний, которые ещё не имеют прямого практического применения, но являются

основой для будущих инноваций. Хотя они не решают конкретных задач бизнеса, именно такие исследования позволяют создавать теоретические модели, которые в перспективе могут быть адаптированы к нуждам производства и управленческой практики. Более того, необходимость их проведения зачастую диктуется насущными потребностями реальной экономики и стремлением обобщить уже имеющиеся знания для выработки новых подходов к решению актуальных проблем. Таким образом, научно-исследовательская составляющая инновационного менеджмента играет ключевую роль в обеспечении его эффективности и устойчивости.

Исследования, как правило, не дают мгновенного практического результата и лишь со временем, могут быть реализованы в рамках прикладных проектов. Только часть таких исследований проходит путь от фундаментального понимания до внедрения, проходя через этапы прикладных изысканий, инженерных разработок, лабораторных испытаний и дальнейшего освоения. Однако значительная доля тем, поднимаемых в рамках фундаментальной науки, может не привести к ожидаемым результатам — по разным оценкам, до девяноста процентов таких исследований оказываются с отрицательным итогом. Даже среди оставшихся десяти процентов, которые завершаются положительными результатами, не все находят практическое применение, поскольку главной задачей фундаментальной науки является не создание конечного продукта, а углубление теоретического понимания, расширение научного кругозора и построение основы для последующих прикладных решений.

В отличие от этого, прикладные исследования имеют другую цель: они нацелены на конкретное практическое применение знаний. Здесь речь идет о трансформации теоретических открытий в производственные технологии, создание новых товаров, технических решений или технологических процессов. На этом этапе результаты исследований начинают воплощаться в реальных продуктах — появляются чертежи новых машин, проектируются

современные виды оборудования и начинается переход к стадиям проектирования, испытаний, освоения и серийного выпуска. Завершающие фазы, связанные с маркетингом и сбытом, обеспечивают превращение научных достижений в коммерчески успешные товары, доступные на рынке. По мнению, как руководителей крупных компаний, так и научных экспертов, устойчивое развитие организации требует регулярного обновления процессов. Рекомендуется ежегодно проводить их пересмотр, а примерно раз в четыре-пять лет — осуществлять более глубокие и радикальные преобразования. Это связано с тем, что внешняя среда, в которой функционирует организация, непрерывно меняется, и внутренняя система должна соответствующим образом адаптироваться. Внутрикорпоративные изменения чаще всего становятся ответной реакцией на внешние вызовы и тренды, которые формируются в результате экономических, технологических, социальных или политических изменений.

Любой управленец должен осознавать, что в организации все взаимосвязано, изменения в одной области обязательно отразятся на других. Например, внедрение компьютерных технологий не ограничивается только техническими новшествами. Оно влечет за собой изменения в структуре организации, в системе передачи и обработки информации, перераспределение полномочий, трансформацию трудовых ресурсов, требующих новых компетенций, изменяет сами задачи сотрудников, а порой и цели, стоящие перед подразделениями.

Поэтому руководство, ориентированное на перспективу, обязано регулярно пересматривать и адаптировать цели и стратегические ориентиры в соответствии с актуальными условиями. Особое внимание должно уделяться таким аспектам, как организационная структура, используемые технологии, и, конечно, человеческий капитал — квалификация сотрудников, их мотивация, вовлеченность и способность к восприятию перемен. Следует признать, что управление изменениями — задача чрезвычайно сложная и многогранная. Тем не менее, существуют

проверенные подходы и модели, позволяющие успешно организовать этот процесс. Эффективное развитие предприятия — это не разовая акция, а постоянная, целенаправленная работа, направленная на повышение способности организации к обновлению, преодолению возникающих проблем и адаптации к новым условиям. Это требует системного подхода, продуманной стратегии и высокого уровня управленческой компетенции.

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы основные причины изменений, происходящих в организации, и какие существуют основные виды изменений?
2. Какие меры важно предпринять для управления сопротивлением изменениям?
3. Причины сопротивления изменениям и способы их устранения.
4. Что должно постоянно делать руководство, думающее о будущем организации?

# ТЕМА 16: СТРЕСС И ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

**16.1. Понятие стресса.**
**16.2. Подверженность стрессу.**
**16.3. Управление стрессом.**

## 16.1. Понятие стресса

Термин «стресс» изначально пришёл из технической области, где он использовался для описания устойчивости различных материалов и механизмов к воздействию внешних нагрузок. Каждый предмет или прибор обладает определённым пределом прочности, и если это допустимое значение превышается, наступает его повреждение или разрушение. Позже это понятие было адаптировано для обозначения состояния человека в ответ на внешние раздражители. В современном научном контексте стрессом называют комплекс физиологических и психологических реакций человека на определённые раздражающие факторы, которые могут быть как внешними, так и внутренними.

Пожалуй, нет ни одного человека, которому бы не доводилось сталкиваться с напряжёнными или трудными ситуациями. Эти ситуации могут сопровождаться стрессами, внутренними противоречиями, фрустрацией, конфликтами и даже проявлениями клеветы. Всё это довольно часто встречается и в профессиональной среде, в организациях, где высокие требования, плотные графики и межличностные взаимодействия могут вызывать сильное психологическое напряжение.

Само по себе состояние стресса представляет собой внутреннюю реакцию организма, возникающую в условиях предельной нагрузки или экстремальной деятельности. Оно может проявляться в разных формах и обусловлено различными причинами. Принято выделять два основных вида стресса: информационный и эмоциональный. Информационный стресс возникает, когда человек сталкивается с чрезмерным потоком

информации, в результате чего затрудняется принятие решений и выполнение задач. Человеку становится сложно структурировать данные, отделить главное от второстепенного и сосредоточиться на результате. Это может вызвать чувство беспомощности, раздражение и снижение работоспособности.

Эмоциональный стресс, в отличие от информационного, появляется в ответ на угрозу, страх, тревогу, опасность или другие сильные переживания. Он может проявляться в виде различных форм — от резких, импульсивных реакций до заторможенности и общего подавления активности. Такие формы эмоционального напряжения влияют на работу психики, нарушают привычные когнитивные процессы, меняют мотивацию и даже могут вызывать расстройства в двигательной или речевой активности. Последствия эмоционального стресса часто затрагивают и физиологическое, и психологическое здоровье человека.

Важно понимать, что стресс не всегда несёт исключительно негативный характер. В определённых случаях он может стимулировать активность, мобилизовать силы и способствовать личностному росту. Однако при хроническом воздействии стрессовые состояния могут существенно ухудшить здоровье и снижать качество жизни. Именно поэтому большое значение приобретает создание благоприятных условий труда и организация таких процессов, которые бы минимизировали вероятность возникновения чрезмерного стресса среди сотрудников.

Полностью исключить стресс из жизни невозможно, ведь это естественная часть человеческого существования. Тем не менее, существуют действенные способы его профилактики и снижения негативного влияния. Одним из ключевых факторов является соблюдение режима сна, своевременное пробуждение в спокойной обстановке, регулярные физические упражнения и процедуры, способствующие восстановлению организма, например, контрастный душ. Всё это помогает укрепить нервную систему и подготовить организм к активной жизнедеятельности.

В последние годы особую популярность приобрели методы аутогенной тренировки. Их цель заключается не только в том, чтобы предотвратить развитие стрессового состояния, но и научить человека контролировать своё эмоциональное состояние, не передавать внутреннее напряжение другим и сохранять профессиональную уравновешенность даже в сложных ситуациях. Это особенно важно для руководителей и тех, кто несёт ответственность за другие коллективы.

Организм человека устроен сложно, но при этом обладает удивительной способностью к адаптации. Благодаря множеству внутренних механизмов и систем саморегуляции человек может выдерживать значительные нагрузки и приспосабливаться к самым разным условиям. Реакция на стресс — это, в сущности, проявление защитной функции организма, позволяющей справляться с внешними вызовами и сохранять внутреннюю устойчивость.

В условиях критических и экстремальных ситуаций в организме человека происходят значительные изменения, затрагивающие в первую очередь сердечно-сосудистую систему, функции дыхания и работу эндокринной системы. Эти процессы сопровождаются не только физическими, но и психологическими реакциями. Особенно чувствительно такие изменения сказываются на эмоциональном состоянии работников, в частности тех, кто занимает руководящие должности, поскольку именно они несут большую ответственность в период нестабильности. Несмотря на важность темы, на сегодняшний день наука еще не дала полного и однозначного ответа по поводу того, как именно критические события влияют на психику человека. Разные психологи высказывают противоречивые точки зрения: одни подчеркивают разрушительное влияние экстремальных условий на личность, утверждая, что они вызывают деструктивные изменения, в то время как другие считают, что подобные ситуации, наоборот, могут способствовать мобилизации внутренних ресурсов,

стимулировать позитивные изменения и способствовать росту устойчивости личности.

Тем не менее, очевидно, что при возникновении чрезвычайных ситуаций человеческий организм испытывает значительное эмоциональное напряжение, что неизбежно отражается на физиологических процессах. Физические изменения не могут происходить изолированно от психического состояния — сильные эмоции, возникающие в экстремальной обстановке, зачастую становятся пусковым механизмом физиологических сбоев. Даже если эмоциональное напряжение не приводит к немедленным физическим повреждениям, оно существенно влияет на общее состояние организма.

Во время чрезвычайных событий, таких как пожары, разрушения зданий, мощные взрывы, стихийные бедствия, аварии на атомных и химически опасных объектах, нарушается привычный распорядок дня, разрушается обыденная рутина, что приводит к дезориентации и усилению тревожности. Такие условия вызывают у людей ощущение страха, неуверенности и неопределенности, что, в свою очередь, увеличивает психоэмоциональную нагрузку. Подобные переживания становятся особенно острыми, если ситуация сопряжена с риском для жизни — как, например, во время наводнений, землетрясений, лавин, засух или эпидемий.

Уровень готовности человека к подобным ситуациям во многом определяет характер его реакции. Тот, кто не обладает навыками поведения в условиях опасности, как правило, поддается панике быстрее. Напротив, люди, подготовленные к таким обстоятельствам, могут сохранить самообладание и действовать более рационально. Однако даже у самых выносливых людей стрессовые реакции неизбежны. Столкновение с угрозой жизни или безопасному существованию вызывает страх — первичный и мощный эмоциональный ответ, на фоне которого организм мгновенно переходит в режим защиты. Этот защитный механизм

мобилизует физические и психические ресурсы, чтобы противостоять угрозе.

В то же время сильное эмоциональное напряжение может приводить к потере контроля над собой. Человек начинает вести себя нестабильно, может принять неправильные решения или вообще утратить способность действовать. Поведение становится неуверенным, несогласованным, порой даже парализованным. Таким образом, экстремальные условия не только испытывают физиологические возможности организма, но и выявляют степень его психологической устойчивости, способность справляться с неопределённостью и угрозами в условиях стресса.

Результаты исследований, проведённых в области военной медицины Швеции, свидетельствуют о важной закономерности: если смерть человека наступает внезапно и неожиданно, то уровень адреналина в его крови оказывается низким. В противоположность этому, когда человек осознаёт приближение гибели или чувствует опасность для жизни, его организм выделяет значительное количество адреналина. Такое явление трактуется как проявление сильного инстинкта самосохранения и стремления к продолжению жизни. Адреналин, вырабатываемый в такие моменты, символизирует активное сопротивление организма и внутреннее желание бороться за существование.

При рассмотрении состояния стресса необходимо учитывать, что его могут вызывать не только непосредственные ужасающие зрелища или угрожающие события, но и информационные поводы — например, рассказы о трагедиях прошлого, известия о катастрофах, авариях и несчастьях. Даже при отсутствии реальной угрозы человек может оказаться во власти паники, страха или тревоги, а это, в свою очередь, активирует внутренние защитные механизмы психики, направленные на сохранение душевного равновесия и устойчивости. Особенно остро это проявляется в экстремальных и чрезвычайных обстоятельствах, в условиях риска, каковыми является, например, современная война. В таких условиях психическое состояние человека подвергается сильному

воздействию, иногда доходящему до точки психологического надлома. Это критическое состояние психики, возникающее под тяжестью переживаний, может привести к трагическим последствиям, включая самоубийства.

Самоубийство в таких случаях — это результат внутреннего опустошения, ощущения полной утраты смысла жизни и неспособности справиться с навалившимися трудностями. Наиболее опасным состоянием, которое может предшествовать такому поступку, является внутреннее убеждение человека в том, что он никому не нужен, что его существование лишено ценности и поддержки. Именно в такие моменты одиночество и безысходность становятся особенно разрушительными. Однако ситуация может развиваться по-другому, если у человека сохраняется вера в то, что трудности временны, что жизненные испытания преодолимы и за ними следует обновление. Осознание наличия цели и смысла жизни становится важным мотивирующим фактором, способным вернуть устойчивость психике и направить усилия на восстановление душевного равновесия.

Что касается управленцев и лидеров в кризисных условиях, то здесь происходит переоценка всей системы требований, предъявляемых к их профессиональным и личностным качествам. Руководителю приходится сталкиваться с повышенными интеллектуальными нагрузками, а также с серьёзными эмоциональными и волевыми вызовами. Психологическая подготовленность к нестандартным и тяжёлым ситуациям становится ключевым фактором успешного лидерства. Стиль мышления в таких условиях также претерпевает изменения: если в спокойной обстановке достаточно рутинного и стандартного подхода к управлению, то в условиях чрезвычайной ситуации необходимы нестандартные, креативные решения, высокая степень ответственности и острое осознание риска. Руководитель, не обладающий необходимым психологическим ресурсом и готовностью действовать в нестабильной обстановке, может проявить растерянность, допустить ошибки и потерять контроль,

что нередко приводит к тяжелым последствиям, включая угрозу жизни подчинённых или граждан, находящихся под его защитой.

В настоящее время ощущается острый дефицит специализированных научно-практических источников, которые могли бы снабдить руководителей четкими и эффективными методическими рекомендациями по действиям в условиях чрезвычайных ситуаций. Это особенно важно, поскольку работа в нестандартных, стрессовых и потенциально опасных условиях требует не только знаний и опыта, но и высокой психологической, физиологической и даже биологической готовности. Поэтому крайне необходимо целенаправленно подготавливать персонал, способный сохранять самообладание, действовать четко и уверенно, быстро принимать решения, проявляя устойчивость и адаптивность к резким изменениям внешней обстановки.

Если в таких ситуациях руководитель оказывается неспособным правильно координировать действия своих подчинённых, то эффективность его приказов и распоряжений резко снижается. Именно поэтому особое внимание необходимо уделять работе с эмоционально-волевой сферой людей. Речь идёт не только о формальной дисциплине, но и о внутренней мотивации, убеждённости в необходимости совместных действий и ответственности за общее дело. Применение методов убеждения становится особенно актуальным: только через понимание и осознание можно достичь устойчивости поведения коллектива.

Подлинная угроза жизни и здоровью, которая возникает в условиях чрезвычайной ситуации, вызывает у большинства людей сильнейшее внутреннее напряжение. Однако, несмотря на мощную психологическую нагрузку, человек, как правило, мобилизует все свои ресурсы — как физические, так и эмоциональные — для преодоления возникшего кризиса. При этом защитные реакции могут выражаться в совершенно противоположных формах. Некоторые проявляют решительность и выдержку, другие же — наоборот — поддаются панике, тревоге и не могут рационально действовать. Это может проявляться в

бегстве, дезориентации, желании спрятаться или просто неспособности сосредоточиться. Факторы внешней среды — громкие звуки, вспышки света, темнота или их резкая смена — также способны дестабилизировать человека, нарушая контроль над собой и делая его невосприимчивым к указаниям и командам.

Поведение окружающих в критических обстоятельствах зачастую становится своеобразным ориентиром: люди наблюдают друг за другом, перенимают эмоции, а иногда и модели действий. Именно поэтому крайне важен коллективный дух. Взаимопомощь, единство в принятии решений, поддержка руководства и доверие внутри команды становятся теми силами, которые могут стабилизировать обстановку и повести людей к выходу из опасности. В такие моменты как никогда становится очевидным, кто способен сохранять самообладание, проявлять лидерские качества, а кто теряет контроль, поддаётся панике или отказывается брать на себя ответственность. Поведение руководителя в подобных ситуациях оказывает мощнейшее влияние: его уверенность, чёткие формулировки, спокойствие в голосе и пример собственных действий могут придать остальным смелость, направить их и укрепить общий моральный дух.

Важно избегать чрезмерной концентрации внимания на сложностях и угрозах, поскольку это способно вызвать у людей чувство безысходности, страха и тревоги. Вместо этого необходимо акцентировать внимание на перспективе, будущем, возможностях выхода из ситуации и восстановлении. Надежда и ориентация на результат позволяют сохранить у людей мотивацию к действию и внутреннюю устойчивость.

Следует понимать, что способность человека контролировать себя в условиях острого стресса во многом зависит от его индивидуальных психофизических особенностей. Исторический пример времён Первой мировой войны наглядно иллюстрирует это: из двух миллионов солдат американской армии примерно 159 тысяч испытали тяжёлые психологические нарушения, вызванные страхом и постоянным пребыванием в условиях боевых действий.

Многие из них потеряли способность к нормальному функционированию. Психологи называют такие состояния психической травмой — это острое или затяжное психическое расстройство, вызванное экстремальными переживаниями. На практике это подтверждает, что в условиях чрезвычайных ситуаций стресс является почти универсальной реакцией, охватывающей подавляющее большинство людей, вне зависимости от их статуса, образования или предыдущего опыта.

Стресс представляет собой естественную защитную реакцию организма на неблагоприятные события, происходящие в социальной или профессиональной среде человека. Это не просто нервное напряжение или внутренний дискомфорт, а более сложный физиологический и психологический процесс, возникающий в ответ на внешние или внутренние раздражители, нарушающие привычное состояние равновесия. Важно понимать, что стресс может быть, как эмоциональным, так и физическим, и его последствия охватывают весь организм. Его проявления не ограничиваются только переживаниями – он способен вызывать серьёзные изменения в состоянии здоровья, включая развитие язвы желудка, сердечно-сосудистых заболеваний, резкие скачки артериального давления, а также внешние признаки, такие как внезапное поседение волос или появление депигментированных участков кожи.

Современные научные и социологические исследования убедительно доказывают, что явление стресса характерно не только для человека, но и для животных и даже растений, что говорит о глубинной, биологической основе этой реакции. В человеческой жизни стресс может быть вызван самыми разными причинами: от чрезмерной ответственности и высоких требований на работе до нерешённых личных или семейных проблем. Особое значение имеет внутренняя неудовлетворённость жизнью или своей профессиональной деятельностью — она может быть постоянным источником напряжения, постепенно подтачивающим эмоциональное и физическое здоровье.

Кроме того, специалисты выделяют несколько ключевых факторов, провоцирующих развитие стрессового состояния. В первую очередь это страх, который может парализовать волю человека и лишить его способности к рациональному мышлению. Вторым важным источником стресса является сопротивление – это внутренняя борьба человека с внешними или внутренними обстоятельствами, которая при длительном напряжении истощает ресурсы организма. Третьим фактором выступает переутомление или истощение, возникающее при длительном напряжении без возможности восстановления.

Не все люди одинаково реагируют на стресс, поскольку индивидуальные особенности нервной системы, темперамента и уровня выносливости играют решающую роль. Кто-то способен сохранять спокойствие и рационально действовать даже в самых критических ситуациях, подавляя страх и мобилизуя внутренние силы. Другие же подвержены острым эмоциональным реакциям, которые могут мешать адекватному восприятию происходящего и снижать способность к принятию решений. Важно отметить, что устойчивость к стрессу напрямую зависит от силы воли, умения контролировать эмоции и сохранять психологическое равновесие. Такие качества позволяют человеку справляться с внешними и внутренними трудностями, не теряя уверенности и самообладания.

В условиях стресса крайне важно не допустить разрушения отношений с окружающими, не потерять внутреннюю стабильность и не поддаться унынию. Человек должен стремиться сохранять позитивное восприятие происходящего, контролировать свои эмоции и поведение, а также применять практические методы саморегуляции. Существуют различные психологические техники, направленные на восстановление внутреннего равновесия, укрепление уверенности в себе и адаптацию к сложным условиям. Однако при всём этом следует помнить: убежать от собственных мыслей и переживаний невозможно, и именно поэтому человеку важно научиться жить в гармонии с самим собой.

Особенно это касается руководителей, на которых в трудные периоды ложится повышенная ответственность. Их поведение и отношение к подчинённым оказывает значительное влияние на общий психологический климат в коллективе. Искренность, взаимопонимание, умение поддерживать сотрудников, проявлять заботу и интерес к их состоянию — всё это способствует укреплению доверия и слаженной работе даже в самых сложных ситуациях. Только при наличии прочных межличностных связей, основанных на уважении и взаимопомощи, можно добиться устойчивости и уверенности в коллективе.

Для эффективной работы в стрессовых и кризисных условиях от руководителя требуются не только профессиональные знания, но и глубокое понимание психологии, высокий уровень эмоционального интеллекта, а также такие личностные качества, как терпение, выдержка, готовность к самопожертвованию, позитивное отношение к людям и искренняя приверженность своим обязанностям. Всё это необходимо для того, чтобы не только преодолеть трудности, но и укрепить коллектив, повысить его устойчивость и сохранить эффективность работы даже в чрезвычайных обстоятельствах.

## 16.2. Подверженность стрессу

Стресс, как сложный психологический и физиологический процесс, состоит из нескольких этапов, через которые проходит организм в ответ на внешние или внутренние раздражители. Установлено, что он развивается поэтапно: сначала человек переживает фазу возбуждения, за ней следует стадия сопротивления, и, наконец, наступает истощение. У людей с крепкой, устойчивой психикой первая фаза проходит довольно быстро. Они способны мобилизовать свои силы и взять ситуацию под контроль, не поддаваясь панике. Напротив, личности с неустойчивой нервной системой часто сразу же поддаются эмоциям, теряются и не могут справиться с нахлынувшими переживаниями. У них практически отсутствует стадия активного

сопротивления стрессу — она проходит очень быстро, а иногда и вовсе не проявляется. В результате при первых же трудностях такие люди полностью утрачивают способность к сопротивлению, их охватывает ощущение беспомощности и эмоционального истощения.

Однако даже те, кто обладает крепкой психикой, не защищены от разрушительных последствий, если стрессовые события оказывают длительное и непрерывное воздействие. Со временем даже самые сильные личности могут оказаться в состоянии психоэмоционального выгорания, особенно если они сталкиваются с трагическими или тяжелыми жизненными обстоятельствами, не имея возможности восстановиться. Уровень сопротивляемости стрессу зависит от множества факторов, включая характер человека, его жизненный опыт, силу воли и эмоциональную зрелость. Каждый человек по-своему реагирует на стресс: кто-то пытается бороться с ним и быстро адаптируется, а кто-то с первых же минут теряет самообладание и отказывается от внутренней борьбы.

Психологические исследования подтверждают, что степень восприимчивости к стрессу тесно связана с типом темперамента. Особенно явно это проявляется в управленческой деятельности, где стрессовые ситуации возникают часто и требуют оперативного принятия решений. Темперамент — это глубинная, врожденная характеристика личности, отражающая особенности нервной системы и определяющая, насколько человек уравновешен, как он реагирует на изменения и насколько быстро может адаптироваться к новым условиям. С древности выделяют четыре основных типа темперамента, каждый из которых имеет свои поведенческие особенности.

Сангвиник обладает сильной и уравновешенной психикой, отличается высокой подвижностью и живостью, легко справляется с трудностями. Холерик, несмотря на силу и энергию, отличается неуравновешенностью, склонностью к резким эмоциональным вспышкам, но при этом быстро возвращается в нормальное

состояние. Флегматик стабилен, уравновешен, все его реакции происходят медленно, он не поддается резким изменениям настроения и устойчив в стрессовых ситуациях. Меланхолик, наоборот, имеет слабую нервную систему, легко расстраивается и долго выходит из состояния тревоги или страха.

Люди с неустойчивым темпераментом, склонные к быстрой возбудимости или чрезмерной чувствительности, чаще страдают от стресса. Их поведение подвержено влиянию эмоций, что делает их более уязвимыми перед внешними трудностями. В то время как более рациональные и уравновешенные личности склонны решать проблемы через конкретные действия, эмоциональные натуры часто реагируют паникой или пассивностью. Стресс оказывает разрушительное воздействие прежде всего на тех, кто не может вовремя взять себя в руки, и с каждым новым испытанием их поведение становится всё более деструктивным.

Именно по этой причине при подборе руководящих кадров важно учитывать не только профессиональные качества, но и психологическую устойчивость, уровень эмоционального интеллекта и тип темперамента. Определение этих характеристик позволяет прогнозировать, как человек будет вести себя в условиях высокого давления и сможет ли он эффективно руководить коллективом в кризисной ситуации. Ведь даже простая диагностика уровня напряжения и типа темперамента дает возможность выявить предрасположенность к стрессу и заранее предпринять меры по снижению его негативного влияния.

В реальности избежать стресса полностью невозможно. Он является неотъемлемой частью жизни и даже выполняет полезную функцию — в умеренных дозах он способен активизировать силы, мобилизовать внимание и повысить мотивацию. Однако, когда стресс достигает крайней точки, он начинает оказывать разрушительное воздействие на психику, нарушая способность мыслить логически и лишая человека контроля над собой. После этого наступает фаза упадка, когда исчезает мотивация, возникает ощущение бессилия, человек становится безвольным и теряет

интерес к окружающему миру. Поэтому важно не только распознавать стресс, но и уметь управлять им, своевременно поддерживать внутренние ресурсы, чтобы сохранять стабильность в любой жизненной ситуации.

## 16.3. Управление стрессом

Стресс является неотъемлемой частью жизни и, несмотря на его репутацию как негативного явления, в определенных обстоятельствах он может играть даже положительную роль. В ряде случаев стресс способен мобилизовать внутренние ресурсы человека, активизировать его физическую и умственную деятельность, придавая ему силу для преодоления трудностей и достижения целей. Таким образом, стресс может не только причинять вред, но и способствовать росту и развитию личности, особенно если он кратковременный и умеренный.

Одной из характерных особенностей стресса является его индивидуальное восприятие. То, что вызывает у одного человека сильную эмоциональную реакцию и внутреннее напряжение, может совершенно иначе восприниматься другим человеком, не вызывая у него ни беспокойства, ни дискомфорта. В качестве примера можно привести воздействие музыки. Нежная, спокойная мелодия у одних вызывает чувство умиротворения, снижает усталость и повышает концентрацию, тогда как у других она может вызывать раздражение или беспокойство. Это же касается различных музыкальных направлений, таких как классика или джаз: для одних они являются источником вдохновения и удовольствия, для других — поводом для напряжения и раздражения.

Но воздействие на психику человека не ограничивается только внешними стимулами вроде звуков или привычек окружающих. В повседневной жизни на наше эмоциональное состояние влияют множество других факторов, зачастую более глубоких и серьезных. Взаимоотношения с близкими, финансовая нестабильность, бытовые трудности, рабочие обязанности,

социальное давление и личные моральные обязательства — все эти аспекты могут накапливаться и провоцировать внутренний дискомфорт. Они становятся причиной бессонных ночей, постоянного внутреннего напряжения и тревожности. Причем редко, когда стресс вызван одной единственной проблемой — как правило, он формируется под влиянием целого комплекса факторов, действующих одновременно.

Особенно тяжело справляться со стрессом, когда личные трудности пересекаются с профессиональными сложностями и проблемами в коллективе. В такой ситуации психоэмоциональное напряжение многократно усиливается, ведь человек оказывается под давлением сразу с нескольких сторон. Все это может привести к состоянию, когда даже незначительное раздражение или мелкий конфликт становятся последней каплей, провоцируя срыв или агрессивную реакцию. Таким образом, стресс — это не просто следствие одной трудности, а результат постоянного воздействия множества взаимосвязанных факторов, накапливающихся в течение времени и влияющих на общее состояние человека.

Так же как и восприятие стрессовых ситуаций, способы их преодоления у разных людей значительно различаются. Одни находят облегчение, делясь своими переживаниями с окружающими, открыто выражая эмоции и получая поддержку через общение. Для других, напротив, естественнее замыкаться в себе, стараясь самостоятельно справиться с внутренним напряжением, не вынося свои чувства наружу. В зависимости от особенностей личности, некоторые стараются активно противостоять источнику стресса, вступая с ним в конфронтацию или спор, а другие предпочитают игнорировать проблему, как будто она не существует. Одна часть людей воспринимает стресс как направленную против них враждебность, личную угрозу, в то время как другая – как естественную и объективную часть жизни, с которой просто нужно научиться жить. Однако без принятия конкретных мер и осознанного противодействия любая стрессовая

ситуация имеет тенденцию усугубляться и повторяться, что в итоге приводит к еще большему напряжению.

Современная трудовая среда также является мощным фактором, способствующим росту уровня стресса. Все аспекты, связанные с занятостью, тесно взаимосвязаны, и прогнозы показывают, что в ближайшее время ключевую часть рабочей силы будут составлять представители социально уязвимых групп — женщины, малочисленные этносы, а также те, кому требуется особое внимание и подход. Это, в свою очередь, может способствовать росту межличностных конфликтов, так как различия в восприятии, опыте и культурном фоне накладывают отпечаток на взаимодействие в коллективе.

Дополнительное давление оказывает усиливающаяся конкуренция на фоне истощения природных ресурсов, что вынуждает предприятия производить больше продукции, используя при этом меньшее количество рабочих рук и сырья. Рынок труда и корпоративная структура сегодня подвержены постоянным изменениям: компании объединяются, распадаются, продаются и закрываются. Технологические нововведения стремительно трансформируют традиционные способы ведения бизнеса, а рабочие процессы становятся более насыщенными, быстрыми и требовательными. Всё это лишь усиливает общий уровень стресса среди работников.

Наиболее распространенным способом борьбы со стрессом считается отдых. Однако следует понимать, что настоящий отдых – это не просто отказ от работы или бездействие. Истинный отдых — это активная форма восстановления, предполагающая полное отключение от профессиональных забот и переключение внимания на занятия, приносящие удовольствие, расслабление и удовлетворение. Простое бездействие, напротив, может лишь усилить внутреннее напряжение и не дать желаемого эффекта. Именно смена обстановки, физическая активность, увлечение хобби и общение с природой помогают по-настоящему избавиться от эмоционального груза и восстановить силы.

Важно также осознавать, что стресс особенно уязвимыми делает тех, кто слишком сосредоточен на своей значимости, излишне эгоцентричен и дистанцируется от окружающих. Такие черты характера, как изолированность, чрезмерная самозначимость, нежелание взаимодействовать с другими, могут усиливать восприимчивость к стрессу. Напротив, люди, обладающие развитыми коллективистскими качествами и склонные к позитивному восприятию действительности, как правило, более устойчивы перед лицом стрессовых факторов. Такими важными чертами являются готовность прийти на помощь, ответственность за общее дело, искренняя радость за успехи других, честность, доверие, требовательность к себе, понимание и поддержка близких, а также высокая дисциплина. Эти качества не только укрепляют моральный дух, но и значительно снижают восприимчивость к стрессу, позволяя человеку сохранять внутреннюю гармонию даже в сложных обстоятельствах.

**Контрольные вопросы:**

1. Что такое стресс?
2. Каковы причины стресса?
3. Кто наиболее подвержен стрессу?
4. Дайте определение критическим ситуациям в управлении организациями.

# ТЕМА 17: КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ

**17.1. Конфликт и причины его возникновения, виды конфликтов.**

**17.2. Стадии развития конфликтов.**

**17.3. Методы эффективного управления конфликтами.**

## 17.1. Столкновение и причины его возникновения, виды конфликтов

В контексте управленческой деятельности конфликт приобретает ещё более конкретный характер. Он возникает тогда, когда руководители, подчинённые или иные сотрудники организации не могут прийти к единому мнению при решении профессиональных или организационных вопросов. Такие разногласия нередко становятся причиной напряжённой атмосферы в коллективе, отрицательно сказываются на психоэмоциональном состоянии работников, снижают общий уровень производительности, нарушают гармонию внутри коллектива и способствуют увеличению текучести кадров. Поэтому задача руководства — не просто решать уже возникшие конфликты, а заранее предотвращать их, создавая условия, в которых они не возникнут вовсе или будут быстро и конструктивно разрешены. Эффективное управление персоналом немыслимо без постоянного внимания к вопросам внутреннего климата и взаимоотношений.

Вне зависимости от формы конфликта и его масштабов, необходимо основательно изучить и проанализировать все причины и обстоятельства, приведшие к его возникновению. Только разобравшись в сути проблемы, можно найти справедливое решение. Руководитель обязан подойти к этому процессу объективно, беспристрастно и с полной ответственностью, чтобы не допустить повторения подобных ситуаций в будущем и сохранить доверие со стороны работников. Данные, полученные в результате социологических исследований, демонстрируют, что в

тех организациях, где установлен благоприятный психологический климат и поддерживается высокая дисциплина, наблюдается не только рост экономических показателей, но и значительно меньше случаев возникновения конфликтов. Работники в таких коллективах чаще чувствуют удовлетворение от своего труда и проявляют больше вовлечённости. Более того, даже недовольство сотрудников не всегда носит отрицательный характер. Иногда оно является признаком высокого уровня ответственности, стремления к совершенствованию производственного процесса, инициативности и желания улучшить условия труда. Такая позиция, если она выражается конструктивно, способствует повышению эффективности всей организации.

Когда члены коллектива активно участвуют в жизни предприятия, проявляют принципиальность и не мирятся с недостатками, это свидетельствует о высоком уровне осознанности и зрелости внутри команды. Активность, инициативность, стремление к порядку и улучшениям — важные качества, укрепляющие коллектив и повышающие его эффективность.

Конфликтные ситуации на производстве могут быть обусловлены множеством факторов. Среди них — проблемы в организации труда, несовершенства в системе оплаты, неудовлетворительные условия работы, нарушения трудовых прав, слабая управленческая компетентность, а также низкий уровень культуры взаимодействия между сотрудниками. Всё это становится благодатной почвой для разногласий. Важно учитывать, что конфликты могут возникать как между отдельными сотрудниками, так и между различными структурными уровнями организации. Умение своевременно выявлять и устранять такие проблемы играет ключевую роль в создании сплочённого и продуктивного трудового коллектива.

Причины возникновения конфликтов в организации могут быть разнообразными, и каждая из них по-своему влияет на атмосферу в коллективе и на эффективность совместной работы.

Одной из главных причин является несправедливое распределение ресурсов. Даже на самых крупных и развитых предприятиях ресурсы всегда ограничены, будь то материальные средства, рабочая сила или финансы. Руководство должно учитывать интересы всех подразделений и стремиться к достижению общей цели. Однако, если одна часть организации получает больше ресурсов без объективного обоснования, а другая — меньше, это вызывает у сотрудников чувство несправедливости и становится источником напряжённости, перерастающей в открытые конфликты.

Следующей важной причиной является взаимозависимость задач между различными отделами или работниками. Когда труд распределяется между разными группами, их деятельность становится тесно связанной. В таких условиях неудовлетворительные результаты одной группы автоматически сказываются на работе другой. Например, если производственный отдел снижает темпы работы, он может обвинить ремонтный отдел в том, что оборудование не поддерживается в должном состоянии. В ответ ремонтный отдел может заявить, что отдел кадров не обеспечил необходимый персонал, вовремя не нанял специалистов. Подобная цепочка взаимных претензий охватывает всё предприятие, провоцируя многочисленные конфликты.

Немаловажную роль в возникновении напряжённости играет различие в целях и приоритетах отдельных подразделений. Чем более узкая и глубокая специализация отделов, тем выше вероятность того, что каждый из них будет стремиться к достижению собственных целей, а не общей миссии компании. Например, отдел сбыта может настаивать на расширении ассортимента продукции, чтобы увеличить свою долю на рынке и укрепить конкурентные позиции. В то же время производственный отдел может быть заинтересован в выпуске менее разнообразной, но стабильной и технологически удобной продукции. Эти разные подходы и приоритеты часто становятся причиной серьёзных разногласий между подразделениями.

Кроме того, конфликты нередко возникают из-за различий в уровне независимости, свободе самовыражения и самооценке работников. В частности, если подчинённый считает, что он имеет право открыто высказывать своё мнение по важным вопросам, а руководство придерживается мнения, что инициатива допустима только по их запросу, возникает ситуация противостояния. Особенно это характерно для высококвалифицированных специалистов, таких как сотрудники исследовательских отделов. Они имеют высокий уровень профессиональной уверенности и считают, что могут вносить предложения и участвовать в обсуждениях. Если это право игнорируется, возникает напряжение и ощущение недооценённости, что ведёт к конфликту.

Некоторые конфликты порождаются особенностями характера отдельных работников. Люди, склонные к высокомерию и упрямству, настаивающие исключительно на своём мнении и не готовые идти на компромиссы, становятся постоянным источником напряжённости в коллективе. Работа с такими сотрудниками требует особой деликатности и терпения, так как любое несогласие с их точкой зрения может перерасти в открытый спор. И, наконец, одной из частых причин конфликтов является неудовлетворительная коммуникация в коллективе. Недостаток информации, её несвоевременное предоставление или слабая обратная связь между руководством и сотрудниками могут привести к недопониманию и недоверию. К примеру, если работники не получают полной информации о нововведениях, таких как изменение системы оплаты труда, они не могут оценить, как это повлияет на их мотивацию и результаты. Отсутствие прозрачности и своевременного информирования нарушает чувство уверенности и справедливости, что нередко приводит к росту напряжения в коллективе.

Таким образом, причины конфликтов в трудовых коллективах разнообразны, но их суть сводится к нарушению баланса интересов, коммуникации и справедливости. Своевременное выявление этих факторов и грамотная работа с ними являются

необходимыми условиями для эффективного управления коллективом и поддержания благоприятного климата на предприятии.

Конфликты можно классифицировать по различным признакам (рисунок 17.1)




**Рисунок 17.1. Виды конфликтов**

Внутриличностный конфликт проявляется тогда, когда человек сталкивается с противоречивыми требованиями, которые поступают к нему либо от одного и того же руководителя, либо от нескольких источников. Такая ситуация вызывает у сотрудника замешательство и внутреннее напряжение, поскольку он не может понять, как правильно действовать, чтобы одновременно удовлетворить все предъявляемые к нему ожидания. Это приводит к стрессу, тревожности и, в некоторых случаях, к глубокому недовольству своей работой. Простой пример из сферы торговли: продавцу в универмаге руководитель даёт чёткое указание — постоянно находиться на рабочем месте и обслуживать клиентов.

Однако позднее тот же самый руководитель выражает недовольство тем, что продавец не успел пополнить полки новыми товарами, тратя слишком много времени на работу с покупателями. Такое поведение руководства ставит сотрудника в затруднительное положение, ведь он выполнил первое указание, но тем самым не смог выполнить второе. В результате возникает внутренняя борьба — что считать приоритетным, как угодить начальству и не допустить ошибок, что вызывает у сотрудника сильное нервное напряжение.

Аналогичная ситуация наблюдается и в производственной сфере. Рабочему одновременно поступают два разных распоряжения от различных руководителей. Один требует увеличить объёмы выпускаемой продукции, чтобы выполнить производственные планы, в то время как другой, отвечающий за качество, настаивает на том, чтобы продукция соответствовала высоким стандартам, даже если ради этого придётся снизить темпы производства. Рабочий, оказавшийся между этими противоречивыми ожиданиями, испытывает сильный стресс, не понимая, как ему соблюсти оба требования и не понести наказание ни от одного из начальников. В этом случае конфликтная ситуация возникает из-за отсутствия согласованности между руководителями, нарушающих принцип единоначалия, когда подчинённый должен получать указания только от одного непосредственного начальника.

Такие внутренние противоречия, по мнению специалистов, нередко обусловлены общей неудовлетворённостью сотрудника своей деятельностью, нехваткой уверенности в себе или в стабильности организации, а также нарастающим нервным напряжением. Если подобные ситуации повторяются регулярно, они могут привести к серьёзным эмоциональным и психологическим расстройствам.

Другой распространённой формой является межличностный конфликт, который чаще всего встречается как в быту, так и на рабочем месте. Он возникает между двумя или несколькими

людьми и может разворачиваться в различных социальных контекстах. В семейной жизни это могут быть конфликты между супругами, между родителями и детьми или между братьями и сёстрами. Такие ситуации нередко связаны с различием во взглядах, интересах, подходах к воспитанию или распределению домашних обязанностей.

На рабочем месте межличностные конфликты возникают между коллегами, когда, например, мнения расходятся по поводу методов выполнения задач, кто-то вмешивается в зону ответственности другого, либо происходит недобросовестное распределение обязанностей. Также нередко конфликты происходят между руководителями и подчинёнными, когда отсутствует взаимопонимание, доверие или справедливое отношение. В некоторых случаях противоречия возникают и между руководителями разного уровня, особенно если их подходы к управлению расходятся, что отражается на общей атмосфере в коллективе. Таким образом, и внутриличностные, и межличностные конфликты играют значительную роль в жизни человека. Они могут как разрушать моральное и психологическое состояние, так и в случае правильного подхода — стать поводом для переоценки, улучшения системы управления, коммуникации и развития личности.

Конфликты между людьми часто становятся результатом различий в их взглядах, убеждениях или подходах к решению определённых вопросов. Особенно остро такие ситуации проявляются в рабочих коллективах, где значительное влияние оказывают условия труда. Недовольство сотрудников может быть вызвано, например, несправедливым распределением обязанностей, неудовлетворительной оплатой, отсутствием карьерных перспектив или чрезмерной нагрузкой. Напряжённость между подчинёнными и руководством также может нарастать при конкуренции между кандидатами на одну и ту же должность, что усиливает личные противоречия и провоцирует конфликты.

Нередко причиной межличностных столкновений становятся особенности человеческих характеров. Люди с разным темпераментом, уровнем эмоциональной устойчивости, культурными установками или жизненными приоритетами не всегда способны прийти к взаимопониманию. Такие конфликты на первый взгляд могут показаться незначительными, но исследования показывают, что подавляющее большинство межличностных разногласий — около 75–80% — так или иначе связаны с материальной заинтересованностью, что придаёт им особенно острый характер.

Конфликты могут происходить и между отдельным человеком и всей группой, если интересы или мнения одного человека вступают в противоречие с коллективными нормами или установками. В подобных ситуациях человек чувствует себя изолированным, а коллектив — ущемлённым или обесцененным. К примеру, если преподаватель университета, помимо основного места работы, устраивается ещё в несколько других организаций или частных компаний с целью дополнительного заработка, это может вызвать недовольство коллег. Они считают, что подобная занятость мешает ему в полной мере исполнять профессиональные обязанности на кафедре. Такое поведение воспринимается как несоблюдение интересов коллектива, что и становится источником конфликта.

Не менее напряжённые ситуации возникают, когда руководитель применяет меры дисциплинарного воздействия, которые сотрудники считают несправедливыми. Если наказание воспринимается как неоправданное или избирательное, это может вызвать сопротивление со стороны всего отдела, сформировать негативное отношение к руководству и спровоцировать открытое противостояние.

Ещё один вариант конфликта между личностью и группой проявляется, когда взгляды отдельного сотрудника на определённые производственные процессы расходятся с мнением большинства. Например, если на собрании обсуждается идея

повышения объёмов производства за счёт снижения цен, группа сотрудников может поддерживать это решение, аргументируя его тем, что оно позволит выполнить производственный план. Однако один из сотрудников может возразить, считая, что снижение цен приведёт к ухудшению и без того недостаточного качества продукции, особенно на фоне высокой конкуренции на рынке. В данном случае, столкновение индивидуального мнения с позицией группы также становится причиной конфликта.

Взаимодействие между сотрудниками в любом трудовом коллективе происходит в двух направлениях: формальном и неформальном. Формальные отношения выстраиваются в рамках должностных обязанностей и административной структуры предприятия. Они отражают официально установленные связи между сотрудниками, такие как подчинённость, отчётность и выполнение функций в рамках организационной иерархии. В то же время существуют неформальные отношения, которые складываются на основе личных симпатий, общих интересов, сходства характеров и уровня взаимопонимания между людьми.

Эти два типа взаимодействия — формальный и неформальный — не существуют изолированно, а постоянно переплетаются и влияют друг на друга. Именно в точках их пересечения чаще всего возникают конфликтные ситуации, когда личные интересы вступают в противоречие с профессиональными обязанностями или когда формальные правила не учитывают эмоциональный настрой коллектива.

В рамках организации нередко наблюдаются конфликты между различными структурными подразделениями. К таким межгрупповым конфликтам можно отнести противостояние между отделами, между профсоюзами и администрацией, а также между подразделениями и руководством. Особенно ярко такие конфликты проявляются в разногласиях между линейными руководителями, отвечающими за текущее управление, и штабными сотрудниками, занимающимися планированием и аналитикой. Подобные противоречия могут касаться вопросов

распределения ресурсов, принятия решений, а также различий в понимании приоритетов компании, что, в конечном итоге, также становится источником напряжённости в коллективе.

В управленческой структуре предприятий нередко возникает напряжённость между различными категориями руководителей. Особенно часто конфликты происходят между линейными и штабными управленческими группами. Штабные сотрудники, как правило, представляют собой более молодое поколение, они отличаются высокой профессиональной подготовкой, стремлением внедрять новые идеи и использовать современную терминологию, в том числе жаргонные выражения. Однако подобный стиль общения не всегда воспринимается положительно представителями линейного звена, которые зачастую относятся к числу более опытных, но традиционно мыслящих специалистов. Это различие в возрасте, мировоззрении и манере общения создаёт ощутимый барьер во взаимодействии между группами.

В определённых ситуациях линейные руководители могут осознанно игнорировать предложения и рекомендации своих штабных коллег, считая, что те не обладают необходимой практической компетенцией и подчиняются им исключительно в рамках информационного взаимодействия. Бывают случаи, когда в условиях напряжённой обстановки линейные управленцы преднамеренно выбирают из предложенных вариантов действий тот, который заведомо приведёт к неудаче. Это делается с целью дискредитации штабных специалистов, демонстрации их некомпетентности и установления превосходства. В ответ на такое поведение представители штабных групп могут начать ограничивать доступ к важной информации, пытаясь подчеркнуть своё значение и усилить контроль за ситуацией.

Подобные действия обеих сторон способствуют обострению конфликта. Постепенно атмосфера напряжения перерастает в явное противостояние, сопровождаемое нарушением коммуникации и взаимного доверия. Особенно часто конфликты между группами возникают в связи с несовпадением их целей и

интересов. Например, если одно из подразделений стремится реализовать свою продукцию на внешнем рынке, где можно получить более высокую прибыль, это может вступать в противоречие с интересами других внутренних подразделений, которым продукция необходима для последующей переработки или комплектования, но по более низкой цене.

Похожее напряжение может наблюдаться между сотрудниками, работающими в разные смены. Медицинский персонал, занятый днём, может высказывать недовольство уровнем обслуживания, предоставляемым в ночное время, и наоборот, что также становится источником конфликтов. На крупных предприятиях конфликт может возникнуть и между отделом продаж, стремящимся иметь как можно больше продукции на складе для удовлетворения спроса клиентов, и производственным отделом, который, наоборот, заинтересован в сокращении складских запасов из-за дополнительных затрат на хранение, что увеличивает себестоимость продукции. Такие разногласия и противоречия между группами сотрудников не могут быть отнесены к какому-то одному типу конфликта. Их природа является комплексной, поскольку на их возникновение влияют элементы межличностных, личностно-групповых и структурных конфликтов одновременно. Таким образом, межгрупповые конфликты являются смешанными и требуют более сложного подхода к их разрешению.

Важно отметить, что конфликты могут проявляться по-разному в зависимости от степени их выраженности. Если противоречие выливается в открытое столкновение, когда стороны явно демонстрируют своё недовольство, выступают с требованиями или участвуют в публичных обсуждениях, то такой конфликт считается открытым. Несмотря на внешнюю напряжённость, такие ситуации менее опасны, поскольку находятся в зоне видимости и могут быть своевременно урегулированы при грамотном участии руководства.

Совсем иное дело — конфликты скрытого характера. Они подобны мине замедленного действия, так как длительное время могут оставаться незаметными, но при этом накапливают разрушительный потенциал. Такие конфликты зреют внутри людей, и если вовремя не обнаружить их, последствия могут быть разрушительными как для коллектива, так и для эффективности всей организации. Скрытые конфликты трудно поддаются контролю, их сложно выявить, так как они часто маскируются под внешнее спокойствие. Они могут проявляться в виде интриг, слухов, сплетен, тайных союзов и действий, направленных на подрыв репутации отдельных сотрудников. Ложные обвинения, клевета и манипуляции становятся инструментами в руках конфликтующих сторон.

Открытые конфликты, в отличие от скрытых, чаще развиваются через призывы, протесты, публичные высказывания и обращения. В этом случае одна из сторон стремится мобилизовать как можно больше поддержки, воздействуя как на формальные, так и на неформальные структуры коллектива, чтобы склонить ситуацию в свою пользу. Несмотря на эмоциональную остроту, такой тип конфликта предоставляет возможность для открытого диалога и конструктивного разрешения проблемы, в отличие от скрытых процессов, которые часто остаются незамеченными до тех пор, пока не приведут к серьёзным последствиям.

Конфликты, возникающие в трудовых коллективах, можно классифицировать по различным основаниям, одним из которых является их характер. С этой точки зрения различают объективные и субъективные конфликты. Объективные конфликты обусловлены реальными причинами, связанными с деятельностью предприятия. Они возникают в ответ на существующие проблемы, организационные недостатки, неэффективные управленческие методы или пробелы в производственном процессе. Такие конфликты часто носят конструктивный характер, поскольку побуждают руководство и коллектив искать пути совершенствования, стимулируют развитие производственной

среды и могут способствовать формированию благоприятного психологического климата. Благодаря им выявляются слабые места в управлении или взаимодействии между подразделениями, и в результате можно добиться качественных изменений, улучшения условий труда и повышения эффективности всей системы.

Субъективные конфликты, напротив, возникают не из-за реальных проблем, а из-за индивидуальных особенностей восприятия людьми окружающей действительности. Они чаще всего проистекают из разногласий во взглядах, личных антипатий, эмоциональной нестабильности, неспособности контролировать свои чувства. Эти конфликты становятся следствием личных обид, неумения выслушать и понять оппонента, а также желания отстоять исключительно собственную точку зрения. В таких ситуациях участники конфликта зачастую не стремятся к решению проблемы, а просто выражают недовольство и раздражение. Подобные столкновения возникают, когда между людьми нет взаимопонимания, а их взгляды и интересы кардинально расходятся.

Кроме того, конфликты можно различать по тому, к каким результатам они приводят. Если конфликт способствует разрешению проблем, внедрению рациональных изменений и устранению первопричины недовольства, он считается конструктивным. В этом случае спор или противостояние становятся толчком к улучшению рабочих процессов, совершенствованию управленческих решений и укреплению внутренних связей в коллективе. Конструктивный конфликт выполняет позитивную функцию, поскольку позволяет устранить напряжение, очистить атмосферу от недомолвок и прийти к взаимопониманию.

В противоположность этому, деструктивные конфликты лишены объективных оснований. Они разрушительно воздействуют на межличностные отношения, подрывают доверие между коллегами, ослабляют производственную дисциплину и

могут даже дестабилизировать работу руководства. Такие конфликты не направлены на решение проблем, а, наоборот, только усугубляют ситуацию. Они вызывают разобщённость в коллективе, приводят к распространению слухов, снижению мотивации и увеличению текучести кадров.

Важно понимать, что даже самый конструктивный конфликт может со временем перерасти в деструктивный, если им не управлять и не пытаться урегулировать его на ранней стадии. Если участники начинают сосредотачиваться не на сути проблемы, а на взаимных претензиях, личных упрёках и попытках доминирования, конфликт приобретает разрушительный характер. Люди начинают искать поводы для обвинений, становятся враждебными, придираются к словам и поступкам, намеренно подчеркивают недостатки оппонентов и игнорируют попытки к диалогу.

Часто причиной перехода конфликта из конструктивной формы в деструктивную становится специфика характера его участников. Психологи выделяют несколько типов людей, поведение которых способствует обострению и распространению конфликтов в коллективе. Среди них, например, демонстративные личности, которые стремятся быть всегда в центре внимания и склонны инициировать эмоциональные споры ради привлечения интереса к себе. Их волнует не столько суть конфликта, сколько возможность показать свою значимость. Также к числу потенциально конфликтных относятся высокомерные люди, которые отличаются завышенной самооценкой, не уважают мнение окружающих, болезненно реагируют на критику и склонны обвинять других в собственных ошибках. Их поведение часто вызывает раздражение, поскольку они игнорируют мнение коллектива и проявляют агрессию в словах и действиях.

Немало проблем создают и несдержанные личности, не умеющие контролировать свои эмоции. Они ведут себя импульсивно, вспыхивают по пустякам, склонны к агрессии и неадекватным реакциям. Их трудно понять и ещё сложнее —

направить на конструктивный диалог. Такие люди нередко становятся катализатором острых ситуаций. Педантичные личности также могут провоцировать конфликты, особенно в стрессовых условиях. Их отличает чрезмерная требовательность к себе и другим, постоянные сомнения, склонность придавать чрезмерное значение незначительным деталям. В критических ситуациях они легко поддаются панике, чем усугубляют общую атмосферу. Не менее опасны целеустремлённые личности, которые используют конфликты как средство достижения личных целей. Они могут пойти на обман, манипуляции или использование других людей ради собственной выгоды. Такие люди воспринимают спор не как проблему, требующую решения, а как удобный инструмент для продвижения собственных интересов.

И, наконец, существуют люди, внешне демонстрирующие спокойствие и бесконфликтность. Однако за их уравновешенным поведением может скрываться склонность к созданию новых очагов напряжения. Как только ситуация стабилизируется, такие личности могут спровоцировать новое недовольство, тем самым способствуя постоянной нестабильности в коллективе. Таким образом, характер конфликта, его последствия и возможность эффективного разрешения напрямую зависят не только от объективных причин, но и от личностных особенностей участников, их способности к самоанализу, взаимопониманию и конструктивному взаимодействию.

## 17.2. Стадии развития конфликтов

Процесс возникновения и развития конфликта представляет собой последовательное и взаимосвязанное развитие событий, в ходе которого напряжение между сторонами постепенно нарастает и перерастает в открытое противостояние. Всё начинается с появления определённого противоречия, которое может быть вызвано различием интересов, целей, взглядов, ценностей или подходов к решению задач. На этом этапе стороны могут ещё не

осознавать наличие конфликта, но напряжённость уже зарождается. Затем наступает момент осознания этого противоречия. Участники начинают ощущать, что их позиции не совпадают, появляются недовольство, раздражение или настороженность по отношению друг к другу. Повышается эмоциональный фон, что делает ситуацию более уязвимой для развития в сторону конфликта.

Следующий этап — это нарастание конфронтации. Здесь стороны начинают выражать своё недовольство открыто — в словах, действиях или принятии решений. Начинаются споры, взаимные упрёки, попытки отстоять свою точку зрения. Эскалация напряжённости может происходить быстро или медленно, в зависимости от темперамента участников, ситуации и внешней среды. Пиком конфликта становится его открытая фаза — непосредственное столкновение сторон. Это может выражаться в резкой полемике, саботаже, отказе от сотрудничества, а иногда — в полном разрыве взаимодействия. В этой фазе конфликт особенно опасен, так как участники действуют импульсивно, руководствуясь эмоциями, а не рациональными соображениями.

После пика наступает стадия разрешения — стороны либо стремятся найти компромисс, либо конфликт затухает сам по себе, либо его урегулирование требует вмешательства третьей стороны, например, руководства или медиатора. Исход конфликта может быть, как положительным, если удалось достичь понимания и улучшить отношения, так и негативным — если разрушены связи и нарушена рабочая атмосфера. Таким образом, конфликт развивается поэтапно — от скрытого напряжения до открытого противостояния и, в идеале, заканчивается урегулированием, которое зависит от зрелости и готовности сторон к диалогу.

На начальной стадии формирования конфликта возникает ситуация, в которой отчетливо просматривается расхождение интересов участников, однако в этот момент еще не происходит открытого столкновения. Такое положение может быть вызвано действиями одной из сторон, обеих сразу или же быть результатом

ранее неурегулированного, «унаследованного» конфликта, который сохраняется и переходит в новую ситуацию. Причины зарождения конфликтной обстановки могут исходить как от самих участников противоборства, так и от третьих лиц, вовлеченных в ситуацию опосредованно. В зависимости от масштабов, конфликт может происходить между отдельными людьми, когда речь идет о межличностных отношениях; между целыми группами, в случае групповых противоречий; между организациями, если конфликт приобретает институциональный характер; и даже между участниками, которые формально присутствуют в диалоге, но не принимают активного участия в эскалации конфликта, то есть их роль носит скорее нейтральный или пассивный характер.

Одним из центральных компонентов любой конфликтной ситуации является объект разногласий — то, вокруг чего возникает спор. Часто поводом для конфликта становится невозможность справедливо распределить этот объект, либо же ощущение несправедливости в процессе его дележа. Это усиливает стремление сторон занять доминирующее положение и отстоять свои интересы, порой любыми средствами. Кроме внутреннего содержания конфликта, немаловажную роль играют и внешние проявления. К ним можно отнести чрезмерную эмоциональность, когда стороны теряют способность к трезвому мышлению и конструктивному диалогу. Также сюда относится неспособность участников четко формулировать свои мысли, что затрудняет понимание между сторонами. Желание не слышать и не понимать позицию другого, а также отсутствие благодарности за попытки разрешения противоречий лишь усугубляют ситуацию.

Если на этом этапе причины возникновения конфликта своевременно распознать, а также оценить вероятность его обострения, можно перейти к мерам по его предотвращению. Это следующий важный этап в управлении конфликтом. Если же к сложившейся ситуации отнестись без должного внимания, противостояние перерастает в реальное столкновение, что

приводит к необходимости активного вмешательства и управления конфликтным процессом.

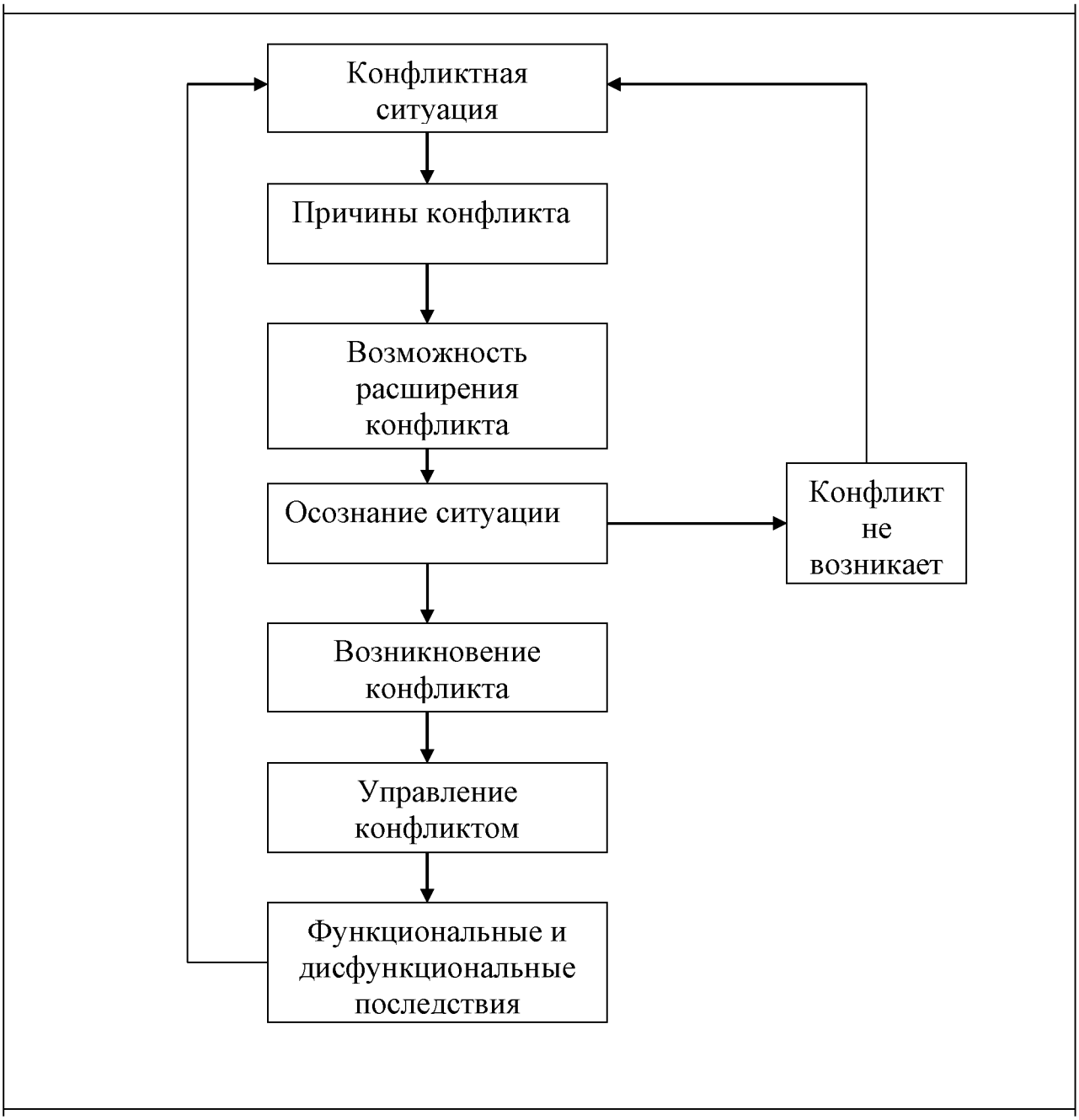



**Рисунок 17.2. Модель процесса возникновения и развития конфликта.**

Дальнейшее развитие событий будет зависеть от того, насколько эффективно осуществляется управление конфликтом. Его последствия могут носить либо функциональный, то есть положительный характер, либо деструктивный, приводящий к разрушению отношений и нарушению рабочих процессов. Если

конфликт удалось разрешить так, что интересы обеих сторон были учтены и удовлетворены, это становится важным позитивным результатом. В таком случае снижается напряженность, устраняются барьеры в коммуникации, исчезают взаимные обиды, недоверие и недоброжелательность. Более того, это создает предпосылки для налаживания конструктивного взаимодействия в будущем.

Такое разрешение конфликта не только восстанавливает справедливость и баланс интересов, но и мотивирует участников сотрудничать более тесно, а также быть более осознанными и готовыми к мирному урегулированию любых потенциальных разногласий в будущем.

Одним из возможных положительных последствий конфликта может стать ситуация, когда противоборствующие стороны намеренно не делятся всей информацией друг с другом и удерживают свои идеи при себе из-за подозрений, что их мысли или предложения могут противоречить интересам другой стороны. На первый взгляд, такая скрытность кажется негативной, но на деле она может стимулировать вторую сторону к более глубокому анализу ситуации. В условиях информационной неопределенности участники вынуждены тщательнее изучать возможные причины противоречий, выявлять истинные интересы оппонента и более вдумчиво подходить к поиску решения. Это, в свою очередь, способствует принятию более взвешенных и обоснованных решений, так как каждая сторона стремится учитывать не только свои потребности, но и возможные скрытые мотивы другой стороны.

Положительные, или функциональные, последствия могут также проявляться и в ходе открытого конфликта. В таких условиях стороны получают возможность выразить собственную точку зрения, открыто обозначить свои позиции и взгляды, что может привести к прояснению истинных причин разногласий. Кроме того, открытая форма взаимодействия позволяет обмениваться дополнительной информацией, что способствует

появлению альтернативных путей решения проблемы. В результате это может укрепить взаимопонимание и даже улучшить сотрудничество в будущем, особенно если стороны научатся уважать мнение друг друга и стремиться к компромиссу.

Однако если конфликт не получает должного управления и выходит из-под контроля, то могут возникнуть последствия, которые негативно сказываются как на атмосфере взаимодействия, так и на результативности деятельности. Отсутствие эффективных подходов к управлению конфликтом приводит к эмоциональному напряжению, чувству неудовлетворенности и внутреннему недовольству у участников. Это влечет за собой ухудшение психоэмоционального состояния, снижение уровня стабильности в коллективе или между сторонами, а также падение общей продуктивности.

В подобной обстановке уменьшается готовность к сотрудничеству, нарушаются рабочие и личные связи. Люди становятся более замкнутыми в рамках своих групп, возрастает лояльность к собственному кругу и одновременно снижается открытость к другим. Начинается восприятие оппонентов исключительно как враждебной силы, где собственная цель видится как единственно верная, а цели другой стороны воспринимаются исключительно в негативном свете. Это порождает поляризацию позиций, что лишь усиливает напряженность и затрудняет возможность конструктивного взаимодействия.

Со временем конфликт перерастает из предметного в личностный, теряется фокус на первоначальной проблеме, и все усилия направляются не на ее решение, а на достижение победы в противостоянии. Это ведет к разрушению доверия, прекращению сотрудничества и враждебному отношению между сторонами. Конфликт, не получивший своевременного и правильного урегулирования, углубляется, охватывает новые сферы и перерастает в более серьезную форму, что может существенно навредить всем вовлеченным. В конечном итоге, такие

последствия лишь подливают масло в огонь уже существующих противоречий и превращают конфликт в затяжной и разрушительный процесс.

## 17.3. Методы эффективного управления конфликтами

Как уже подчеркивалось ранее, руководителю не следует полагать, что источник конфликтных ситуаций кроется исключительно в различиях между действиями работников. Хотя поведение отдельных сотрудников действительно может послужить поводом для возникновения конфликта, оно лишь одно из множества возможных оснований для напряженности в коллективе. Конфликты, как правило, имеют более сложную природу, и потому перед тем как выбрать способ разрешения спорной ситуации, руководителю необходимо тщательно проанализировать совокупность факторов, вызвавших недопонимание или противоречия между участниками взаимодействия. Есть несколько эффективных способов управления конфликтными ситуациями они делятся на две большие группы (Рисунок. 17.3.).




**Рисунок 17.3. Методы управления конфликтными ситуациями.**

Среди методов управления конфликтами особое место занимают так называемые структурно-организационные подходы. Один из таких методов — это четкое и своевременное разъяснение требований к выполняемой работе. Такой подход является противоположностью деструктивных или хаотичных методов управления. Его суть заключается в том, чтобы сформировать у сотрудников ясное представление о том, какие конкретно результаты от них ожидаются и какие функции они должны выполнять. Руководитель при этом обязан не только сам понимать структуру процессов, но и уметь четко довести до сотрудников такие моменты, как объём требуемых результатов, каналы передачи информации и порядок ее получения, распределение полномочий и обязанностей, ответственность за выполнение задач, а также внутренние правила и установленные стандарты поведения. Таким образом, сотрудники получают ясные ориентиры в своей профессиональной деятельности, что помогает избежать недоразумений и снижает вероятность возникновения конфликтов.

Еще один важный способ предотвращения и устранения конфликтов — это применение методов координации и интеграции. Основной идеей данного подхода является упорядочивание системы взаимодействия между различными уровнями управления. Это достигается путем установления четкой иерархии должностей, в рамках которой каждый сотрудник знает, кому он подчиняется и к кому должен обращаться при возникновении проблем или разногласий. Такая структура способствует налаживанию потока информации, упрощает процесс принятия решений и обеспечивает согласованность действий между сотрудниками и подразделениями. Когда между несколькими подчинёнными возникают противоречия по какому-либо вопросу, эффективным инструментом решения становится обращение к их вышестоящему руководителю, который принимает окончательное решение, основываясь на общей стратегии и интересах организации. Это и есть применение принципа

единоначалия, позволяющего предотвратить дальнейшее обострение конфликта.

Помимо этого, в управлении конфликтами особую значимость приобретают различные формы организационной координации. Сюда входят управленческие уровни и подразделения, обеспечивающие связь между различными функциями внутри компании, а также межфункциональные группы и временные целевые команды. Также эффективно проведение совещаний, в которых участвуют представители разных отделов. Такие мероприятия способствуют согласованию целей, обмену актуальной информацией и выработке совместных решений. Например, если между отделами с тесной взаимосвязью — такими как производство и сбыт — начинает формироваться конфликтная ситуация, немедленное создание координационного звена, ответственного за взаимодействие между этими отделами, позволяет оперативно устранить недоразумения и не допустить их эскалации. Подобные меры позволяют выстраивать внутриорганизационные связи на основе сотрудничества, взаимопонимания и общего интереса к достижению положительного результата.

Координирующий орган, о котором идёт речь, играет ключевую роль в установлении баланса интересов между отделом продаж и производственным подразделением. Именно он формулирует и доводит до обеих сторон конкретные требования, которые необходимо учитывать при выполнении ими своих обязанностей. Эти требования касаются, например, уровня загрузки производственных мощностей, установленных цен на продукцию, сроков её поставки и других параметров. Такая система позволяет объективно оценить действия каждого подразделения и определить, насколько они соответствуют общим задачам предприятия. Тем самым устраняется почва для споров и разногласий, и предотвращается перерастание разногласий в открытый конфликт.

Еще одним важным инструментом предотвращения конфликтов является постановка общих, общеорганизационных целей, охватывающих интересы всех подразделений. Принцип этого подхода заключается в объединении усилий работников ради достижения единой, приоритетной задачи, выходящей за рамки узковедомственных интересов. Например, если в производственном подразделении начинается соперничество между тремя сменами, создающее напряжённость и подрывающее эффективность работы, целесообразно разработать одну общую цель, на которую будут ориентированы все смены. Это побуждает руководителей смен принимать решения, исходя не только из интересов своей команды, но и с учётом общего блага производственного отдела, а в перспективе — всей организации. Такой подход способствует консолидации коллектива и переключает внимание с мелких разногласий на решение главной задачи.

Не менее значимой мерой управления конфликтами является продуманная система поощрений и наказаний. Структурная система вознаграждения, основанная на справедливости и мотивации, оказывает серьёзное положительное влияние на поведение сотрудников. Она поощряет инициативность, командную работу и нацеленность на достижение общих целей. Особенно высоко ценится та деятельность, в которой сотрудники демонстрируют самоотверженность и готовность действовать в интересах всей организации, а не исключительно ради собственных целей или узкого отдела. Люди, которые прилагают усилия к решению проблем в духе сотрудничества, оказывают помощь коллегам, стремятся к общему результату, должны быть обязательно отмечены. Это может быть выражено в различных формах: вручение благодарственного письма, материальное вознаграждение или продвижение по службе. Такие меры укрепляют корпоративную культуру, способствуют росту лояльности и дисциплины, а также стимулируют сотрудников к конструктивному взаимодействию.

В то же время важно подчеркнуть, что система поощрений должна быть дополнена чётко определёнными санкциями для тех работников или подразделений, которые допускают действия, нарушающие нормы корпоративного поведения или наносят ущерб интересам предприятия. Своевременное и справедливое применение дисциплинарных мер является необходимым элементом профилактики конфликтов. Оно помогает сформировать у сотрудников понимание границ допустимого поведения и повышает уровень ответственности за последствия своих поступков. Таким образом, грамотно выстроенная система вознаграждений и наказаний становится важным инструментом не только в управлении конфликтами, но и в формировании здорового и продуктивного климата внутри организации.

Существует несколько стратегических подходов, которые помогают предотвращать конфликты или уменьшать их негативное влияние. Один из таких методов — это уход от конфликта. Такой подход используется в тех случаях, когда человек предпочитает не участвовать в спорной ситуации, стремясь сохранить внешне благоприятные отношения с другой стороной. Часто такое поведение наблюдается на начальной стадии конфликта, когда разногласия еще не переросли в открытое противостояние, или в ситуациях, где участники имеют примерно равный статус. Если причина конфликта носит субъективный характер, временное дистанцирование может оказаться полезным: стороны получают возможность остыть, переосмыслить происходящее и, возможно, прийти к выводу, что дальнейшее обострение ситуации ни к чему не приведёт. Однако в случаях, когда источником конфликта являются объективные обстоятельства, откладывание его решения может только усугубить проблему. Тогда конфликт не только не разрешается, но и перерастает в более глубокое противостояние, поскольку с течением времени напряжённость усиливается, а нерешённые проблемы становятся всё более острыми.

Другой распространённый метод — это стратегия сглаживания. Она основана на стремлении уладить конфликт за счёт мягкости и призывов к доброжелательности. В подобных ситуациях стороны, особенно та, которая занимает более высокое положение, стараются не раздувать конфликт, а, наоборот, поддерживать атмосферу вежливости, терпения и уважения. Такой подход позволяет сохранить благоприятный климат в коллективе и избежать разрушения рабочих отношений. Хотя в этом случае одна из сторон фактически уступает, не вступая в открытое противостояние, это помогает снизить уровень напряжения и сохранить позитивное взаимодействие в будущем. При этом не исключается, что в дальнейшем, когда ситуация изменится, стороны смогут обсудить проблему более открыто и найти решение, устраивающее обе стороны.

Существует и более жёсткий метод — принуждение, при котором одна сторона пытается навязать свою точку зрения, не считаясь с мнением другой. Этот способ предполагает активное доминирование и используется, как правило, в условиях, когда одна из сторон обладает явным преимуществом во власти или статусе. Чаще всего его применяют руководители в отношении подчинённых, добиваясь исполнения решений через административное давление. Однако этот путь имеет серьёзные минусы: он подавляет инициативу, вызывает недовольство и снижает мотивацию, особенно среди молодых, квалифицированных специалистов. Жёсткое навязывание воли может разрушать рабочие отношения и формировать негативный эмоциональный климат в коллективе, что в долгосрочной перспективе сказывается на эффективности труда.

Более гибким и конструктивным методом является компромисс. Он основывается на взаимных уступках и стремлении найти такое решение, которое хотя бы частично удовлетворяет обе стороны. Это особенно важно в ситуациях, когда интересы сторон равнозначны и никто не обладает решающим преимуществом. Принцип компромисса позволяет избежать эскалации конфликта,

сохранить взаимное уважение и перейти к конструктивному взаимодействию. При этом каждая из сторон осознанно отказывается от части своих требований ради достижения общего согласия. Такой подход требует умения вести диалог, понимания интересов другой стороны и готовности к гибкости в принятии решений.

Наиболее продуманным и зрелым способом урегулирования конфликта является совместное решение проблемы. Этот метод предполагает глубокое осмысление причин разногласий, всесторонний анализ ситуации и учет интересов всех участников. В отличие от компромисса, здесь цель состоит не в том, чтобы просто разделить уступки, а в том, чтобы найти оптимальное решение, которое будет удовлетворять всех. Такой подход требует взаимного уважения, терпения и высокого уровня взаимодействия. Особенно важно, чтобы стороны не воспринимали друг друга как противников, а рассматривали себя как партнёров, совместно стремящихся к разрешению проблемы. В процессе такого взаимодействия участники учатся слышать и понимать друг друга, формировать общее видение ситуации и совместно определять шаги по выходу из неё.

При этом особое значение имеют навыки слушания, способности к эмпатии, умение вникать в чувства и точку зрения оппонента. Необходимо ясно понимать суть разногласий, чётко обозначать предмет обсуждения и уметь формулировать общие цели. Совместный анализ причин конфликта и поиск решений на основе конструктивного диалога позволяют выработать единый путь, ведущий к взаимоприемлемому результату. Хотя такой путь требует усилий, времени и соответствующего опыта, он является наиболее надёжным способом достижения устойчивого мира в коллективе.

Для успешного применения этого подхода особенно важно, чтобы руководитель не только хорошо ориентировался в специфике своей профессиональной области, но и обладал развитым чувством справедливости, высоким уровнем культуры, а

также был способным к эффективному управлению межличностными отношениями. Это требует постоянного самосовершенствования, изучения основ психологии, социологии, педагогики и этики. Только такой комплексный подход позволяет грамотно и устойчиво разрешать конфликты, формируя здоровую атмосферу доверия и сотрудничества в организации.

**Контрольные вопросы:**

1. Каковы причины возникновения конфликта?
2. Какие конфликты могут возникнуть при управлении организацией?
3. Этапы развития конфликта.
4. Виды конфликтов.
5. Методы эффективного управления конфликтами и предотвращения конфликтных ситуаций.

# ТЕМА 18: АНАЛИЗ И СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

**18.1. Порядок создания организаций и понятие баланса сотрудничества.**

**18.2. Моделирование концепции управления руководителя.**

**18.3. Стремления руководителя и социальное управление в организации.**

## 18.1. Порядок создания организаций и понятие баланса сотрудничества

Создание организаций представляет собой одну из ключевых задач в системе менеджмента. Организационное поведение, как важнейшее направление в теории управления, охватывает процессы формирования, функционирования и управления различными видами деятельности внутри организаций. Оно исследует не только структуру и принципы построения организаций, но и характер взаимодействий между людьми, вовлечёнными в достижение общих целей.

На сегодняшний день в стране действует порядка трёхсот тысяч хозяйствующих субъектов. Все они представляют собой объединения людей, совместно работающих для достижения конкретных целей. Каждое такое объединение можно рассматривать как организацию. В самом общем смысле под организацией понимается объединение нескольких людей, основанное на добровольном участии и направленное на достижение определённой общей цели. При этом организация может быть понята как в динамическом, так и в статическом аспекте. В первом случае речь идёт о процессе, включающем в себя действия по созданию структуры, а также по формированию и развитию взаимосвязей между её элементами. Во втором случае организация воспринимается как устойчивое состояние — система, состоящая из взаимосвязанных компонентов, которая

действует в рамках установленных процедур и правил для реализации заранее поставленных задач.

Внутри организации действия её участников формируются под влиянием как формальных, так и неформальных норм. Эти нормы, в свою очередь, опираются на систему ценностей, характерную для данной организации, и определяют её место в обществе и экономической системе. Именно благодаря установленным правилам и созданной структуре обеспечивается слаженность и эффективность функционирования всех звеньев внутри организации. Следовательно, ключевым элементом при формировании любой организации становится процесс выстраивания внутренних правил и оптимальной организационной структуры.

При создании новой организации необходимо пройти определённую логическую последовательность шагов. Прежде всего, формулируются основополагающие цели и миссия будущей организации, то есть определяется, ради чего она создаётся и какие принципы будет отражать её деятельность. Следующим важным направлением становится установление взаимодействия с внешней средой, поскольку организация должна стремиться не только к эффективному функционированию внутри, но и к формированию положительного имиджа и устойчивой репутации в глазах клиентов, партнёров и широкой общественности.

Затем внимание уделяется внутренней организации труда, включая распределение функций и задач между различными подразделениями и специалистами. Это требует выстраивания системы горизонтальных связей, при которой разные участки работы исполняются параллельно, каждый в своей специализации. Одновременно происходит определение самого набора задач, подлежащих выполнению, и подбираются сотрудники, способные эти задачи решать. Также неотъемлемой частью построения структуры является вертикальное распределение труда — выстраивание иерархии управления, где чётко определены отношения подчинённости и руководство.

Система руководства в любой организации включает два ключевых механизма: воздействие и власть. Воздействие подразумевает способность менять поведение или действия других членов коллектива, добиваясь желаемого результата. Власть же представляет собой ресурс, позволяющий осуществлять такое воздействие. Источником власти в организации обычно становится обладание важными ресурсами — это может быть доступ к информации, возможность влиять на коммуникационные потоки, а также контроль над материальными и кадровыми ресурсами. Все эти элементы в совокупности обеспечивают управляемость, устойчивость и успешную деятельность организации в условиях динамичной внешней среды.

По мере того как структуры организаций становятся всё более сложными и разветвлёнными, возрастает и уровень административного контроля. Это приводит к усилению бюрократического управления, при котором преобладает формальный подход, а личностные качества работников и их индивидуальные способности начинают постепенно игнорироваться. Такая система, в которой отсутствует учёт человеческих факторов, а психологические ожидания и мотивация сотрудников отодвигаются на второй план, создаёт благоприятную почву для появления недоверия между членами коллектива. Это также может спровоцировать внутренние конфликты в группе, проявления грубости и напряжённости в рабочей среде, что неизбежно отражается на общем уровне эффективности организации и её способности оперативно и качественно решать возникающие задачи.

В условиях подобной системы человеческий потенциал не только недооценивается, но и практически не используется как движущая сила развития. В центре внимания оказываются исключительно интересы самой организации, в то время как интересы и цели работников подчиняются этим задачам. Индивид, оказавшись в такой среде, вынужден приспосабливаться и подстраивать свои действия и мотивацию под организационные

требования, часто в ущерб своим личным убеждениям и стремлениям.

Организация труда при этом основывается на принципах научного управления, в которых ключевыми элементами выступают разделение и специализация задач, чёткая вертикальная структура команд, строгое соблюдение инструкций и жёсткий контроль за исполнением. Эти принципы направлены на упорядочивание процессов и снижение степени неопределённости в работе, а также на усиление управляемости. В результате система выстраивается таким образом, что по завершении командной цепочки работники должны находиться под постоянным контролем непосредственных руководителей и всей организационной структуры в целом. Как правило, право принимать решения концентрируется в руках управляющего звена, в то время как исполнители просто выполняют полученные распоряжения, не участвуя в процессе принятия решений.

Считается, что узкая специализация заданий позволяет добиться определённых преимуществ. Регулярное повторение одних и тех же действий способствует росту профессиональных навыков и повышению квалификации сотрудников. Однако подобный подход имеет и свои ограничения, особенно в условиях, когда требуется проявление инициативы, творческого мышления и гибкости.

На другом полюсе организационного развития находятся гуманистические и демократические ценности, которые признают и поддерживают важность честных, открытых и устойчивых межличностных отношений внутри коллектива. Именно такие качества, как доверие, взаимное уважение, готовность к диалогу и личная ответственность, способствуют формированию здоровой атмосферы в коллективе и расширяют личную ответственность каждого сотрудника за результат. Это делает рабочую группу более гибкой и адаптивной к изменениям, способствует её самоорганизации и тем самым повышает общую эффективность деятельности организации.

Таким образом, эффективность управления во многом зависит от того, насколько в организации удаётся сбалансировать формальные административные структуры с вниманием к человеческому фактору, эмоциональному климату и реальным потребностям работников. Организации, способные поддерживать и развивать личностный потенциал сотрудников, как правило, оказываются более успешными в долгосрочной перспективе.

## 18.2. Моделирование концепции управления руководителем

Концепция управления, реализуемая руководителем, представляет собой совокупность подходов, стратегий и тактик, направленных на достижение целей организации путём использования влияния и управленческой власти. Это не просто управление в привычном смысле, а продуманная система действий, охватывающая весь цикл управленческой деятельности — от осознания проблемы до её практического решения и анализа последствий.

Как и любая системная деятельность, концепция управления включает в себя последовательные этапы. Сначала руководитель должен ясно осознать наличие проблемы или вызова, стоящего перед организацией. Затем формируется стратегическая идея — общая направленность действий, которая отвечает на вопрос, каким образом можно преодолеть проблему. После этого необходимо определить, к каким результатам должен привести данный курс действий в перспективе, какие цели должны быть достигнуты в результате реализации этой стратегии.

Следующий шаг заключается в оценке имеющихся ресурсов: финансовых, материальных, кадровых и временных. Это позволяет понять, насколько реально достичь поставленных целей в текущих условиях. Также важно учесть внешние и внутренние ограничения — граничные условия, которые могут повлиять на эффективность стратегии. Это могут быть, например, законы, культура организации, экономическая обстановка и так далее.

После этого руководитель должен убедиться в правильности и обоснованности выбранного пути, что требует не только рационального анализа, но и внутреннего убеждения в успехе. Важную роль играет способность к целенаправленным действиям и продуктивной реализации задуманных планов. Одновременно необходимо выстраивать прочные связи с партнёрами, коллегами, подчинёнными, а также с внешними заинтересованными сторонами, формируя устойчивое видение совместной деятельности.

Реализация концепции управления всегда предполагает воздействие на людей, которое может принимать различные формы. Такое воздействие основывается на модели, в которой изначально определяются цели и методы, исходящие от руководителя. Ожидается, что под влиянием этого управленческого воздействия сотрудники будут выполнять определённые задачи и действовать в нужном направлении. Результаты этих действий затем анализируются и оцениваются с точки зрения интересов не только самого руководителя, но и всей организации. Если же оказывается, что достигнутые результаты не соответствуют ожиданиям или стандартам, то руководитель прибегает к механизмам мотивации, ориентированным на реальные потребности работников. Это может быть, как материальное поощрение, так и возможность профессионального роста, признание заслуг, участие в принятии решений.

Одним из важнейших аспектов современной управленческой концепции становится участие сотрудников в процессе управления. Такая вовлечённость позволяет кардинально изменить их отношение к работе. Люди начинают ощущать свою значимость, приобретают уверенность в своих силах, у них возрастает уровень самоуважения. Повышается удовлетворённость трудом, улучшаются отношения между персоналом и руководством. Это создаёт благоприятный психологический климат в коллективе, снижает риски возникновения стрессов и конфликтных ситуаций, способствует более лёгкому и

эффективному восприятию любых изменений в организации. Таким образом, управленческая концепция, выстроенная на основе понимания человеческих потребностей, чёткого стратегического мышления и эффективных коммуникаций, становится мощным инструментом достижения организационного успеха и устойчивого развития.

Когда у сотрудников формируется более позитивное отношение к рабочей среде, это неизбежно сказывается на повышении их трудовой активности и результатов работы. Такой подход способствует значительному снижению текучести кадров, а также уменьшает уровень прогулов и необоснованного отсутствия на рабочем месте. Одновременно мероприятия, связанные с вовлечением персонала в процессы управления и обсуждение актуальных рабочих вопросов, способствуют развитию двусторонней коммуникации в организации. Это означает, что информация начинает свободно циркулировать не только от руководства к подчинённым, но и в обратном направлении — от работников к руководству.

Открытость в обмене информацией, особенно когда работникам предоставляется доступ к более детализированным сведениям о финансовом положении и текущей деятельности организации, расширяет их возможности предлагать обоснованные и эффективные идеи по улучшению процессов. Это формирует у сотрудников ощущение вовлеченности в судьбу предприятия и укрепляет их мотивацию к внесению личного вклада.

Практические результаты применения моделей управления, основанных на принципах сотрудничества между руководством и сотрудниками, показывают, что такое взаимодействие оказывает системное влияние на деятельность организации в целом. В частности, оно положительно влияет на производственные показатели. Однако такие изменения не происходят мгновенно. В первую очередь, требуется постепенное изменение внутренней организационной культуры, что само по себе является длительным и непростым процессом. Только после этого можно ожидать

значительного роста эффективности всей управленческой системы.

Наиболее простые формы включения сотрудников в процесс управления, как правило, становятся отправной точкой для расширения таких программ. Это приводит к росту интеллектуальной и эмоциональной вовлеченности работников в свою деятельность. В результате отмечаются улучшения как в личной продуктивности сотрудников, так и в общем уровне организационной эффективности. Работники, которым предоставлена возможность принимать участие в управлении, чаще выражают удовлетворение условиями труда и стилем руководства. При этом они демонстрируют более высокую производительность по сравнению с теми коллегами, которые работают в организациях, где права работников на участие в принятии решений ограничены.

Подобная форма взаимодействия между руководителями и подчинёнными представляет собой процесс перераспределения власти, основанный на концепции, получившей название «обмен руководителя и члена группы». Согласно этой модели, между руководителем и каждым из сотрудников устанавливаются особые, индивидуализированные отношения. Руководитель сам определяет, кому и в каком объёме делегировать полномочия, кого информировать, с кем консультироваться, кого поощрять или по-другому отмечать вклад в общее дело. В ответ на это сотрудники демонстрируют различный уровень инициативности, ответственности и лояльности в зависимости от степени доверия, оказанного им руководством.

Качество таких рабочих взаимоотношений во многом зависит от того, насколько сбалансированным оказывается обмен между так называемыми «внутригрупповыми» сотрудниками — то есть теми, кто получил признание и доверие со стороны руководителя, — и остальными работниками, которые чувствуют себя исключёнными из этой благоприятной среды. Если менеджер отдаёт предпочтение определённым сотрудникам и не

демонстрирует равного отношения ко всем, это может вызвать недовольство и ощущение несправедливости среди коллектива.

Важную роль здесь играют и личные установки самого руководителя. Если он верит в профессиональные качества и потенциал сотрудника, а также испытывает к нему доверие на эмоциональном уровне, он будет гораздо охотнее предоставлять такому сотруднику возможность принимать участие в управленческих решениях. Таким образом, степень участия работников в управлении напрямую зависит от характера взаимоотношений с руководством и от готовности последнего делиться ответственностью и полномочиями. Вовлечение сотрудников в процесс управления организацией расширяет не только их собственные права и возможности, но и способствует усилению позиций самих менеджеров. Хотя на первый взгляд может показаться, что увеличение степени участия подчинённых в управлении ограничивает властные полномочия руководителей, на деле происходит обратный процесс — формируется более зрелая, устойчивая и эффективная управленческая система.

Исторически управление строилось преимущественно на авторитарных подходах, где вся полнота власти сосредотачивалась в руках руководителя, а подчинённые исполняли предписанные задачи без возможности влиять на принятие решений. В такой модели власть воспринималась как фиксированная величина, и любое перераспределение полномочий рассматривалось как потеря контроля со стороны менеджера. Однако современное понимание управления в рамках социальной системы опровергает этот подход, предлагая более гибкий взгляд: расширение прав одного участника процесса не обязательно должно означать сужение возможностей другого. В социальной и организационной среде возможна такая конфигурация взаимодействия, при котором полномочии могут возрастать у всех сторон одновременно — за счёт повышения доверия, кооперации и общего уровня вовлечённости.

На практике это выглядит следующим образом: эффективность руководителя и его управленческая сила во многом зависят от того, насколько подчинённые доверяют ему, насколько они мотивированы, осознают свою ответственность за общее дело и готовы следовать за ним. Участие сотрудников в управлении значительно укрепляет эти аспекты. Оно способствует развитию более высокой степени приверженности сотрудников к коллективу и организационным целям, повышает их осознанность, вовлечённость и готовность действовать в интересах общего результата. Всё это в итоге облегчает руководителю выполнение его функций, делает его влияние более устойчивым и результативным.

Когда сотрудники чувствуют, что их мнение учитывается, а участие в принятии решений реально влияет на процессы, они начинают воспринимать менеджера не как контролёра, а как партнёра. Это стимулирует возникновение качественно нового уровня общения и доверительных отношений. В такой атмосфере возрастает значимость таких личностных и управленческих качеств, как уважение, ответственность, взаимная поддержка и понимание. Руководитель, выстроивший подобные отношения, фактически накапливает своего рода социальный капитал или кредит доверия, которым он может воспользоваться в критические или ответственные моменты. Такой капитал позволяет ему эффективнее мобилизовать коллектив, принимать сложные решения или проводить изменения без сопротивления.

Таким образом, участие подчинённых в управлении не уменьшает, а наоборот, усиливает управленческий потенциал менеджера, формируя основу для более эффективного, устойчивого и продуктивного взаимодействия между всеми участниками организационного процесса.

## 18.3. Предпочтения руководителя и социальное управление в организации

Консультативное управление представляет собой одну из форм вовлечения сотрудников в управленческие процессы, при которой руководитель не просто принимает решения самостоятельно, а обращается к своим подчинённым за мнением и анализом возникшей ситуации. Такой подход не зависит напрямую от доминирующего стиля руководства в организации и может эффективно применяться в самых разных управленческих системах. Суть консультативного управления заключается в том, что менеджер, столкнувшись с проблемой или задачей, предлагает своим сотрудникам рассмотреть её с профессиональной точки зрения, используя их знания, практический опыт и идеи по возможным путям решения. Это создаёт основу для коллективного анализа ситуации и обсуждения вариантов, что делает процесс принятия решений более обоснованным и гибким.

При этом консультативный стиль не требует от руководителя обязательного взаимодействия с каждым сотрудником по каждому вопросу. Он подразумевает создание определённой модели, структуры или механизма, через который происходит обмен мнениями и консультации. Эти взаимодействия чаще носят неформальный характер и ограничены по времени, однако благодаря своей гибкости и открытости позволяют оперативно вовлекать персонал в управленческие процессы. Главное преимущество такого подхода заключается в том, что он способствует формированию чувства сопричастности у сотрудников, усиливает их мотивацию и способствует укреплению доверительных отношений внутри коллектива.

Во многих организациях такая форма управления давно находит практическое применение через специальные рабочие группы, объединяющие представителей управленческого звена и производственного персонала. Эти группы могут быть разными по названию и структуре — от трудовых комитетов и советов по

организации труда до временных инициативных групп. Их основной задачей становится поиск решений актуальных рабочих проблем, выработка предложений по улучшению условий труда, повышению эффективности и совершенствованию производственных процессов. Участие работников в деятельности подобных групп позволяет расширить зону их ответственности, стимулировать инициативу и повысить уровень горизонтальной и вертикальной коммуникации в коллективе.

Особое место среди таких форм занимает движение кружков качества. Оно зародилось в Японии и представляет собой добровольные объединения сотрудников, которые на постоянной основе собираются для обсуждения производственных вопросов, связанных с качеством выпускаемой продукции, условиями труда и возможностями повышения эффективности. Участники кружков, прошедшие предварительное обучение методам анализа и решения проблем, в том числе с применением статистических инструментов, предлагают конкретные идеи и рекомендации, направленные на улучшение работы. Такие собрания часто проходят в рамках рабочего времени и становятся неотъемлемой частью культуры постоянного совершенствования. Со временем этот подход получил широкое распространение за пределами Японии и стал активно использоваться на предприятиях в США и странах Европы, где его также оценили как эффективный способ вовлечения персонала в управление и повышения общей результативности организации.

Вовлечение сотрудников в деятельность кружков качества играет важную роль в формировании у них ощущения значимости и причастности к управленческим и производственным процессам организации. Даже если на практике реализуется лишь часть предложенных ими инициатив, сам факт того, что идеи работников рассматриваются и учитываются, создаёт у них впечатление влияния на общую стратегию и результаты компании. Это ощущение сопричастности существенно повышает мотивацию и преданность делу, а также способствует более позитивному

восприятию принимаемых руководством решений, поскольку сотрудники чувствуют себя их соавторами и участниками обсуждения.

Для того чтобы деятельность кружков качества действительно была эффективной, необходимо создавать для этого соответствующие условия. Прежде всего, важно, чтобы участники этих объединений сосредотачивались на решении конкретных задач, возникающих в производственном процессе или в организации труда. Поддержка со стороны руководства также играет решающую роль: если менеджеры различных уровней проявляют заинтересованность в работе кружков, это вдохновляет сотрудников на более активное участие и укрепляет уверенность в значимости их вклада. Эффективность работы кружков во многом зависит и от уровня подготовки их участников, который должен соответствовать сложности решаемых задач. Помимо этого, практика показывает, что создание кружков качества может стать хорошей стартовой площадкой для последующего внедрения более широких программ участия сотрудников в управлении организацией. Тем не менее, попытки внедрения кружков качества не всегда оказываются успешными. Многие компании, пытавшиеся реализовать эту модель, сталкивались с трудностями привлечения значительного числа сотрудников к активному участию. В некоторых случаях предложения, выдвигаемые кружками, оказывались поверхностными или недостаточно продуманными, что снижало доверие к системе. Более того, если руководство не демонстрирует явной поддержки этим инициативам или не использует их результаты на практике, у участников кружков формируется ощущение бесполезности их усилий. Это, в свою очередь, может привести к разочарованию и снижению интереса к совместному решению проблем.

Именно как ответ на такие ограничения и недостатки кружков качества в управленческой практике возникает концепция всеобщего управления качеством (TQM). Эта модель отличается системным подходом и предполагает, что каждый сотрудник,

независимо от своего положения в организационной иерархии, активно участвует в непрерывном процессе совершенствования рабочих операций. Основной упор делается на постоянное внимание к качеству продукции и услуг со стороны всех работников, а также на их обучение инструментам анализа, принятию решений и применению статистических методов контроля качества. В отличие от кружков, TQM внедряется в масштабах всей организации как официальная система вовлечения, обеспеченная структурой, методологией и поддержкой.

Несмотря на очевидные преимущества, переход к такому подходу может быть сложным для управленческого состава. Руководителям приходится осваивать новые роли, в которых они уже не просто принимают решения сверху, а становятся наставниками, организаторами командной работы и посредниками в процессе обратной связи. Для многих из них это связано с ощущением утраты контроля или угрозы их статусу в организации, особенно если традиционно они придерживались авторитарного стиля управления. Поэтому необходимо время и ресурсы, чтобы менеджеры смогли осмыслить суть управленческого участия, принять его как часть корпоративной культуры и научиться эффективно использовать предлагаемые механизмы. Только тогда такие программы смогут приносить устойчивые положительные результаты для всей организации.

Современные взгляды на управленческую деятельность требуют от менеджеров изменения традиционных ролей. Им уже недостаточно оставаться исключительно контролёрами, критиками или арбитрами в рабочих процессах. Вместо этого им предлагается позиция партнёра и наставника для своих сотрудников. Такая трансформация управленческого поведения предполагает переход от директивного руководства к более гибкой и поддерживающей модели, основанной на сотрудничестве и развитии потенциала коллектива. Хотя основные функции менеджера остаются прежними — это определение стратегического направления

развития подразделения, анализ проблемных зон и выработка решений, контроль над распределением ресурсов, — современная управленческая парадигма вносит существенные корректировки. Всё чаще акцент смещается с непосредственного контроля за действиями сотрудников и техническими средствами на создание условий, способствующих эффективному взаимодействию между ними. Менеджеры становятся организаторами продуктивной среды, в которой развивается профессиональный и личностный потенциал каждого члена команды.

Новая философия управления направлена не столько на регламентацию повседневной деятельности, сколько на поддержку и сопровождение сотрудников в их стремлении добиваться лучших результатов. Суть этого подхода заключается в ориентации на предоставление качественных управленческих услуг, в первую очередь связанных с обучением, наставничеством, повышением квалификации и формированием навыков самостоятельного принятия решений. Иными словами, руководитель помогает раскрыть сильные стороны каждого работника и направляет их на достижение общих целей. Конечно, путь к такой системе управления не всегда прост, на практике встречаются определённые трудности и барьеры, которые необходимо преодолеть. Однако многочисленные примеры из международной практики свидетельствуют о том, что вовлечение персонала в процессы принятия решений и управление делами организации приносит ощутимые положительные результаты.

Желание сотрудников принимать участие в управлении организацией и влиять на процессы, касающиеся их труда, является естественным проявлением человеческой природы. Это не выдумка или мимолётная мода — это выражение фундаментального стремления к свободе и самореализации, которое является основой культуры свободного общества. Люди хотят ощущать свою значимость, осознавать, что их мнение и вклад ценны, и иметь возможность участвовать в процессе, придающем смысл их повседневной работе. В развитых странах

этот подход уже стал неотъемлемой частью корпоративной культуры, способствующей росту эффективности и инновационности. Внедрение подобных управленческих практик в странах с формирующимися экономиками может послужить мощным катализатором их развития. Создание условий для активного участия работников в управлении не только усиливает вовлечённость, но и формирует более зрелое, ответственное и мотивированное профессиональное сообщество, способное продвигать национальную экономику вперёд.

**Контрольные вопросы:**

1. Что понимается под организацией?
2. Какими признаками обладает организация как социальная система?
3. Дайте определение концепции управления руководителя.
4. Из каких элементов состоит управленческий цикл руководителя?
5. Мотивации руководителя и социальное управление в организации?
6. Проявляется ли улучшение качества и управление им в отношениях руководителя с сотрудниками?

# МОДУЛЬ 7: НОВЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

# ТЕМА 19: ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В РАЗЛИЧНЫХ НАЦИОНАЛЬНЫХ КУЛЬТУРАХ

**19.1. Управление процессами с многонациональными особенностями.**

**19.2. Управление международной рабочей силой.**

**19.3. Пути решения проблем, связанных с барьерами национальной адаптации.**

## 19.1. Управление процессами с многонациональными особенностями

Сегодня весь мир активно вовлечён в процесс глобализации экономики. Мы наблюдаем, как усиливается экономическая интеграция между странами, а международные связи становятся всё более плотными и взаимозависимыми. Одним из ярких примеров такого взаимодействия является формирование и развитие Европейского Союза, а также стремительное экономическое развитие таких стран, как Китай, Япония и Южная Корея. Немалую роль сыграло также появление новых независимых государств в Восточной Европе и Центральной Азии, что дало дополнительный импульс расширению международной торговли. Все эти процессы вместе значительно повлияли на ускорение экономического обмена между странами и рост трансграничной деловой активности.

Многие крупные и успешно развивающиеся компании всё чаще ведут свою деятельность не в пределах одной страны, а выходят на международные рынки. Это приводит к тому, что всё больше организаций превращаются в транснациональные или многонациональные корпорации. В таких условиях менеджмент сталкивается с необходимостью изучать и учитывать новые

аспекты организационного поведения, выходящие за рамки привычной для них национальной среды.

Когда компания начинает функционировать на территории другого государства, это означает не просто физическое расширение географии своей работы. На практике это также включает в себя переход в совершенно иную культурную, правовую, политическую и экономическую реальность. Такая смена контекста влечёт за собой ряд сложностей, прежде всего в сфере управления. Руководителям становится всё труднее выполнять важнейшие управленческие функции, такие как контроль, координация и коммуникация. Эти сложности особенно обостряются в условиях многоязычия и мультикультурности, когда приходится учитывать специфику двух, трёх и даже десятков различных языков и культур. Даже в пределах одной национальной культуры и языка управление организацией — задача непростая, а в многонациональной среде она становится ещё более комплексной. Это особенно заметно в странах с высоким уровнем культурного разнообразия, таких как государства Европы, СНГ, Канада и Малайзия.

Именно поэтому транснациональные корпорации сегодня всё большее внимание уделяют не только техническим аспектам своей деятельности, но и социальным, а особенно — поведенческим компетенциям своих менеджеров. Практика показывает, что управлять техническими компонентами бизнеса, например, наладкой производственного процесса или логистики, зачастую гораздо легче, чем обеспечить эффективное взаимодействие между людьми, представляющими разные культуры. Эти социальные аспекты оказываются ключевыми, поскольку именно они формируют внутреннюю атмосферу и продуктивность организационного коллектива.

Особенности межличностных отношений, манера поведения сотрудников, способы организации труда и взаимодействия между членами команды — всё это напрямую связано с понятием культуры. Под культурой принято понимать совокупность норм,

ценностей, верований, традиций и привычек, укоренившихся в обществе и определяющих образ жизни его членов. Культура выступает в роли системы, через которую реализуются фундаментальные взгляды людей на мир, на труд, на коллективную деятельность. Это может проявляться в самых разных формах: от обычаев и обрядов до этических норм и предпочтений в общении.

Каждое государство, каждая нация формирует свою уникальную культуру в процессе исторического развития. Эти культурные особенности глубоко укоренены в сознании людей и оказывают влияние на все сферы их жизни, включая поведение в рабочей среде. Понимание и уважение этих различий становится неотъемлемым условием эффективного функционирования многонациональных организаций и построения успешных международных деловых отношений.

## 19.2. Управление международной рабочей силой

Люди по своей природе стремятся к объединению, создавая различные формы сообществ и государств. Эти образования, в свою очередь, заметно отличаются друг от друга по уровню развития культуры, экономики, социальной сферы и политической структуры. Одни страны обладают богатым культурным наследием, другие только начинают осваивать и рационально использовать имеющиеся у них природные и человеческие ресурсы. В ряде государств установлены авторитарные политические режимы, в то время как другие придерживаются принципов демократии и открытого общества. Одни достигают значительных успехов в области образования и социальной защиты, а в других наблюдаются высокая доля неграмотности, социальное неравенство и бедность.

Такие различия формируют неодинаковые условия труда, которые напрямую зависят от системы ценностей, устремлений работников, а также от национальных особенностей поведения и культурных традиций. Чтобы эффективно управлять

организациями в международном масштабе, необходимо учитывать эти отличия и осмыслять, какое влияние они оказывают на организационное поведение в различных странах. Это требует комплексного анализа социальных, правовых, этических, политических и экономических условий в каждом конкретном государстве.

Социальная составляющая — один из ключевых факторов, оказывающих влияние на развитие производственной и управленческой деятельности в разных странах. Во многих государствах уровень развития человеческих ресурсов остается низким, что становится серьёзным препятствием для эффективного функционирования организаций. Особенно остро ощущается нехватка профессионально подготовленных менеджеров и технических специалистов. Это ограничивает возможность задействовать местную рабочую силу на должном уровне, и в таких случаях возникает необходимость привлекать специалистов из других стран. Иными словами, осуществляется временный "импорт" квалифицированных работников для восполнения нехватки местных кадров.

Однако данная практика может стать не только временным решением, но и возможностью для долгосрочного развития. Приглашённые специалисты, помимо выполнения своих прямых обязанностей, могут принимать участие в обучении местного персонала, передавая им необходимые знания и опыт.

Со временем это способствует формированию собственного квалифицированного управленческого и технического состава в принимающей стране. Такое обучение имеет эффект умножения: сотрудники, однажды прошедшие обучение у иностранных специалистов, могут в дальнейшем сами становиться наставниками и делиться полученными знаниями со своими коллегами. В результате возникает цепочка передачи знаний и умений, что ведёт к устойчивому росту потенциала человеческих ресурсов на местах и, как следствие, к общему прогрессу экономики и повышения эффективности производства.

В ряде стран к числу социальных особенностей, влияющих на организационное поведение, можно отнести и тот факт, что значительная часть населения мало осведомлена о новейших достижениях в сфере техники и технологий. Это ограничивает способность к быстрому восприятию и внедрению современных методов производства и управления.

Особенно ярко это различие проявляется при сравнении с развитыми государствами Запада, где экономика, культура и образ жизни населения уже давно адаптированы к требованиям индустриального и организованного общества. Там люди не только знакомы с техническими новшествами, но и активно используют их в повседневной жизни и трудовой деятельности, что способствует высокой производительности труда и инновационному подходу к решению задач.

Значимое место в структуре социальных факторов занимает также трудовая этика, то есть отношение людей к работе, к своим обязанностям и к коллективу. Это отношение имеет национально-культурные корни и сильно варьируется от страны к стране. Так, представители одних наций склонны к командной работе, ценят сплоченность, взаимопомощь и верность организации, в которой работают. У других народов в большей степени развиты индивидуалистические установки, стремление выделиться, добиться личных достижений и реализовать собственные амбиции. Эти особенности проявляются и в конкретных числовых показателях. Например, японские работники, как правило, проводят на работе гораздо больше времени в течение года по сравнению с их коллегами из США, что говорит об их высокой трудовой отдаче и преданности компании. Что касается экономических условий, то они также представляют собой важный аспект, формирующий различия между странами. В государствах с низким уровнем развития часто наблюдаются проблемы вроде низкого дохода на душу населения, постоянной инфляции и неравномерного распределения материальных благ. Эти трудности

затрудняют формирование стабильного и эффективного производственного сектора.

При этом транснациональные корпорации из более развитых стран нередко выносят часть своего производства в развивающиеся регионы. Это позволяет им воспользоваться преимуществом дешёвой рабочей силы, как, например, в таких странах, как Мексика, Малайзия или Сингапур. С одной стороны, такие шаги способствуют созданию рабочих мест и стимулируют экономическую активность на местах, а с другой — позволяют самим компаниям снизить производственные издержки и повысить рентабельность.

При анализе международного организационного поведения нельзя обойти вниманием и индивидуальные различия между людьми из разных стран. Несмотря на очевидные культурные и национальные особенности, люди по своей природе имеют немало общего. Однако для более точного понимания различий между работниками из разных стран ученые выделили ряд критериев, по которым эти отличия можно измерить. Среди них отношение к индивидуализму и коллективизму, то есть к тому, насколько ценится личная инициатива по сравнению с работой в группе; восприятие власти и степень иерархичности в организации; отношение к неопределённости, которое выражается в том, насколько общество готово принимать нестабильность или предпочитает строгое следование установленным правилам. Также важны представления о гендерных ролях — насколько равны или различны права и возможности мужчин и женщин, — а также ориентация на будущее, то есть степень готовности общества планировать, инвестировать в образование и развитие, откладывая сиюминутные выгоды ради стратегических целей. Все эти факторы в совокупности формируют организационную культуру каждой страны и оказывают влияние на поведение сотрудников в международных компаниях.

## 19.3. Пути решения проблем, связанных с барьерами национальной адаптации

Когда организация расширяет границы своей деятельности и начинает работать за пределами родной страны, она неизбежно сталкивается с вызовами, связанными с различиями между национальными культурами. Такое расширение охватывает не только физическую территорию, но и влечёт за собой необходимость налаживания взаимодействия между сотрудниками, представляющими разные этнокультурные среды. Постепенно формируется многообразная рабочая атмосфера, в которой постоянно взаимодействуют представители различных культурных традиций. Это приводит к образованию мультикультурной среды внутри самой организации, что требует гибкости, открытости и высокого уровня адаптивности со стороны всех её участников.

Чтобы эффективно внедрять современные методы управления и передовые организационные практики в условиях иного культурного контекста, специалистам, будь то менеджеры или технические сотрудники, необходимо в значительной степени пересмотреть привычный подход к работе. Это может включать адаптацию стиля управления, изменение привычных норм делового общения, а также принятие и уважение местных обычаев и этических стандартов. Такие изменения особенно важны для достижения взаимопонимания и эффективной координации в новой культурной среде. Работниками, направляемыми в другие страны, как правило, становятся представители страны, где расположен головной офис компании, либо специалисты, приглашённые из третьих государств. Независимо от их происхождения, в стране пребывания они рассматриваются как иностранные специалисты, или экспаты.

В такой ситуации ключевой функцией менеджера, работающего в международной среде, становится создание условий для гармоничного взаимодействия между

представителями разных культур. Он должен способствовать тому, чтобы разница в национальных особенностях не стала препятствием, а, наоборот, была использована в качестве ресурса для развития.

Менеджер стремится объединить усилия сотрудников, принадлежащих к различным культурным группам, направив их на достижение общих целей организации. Это требует не только профессиональных знаний, но и тонкого понимания культурных нюансов, а также способности налаживать межкультурную коммуникацию и формировать единую корпоративную культуру, способствующую высокой эффективности труда.

Менеджеры-экспатрианты, стремящиеся быстро и успешно влиться в новую культурную среду, нередко сталкиваются с множеством сложностей, обусловленных различиями в подходах к деловым отношениям, традициям и ценностям разных народов. В одних странах, таких как Китай, Корея и Япония, огромное значение придаётся развитию личных связей, взаимному доверию и удовлетворению социальных потребностей. Там деловое общение строится не столько на формальных договорах, сколько на межличностных отношениях и неформальной коммуникации. В других странах, наоборот, основное внимание уделяется строгости выполнения правовых норм и официальных регламентов.

В таких условиях деловое взаимодействие основано на документах, контрактах и законодательстве. Есть и такие культуры, как, например, в США или Германии, где основным критерием профессионального признания являются высокий уровень знаний, деловая компетентность и эффективность работы. Если экспатриант не учитывает этих культурных различий и взаимодействует с окружающими по привычной для него модели, это часто приводит к серьёзным просчётам и неудачам в работе. Статистические данные свидетельствуют о значительных различиях в успешности деятельности экспатов в разных странах. Например, в Лондоне лишь небольшая часть предпринимателей-экспатриантов, порядка 18%, сталкиваются с серьёзными

трудностями, в то время как в Токио этот показатель достигает 36%, а в Саудовской Аравии он резко возрастает до 68%. Это говорит о том, что успех за границей напрямую зависит от умения адаптироваться к новой культурной реальности.

Среди ключевых причин затруднений можно выделить узость взглядов, при которой организация, осуществляющая международную деятельность, не принимает во внимание специфические особенности социальной среды в принимающей стране. Часто она продолжает действовать так, как если бы работала в рамках своей национальной системы, что приводит к недопониманию и неэффективному управлению. Также важным барьером является этноцентризм — склонность считать свою собственную культуру более развитой и правильной по сравнению с другими. Это порождает предвзятое отношение к новым культурным нормам и снижает гибкость мышления. Кроме того, сами культурные различия требуют глубокого осмысления. Менеджер, прибывший в другую страну, обязан изучить и понять, как функционируют социальные и деловые системы в новом окружении. Пренебрежение этим аспектом может привести к ошибочным решениям и конфликтам.

Наконец, очень часто экспатриант сталкивается с так называемым культурным шоком. Это состояние эмоционального напряжения, вызванное неожиданной сменой привычной среды. Человек может испытывать растерянность, тревогу и даже страх, оказавшись в окружении новых норм, непонятного языка и непривычных моделей поведения. В результате экспатриант начинает теряться в том, как себя вести, что приводит к неверным поступкам и затрудняет выполнение профессиональных обязанностей. Всё это подчеркивает, насколько важно быть готовым к культурным различиям и уметь к ним адаптироваться для успешной работы в международной среде.

## Контрольные вопросы:

1. Чтобы помочь менеджеру, соберите социальную, политическую, культурную и национальную информацию о любой зарубежной стране, в которой ему предстоит работать.
2. Насколько вы соответствуете образу типичного представителя своей страны?
3. Испытывали ли вы когда-нибудь культурный шок?
4. Какие факторы учитываются при управлении международной рабочей силой?

# ТЕМА 20: БУДУЩЕЕ СОСТОЯНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

**20.1. Направления развития науки об организационном поведении.**

**20.2. Ограничения дисциплины «Организационное поведение».**

**20.3. Будущее состояние дисциплины «Организационное поведение».**

## 20.1. Направления развития науки об организационном поведении

Человеческий ресурс, несмотря на его ключевую значимость в любой организации, даже в самых современных и инновационных компаниях, зачастую не используется в полной мере. Потенциал работников раскрывается не полностью, и это связано с рядом факторов, включая организационные ограничения, недостаточную мотивацию или устаревшие управленческие подходы. Однако именно знания о поведении людей в трудовом процессе, об их мотивации, взаимодействии и реакции на управленческие решения позволяют разрабатывать и внедрять более эффективные модели организационного поведения. Эти модели опираются на различные теоретические концепции и методологические подходы, соединяя в себе как научные основы, так и практический опыт.

Современное понимание и развитие организационного поведения направлено на построение более открытых структур управления, где в центре внимания находится человек. Такой подход подразумевает признание ценности каждого сотрудника, предоставление ему большей автономии в принятии решений, а также создание условий, при которых цели организации и интересы её работников становятся взаимосвязанными и сбалансированными. В рамках этих изменений распределение полномочий становится более широким, а участие сотрудников в

управлении повышается, что способствует формированию доверия и укреплению внутренней дисциплины.

На практике применение принципов организационного поведения ведёт к тому, что многие работодатели начинают пересматривать свои подходы к управлению персоналом, стремясь к повышению качества труда. Это, в свою очередь, приводит к формированию более продуктивной и эффективной рабочей силы, способной достигать высоких результатов при меньших затратах и большем удовлетворении от работы. Одним из действенных инструментов, способствующих реализации этих целей, является введение гибкого или скользящего графика рабочего времени. Такой подход позволяет не только повысить производительность труда, но и значительно улучшить моральный климат в коллективе. Сотрудники, получившие возможность самостоятельно регулировать своё рабочее время в установленных рамках, ощущают большее доверие со стороны руководства. Это формирует чувство ответственности и укрепляет самодисциплину, поскольку человек чувствует себя не просто исполнителем, а полноправным участником рабочего процесса.

Дополнительным преимуществом гибкого графика является то, что он решает одну из распространённых проблем – опоздания на работу. В рамках этой системы основной акцент делается не на времени прихода, а на обязательной отработке определённого количества часов в течение дня или недели. Благодаря этому сотрудники могут лучше планировать своё время, сочетать работу с личной жизнью и более рационально использовать свои ресурсы, что способствует росту удовлетворённости трудом и снижению уровня стресса. Таким образом, гибкий график становится не только управленческим решением, но и важным элементом общей стратегии повышения эффективности и человеческой ориентированности организации.

Развитие современных моделей организационного поведения во многом обусловлено тем, что с течением времени значительно изменились потребности самих работников. Особенно это

проявляется в промышленно развитых странах, где акцент в мотивации всё чаще смещается с удовлетворения базовых потребностей на стремление к самореализации, личностному и профессиональному росту. Люди всё больше стремятся не просто выполнять работу ради зарплаты, а реализовывать свои интеллектуальные способности, раскрывать творческий потенциал и ощущать свою значимость в общем деле.

Современное общество всё более основывается на знаниях, а потому эффективное использование умственного потенциала сотрудников становится одной из ключевых задач любой организации. Особенно это актуально для тех работников, чья деятельность связана с интеллектуальным трудом. В таких условиях традиционные методы управления, основанные на контроле и принуждении, оказываются недостаточными. Руководитель не может заставить подчинённого мыслить продуктивно — это должно происходить из внутреннего побуждения самого человека. Поэтому создание среды, в которой сотрудник сам хочет размышлять, генерировать идеи и принимать участие в решении сложных задач, становится первоочередной задачей для менеджмента.

Стимулы к креативной и умственной работе чаще всего возникают не под воздействием страха или давления, а благодаря положительным мотивам. Это может быть признание заслуг, возможность личного развития, участие в принятии решений и осознание своей важности в общей системе. Одна из центральных идей дальнейшего развития организационного поведения заключается в активном вовлечении сотрудников в процесс генерации новых идей, инноваций, а также в признании значимости их вклада в успех организации со стороны руководства.

С учётом этой тенденции всё более актуальным становится системный подход к изменениям в организации. Внедрение любого нового метода — будь то вовлечение работников в управленческие процессы или изменение мотивационных схем —

не может рассматриваться изолированно от всей организационной структуры. Организация представляет собой сложную систему, где каждая часть взаимосвязана с другими, а любые изменения в одной области неизбежно влияют на другие. Поэтому односторонние или локальные изменения не дадут ожидаемого эффекта, если не будут сопровождаться комплексной трансформацией всей системы.

Только всестороннее развитие организационной структуры, включая технологическую базу, кадровый потенциал и внешние условия, позволяет добиться устойчивых улучшений. Системный подход предполагает выстраивание сбалансированной модели управления, где все элементы — человек, технология и внешняя среда — гармонично взаимодействуют между собой. Это требует не только адаптации должностных обязанностей к возможностям сотрудников, но и создания таких условий труда, которые бы способствовали раскрытию их потенциала. Таким образом, эффективное организационное поведение — это результат комплексной работы над совершенствованием всех аспектов внутренней среды предприятия.

Подход, базирующийся на концепции социально-технических систем, рассматривает деятельность организации как единый механизм, в котором тесно переплетаются как технические, так и социальные аспекты. Здесь под эффективностью понимается не только производительность, обусловленная использованием оборудования, технологий и других материальных ресурсов, но и качество человеческих взаимоотношений внутри коллектива. Такие отношения оказывают существенное влияние на результат труда и его восприятие как сотрудниками, так и самой организацией. Внимание уделяется тому, как взаимодействуют люди в процессе производства, насколько комфортна социальная среда и насколько сотрудники вовлечены в общий процесс. В этой модели организационное поведение рассматривается как неотъемлемый компонент общей системы, где каждое изменение в социальной составляющей может повлиять на конечный результат.

С точки зрения ситуационного подхода, универсальных рецептов и моделей поведения для всех организаций не существует. Уровень участия работников в управлении, степень открытости коммуникации, стиль руководства — всё это должно определяться с учетом конкретных условий, в которых работает организация. Менеджеры должны уметь адаптироваться и подбирать управленческие инструменты, исходя из особенностей каждой ситуации. В разных организациях, в зависимости от их размера, структуры, корпоративной культуры, уровня технологического развития и других факторов, одни и те же методы могут работать по-разному. Поэтому искусство управления требует гибкости, способности оценивать обстоятельства и принимать решения, наиболее подходящие именно в данной конкретной обстановке.

Социальный подход акцентирует внимание на взаимосвязи между организацией и обществом. Его основная идея заключается в том, что деятельность любой фирмы не изолирована от внешнего мира. Напротив, всё, что происходит вне её стен, так или иначе влияет на внутренние процессы, включая стиль управления, поведение работников, формирование корпоративных ценностей и норм. В то же время действия самой организации, её политика, социальная ответственность, культура и миссия могут оказывать воздействие на общественную среду. Это означает, что бизнес должен осознавать свою ответственность не только перед акционерами и клиентами, но и перед обществом в целом. Организации, действующие в рамках социального подхода, учитывают ожидания общества, активно участвуют в решении актуальных социальных проблем, проявляют заботу об экологии, благополучии своих работников и населения. Руководству важно не терять из вида изменения, происходящие во внешней среде, и своевременно адаптировать свои стратегии в ответ на них. Такой подход способствует укреплению репутации компании, формированию доверия со стороны общественности и устойчивому развитию бизнеса в долгосрочной перспективе.

## 20.2. Ограничения дисциплины «Организационное поведение»

Несмотря на значительную роль организационного поведения в повышении эффективности работы коллектива и улучшении внутренней среды компании, оно имеет и свои ограничения. Оно не является универсальным решением, способным полностью устранить такие явления, как конфликты, стресс или внутренние напряжения в коллективе. Скорее, его возможности сводятся к тому, чтобы минимизировать их влияние и создать условия для более конструктивного взаимодействия между участниками рабочего процесса.

Организационное поведение — это не всеобъемлющая панацея, а лишь инструмент, направленный на совершенствование отдельных аспектов управленческой и повседневной деятельности организации. Важно понимать, что данный подход охватывает только одну часть общей структуры компании и не охватывает всей полноты управленческих или стратегических решений. Для того чтобы применение принципов организационного поведения приносило ожидаемый эффект, необходимо, чтобы они были органично связаны с текущими условиями, в которых функционирует организация. Оно не может компенсировать такие структурные и экономические проблемы, как высокий уровень безработицы, слабое стратегическое планирование или низкая эффективность системы контроля. Организационное поведение — это лишь одна из многих взаимосвязанных подсистем, действующих внутри широкой социальной системы, и её возможности ограничены рамками взаимодействия между людьми в конкретной организационной среде.

Среди наиболее существенных ограничений можно выделить наличие поведенческих искажающих факторов. Это связано с тем, что не все сотрудники или руководители обладают широким системным мышлением. У некоторых из них может формироваться узкое представление о своей роли и задачах, при котором интересы организации рассматриваются исключительно с

внутренней точки зрения, без учета внешних последствий. Например, если руководитель фокусируется только на нуждах своего коллектива, не принимая во внимание запросы клиентов, потребителей или общества в целом, то такое поведение свидетельствует о неправильном понимании сути организационного поведения.

Такая ограниченность взглядов может иметь негативные последствия как для самой организации, так и для её работников. Она способна привести к принятию односторонних решений, ухудшению репутации, снижению качества продукции или услуг, а также подрыву доверия со стороны внешней среды. Поведенческие перекосы, возникающие из-за неспособности видеть организацию как часть более широкой системы, могут создавать внутренние конфликты и тормозить развитие компании. Поэтому при внедрении и развитии организационного поведения важно учитывать не только внутренние отношения, но и их связь с более широкой социальной, экономической и культурной реальностью.

Закон убывающей производительности, изначально сформулированный в экономике, находит своё отражение и в сфере организационного поведения. Его суть заключается в том, что по мере увеличения объема используемых ресурсов рост эффективности не может продолжаться бесконечно — наступает момент, когда каждый последующий вложенный ресурс приносит всё меньший эффект, а затем вообще перестаёт оказывать положительное влияние. Это правило применимо и к использованию методов организационного поведения даже если определённый метод вначале даёт хорошие результаты, его чрезмерное или бездумное применение может привести к обратному эффекту — снижение эффективности, выгорание персонала или сопротивление изменениям со стороны сотрудников. Поэтому важно понимать, что успешное внедрение одного подхода не гарантирует такого же результата при расширенном применении без учёта особенностей ситуации.

В дополнение к этому следует помнить, что организационное поведение, при всех его преимуществах, может использоваться не только во благо. Оно, как и любые знания о человеке, может иметь двойственную природу: с одной стороны, способствовать раскрытию потенциала сотрудников, созданию более благоприятной рабочей среды и развитию человеческих ресурсов, а с другой — становиться инструментом манипуляции и эксплуатации. Когда управление строится не на ценностях уважения, доверия и справедливости, а на стремлении использовать людей исключительно в интересах руководства, даже самые эффективные методы организационного поведения теряют свою этическую основу и превращаются в средство давления. Именно поэтому этичное поведение и моральные установки руководителей играют ключевую роль в процессе внедрения организационных методов. Руководитель, обладающий властью и влиянием, должен быть не только профессионально подготовленным, но и нравственно зрелым. В противном случае глубокое понимание психологии сотрудников и внутренних процессов в коллективе может обернуться способом подавления инициативы, манипуляции мнением и подмены реальных ценностей.

Этическое руководство базируется на осознании своей ответственности перед обществом в целом, на честности и открытости в деловом и межличностном общении, а также на умении анализировать последствия своих управленческих решений с точки зрения их влияния на людей и сообщество. Такое руководство должно стремиться не просто к результату, а к устойчивому и справедливому развитию организации, в которой каждый сотрудник чувствует свою значимость и вклад в общее дело. Только в этом случае организационное поведение действительно будет выполнять свою основную задачу — способствовать гармоничному развитию как людей, так и всей системы.

## 20.3. Будущее состояние дисциплины “Организационное поведение”

На протяжении всего двадцатого столетия наблюдался неуклонный рост интереса как со стороны практикующих менеджеров, так и со стороны научного сообщества к изучению поведения человека в трудовой деятельности. Возникла потребность не просто наблюдать за действиями сотрудников, но и глубже понимать мотивацию, прогнозировать поведение в различных производственных ситуациях и разрабатывать эффективные способы его регулирования. Это внимание объясняется не только практическими задачами управления, но и стремлением к обеспечению справедливости в организации, что является важной философской ценностью для многих людей. Создание справедливой и продуктивной рабочей среды стало одновременно и нравственной целью, и управленческой необходимостью. В современном мире дисциплина «организационное поведение» занимает значимое место в образовательных программах. Её активно преподают в ведущих бизнес-школах, а также в технических и естественнонаучных университетах в странах с высоким уровнем социально-экономического развития.

Причём важность организационного поведения не ограничивается только академической сферой — его роль постоянно усиливается в рамках программ корпоративного обучения, курсов повышения квалификации и стратегического управления. Это связано с тем, что всё больше организаций стремятся строить свои внутренние процессы на основе знаний и системного обучения, что позволяет им быть более адаптивными и эффективными в условиях быстро меняющегося внешнего мира. Тем не менее, несмотря на очевидные преимущества и широкий спектр применения, организационное поведение не является универсальным решением всех управленческих проблем. Как и любая научная дисциплина, оно сталкивается с определёнными

ограничениями, которые сдерживают реализацию его полного потенциала.

Однако даже в условиях этих ограничений организационное поведение остаётся важным инструментом, способствующим развитию личности, улучшению трудовой среды, раскрытию внутренних способностей сотрудников и более глубокому пониманию социальных процессов, происходящих внутри организации. Благодаря грамотному применению подходов организационного поведения можно решать многие ключевые задачи, стоящие перед современным обществом, включая вопросы мотивации, взаимодействия в коллективе и повышения производственной эффективности.

**Контрольные вопросы:**

1. Как действует закон убывающей производительности?
2. Используете ли вы методы организационного поведения?
3. Хотите ли вы продолжать изучать организационное поведение?
4. Отличается ли ваше нынешнее представление об организационном поведении от ваших первоначальных понятий?

# ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ И ТЕСТЫ I. ПРОВЕРЬТЕ ВАШ ТЕМПЕРАМЕНТ

Ниже приведены 12 утверждений. Внимательно прочитайте их и решите, относится ли каждое из них к вам (ответьте "да") или нет (ответьте "нет"). Не думайте долго. Лучший ответ - тот, который первым приходит в голову.

1. Вы обычно осуществляете деятельность без предварительного планирования.

2. Иногда вы чувствуете себя счастливым или несчастным без всякой причины.

3. Вы чувствуете себя счастливым, когда занимаетесь делом, требующим немедленных действий.

4. Настроение меняется от плохого к хорошему без всякой причины.

5. При знакомстве с новыми людьми проявляйте инициативу первым.

6. Часто у вас бывает плохое настроение.

7. Склонны к быстрым и решительным действиям.

8. Иногда вы пытаетесь сосредоточить свое внимание на чем-то, но не можете этого добиться.

9. Вы вспыльчивый человек.

10. Часто бывает так, что в разговоре с другими вы присутствуете только физически, но не духовно.

11. Вы чувствуете себя несчастным, когда не можете общаться.

12. Иногда вы полны энергии, а иногда очень пассивны.

## II. ТЕСТ КАКОЙ У ВАС ХАРАКТЕР?

1. Часто ли вы задумываетесь о том, как ваши действия влияют на других?

а) очень редко;

б) редко;

в) часто;

г) очень часто.

2. Говорите ли вы когда-нибудь то, во что сами не верите, из упрямства, наперекор другим или по "престижным" причинам?

(Да Нет)

3. Какое из следующих качеств вы больше всего цените в людях:

а) стойкость;

б) широта мышления;

в) заметность, способность "показать себя."

4. Есть ли у вас склонность к педантичности? (Да Нет)

5. Быстро ли вы забываете о проблемах, которые с вами произошли? (Да Нет)

6. Любите ли вы анализировать свои действия? (Да Нет)

7. Когда вы находитесь в кругу хорошо знакомых вам людей:

а) стараетесь сохранить принятый в этом кругу тон;

б) остаетесь самим собой.

8. Стараетесь ли вы не думать о трудностях, которые вас ждут, когда начинаете сложную работу?

(Да Нет)

9. Какое из следующих определений, по вашему мнению, вам подходит?

а) мечтатель;

б) "рубаха-парень";

в) трудолюбивый в работе;

г) пунктуальный, аккуратный;

д) в широком смысле слова "философ";

е) бесполезный человек.

10. При обсуждении конкретного вопроса:

а) выскажите свою точку зрения, даже если она отличается от мнения большинства;

б) даже если ваше мнение иное, в данной ситуации лучше промолчать;

в) поддерживает большинство, оставаясь в сомнении;

г) не утруждайте себя размышлениями и примите доминирующую точку зрения.

11. Как вы реагируете на неожиданный звонок вашему руководителю:

а) раздражение;

б) беспокойство;

в) тревога;

г) безразличие.

12. Если в разгар спора ваш оппонент "срывается" и переходит на личные оскорбления. Что вы делаете:

а) отвечаете ему тем же тоном;

б) игнорируете этот факт;

в) демонстративно обижаетесь;

г) предлагаете сделать перерыв.

13. Если ваша работа будет отвергнута, это вызовет у вас:

а) беспокойство;

б) стыд;

в) гнев.

14. Если вы попадаете в затруднительное положение, кого вы в первую очередь вините:

а) себя;

б) "катастрофическое невезение";

в) другие "объективные обстоятельства."

15. Чувствуете ли вы, что окружающие вас люди - будь то руководители, коллеги или подчиненные - недооценивают ваши способности и знания?

(Да нет.)

16. Если ваши друзья или коллеги начинают подшучивать над вами, то вы:

а) злитесь на них;

б) пытаетесь отстраниться;

в) спокойно включаетесь в их игру;

г) отвечаете смехом и, как говорится, "пропускаете мимо ушей";

д) делаете вид, что вам все равно, и даже улыбаетесь, но в душе злитесь.

17. Если вы спешите и вдруг не можете найти свой портфель (зонтик, перчатки и т. д.) на обычном месте, то вы:

а) молча продолжаете поиски;

б) обвиняете свою семью в беспорядке и ищете;

в) уходите без нужной вещи.

18. Что может вывести вас из равновесия:

а) длинная очередь в приемной;

б) скопление людей в общественном транспорте;

в) необходимость неоднократного посещения определенного места по одному и тому же вопросу.

19. После завершения спора, продолжаете ли вы рационально отстаивать свою точку зрения, приводя все больше новых аргументов в ее защиту?

(Да нет.)

20. Если у вас есть возможность выбрать помощника для выполнения срочных задач, кого из возможных кандидатов вы выберете?

а) руководителя, но без инициативы;

б) знающего, но упрямого и склонного к спорам человека;

в) талантливого, но ленивого человека.

## III. ТЕСТ ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОБЩЕНИЯ

Выберите вариант ответа, который наиболее точно вас описывает.

1. Характерные слова и выражения:

1. Все знают... Вы никогда... Вы всегда...
2. Как? Что? Когда? Почему? Возможно... Может быть...
3. Я злюсь на тебя! Великолепно! Замечательно! Отвратительно!

2. Интонация:

1. Обвинительная, унижающая, критическая, подавляющая.
2. Адекватная реальности.
3. Чрезмерно эмоциональная.

3. Общее впечатление:

1. Высокомерный, чрезмерно прямолинейный, излишне вежливый человек.
2. Внимательный к поиску информации, любознательный человек.
3. Грубый, навязчивый, чрезмерно увлеченный человек.

4. Выражение лица:

1. Печальное, обеспокоенное.
2. Задумчивое, внимательное, открытое.
3. Воодушевленное, удивленное, подавленное.

5. Позы:

1. Руки по бокам, руки скрещены на груди, жестикуляция.
2. Наклон к собеседнику, голова и корпус повернуты к собеседнику.
3. Спонтанные движения, пальцы сжаты в кулак.

## IV. ТЕСТ НА УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ

На вопросы теста следует отвечать "да" или "нет."

1. Часто ли вы ощущаете внезапную усталость, даже если не слишком утомлены?
2. Бывает ли, что вы постоянно проверяете, заперли ли дверь за собой?
3. Часто ли вы расстраиваетесь без видимой причины?

4. Важно ли для вас сидеть в середине ряда, когда вы находитесь в театре?
5. Трудно ли вам подготовиться к неожиданному визиту гостей?
6. Пугаетесь ли вы иногда, когда звонит телефон?
7. Часто ли вам снятся сны?
8. Быстро ли вы принимаете решения?
9. Если вы обнаружите пятно на своей одежде и вынуждены будете пойти куда-то в таком виде, будет ли это для вас неприятно?
10. Нравится ли вам заводить новые знакомства?
11. Возникает ли у вас желание внезапно отказаться от отпуска перед самым отъездом?
12. Просыпаетесь ли вы ночью от сильного чувства голода?
13. Возникает ли у вас иногда желание побыть наедине с собой?
14. Если вы пришли в ресторан один, сядете ли вы за стол с другими посетителями, даже если есть свободный столик?
15. Основываете ли вы свои действия в основном на том, чего от вас ожидают другие?

## V. ТЕСТ САМООЦЕНКА УВЕРЕННОСТИ В ДЕЙСТВИЯХ

Возможные ответы:

Я думаю об этом: а) очень часто; б) часто; в) иногда; г) редко; д) никогда.

1. Я хочу, чтобы друзья поднимали мне настроение.
2. Я всегда чувствую ответственность за свою работу.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Большинство людей меня недолюбливают.
5. Я менее активен, чем другие.
6. Я беспокоюсь о своем душевном состоянии.
7. Я боюсь выглядеть глупо.
8. Внешность других намного лучше моей.
9. Я боюсь выступать перед незнакомыми людьми.
10. Я часто совершаю ошибки.

11. Очень жаль, что я не умею правильно общаться с людьми.
12. Печально, что у меня нет уверенности в себе.
13. Я хотел бы, чтобы мои действия чаще одобрялись другими.
14. Я очень скромный.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие люди имеют неправильное представление обо мне.
17. У меня нет никого, с кем я мог бы поделиться своими мыслями.
18. Люди ожидают от меня многого.
19. Людей не особо интересуют мои достижения.
20. Я испытываю некоторое смущение.
21. Я чувствую, что многие меня не понимают.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто беспокоюсь без необходимости.
24. Когда я вхожу в комнату, где уже сидят люди, я чувствую себя неловко.
25. Мне кажется, что люди говорят обо мне за моей спиной.
26. Я чувствую себя ограниченным.
27. Я уверен, что людям почти всё даётся гораздо легче, чем мне.
28. Мне кажется, что со мной что-то не так.
29. Меня интересует отношение людей ко мне.
30. К сожалению, я не очень общительный человек.
31. Я вступаю в споры только тогда, когда абсолютно уверен в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего от меня ожидает коллектив.

## VI. ТЕСТ РЕШИТЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?

Процесс принятия решений у всех разный: кто-то действует не раздумывая, как говорится, рубит с плеча, в то время как другие следуют правилу "семь раз отмерь, один раз отрежь." Что лучше? Очевидно, должна быть "золотая середина," но как её найти? Что вы можете сказать о себе в этом отношении? Является ли решительность сильной стороной вашего характера? Бывают ли ваши решения поспешными? Или, наоборот, вы нерешительны?

Надеемся, что этот тест поможет вам найти ответы на эти вопросы. Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Легко ли вы адаптируетесь к новым правилам на прежнем рабочем месте, к новому стилю, который существенно отличается от того, к чему вы привыкли?
2. Быстро ли вы адаптируетесь к новому коллективу?
3. Можете ли вы выразить свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения руководства?
4. Если бы вам предложили высокооплачиваемую должность в другом учреждении, согласились бы вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли вы отрицать свою вину в ошибке и искать подходящее оправдание для этого?
6. Обычно ли вы объясняете причину своего отказа от чего-либо истинными намерениями, не скрывая их за различными "смягчающими" и завуалированными причинами и обстоятельствами?
7. Можете ли вы изменить свои прежние взгляды на конкретный вопрос в результате серьезного обсуждения?
8. Если вы читаете чью-то работу (вне задания или по запросу), и идея правильная, но вам не нравится стиль изложения - будете ли вы писать по-другому?
9. Редактируете ли вы текст и настаиваете ли на его изменении по своему усмотрению?
10. Если вы видите в витрине что-то, что вам очень нравится, покупаете ли вы это, даже если это не очень нужно?
11. Можете ли вы изменить свое мнение под влиянием обаятельного человека? Планируете ли вы свой отпуск заранее?
12. Всегда ли вы выполняете свои обещания?

## VII. ТЕСТ СИЛА ВОЛИ

Постарайтесь ответить на все заданные вопросы с максимальной объективностью. Возможные ответы: а) да; б) не знаю, бывает по-разному; в) иногда; г) нет.

1. Можете ли вы завершить неинтересную для вас работу, даже если время и обстоятельства позволяют вам отвлечься от нее и вернуться к ней позже?

2. Легко ли вы преодолеваете внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное (например, выйти на дежурство в выходной день)?

3. Если вы сталкиваетесь с конфликтной ситуацией - на работе или дома - можете ли вы собраться, чтобы максимально объективно оценить ситуацию?

4. Если вы на диете, можете ли вы преодолеть все кулинарные соблазны?

5. Можете ли вы проснуться утром раньше обычного, как запланировали накануне?

6. Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать показания?

7. Быстро ли вы отвечаете на электронные письма?

8. Если вы боитесь предстоящего полета на самолете или посещения стоматолога, сможете ли вы легко преодолеть этот страх и не изменить своего решения в последнюю минуту?

9. Принимаете ли вы очень неприятное лекарство, строго рекомендованное вашим врачом?

10. Если выполнение обещания доставляет вам много проблем, выполняете ли вы обещание, данное в порыве чувств? Другими словами, вы человек слова?

11. Стесняетесь ли вы путешествовать в незнакомый город, если это необходимо?

12. Строго ли вы придерживаетесь своего распорядка дня?

13. Негативно ли вы относитесь к библиотечным долгам?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас откладывать срочную и важную работу. Верно?

15. Насколько бы оскорбительными ни казались вам слова "другой стороны," трудно ли вам прекратить спор и промолчать?

## VIII. ТЕСТ ВЫ ОРГАНИЗОВАННЫЙ ЧЕЛОВЕК?

Все организованные люди всегда очень надежные, эффективные, точные и внимательные. Организованный человек делает в несколько раз больше, чем неорганизованный, и словно проживает несколько жизней. Неорганизованным человеком управляют события; организованный человек умеет управлять и временем, и делами. Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организованности учащихся, но и инструментом, побуждающим их к пониманию секретов самоорганизации, формированию организаторских навыков и привычек.

1. Есть ли у вас в жизни основные цели, к которым вы стремитесь:

а) у меня есть такие цели;

б) можно ли иметь какие-либо цели, ведь жизнь очень изменчива;

в) у меня есть основные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;

г) у меня есть цели, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы еженедельный рабочий план, используя еженедельный планировщик, специальную тетрадь и т. д.?

а) да;

б) нет;

в) я не могу сказать "да" или "нет," потому что я храню основные вещи в голове, а план на сегодня - в голове или на бумаге;

г) я пытался составлять план с помощью еженедельного планировщика, но потом понял, что это бесполезно;

д) составление плана - это организационная игра.

3. Упрекаете ли вы себя за то, что не выполнили запланированное на неделю или день:

а) я упрекаю себя, когда вижу свою вину, лень или слабость;

б) я отчитываю себя независимо от субъективных или объективных причин;

в) теперь все равно все ругают друг друга, зачем же еще себя ругать;

г) я придерживаюсь следующего принципа: то, что я сделал сегодня - хорошо, а то, что не смог сделать, возможно, сделаю в другой раз.

4. Как хранить записную книжку с номерами телефонов деловых партнеров, знакомых, родственников, друзей и других:

а) Я владелец (хозяйка) своей записной книжки. Я записываю номера телефонов, фамилии и имена так, как мне хочется. Если вам нужен номер телефона, я обязательно его найду;

b) Я часто меняю записные книжки с телефонными записями, потому что интенсивно ими пользуюсь. При переписывании номеров телефонов я стараюсь делать все "по науке," но потом снова вношу записи как придется;

c) Я записываю номера телефонов, фамилии и имена в "рукописи своего настроения." По-моему: если номер телефона, фамилия, имя, отчество записаны, и на какой странице записаны, прямо или криво, это не очень важно;

d) используя общепринятую систему, я записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона в алфавитном порядке, а при необходимости - дополнительную информацию (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы принципы упорядочения вещей:

а) все лежит где попало;

б) следую принципу: у каждой вещи свое место;

c) Время от времени я навожу порядок, раскладывая вещи. Затем я кладу их на нужное место. Через некоторое время я снова привожу вещи в порядок и так далее;

d) По моему мнению, этот вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы сказать в конце дня: где, сколько и по каким причинам вы потратили время впустую:

a) я могу говорить о потерянном времени;

b) я могу говорить только о месте, где время было потрачено впустую;

c) если бы потерянное время превратилось в деньги, я бы их посчитал;

d) Я не только хорошо представляю, где, сколько и почему время было потрачено впустую, но и ищу способы уменьшить потери в подобных ситуациях;

d) Я всегда стараюсь сократить время, потраченное впустую.

7. Какие действия вы предпринимаете, когда на собрании начинается "переливание из пустого в порожнее":

a) предлагаю обратить внимание на суть вопроса;

b) В любом собрании есть что-то нужное и что-то пустое. Встреча проходит в чередовании того и другого. И вы ничего не можете с этим поделать - вы должны слушать;

c) я погружаюсь в "отключение";

d) Я начинаю заниматься вещами, которые принес с собой, в надежде "перелить из пустого в порожнее."

8. Допустим, вам нужно отчитаться. Вы обращаете внимание не только на содержание отчета, но и на его продолжительность?

a) Я уделяю самое серьезное внимание содержанию доклада. Я думаю, что продолжительность должна быть установлена только приблизительно. Если отчет интересен, необходимо дать время для его полного изложения;

б) Я уделяю равное внимание содержанию и продолжительности отчета, а также его изменению во времени.

9. Стараетесь ли вы максимально использовать каждую минуту для реализации своих планов?

a) Я стараюсь, но не всегда добиваюсь успеха по личным причинам (упадок сил, плохое настроение и т.д.);

b) Я не стремлюсь к этому, потому что считаю, что нет необходимости быть мелочным по отношению ко времени;

c) если вы до сих пор не можете успевать, зачем стараться; d) Что бы ни случилось, я буду стараться.

d) Я буду стараться, несмотря ни на что.

10. Какую систему вы используете для регистрации заказов, заданий и запросов?

а) Я записываю в свой еженедельный планировщик: что нужно сделать и когда;

б) Я записываю самые важные заказы, запросы и задания в свой еженедельный журнал. Я стараюсь их запомнить. Если я забываю о "мелочах," я не считаю это недостатком;

в) Я стараюсь запоминать инструкции, задания и запросы, потому что это тренирует мою память. Но, должен признаться, память часто меня подводит;

г) Я придерживаюсь принципа "обратной памяти": пусть тот, кто их дает, запоминает инструкции и задания. Если им понадобится выполнение, они не забудут об этом и призовут меня к срочному исполнению.

11. Как вы приходите на рабочие встречи, собрания, совещания:

а) прихожу на 5-7 минут раньше;

б) прихожу точно к началу собрания;

в) как правило, опаздываю;

г) Я всегда опаздываю, хотя стараюсь прийти раньше или вовремя;

д) Если бы было опубликовано руководство "Как не опаздывать," я бы научился не опаздывать.

12. Какое значение вы придаёте своевременному выполнению заданий, инструкций и запросов?

a) Я считаю своевременное выполнение одним из важных показателей работоспособности, своего рода успехом организации. Однако я не всегда могу сделать всё вовремя;

b) своевременное выполнение задачи - это "зверь," который может "укусить" в момент выполнения. Лучше немного отложить задачу;

c) предпочитаю меньше говорить о своевременном и пунктуальном выполнении;

d) Своевременное выполнение задания или поручения - это надежный способ получить новое. Работа всегда каким-то образом наказуема.

13. Допустим, вы пообещали что-то сделать или каким-то образом помочь другому человеку. Но ситуация изменилась настолько, что выполнить обещание очень сложно. Как вы поступите:

a) сообщу человеку об изменении ситуации и невозможности выполнения обещания;

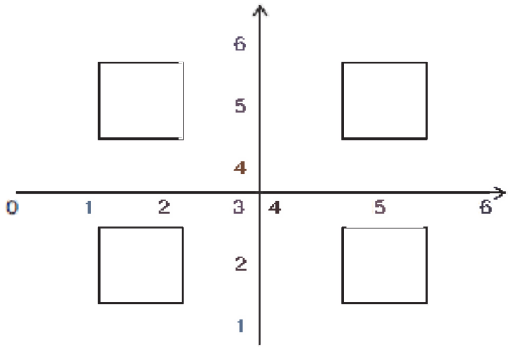
b) Я постараюсь объяснить человеку, что ситуация изменилась и выполнить обещание сложно. При этом скажу, что не стоит терять надежду на обещанное;

c) Я постараюсь выполнить данное обещание. Если выполню - хорошо, если нет - тоже не проблема, так как я редко не выполняю свои обещания;

d) Что бы ни случилось, я выполню свое обещание.

**Ключ к тесту. Ваш темперамент**

Отметьте по горизонтали (слева направо) сумму ответов "да" на все нечетные вопросы, а по вертикали (снизу-вверх) - сумму всех "да" на четные вопросы. Определите координаты ваших показателей (см. рисунок) и соответствующий им тип темперамента. Если координаты расположены близко к пересечению, это означает, что у вас смешанный тип темперамента. Помните, что ярко выраженный темперамент встречается довольно редко.




Типы темперамента: 1 - холерик; 2 - сангвиник; 3 - флегматик; 4 - меланхолик.

**Ключ к тесту. Какой у вас характер?**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 | а.0<br>б.1<br>в.2<br>г.3 | 11 | а.0<br>б.1<br>в.2<br>г.0 |
| 2 | Да.0<br>Нет.1 | 12 | а.0<br>б.2<br>в.1<br>г.3 |
| 3 | а.1<br>б.1<br>в.0 | 13 | а.2<br>б.1<br>в.0 |
| 4 | Да.2<br>Нет.0 | 14 | а.2<br>б.0<br>в.0 |
| 5 | Да.0<br>Нет.2 | 15 | Да.0<br>Нет.2 |
| 6 | Да.2<br>Нет.0 | 16 | а.0<br>б.1<br>в.2<br>г.0<br>д.0 |
| 7 | а.2<br>б.0 | 17 | а.2<br>б.0<br>в.1 |
| 8 | Да.0<br>Нет.2 | 18 | а.1<br>б.0<br>в.2 |
| 9 | а.0<br>б.1<br>в.3<br>г.2<br>д.2 | 19 | Да.0<br>Нет.2 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | е.0 | | |
| 10 | а.2<br>б.0<br>в.0<br>г.0 | 20 | а.0<br>б.1<br>в.2 |

До 15 баллов. К сожалению, вы слабовольный, неуравновешенный и, возможно, безразличный человек. Вы готовы винить кого угодно, кроме себя, за проблемы, с которыми вы столкнулись. Вам сложно доверять как в дружбе, так и в работе (задумайтесь об этом).

От 15 до 25 баллов. У вас очень сильный характер. Вы смотрите на жизнь реалистично, но не все ваши действия последовательны. У вас тоже есть недостатки и заблуждения. Вы добросовестны и очень терпимы в коллективе. И все же вам есть над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (вы можете быть уверены, что способны это сделать).

От 26 до 38 баллов. Вы из тех решительных людей, которые в достаточной мере чувствуют ответственность. Цените своё мнение, но учитывайте и мнение других. Вы правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев знаете, как выбрать верное решение. Это показывает, что у вас сильный характер. Только избегайте нарциссизма и всегда помните: сильный не значит жестокий.

Выше 38 баллов. Извините, но мы ничего не можем вам сказать. Почему? Потому что я просто не могу поверить, что существуют люди с таким идеальным характером. Или, возможно, такое количество баллов является результатом недостаточно объективной оценки действий и поведения человека?

**Ключ к тесту. Основные характеристики общения**

Подсчитайте количество ответов 1, 2 и 3. Если преобладают ответы №1, то ваша позиция в общении - "Родитель"; если преобладают ответы №2 - "Взрослый," если преобладают. №3 - "Ребенок."

## Ключ к тесту. Уверенность в себе

Начислите один балл за положительные ответы на вопросы 1, 2, 3, 4, 5, 6, 11, и один балл за отрицательные ответы на вопросы 12, 15 и 7, 8, 9, 10, 13, 14. Вы можете набрать максимум 15 баллов.

0 баллов. Вы настолько уверены в себе, что можно предположить, что вы не были полностью откровенны в своих ответах.

1-4 балла. Вы свободны от импульсивных действий, характерных для неврастеников. Определенная степень неуверенности - это не недостаток, а доказательство гибкости вашей психики.

5-8 баллов. У вас есть сильная потребность чувствовать себя уверенно. Люди почти всегда могут вам доверять. Правда, из-за этой вашей черты спонтанное проявление чувств иногда вас мучает.

9-12 баллов. Ваша уверенность в себе настолько сильна, что вы часто рискуете видеть вещи не такими, какие они есть на самом деле, а такими, которые соответствуют вашим представлениям. Если вы не готовы хотя бы время от времени проявлять инициативу "прыгнуть в неизвестность," то счастливых моментов в вашей жизни будет очень мало.

13-15 баллов. Ваш страх перед непредвиденными обстоятельствами настолько силен, что даже когда вы выигрываете в лотерею, в первую очередь у вас возникают какие-то сомнения и страх. Стремление к стабильности и потребность в ней вполне понятны, но когда эта потребность становится чрезмерной, даже малейшее изменение ситуации уже разрушает чувство уверенности в себе. Если довести эту мысль до логического завершения, то речь идет об отказе от развития своей личности. Если вы хотите преодолеть это, вам придется заставить себя принять некоторую неопределенность.

## Ключ к тесту. Самооценка уверенности в действиях

а) очень часто - 4 балла; б) часто - 3 балла; в) иногда - 2 балла; г) редко - 1 балл; д) никогда - 0 баллов.

0-25 баллов - высокий уровень самооценки; 26-45 баллов - средний уровень; 46 баллов и выше - низкий уровень (беспокойство по поводу критических замечаний в свой адрес, сомнение в правильности своих действий).

**Ключ к тесту. Вы решительны?**

Определите количество набранных баллов с помощью таблицы:

| вопросы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Да | 3 | 4 | 3 | 2 | 0 | 3 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Нет | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | 0 | 0 | 0 | 2 | 3 | 0 | 0 |

0-9 баллов. Вы крайне нерешительны. Постоянно и по любому поводу вы долго и мучительно взвешиваете положительные и отрицательные стороны. Если вам удается переложить принятие решения на чьи-то другие плечи, вы испытываете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-либо шаг, вы долго советуетесь и.. часто принимаете половинчатое решение. На встречах и конференциях вы предпочитаете молчать, хотя в стороне обретаете смелость и красноречие. Но не оправдывайте все это своей "естественной" осторожностью. Нет, часто это трусость. С вами трудно жить и работать. Даже если у вас есть знания и опыт, такая черта характера, как нерешительность, значительно снижает вашу "эффективность." На вас трудно положиться, вы можете впасть в уныние. Конечно, изменить характер нелегко, но это возможно. Начните с мелочей, рискните принимать решения, полагаясь на собственное понимание - это не приведет вас к депрессии.

10-18 баллов. Вы принимаете решения осторожно, но не теряетесь перед серьезными проблемами, требующими немедленного решения. Обычно вы колеблетесь, когда у вас есть время на принятие решения. Тогда сомнения начинают одолевать вас, и возникает искушение "решить все," "согласовать" это с вашим руководством, хотя решение может быть принято на вашем уровне. Больше доверяйте своему опыту, это поможет вам принять правильное решение. В конце концов, проконсультируйтесь с кем-

то из ваших коллег или подчиненных (но только для самопроверки).

19-28 баллов. Вы очень решительны. Ваша логика, последовательность подхода к изучению проблемы и, самое главное, ваш опыт помогают быстро и часто правильно решать проблемы. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советы других, хотя и не часто к ним обращаетесь. Вы отстаиваете свои решения до конца, но если они оказываются неверными, не продолжайте упрямо защищать "честь мундира." Все это хорошо. Но всегда старайтесь быть объективными. Не считайте зазорным консультироваться по вопросам, в которых вы недостаточно компетентны.

29 баллов и выше. Нерешительность - это для вас неизвестное понятие. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах своей деятельности и не считаете необходимым знать мнение других. Вы понимаете единоначалие как право принимать индивидуальные решения, критические замечания раздражают вас, и вы иногда даже не пытаетесь это скрыть. Вы удивляетесь, когда вас называют решительным и волевым человеком, хотя воля - это не то, что было сказано о вас выше. Чтобы подтвердить это мнение других, вы иногда отвергаете разумные предложения окружающих. Вы болезненно переживаете ошибки, будучи глубоко убежденным, что виноваты не вы, а кто-то другой. Уверенность в безошибочности своих действий - серьёзный недостаток. Эта черта характера, этот стиль работы подавляет инициативу подчиненных и их желание действовать самостоятельно. Все это серьезно вредит психологическому климату коллектива и мешает работе. Вам нужно срочно изменить свой стиль работы!

**Ключ теста. Сила воли**

0-12 баллов. Ваша сила воли оставляет желать лучшего. Вы предпочитаете делать то, что проще и интереснее, даже если это может вам навредить. Вы легкомысленно относитесь к своим обязанностям, что может привести к неприятным ситуациям. Ваша

позиция выражена известной поговоркой: "А мне что за дело?," и вы воспринимаете любую просьбу или обязательство почти как физический дискомфорт. Здесь дело не только в слабости воли, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя с учетом этого. Если вам это удастся, вы извлечете из этого пользу.

13-21 балл. Ваша сила воли средняя. Столкнувшись с препятствием, вы начинаете пытаться его преодолеть, но, увидев временное решение, сразу же им пользуетесь. Вы не склонны к крайностям, но держите свое слово. Даже если вам что-то не нравится, вы стараетесь выполнять неприятные задачи. Вы не берете на себя лишней ответственности по собственной инициативе. Это иногда негативно сказывается на отношении руководителей к вам и не характеризует вас с лучшей стороны в глазах окружающих.

22-30 баллов. У вас хорошая сила воли. Вы можете полагаться на себя - вы не впадаете в уныние. Вы не боитесь новых заданий, долгих путешествий или того, что пугает других. Но иногда ваша решительность и бескомпромиссная позиция в непринципиальных вопросах беспокоит окружающих. Сила воли - это очень хорошо, но вам также следует обладать такими качествами, как гибкость, терпимость и доброта.

**Ключ к тесту. Вы организованный человек?**

| Вопрос | Ответы в баллах | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | a) | b) | c) | d) | e) |
| 1. | 4 | 0 | 6 | 2 | 0 |
| 2. | 6 | 0 | 3 | 0 | 0 |
| 3. | 4 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 4. | 0 | 0 | 0 | 6 | 0 |
| 5. | 0 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 6. | 2 | 1 | 0 | 4 | 6 |
| 7. | 3 | 0 | 0 | 6 | 0 |
| 8. | 2 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 9. | 3 | 0 | 0 | 6 | 0 |

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 10. | 6 | 1 | 1 | 0 | 0 |
| 11. | 6 | 6 | 0 | 0 | 0 |
| 12. | 3 | 0 | 6 | 0 | 0 |
| 13. | 2 | 0 | 0 | 6 | 0 |

63-71 балл. Вы считаете самоорганизацию неотъемлемой частью своей работы. Это дает вам явное преимущество перед людьми, которые дисциплинированны только когда это необходимо. Однако самоорганизацию нужно тщательно анализировать и улучшать.

Менее 63 баллов. Ваш образ жизни, ваше окружение каким-то образом научили вас быть организованным, но четкой системы самоорганизации у вас нет. Постарайтесь проанализировать свои действия, затраты времени, технику работы - вы увидите то, о чем даже не подозревали. Чтобы стать организованной личностью, вам нужно преодолеть себя, обладать силой воли и решимостью.

## IX. БИЗНЕС-ИГРА "СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ КЛИМАТ В КОЛЛЕКТИВЕ"

Цель деловой игры - закрепить теоретические знания и разработать практические методы анализа социально-психологических отношений в рабочем коллективе (приложения 1-8).

Порядок проведения деловой игры:

1. Ознакомление с игрой. Преподаватель совместно со студентами определяет содержание понятия "трудовой коллектив," описывает факторы, определяющие жизнеспособность коллектива, методы анализа социально-психологических отношений.

2. Разделение группы на две команды и распределение преподавателем ролей внутри команд, определение общих задач команд.

3. Изучение участниками игры ситуаций, представленных в социограммах (рис. 1 и 2).

4. Обсуждение ситуаций в командах, выработка группового мнения, позиции отдельных экспертов.

5. Игровой процесс. Члены команды анализируют социально-психологические отношения в рассматриваемых коллективах, предлагают меры по их улучшению (анализ проводится на основе изучения социограмм, в том числе расчета показателей, характеризующих социально-психологические отношения в трудовых коллективах: коэффициенты сплоченности - в коллективах и в подразделении, позитивный статус мастеров, бригадиров, отдельных рабочих).

6. Завершение игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает игроков, исполнявших роли, и обосновывает оптимальный вариант решения ситуационной проблемы или возможные варианты.

7. Общее обсуждение в учебной группе. Производственная ситуация. Характер отношений внутри двух трудовых коллективов показан на социограммах (см. рисунки). Каждый коллектив состоит из двух строительных бригад. Группа 1 и группа 2 в каждом коллективе связаны единым технологическим процессом для строительства одного строительного объекта.

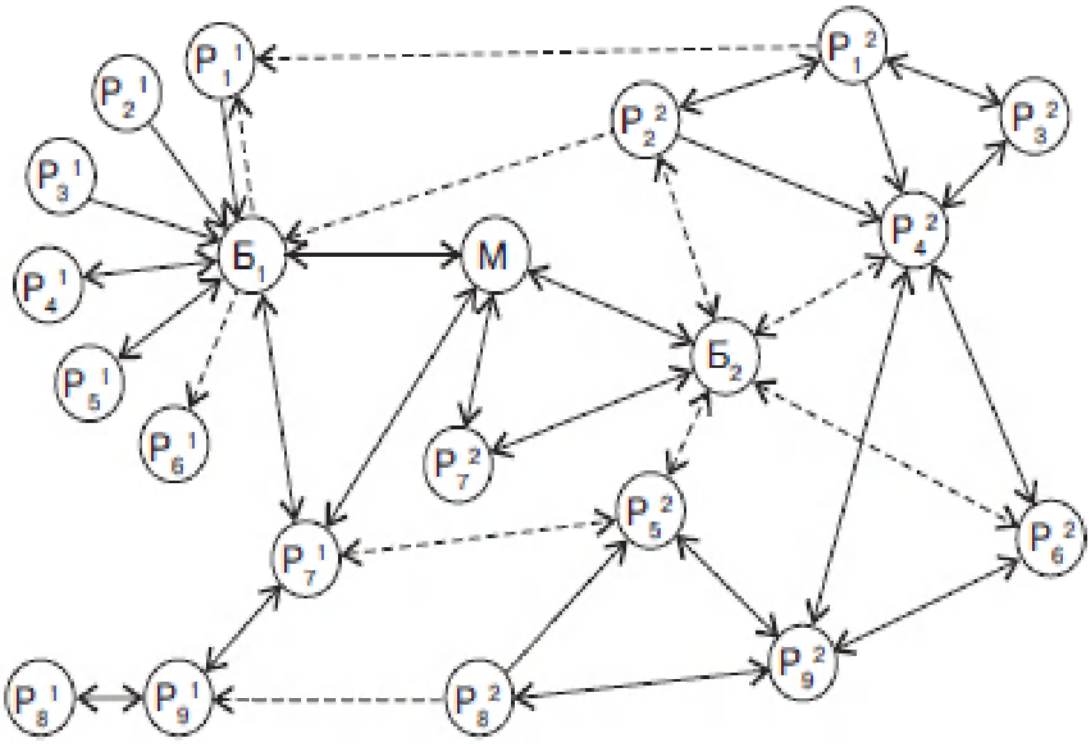



**Рисунок 1. Социограмма коллектива А**

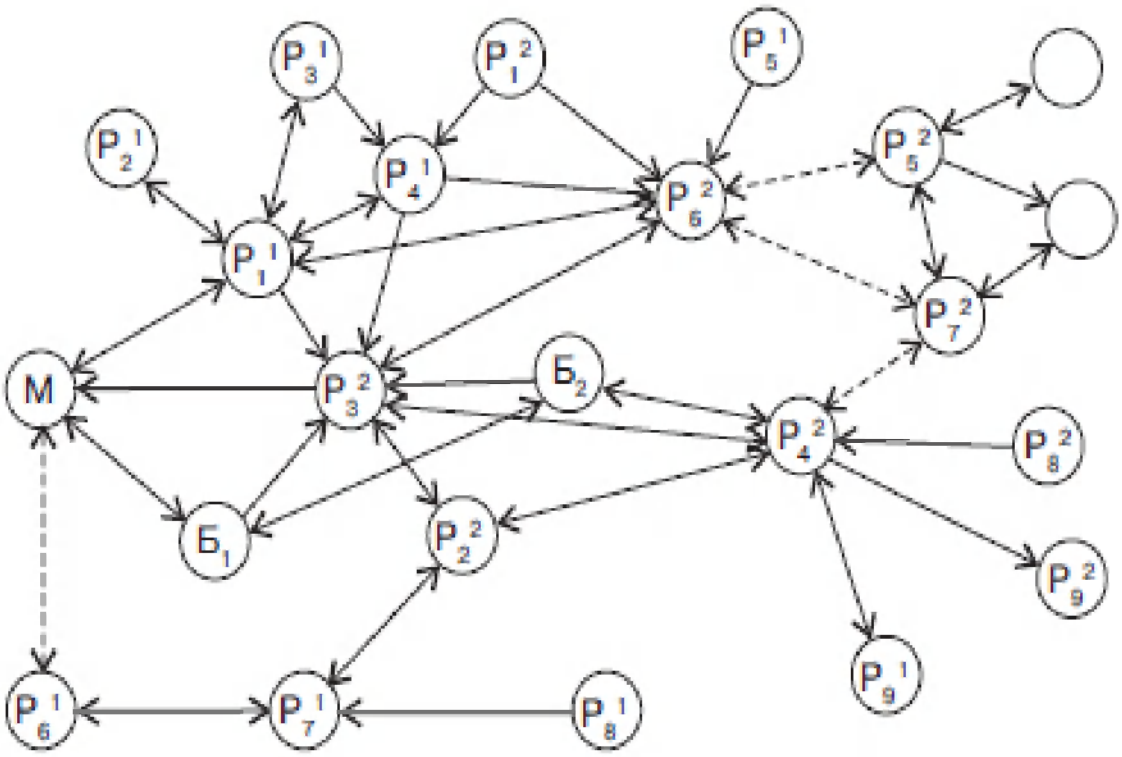



**Рисунок 2. Социограмма коллектива В**

М - мастер участка; Б1 - бригадир первой бригады; Б2 - бригадир второй бригады; Р11 - Р19 - рабочие первой бригады; Р21 - Р29 - рабочие второй бригады;

→ - положительное отношение к человеку (симпатия, дружба, уважение);

↔ - взаимные положительные реакции;

-> - отрицательная реакция (враждебность, антипатия, неуважение);

<-> - взаимные отрицательные реакции;

О - постороннее лицо производственной группы В.

Участники деловой игры разделены на две команды. Каждая команда выбирает капитана. Остальные члены команды выполняют функции экспертов, анализирующих различные аспекты отношений между трудовыми коллективами, рассматриваемые в разделах А и Б.

Членам команды могут быть присвоены следующие роли:

1. Руководитель команды (капитан). Экспертная группа раздела А:

2. Руководитель группы.

3. Эксперт для 1-й группы.

4. Эксперт для 2-й группы.

5. Специалист и мастер по командам (официальные руководители).

6. Эксперт по неформальным лидерам. Экспертная группа раздела Б:

7. Руководитель команды.

8. Эксперт для 1-й группы.

9. Эксперт для 2-й группы.

10. Специалист и мастер по командам (официальные руководители).

11. Эксперт по неформальным лидерам.

Постановка задач для участников деловой игры

1. Проанализируйте социограммы команд разделов А и Б и сделайте выводы:

а) о психологическом климате в коллективе и уровне полномочий официальных руководителей (прорабов и мастеров);

б) об отношениях между коллективами и внутри каждого из них с точки зрения возможности достижения коллективных целей;

2. Составьте социометрические матрицы, определите коэффициенты сплоченности для команд и разделов и прокомментируйте их.

3. Выявите неформальных лидеров и определите для них коэффициенты авторитета (положительный статус личности).

4. Разработка рекомендаций, направленных на устранение выявленных негативных явлений и способствующих установлению более гармоничных отношений в рассматриваемых трудовых коллективах.

Участники деловой игры в первую очередь (перед занятием) должны изучить методы анализа социально-психологических отношений в первичном коллективе, а также тему лекционного

курса "Производственный коллектив: сущность и пути формирования." Для облегчения и углубления анализа на основе социограмм специалистам необходимо составить социометрические матрицы коллективов и участников, рассчитать коэффициенты сплоченности коллектива, определить коэффициенты авторитета (положительного статуса личности) для официальных руководителей - прорабов и мастеров, а также неформальных лидеров. Подготовка к игре также включает в себя разделение группы на две команды, назначение руководителей команд (капитанов), распределение ролей внутри команд, определение правил и порядка проведения игры, а также обобщение ее результатов.

Правила игры. Обоснованность, оригинальность, глубина и нестандартность аргументов и предложений участников оцениваются преподавателем (от 2 до 5 баллов). Победителем становится команда, набравшая наибольшее количество баллов, а также группа экспертов или отдельные эксперты.

**Приложение 1**

Социально-психологические отношения в первичном трудовом коллективе.

Для изучения психологического климата и сплоченности первичного производственного коллектива (команды), а также разработки основных мер по усилению влияния первичных коллективов на эффективность труда применяются методы социометрии, полярных профилей и оценки групп.

Эти методы позволяют вам:

1) охарактеризовать общую социально-психологическую ситуацию в исследуемом коллективе;

2) проанализировать характер отношений между членами коллектива, выявить наличие неформальных лидеров;

3) охарактеризовать стиль отношений в производственной группе по горизонтали и вертикали (между рядовыми рабочими и мастером, бригадиром);

4) проанализировать деятельность прораба и бригадира с точки зрения социально-психологической эффективности и дать соответствующие рекомендации.

Применение социометрии основано на принципах опроса. Членов группы спрашивают, с кем они больше хотели бы работать, отдыхать или участвовать в той или иной деятельности. Наиболее важными связями для трудовых коллективов являются те, которые возникают в результате совместного решения трудовых проблем.

Деловые связи влияют на сферу официальных отношений и регулируются официально установленными нормами, правилами, положениями и инструкциями. Критерии, составленные для изучения деловых отношений, называются производственными критериями. Примером такого критерия может служить вопрос: "С каким членом вашего коллектива вы хотели бы работать?" ("С кем бы вы хотели работать?").

В каждом конкретном случае выбор критериев и их формулировка должны определяться целями исследования и специфическими особенностями группы: возрастом участников, их составом, профессиями и характером деятельности. Рекомендуется использовать не более 7-8 критериев. Критерии вносятся в специальную социометрическую карту. Приведем пример заполнения социометрической карты.

Социометрическая карта: Заполните эту карту для изучения социально-психологических условий в вашем коллективе. Если вам трудно ответить напрямую или вы не хотите этого делать, используйте код: укажите свои ответы порядковыми номерами, соответствующими именам кандидатов, которых вы выбрали из прилагаемого списка. Количество имен для каждого критерия и вопроса может быть ограничено или не ограничено. Ограниченная социометрия обычно применяется в больших группах - от 15 до 50 человек, а также при межгрупповых опросах. При этом размер ограничения должен позволять выбирать имена не менее 20-30% сотрудников. Таким образом, для группы из 25 человек этот

предел должен быть не менее пяти. Если вводится ограничение, это указывается в инструкции по заполнению социометрических карт.

Социометрический опрос может проводиться фронтально, когда все субъекты заполняют карты одновременно (на рабочем месте или в красном уголке и т.д.), или когда каждый субъект заполняет карту в удобных условиях. Однако в любом случае заполнение карты должно быть строго самостоятельным, без учета внешней помощи. Рекомендуется поручить проведение социометрического опроса специалисту. Обработка данных социометрического опроса осуществляется отдельно по каждому критерию. В качестве примера приведем таблицу (социоматрицу), основанную на критерии "С кем вы хотите работать?" (опрос проводился в группе из шести человек. Социометрия без ограничений в выборах). Количество полученных выборов - это уровень развития и характер потребности в общении с членами группы.

Графический метод: Графический метод предоставляет большие возможности для анализа структуры внутри коллектива. Графическое изображение коллективных связей, построенное на основе выбора, называется социограммой.

Метод полярного профиля: Он используется для изучения оценок, которые сотрудники дают друг другу при совместной работе в команде. По характеру этих оценок можно оценить деловые и психологические особенности руководителей и подчиненных. В разных группах одну и ту же личность можно оценивать по-разному. Исследования показали, что чем выше сотрудники оценивают друг друга и своих руководителей, и чем больше индивидуальные рейтинги соответствуют рейтингу группы, тем выше моральное и психологическое единство группы. Оценку можно использовать для психологической проверки деловых и психологических качеств членов команды.

Метод оценки групп: Служит для получения показателей уровня развития индивидуальных качеств личности или производственной группы.

Метод имеет ряд преимуществ:

1) позволяет увидеть производственную группу "изнутри" глазами членов этой группы;

2) при большом количестве оценок (более 20), полученных от членов группы, устраняется возможная случайность индивидуальных ответов и проявляется определенная закономерность в общих рейтингах; математическая обработка расчетов позволяет установить достаточно достоверные и объективные данные;

3) позволяет получить сопоставимые данные, выраженные в единой системе коэффициентов, а также сравнить разнородные и неравные производственные группы. Для применения метода групповой оценки необходимо разработать оценочные вопросы в анкетах.

## X. ТЕСТ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬ ГРУППЫ

Отметьте ответ, который соответствует вашему отношению к группе.

1. Как вы оцениваете свою принадлежность к коллективу:

а) я чувствую себя членом коллектива, частью коллектива;

б) участвую в большинстве мероприятий;

в) участвую в некоторых видах деятельности, в других не участвую;

г) не чувствую себя членом коллектива;

д) я работаю отдельно от других членов группы;

е) Не знаю, трудно ответить.

2. Если появится такая возможность (без изменения материальных условий), перейдете ли вы в другую группу?

а) да, я очень хотел бы перейти;

б) предпочел бы перейти, чем остаться;

в) мне без разницы;

г) скорее всего, остался бы;

д) ни при каких обстоятельствах;

е) Не знаю, трудно ответить.

3. Каковы взаимоотношения между сотрудниками вашей группы?

3.1. Во время обычного рабочего общения:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие же, как и в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) Не знаю, трудно ответить.

3.2. В ответственных ситуациях:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие же, как и в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

d) Не знаю, трудно ответить.

3.3. Вне работы, во время отпуска:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно так же, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) Не знаю, трудно ответить.

4. Какие отношения между сотрудниками и руководителем:

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такие же, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) Не знаю, трудно ответить.

5. Какое отношение к проблемам в коллективе?

а) лучше, чем в большинстве групп;

б) примерно такое же, как в большинстве групп;

в) хуже, чем в большинстве групп;

г) Не знаю, трудно ответить.

## XI. ТЕСТ ОБЩЕНИЕ И АДАПТАЦИЯ СОТРУДНИКОВ В КОЛЛЕКТИВЕ

Искренне ответьте "да," если вы согласны с данными утверждениями, или "нет," если не согласны.

1. Мне трудно подражать другим.

2. Возможно, иногда я мог бы сделать это, чтобы привлечь внимание или заинтересовать других.

3. Из меня мог бы получиться хороший актер.

4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и при общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, во что искренне верю.

8. Чтобы добиться успеха в бизнесе и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают видеть.

9. Я поддерживаю дружеские отношения с людьми, которых я не могу терпеть.

10. Я всегда слежу за тем, как я выгляжу.

## XII. ТЕСТ ПОЛНОМОЧИЯ СОТРУДНИКА В КОЛЛЕКТИВЕ

Выберите вариант ответа, соответствующий вашим личным убеждениям.

1. Я могу сказать о себе, что выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:

а) всегда;

б) обычно;

в) иногда;

г) практически никогда.

2. До сих пор я мог правильно предсказывать события и явления, важные для моей деятельности:

а) всегда;

б) обычно;

в) иногда;

г) практически никогда.

3. Иногда основная причина неудач в моей работе - плохое отношение или глупость некоторых моих сотрудников:

а) всегда;

б) обычно;

в) иногда;

г) практически никогда.

4. Я признаю право на критику, но должен подчеркнуть, что большинство критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения:

а) полностью согласен;

б) частично согласен;

в) скорее не согласен;

г) совершенно не согласен.

5. Многие сотрудники не обращают внимания на мои неудачи:

а) абсолютно верно;

б) частично верно;

в) скорее неверно;

г) совершенно неверно.

6. Тем, кто хочет меня учить, нужно сначала многому научиться самим:

а) полностью согласен;

б) частично согласен;

в) скорее не согласен;

г) совершенно не согласен.

7. Согласие с мнением подчиненных свидетельствует о слабости руководителя:

а) полностью согласен;

б) частичное согласие;

в) скорее не согласен;

г) полностью не согласен.

8. Я трезво и объективно оцениваю себя:

а) всегда;

б) в целом;

в) иногда;

г) практически никогда.

9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили недоброжелательность и невнимательность:

а) всегда;

б) обычно;

в) иногда;

г) практически никогда.

10. Я могу правильно оценить отношение моих подчиненных ко мне:

а) всегда;

б) обычно;

в) иногда;

г) практически никогда.

11. Не следует поддаваться подчиненным, так как это наносит ущерб авторитету руководства.

а) полностью согласен;

б) частично согласен;

в) скорее не согласен;

г) полностью не согласен.

12. Я стараюсь относиться к себе критически, но могу сказать, что я это принимаю. Я могу принимать правильные решения:

а) всегда;

б) обычно;

в) иногда;

г) практически никогда.

а) всегда;

б) обычно; в) иногда;

г) практически никогда.

13. По-настоящему квалифицированный человек может полагаться только на свое мнение:

а) всегда;

б) обычно;

в) иногда;

г) практически никогда.

14. Меня раздражает нелояльность людей, открыто выступающих против моих приказов:

а) всегда;

б) обычно;

в) иногда;

г) практически никогда.

15. Я ценю прямоту и независимость моих подчиненных, но считаю, что они должны беспрекословно выполнять мои приказы:

а) полностью согласен;

б) частично согласен;

в) скорее не согласен;

г) полностью не согласен.

**Ключ к тесту Привлекательность группы**

| Порядковый номер | Варианты ответов | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | a) | b) | c) | d) | e) | f) |
| 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 1 |
| 2 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 |
| 3 | | | | | | |
| 3.1 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 3.2 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 3.3 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 4 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |
| 5 | 3 | 2 | 1 | 1 | - | - |

Лучшая сумма - 25, худшая - 7.

**Ключ к тесту Коммуникативные навыки и адаптация сотрудников в команде**

Дайте себе один балл за ответ: "нет" - на вопросы 1, 5 и 7; "да" - на все остальные вопросы. Подсчитайте общую сумму баллов.

До 3 баллов. У вас низкая коммуникабельность. Ваше поведение стабильно, и вы не считаете нужным менять его в зависимости от ситуации. Вы способны искренне раскрываться в общении. Некоторые люди считают вас "неудобным" для общения из-за вашей прямолинейности.

4-6 баллов. У вас средняя коммуникабельность. Вы искренни, но сдержанны в эмоциональных проявлениях. Вам следует больше учитывать других в своем поведении.

7-10 баллов. У вас высокая коммуникабельность. Вы легко адаптируетесь к любой роли, гибко реагируете на меняющиеся ситуации и даже можете предвидеть, какое впечатление произведете на других.

**Ключ к тесту Полномочия сотрудника в команде**

Подсчитайте ответы.

Если у вас преобладают ответы "а," будьте осторожны - "комплекс власти под угрозой" может перерасти в болезнь.

Если у вас преобладают ответы "б," можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить предрасположенность к вышеупомянутой "болезни."

Если у вас преобладают ответы "в," вы занимаете чрезмерно оборонительную позицию по отношению к своим подчиненным.

Если ваши ответы в основном "г," возможно, вы не подходите для роли "руководителя."

Если ни один из типов ответов не имеет явного преимущества, тест может недостаточно точно вас описывать.

## XIII. ДЕЛОВАЯ ИГРА "НОВИЧОК В КОЛЛЕКТИВЕ"

Цель деловой игры - приобретение и отработка навыков работы с молодыми работниками и специалистами с учетом требований этических отношений между руководителем и подчиненными.

Производственная ситуация. Выпускник профессионального училища Наимов Равшан пришел на завод "Стройдеталь" за полчаса до начала смены. Накануне в отделе кадров ему дали

номер телефона мастера арматурного цеха, в котором он должен был работать. В течение примерно 10 минут он пытался дозвониться на проходную, после чего нашел бригадира на месте. "Вы меня вызывали?" - спросил он. "Через 10 минут планерка, подходите к этому времени," - сказал бригадир и повесил трубку. Завод был большим и незнакомым. Только через 15 минут Наимов Равшан нашел свою мастерскую и место. Все рабочие уже получили свои задания, и он только слышал, как мастер "готовит" всех к выполнению срочного задания, то ли убеждая, то ли угрожая. Когда все ушли, мастер заметил новичка: "А, это вы? Пойдемте к станку." Они долго шли через мастерскую и подошли к станку, стоявшему немного в стороне. Стружка вокруг него не была убрана, инструменты разбросаны, но станок (это было очевидно) был новым.

- Что, вам нужно было работать над чем-то подобным?

- Нет...

- Новая, куплена всего три месяца назад. Видите, мы сразу вам доверяем. Но тому, кто работал здесь до вас, не повезло. Вчера он пошел на обед, а оттуда в больницу.

Пока останьтесь на его месте, посмотрим, вернется он или нет. А сейчас уберите здесь, подготовьте машину, а я на 20 минут сбегаю к менеджеру магазина, потом поговорим.

Новоприбывший с энтузиазмом начал уборку, собирал мусор и расставлял инструменты. Но когда он подметал пол, его напугал резкий свист: над ним чуть не проехал электромобиль. После этого Равшан Наимов стал осторожно осматриваться. Он уже заметил, что нужно быть осторожным не только с электромобилями, но и с кранами, которые часто вращаются наверху. Мастер вернулся через полчаса. - Так вы говорите, что никогда не работали на такой машине? Тогда слушайте. - И он стал периодически спрашивать, насколько хороша эта машина, на каком принципе основана её работа, каковы её параметры и характеристики, как ухаживать за машиной: "Открыто? Понятно?" - робко согласился Равшан Наимов. Довольный таким глубоким и понятным разговором,

мастер, по его мнению, подбодрил новичка: "Ну, начинай. У тебя всё необходимое есть, но об инструментах спроси у Икрома." Новенький хотел узнать, кто такой Икром и где его найти, но не осмелился, а хозяин его уже не слушал.

Работа шла хорошо, но, как обычно, он порезал палец. Я хотел спросить, где можно переодеться, но снова не решился: все были сосредоточены - задание было срочным, на это не было времени. Почему-то он перевязал палец платком и вернулся к работе. Я вдруг отошёл от станка и заметил, что шума стало меньше. Судя по времени, начался обед, и все ушли без него. Пока он искал столовую, обед закончился. В 16:00 Равшан Наимов был готов сдать работу (в юности он работал на час меньше), но мастера не было видно. Мастер подошёл к нему только в конце рабочего дня, проверил выполненную работу, похвалил его и сразу же заторопился, сказав: "Ваша смена закончилась, а мой рабочий день ненормированный." У Наимова Равшана было много вопросов: сколько он зарабатывает, что будет делать завтра, но он не осмелился заниматься этими мелочами, отвлекать бригадира от более важных дел, тем более что тот уже был далеко, и все рабочие разошлись. Ничего не оставалось, кроме как идти домой со своими вопросами. Что будет завтра?

Порядок проведения деловой игры:

1. Введение в игру. Преподаватель разъясняет содержание и цели деловой игры, ее правила и порядок; Используя тестовые вопросы для теоретического курса, определяет готовность студентов к игре (10 мин.).

2. Руководитель игры (преподаватель) делит группу на две команды, распределяет роли внутри команд, дает конкретные задания участникам деловой игры (7-10 мин.).

3. Изучение участниками игры ситуации "Новичок в команде" (10-15 мин.).

4. Обсуждение ситуации в командах, выработка группового мнения, позиции отдельных экспертов (10-15 мин.).

5. Игровой процесс. Члены команды анализируют действия мастера: они моделируют психологические процессы в сознании молодого рабочего (30-40 мин.).

6. Завершение игры. Преподаватель анализирует позиции команд и экспертов, оценивает выполнение ролей и обосновывает возможные варианты поведения или действий мастера (7-10 мин.).

7. Ответы преподавателя на вопросы по игре

Подготовка к игре: Участники игры должны знать материал теоретического курса по темам "Социально-психологические методы лидерства" и "Стиль лидерства," а также права и обязанности магистранта. Подготовка к игре включает в себя разделение группы на две команды, назначение лидеров (капитанов) команд, распределение ролей внутри команд, определение правил и порядка игры, подведение итогов и поощрение победителей.

Правила завершения деловой игры. Выполнение роли участником игры оценивается преподавателем по баллам в обычной системе оценивания образования. При оценке в первую очередь учитывается обоснованность фактов и предложений, а также способность прогнозировать последствия принятых решений. Команда или эксперт, набравшие наибольшее количество баллов, побеждают. В тестовых испытаниях учитываются баллы, набранные победителями.

Участники деловой игры

Участники деловой игры разделены на две команды, каждая из которых имеет назначенного или избранного капитана. Члены команды выполняют функции специалистов, анализирующих поведение и действия мастера на разных этапах производственной ситуации. В каждой команде участников можно распределить следующим образом:

1. Руководитель группы экспертов (капитан команды).

2. Специалист по оценке первой встречи новичка с мастером.

3. Специалист по оценке этапа перемещения мастера и рабочего к станку.

4. Специалист по оценке этапа начала работы на станке и возвращения мастера.

5. Специалист по оценке этапа простоя и обеденного перерыва.

6. Специалист по оценке окончания рабочего дня.

7. Специалист по моделированию психологических процессов в сознании молодых рабочих.

8. Специалист по моделированию соответствующего поведения мастера.

Постановка задач для участников игры

Общие задачи для команд:

1. Проанализировать поведение и действия мастера по отношению к молодому рабочему.

2. Дать психологическую оценку первому рабочему дню новичка.

3. Определить соответствующее поведение и действия мастера в анализируемом производстве.

Задачи участников игры:

1. Капитан команды руководит действиями (аналитической работой) специалистов, связывает и координирует их позиции, дает общую психологическую оценку первого рабочего дня выпускника профессионального образовательного учреждения.

2. Специалисты анализируют поведение и действия бригадира по отношению к молодому рабочему на разных этапах производственной ситуации.

3. Специалист моделирует психологические процессы, происходящие в сознании молодого работника во время смены и после ее окончания.

4. Эксперт моделирует соответствующее поведение и действия мастера в первый рабочий день новичка.

Примечание. Если среди студентов есть люди с опытом работы, их впечатления от первого рабочего дня можно использовать в игре.

# СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ
## 1. КОНФЛИКТ В УПРАВЛЕНИИ

Инженерное управление фирмы состоит из 4 отделов, начальники которых подчиняются руководителю управления. Каждый отдел различается по численности штата: от 2 человек в самом маленьком отделе (отдел промышленной инженерии) до 14 человек в самом крупном отделе (отдел развития продаж). В остальных двух отделах (отдел управления процессами и отдел дизайна) работают по 8 человек. Часто при распределении ресурсов возникает конкуренция между отделами. В этом случае предполагаемая благосклонность руководителя управления к отделам дизайна и промышленной инженерии еще больше усложняет проблему. Кроме того, причиной усугубления проблемы является то, что процесс принятия решений во время совещаний руководства управления осуществляется на основе голосования (между начальниками четырех отделов и руководителем управления).

Начальники отделов развития продаж и управления процессами жалуются, что такой процесс принятия решений приводит к формированию коалиции во главе с руководителем управления. Поскольку общий штат коалиции составляет всего 10 (8+2) человек (отделы дизайна и промышленной инженерии), в то время как общая численность сотрудников управления составляет 32 человека. В ответ на эти жалобы руководители отделов дизайна и промышленной инженерии обвинили их в чрезмерной нервозности и узком понимании общих целей всего управления.

Вопросы для обсуждения:

1. К какому типу конфликта относится данная ситуация? Обоснуйте свой ответ.

2. Считаете ли вы правильным подход руководителя к принятию управленческих решений?

3. Вы являетесь руководителем другой организации и были приглашены в это управление для решения данной проблемы.

Выскажите свое мнение о том, какое решение должен принять руководитель управления в вышеописанной ситуации.

## 2. НОВЫЙ МЕНЕДЖЕР ЗАВОДА

Баходир Шавкатов до назначения заместителем директора завода "Ассал" в Ургенче работал в компании "Шодлик." Наконец, ему была предоставлена возможность продвинуться по карьерной лестнице. В связи с тем, что в организации, где он начинает свою деятельность, имеются проблемы, связанные с дефицитом бюджета и сокращением объемов производства продукции, наряду с назначением его заместителем директора завода, ему также было поручено "улучшить деятельность завода."

Баходир был по натуре жестким и властолюбивым человеком. Он считал, что лучший способ решения проблем - это усилить контроль за реализацией принятых решений и использовать больше власти на основе должностных полномочий. Изучив производственный процесс на заводе, он решил сократить бюджет каждого отдела на 5%. Через неделю Баходир потребовал, чтобы каждое подразделение увеличило свою производительность на 10% к следующему месяцу. В конце второго месяца он уволил трёх руководителей отделов, которые не смогли выполнить требования. Начальники остальных пяти отделов уволились по собственному желанию. Баходир заставлял выполнять все свои требования на заводе, и никаких возражений или ограничений не допускалось.

Спустя некоторое время усилия Баходира начали давать очень высокие результаты. Наблюдался резкий рост производительности, и она превысила установленные нормы на 7%. В течение месяца на заводе был устранен и дефицит бюджета. Годовой отчет завода отражал настолько высокие показатели, что в конце второго года Баходира рекомендовали на одну из высоких административных должностей в головном офисе в Ташкенте. Не прошло и месяца после отъезда Шавкатова в Ташкент, как

производительность на Ургенчском заводе упала ниже нормы на 15%, еще более обострилась проблема дефицита бюджета.

Вопросы для обсуждения:

1. Объясните модель организационного поведения, которую использовал Баходир, и климат, который он создал в организации.

2. Почему после ухода Шавкатова с завода производительность резко упала?

3. Если бы вы были начальником Шавкатова в Ташкенте, что бы вы сказали о методе, который он использовал? Как вы думаете, как бы на это отреагировал Баходир?

## 3. МЕНЕДЖЕР ОТЛИЧНОГО УРОВНЯ, НЕ НУЖНЫЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Икром Набиев был специалистом по менеджменту и еще во время учебы в институте зарекомендовал себя как лучший студент. После окончания учебы он устроился на обувную фабрику, проявив себя как всесторонне развитый и способный сотрудник. Благодаря своим управленческим способностям и авторитету в организации он на 2 месяца отправился за границу на повышение квалификации. Его назначение на третий год руководителем крупного отдела - отдела по производству спортивной обуви - никого не удивило (предыдущий начальник отдела, Вахидов, вышел на пенсию).

Икром близко ознакомился с опытом многих зарубежных предприятий и теоретическими аспектами управления. Служебный кабинет предыдущего начальника Вахидова располагался на самом верхнем этаже четырехэтажного здания, и он ежедневно передавал указания в цеха, расположенные ниже, через свою секретаршу. У Икрома он оставил впечатление автократического руководителя, поскольку Вахидов принимал решения свысока и проводил много времени за длительными обедами с друзьями. Икром в первую очередь решил избавиться от этого порядка. Он перенес свой служебный кабинет на второй этаж, где

располагались производственные цеха. Через постоянно открытую дверь его кабинета были видны все производственные помещения, и он мог наблюдать за каждым сотрудником, проходящим по коридору. Икром никогда не обедал в одиночестве, с 11:00 до 14:00 он наблюдал за производственными процессами и общался с рабочими. Опираясь на изученный опыт передовых зарубежных компаний, он создал в отделе несколько инициативных групп, таких как "Исследование производительности среди работников," "Лучшее предложение недели," "Экология" и "Связь между рабочими и администрацией."

Рабочие с 20-летним стажем в отделе удивлялись действиям начальника и неохотно присоединялись к различным инициативным группам. Было запланировано, что эти группы будут проводить еженедельные собрания, и Икром заявил, что окажет им всю возможную поддержку. С первых дней деятельность инициативных групп продвигалась очень медленно. Чтобы активизировать работу, Икром использовал различные методы мотивации членов групп, записывал хорошие идеи, предложенные группами, на доске или доводил их до сотрудников в письменной форме. Он стремился поддерживать тесные отношения с рабочими, стараясь запомнить имя каждого сотрудника в отделе. Эти меры, как впоследствии выяснилось, стали последней каплей, переполнившей чашу терпения большинства рабочих. Икром увидел результаты своих нововведений на 4-м заседании комитета по связям с администрацией, когда все члены комитета подали в отставку. Один из них сказал: "Простите, товарищ Набиев, но для нас легче производить обувь, чем изучать различные тонкости управления. Многие из нас скоро выйдут на пенсию. Нам нет необходимости становиться управленцами."

Потрясённый Икром решил поговорить с рабочими, с которыми у него были близкие отношения. Да, подтвердили они, эти изменения негативно влияют на нас. Они не жаловались на Икрома руководству только потому, что уважали его. Они

предпочитали работать по-старому, как во времена Вахидова. Конечно, Вахидов редко показывался им, но в то же время никогда не "мешал" им таким образом. Вахидов отвечал за свою работу, а рабочие выполняли свою. "После того, как мы долгое время работали одинаково, - сказал один из рабочих, - у нас нет желания менять содержание и структуру нашей работы."

Вопросы для обсуждения:

1. Какие факторы должны были послужить для Икрома предупреждающим сигналом о проблемах, возникших в последнее время из-за изменений в отделе?

2. Мог ли Икром провести свои "реформы" без негативного отношения сотрудников? Если да, то каким образом?

## 4. СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РОСТУ

Директор по персоналу торговой фирмы "Сатурн" Т.Ахмедов вернулся с семинара по управлению человеческими ресурсами, где услышал много новых современных идей. Он захотел воплотить их в жизнь. Особенно его заинтересовала тема "Планирование и развитие карьерной лестницы," и он рассказал об этом генеральному директору "Сатурна." Тот тоже заинтересовался этим вопросом и попросил Т. Ахмедова подготовить специальный тренинг для руководящих работников, занимающих высокие должности в "Сатурне."

У фирмы есть 3 крупных магазина, расположенных в разных частях города. Через 2 недели Ахмедов провел однодневный семинар-тренинг с 12 руководителями высшего звена компании. Сам генеральный директор в последний момент решил не присутствовать на этом семинаре. Он не участвовал, чтобы его подчиненные чувствовали себя свободнее. Семинар прошел очень оживленно и с энтузиазмом. Руководящие сотрудники активно участвовали, задавали много вопросов и вели интересные дискуссии на тему карьерного роста и развития.

На следующий день после семинара генеральный директор издал приказ: "В течение недели руководители должны разработать план карьерного роста и развития и представить его директору по персоналу Т. Ахмедову." Ахмедов получил 2 плана в указанный срок. В течение следующих 2 недель он получил еще 4 плана. Другие руководящие сотрудники не составляли и не сдавали никаких планов, лишь говоря: "Завтра сдадим." Однако содержание представленных планов испортило Ахмедову настроение, так как они были идентичны по содержанию и состояли из одного пункта, который гласил: "Хочу повысить квалификацию на занимаемой должности."

Вопросы для обсуждения:

1. Что послужило причиной того, что Т. Ахмедов получил такой результат?
2. Как ему следовало поступить?
3. Что нам следует делать в такой ситуации?

## 5. КАКОЙ ДОЛЖНА БЫТЬ ПРОГРАММА ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ?

Правильный выбор программы повышения квалификации сотрудников бизнес-школы даёт хорошие результаты. Региональный директор многонациональной фармацевтической компании по странам СНГ пригласил преподавателей одного из вузов Ташкента и поручил им подготовить программу обучения для региональных руководителей. По мнению директора, после изучения этих программ руководители смогут лучше понять свои задачи, проблемы и необходимые действия, а также освоить методы управления организациями в регионе и применить их на практике. В таких организациях работают от 3 до 5 руководящих сотрудников, и компания стремится повысить их уровень.

По словам директора, только двое из 20 руководителей организаций прошли обучение по специальности в странах Западной Европы, а остальные получили "инструкции на рабочих местах." Многие из них работают в компании меньше года, но их

должностные уровни разнообразны (от инженера-механика до врача-хирурга).

Вопросы для обсуждения:

1. С чего следует начать разработку программы повышения квалификации для сотрудников?

2. Укажите последовательность этапов подготовки и реализации программы обучения.

3. Как можно оценить эффективность этой программы обучения?

4. Какой метод обучения наиболее подходит для этой программы?

## КОНТРОЛЬНЫЕ ТЕСТЫ

1. Целями изучения дисциплины "Организационное поведение" являются:

a) описание, понимание, объяснение, прогнозирование и корректировка поведения отдельных лиц, групп и организаций

b) манипулирование поведением конкурентов на рынке

c) манипулирование поведением сотрудников в организации

d) реализация целей организации

2. Методы исследования, используемые в дисциплине "Организационное поведение":

a) высшая математика, усиление влияния национальных культур

b) усиление межкультурного взаимодействия

c) расширение круга рассматриваемых вопросов

теории организации и управления

d)

3. Создание системы условий, влияющих на поведение человека, процесс направления его в нужном для организации направлении

a) мотивация

b) мотивационная структура

c) стимулирование

d) расположение

4. Позитивное отношение к кому-либо или чему-либо, основанное на уровне эмоциональных чувств

a) система ценностей

b) расположение

c) уровень стремления

d) круг личных друзей

5. Социальный круг субъекта, характеризуемый определенным радиусом, то есть расстояние между конкретным человеком и теми, кто с ним взаимодействует

a) формальный

b) круг личных друзей

c) ближайший

d) неформальный

6. Статус определяется личностными качествами, знаниями, опытом, связями, нравственными качествами, позволяющими влиять на других

a) неформальный

b) формальный

c) разделяемый

d) матрица

7. По классификации организационные и моральные стимулы относятся к

a) неэкономическим

b) формальным

c) экономическим

d) неформальным

8. Если необходимо стимулирование самой деятельности, мотивация принимает следующую форму:

a) вознаграждение по результатам

b) текущее вознаграждение или наказание

c) наказание по результатам

d) текущее стимулирование или игнорирование

9. Организационное поведение -

a) это изучение поведения отдельных лиц и групп в организациях и практическое применение полученных знаний

b) это изучение поведения конкурентов

c) это изучение поведения официальных руководителей

d) это изучение поведения неформальных лидеров

10. Каковы цели организационного поведения?

a) описание, осведомленность

b) анализ и контроль

c) проведение, анализ и исследование

d) проведение, исследование и цели

11. Как называется теория Макгрегора, соответствующая демократическому стилю руководства:

a) Теория Y

b) Теория F

c) Теория X

d) Теория Z

12. Какие существуют модели организационного поведения?

a) авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная

b) авторитарная, опекунская, демократическая

c) поддерживающая и коллегиальная

d) опекунская, поддерживающая и демократическая

13. Авторитарная модель

a) опирается на силу

b) опирается не на деньги или силу, а на лидерство или руководство

c) совместная командная работа

d) Предполагается, что сотрудники компании постоянно озабочены мыслями об экономических стимулах и льготах, и в результате таких психологических воздействий они чувствуют полное удовлетворение жизнью.

14. Опекунская модель -

a) предполагается, что сотрудники компании постоянно озабочены мыслями об экономических стимулах и льготах, и в результате таких психологических воздействий они испытывают полное удовлетворение от жизни.

b) опирается на силу

c) опирается не на деньги или силу, а на лидерство или руководство

d) совместная командная работа

15. Поддерживающая модель -

a) опирается не на деньги или силу, а на лидерство или руководство

b) Предполагается, что сотрудники компании постоянно озабочены мыслями об экономических стимулах и льготах, и в результате таких психологических воздействий они чувствуют полное удовлетворение жизнью.

c) опирается на силу

d) совместная командная работа

16. Коллегиальная модель

a) опирается на силу

b) совместная командная работа

c) Сотрудники компании постоянно погружаются в мысли об экономических стимулах и привилегиях и предполагают, что в результате таких психологических воздействий они испытывают полное удовлетворение от жизни.

d) опирается на лидерство, а не на деньги или власть

17.Коммуникация -

a) это коммуникативные барьеры, возникающие из-за человеческих эмоций, системы ценностей и неспособности слушать собеседника.

b) это желание некоторых людей устанавливать социальные связи с другими людьми.

c) это один из способов передачи информации от одного человека к другому, способ передачи личностью идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей другим людям

d) это процесс влияния и поддержки личностью вдохновленных действий других людей, направленных на достижение целей

18.Процесс коммуникации:

a) рождение мысли, передача - получение, принятие, использование

b) передача - прием, принятие

c) рождение идеи, кодирование, передача - прием, декодирование, принятие, использование

d) передача - получение

19. Определите последовательность этапов получения сообщения:

a) восприятие сообщения

b) прием, декодирование, принятие, использование

c) оценка сообщения

d) принятие смысла сообщения

20. Определите последовательность этапов отправки сообщения:

a) рождение идеи, кодирование, передача

b) передача декодирование

c) использование декодирования

d) декодирование, принятие, использование

21.Кто должен участвовать в процессе коммуникации, чтобы он был двусторонним:

a) получатель

b) передача сообщения

c) декодирование сообщения

Каналы передачи информации

d)

22. Какие типы коммуникационных барьеров существуют?

a) личностные, физические и семантические.

b) личностные, лингвистические и семантические.

c) экономические, физические и семантические.

d) личностные, физические и экологические

23. Какие барьеры являются препятствиями в коммуникации?

a) личностные

b) лингвистические

c) экономические

d) экологические

24. Личностные барьеры

a) это коммуникативные барьеры, возникающие из-за человеческих эмоций, системы ценностей и неспособности слушать собеседника.

b) возникают на основе ограничений символов, которые мы используем в коммуникации

c) представляют собой коммуникационное вмешательство, возникающее в материальной коммуникационной среде

d) неожиданный, отвлекающий шум, временно заглушающий передаваемый голос.

25. Физические барьеры -

a) представляют собой коммуникационное вмешательство, возникающее в материальной коммуникационной среде.

b) это коммуникативные барьеры, возникающие из-за человеческих эмоций, системы ценностей и неспособности слушать собеседника.

c) возникают на основе ограничений символов, которые мы используем в коммуникации

d) законы, ограничивающие передачу сообщений

26. Семантические барьеры -

a) возникают из-за ограничений символов, которые мы используем в коммуникации

b) представляют собой коммуникационное вмешательство, возникающее в материальной коммуникационной среде

c) это коммуникативные барьеры, возникающие из-за человеческих эмоций, системы ценностей и неспособности слушать собеседника.

d) неожиданный, отвлекающий шум, временно заглушающий передаваемый голос.

27. Укажите невербальные средства коммуникации:

a) выражения лица

b) громкость голоса

c) телефон

d) электронная почта

28. Как осуществляется устное общение?

a) устная речь

b) поцелуй

c) телефон

d) электронная почта

29. Условия для эффективной коммуникации -

a) время и качество информации

b) время и количество.

c) качество и количество информации.

d) количество.

30. Обратная связь о работе приводит к следующему:

a) Повышение эффективности и улучшение отношений между сотрудниками и руководителями.

b) снижение показателей производительности труда

c) Ухудшение отношений между сотрудниками и руководителями.

d) Повышение трудовой дисциплины

31. Как называется тенденция вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или кому-либо?

a) отношение;

b) восприятие;

c) установка;

d) мотивация

32. Культура власти -

a) Организации с такой культурой имеют жесткую иерархическую структуру. Они быстро реагируют на меняющиеся ситуации, оперативно принимают решения и организуют их выполнение.

b) Основным источником власти является не личные качества, а занимаемая позиция в иерархической структуре.

c) Эта модель в первую очередь ориентирована на решение проблем и реализацию проектов.

d) Организация с таким типом культуры объединяет людей не для решения определенных проблем, а для достижения своих целей.

33. Ролевая культура -

a) Основным источником власти являются не личные качества, а занимаемая позиция в иерархической структуре.

b) Эта модель в первую очередь ориентирована на решение проблем и реализацию проектов.

c) Организация с таким типом культуры объединяет людей не для решения определенных проблем, а для достижения своих целей.

d) Организации с такой культурой имеют жесткую иерархическую структуру. Они быстро реагируют на меняющиеся ситуации, оперативно принимают решения и организуют их выполнение.

34. Культура задачи -

a) Эта модель в первую очередь ориентирована на решение проблем и реализацию проектов.

b) Организация с таким типом культуры объединяет людей не для решения отдельных проблем, а для достижения своих целей.

c) Организации с такой культурой имеют жесткую иерархическую структуру. Они быстро реагируют на меняющиеся ситуации, оперативно принимают решения и организуют их выполнение.

d) Основным источником власти является не личные качества, а занимаемая позиция в иерархической структуре.

35. Культура личности

a) Организация с таким типом культуры объединяет людей не для решения отдельных проблем, а для достижения своих целей.

b) Организации с такой культурой имеют жесткую иерархическую структуру. Они способны быстро реагировать на изменяющиеся ситуации, принимать оперативные решения и организовывать их выполнение.

c) Основным источником власти является не личные качества, а занимаемая позиция в иерархической структуре.

d) Эта модель в первую очередь ориентирована на решение проблем и реализацию проектов.

36. Мотивация достижения -

a) побуждение некоторых людей достигать определенных целей, решать поставленные задачи и подниматься по лестнице успеха.

b) Это стремление некоторых лиц устанавливать социальные связи с другими людьми.

c) Это желание быть лучшим в чем-либо, уделяя особое внимание высоким результатам и качеству.

Желание оказывать влияние на людей и развитие ситуации.

d)

37. Мотивация для вступления в группу

a) это желание некоторых лиц устанавливать социальные связи с другими людьми

b) побуждение некоторых людей достигать определенных целей, решать поставленные задачи и подниматься по лестнице успеха

c) это стремление быть лучшим в чем-либо, сосредоточившись на высоких результатах и качестве

d) желание влиять на людей и развитие ситуации

38. Формирование -

a) систематическое, возрастающее применение позитивного подкрепления

b) возникает в случаях, когда определенный стереотип поведения включает в себя устранение входящих последствий

c) управление нежелательными последствиями, целью которого является предотвращение нежелательного поведения

d) ограничение положительных последствий, полученных в процессе регулирования поведения сотрудников

39. Отрицательное подкрепление -

a) возникает в случаях, когда определенный образец поведения включает в себя устранение входящих последствий

b) ограничение положительных последствий, полученных в процессе регулирования поведения сотрудников

c) систематическое, возрастающее применение позитивного подкрепления

d) управление нежелательными последствиями, целью которого является предотвращение нежелательного поведения

40. Наказание -

a) возникает в случаях, когда определенный стереотип поведения включает в себя устранение входящих последствий

b) ограничение положительных последствий, полученных в процессе регулирования поведения сотрудников

c) систематическое, возрастающее применение позитивного подкрепления

d) управление нежелательными последствиями, целью которого является предотвращение нежелательного поведения

41. Торможение -

a) управление нежелательными последствиями, целью которого является предотвращение нежелательного поведения

b) возникает, когда определенный стереотип поведения включает в себя устранение входящих последствий

c) систематическое, возрастающее применение позитивного подкрепления

d) предотвращение положительных последствий, полученных в процессе регулирования поведения сотрудников

42. График постоянного подкрепления:

a) подкрепление после определённого количества правильных ответов

b) подкрепление после определенных случаев правильного поведения

c) подкрепление наблюдается в разное время

d) подкрепление, сопровождающее каждое правильное действие

43. График частичного подкрепления:

a) подкрепление, которое сопровождает каждое правильное действие

b) подкрепление наблюдается в разное время

c) подкрепление после определённого количества правильных ответов

d) подкрепление после определенных случаев правильного поведения

44. Кто является автором теории ожиданий:

a) С. Адамс

b) К. Маркс

c) Б. Скиннер

d) В. Врум

45. Валентность -

a) это степень уверенности человека в том, что его работа приведет к выполнению задания

b) используется для описания уверенности сотрудника в том, что назначенное вознаграждение будет получено сразу после выполнения задания

c) управление нежелательными последствиями, целью которого является предотвращение нежелательного поведения

d) определяет степень значимости стимулирования для личности, ее стремление к достижению цели

46. Инструментальность

a) определяет уровень значимости стимулирования для личности, ее стремление к достижению своих целей.

b) управление нежелательными последствиями, целью которого является предотвращение нежелательных действий

c) это степень уверенности человека в том, что его работа приведет к выполнению задания.

d) используется для описания уверенности сотрудника в том, что назначенное вознаграждение будет получено сразу после выполнения задания.

47. Это утверждает теория ожидания

a) Валентность мотивации х Ожидание х

b) Мотивация ~ Валентность х Ожидания х Драйвы.

c) Мотивация ~ Валентность х Драйв х Инструментальность.

d) Мотивация ~ Валентность х Ожидания х Инструментальность.

48. Дайте правильное определение харизматического лидерства

a) способность влиять на последователей, основанная на сверхъестественном даре и притягательной силе

b) способность вдохновлять и мотивировать последователей на достижение результатов, превышающих первоначально запланированные, и внутренняя мотивация

c) способность привлекать внимание людей с помощью необычного поведения

d) лидер определяет, что предпочитают и хотят последователи, и помогает им достичь уровня производительности, который обеспечивает им удовлетворительные вознаграждения

49. Удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации является важной задачей...

a) отдела кадров

b) сотрудников, окружающих человека

c) самого человека

d) управления организацией

50. Взаимоотношения между личностью и организацией рассматриваются с двух точек зрения:

a) организации и личности

b) организации и внешней среды

c) личности и внешней среды

d) Личность и её деятельность в организации

51. Четыре вида периодической компенсации:

a) компенсация за фиксированный период времени по фиксированной ставке в зависимости от переменной ставки

b) в зависимости от мотивации работников в течение заданного рабочего интервала, в зависимости от объема работы в течение переменного временного интервала

c) в зависимости от установленной ставки, компенсация в течение установленного интервала времени в течение переменного интервала времени

d) в зависимости от переменной ставки, в зависимости от мотивации, в зависимости от количества работы в переменном временном интервале

52. Существует... подхода к установлению взаимосвязи между личностью и организацией.

a) два

b) четыре

c) три

d) пять

53. Четыре типа адаптации человека в организации:

a) отрицание, конформизм, мимикрия, адаптивный индивидуализм

b) отрицание, принятие всех ценностных норм, объективность, индивидуальность

c) конформизм, бюрократия, демократия, отрицание

d) объективность, подражание, демократия, потребительство

54. При вступлении в организацию человек не сталкивается с проблемой...

a) взаимодействия организации с конкурентами

b) адаптации человека к новой среде

c) корректировки поведения человека

d) изменений и модификаций в организации

55. Противоречия в ролевых конфликтах

a) ожидания коллег не соответствуют действиям членов организации

b) низкие коммуникативные навыки

c) глубокое знакомство с ролью

d) неопределенность роли

56. Три подхода к разрешению ролевых конфликтов:

a) изменения в работе, развитие людей, изменение людей

b) переход на новую работу, изменение ролей, изменение целей организации

c) мотивация сотрудников, изменение целей организации, изменение людей

d) разрешение конфликтов, реорганизация людей, изменение целей организации

57. Необходимое условие для успешного вступления нового члена в организацию:

a) изучение системы ценностей организации

b) опыт работы

c) яркая внешность

d) личный контакт с руководством

58. Четыре вида компенсации:

a) положительное, отрицательное, устранение, наказание

b) централизованное, децентрализованное, стимулирующее, нейтральное

c) стимулирующее, угасающее, централизованное, децентрализованное

d) положительное, нейтральное, централизованное, децентрализованное

59. Несуществующий тип обучения поведению...

a) мобилизация возможностей

b) рефлекторные действия

c) предыдущий опыт

d) наблюдение за поведением

60. Организационная среда включает в себя элементы, которые...

a) личность

b) внешняя среда

c) группа как целое
d) руководитель.

**Ответы на тест**

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1- A | 16- B | 31- A | 46- D |
| 2- D | 17- C | 32- A | 47- D |
| 3- A | 18- C | 33- A | 48- D |
| 4- B | 19- B | 34- A | 49- D |
| 5- A | 20- A | 35- A | 50- A |
| 6- A | 21- A | 36- A | 51- A |
| 7- A | 22- A | 37- A | 52- A |
| 8- B | 23- A | 38- A | 53- A |
| 9- A | 24- A | 39- A | 54- A |
| 10- A | 25- A | 40- D | 55- A |
| 11- A | 26- A | 41- D | 56- A |
| 12- A | 27- A | 42- D | 57- A |
| 13- A | 28- A | 43- D | 58- A |
| 14- A | 29- A | 44- D | 59- A |
| 15- A | 30- A | 45- D | 60- A |

# ГЛОССАРИЙ

Автономия - это степень свободы действий сотрудника в принятии решений по выполнению и контролю задачи, которая в основном определяет его чувство ответственности.

Авторитарная модель организационного поведения (автократическая модель) - концепция, подчеркивающая влияние на поведение сотрудников и осуществление контроля над их действиями посредством реализации формальных полномочий.

Автократические лидеры - это лидеры, которые сосредотачивают всю власть в своих руках и принимают решения, связанные с деятельностью группы, единолично.

Агент изменений - лица, выполняющие роль стимулирования и координации изменений.

Адвокат дьявола - член группы, одной из задач которого является конструктивная критика предложений коллег, анализ их аргументов и логичности, что позволяет принимать обоснованные решения.

Активное слушание - действия, направленные на получение информативного эмоционального сообщения от другого человека.

Анализ затрат и выгод - определение общей эффективности любого действия, приводящего к положительным и отрицательным (финансовым и иным) последствиям.

Ассертивность - процесс выражения чувств личности, внесения предложений и обратной связи по поводу обоснованных изменений.

Атрибуция - это процесс интерпретации и выявления человеком мотивационных причин своего поведения и поведения других людей. Оценочное собеседование - это встреча, на которой менеджер обсуждает ход работы, проблемы с сотрудником и побуждает его к ответам.

Оценка деятельности - это процесс оценки рабочей деятельности сотрудника.

Исходные данные - текущий уровень показателей деятельности организации, используемый для оценки результатов программы реорганизации.

Безусловные удары - воздействия, не связанные с действиями персонала.

Биологическая обратная связь - изучение реакции человека на различные стрессовые факторы и обучение его управлению внутренними процессами.

Синдром уволенного - чувство неопределенности, раздражительности, вины и недоверия, возникающее у сотрудников после увольнения их коллег.

Валентность - степень значимости получения вознаграждения для личности, обязательство достичь своей цели.

Видение - сложное, перспективное, противоречивое представление о том, какими могут быть организация и её члены, то есть о её возможном (и желаемом) будущем.

"Сарафанное радио" - неформальная коммуникационная система организации, существующая параллельно с официальными каналами связи.

Виртуальные офисы - схема организации работы, при которой офисы и рабочие станции заменяются набором портативных средств связи, позволяющих сотрудникам работать в любом удобном месте. Вклад - концепция, объединяющая различные элементы, которые, по мнению сотрудников, должны принести результат.

Власть - способность человека влиять на других людей и события, основной капитал руководителя, способы распространения его влияния.

Внешние мотиваторы - это внешние вознаграждения, возникающие независимо от характера работы и не обеспечивающие непосредственного удовлетворения в процессе выполнения рабочего задания.

Внутренние мотиваторы - внутренние вознаграждения, которые человек ощущает в процессе труда, то есть существует

прямая и часто непосредственная связь между трудом и вознаграждением.

Вовлеченность в работу - степень, в которой сотрудники посвящают себя работе, вкладывают в нее время и силы и воспринимают ее как важную часть своей жизни.

Воспринимаемый контроль - степень контроля над рабочим процессом и условиями труда, соответствующая ощущениям сотрудников.

Индивидуальное восприятие - уникальное видение мира индивидом.

Восходящая коммуникация - информационные потоки, направленные на более высокие уровни организации.

Вторичные потребности - социальные и психологические потребности людей.

Вторичные результаты - вознаграждение, полученное работником после выполнения рабочего задания, косвенно вытекающее из его основных результатов.

Постановка целей - определение долгосрочных и краткосрочных целей и задач.

Генетический мониторинг - исследование для определения уровня вредных веществ на рабочем месте и их влияния на здоровье сотрудников с целью принятия корректирующих мер на основе полученных данных.

Генетическое тестирование - изучение генетической предрасположенности работников к одному или нескольким видам заболеваний или вредных веществ. Геоцентрические организации - это организации, которые стремятся объединить различные культуры, сочетая усилия по созданию чувства общности с мотивирующим подходом для эффективной реализации способностей всех сотрудников.

Гибкий график работы - это управленческая практика, которая предоставляет сотрудникам значительную автономию в определении графика работы, соответствующего их образу жизни.

Гигиенические факторы - условия, которые удовлетворяют работников (при их наличии) и вызывают недовольство при их отсутствии.

Однако их роль как мотивационного фактора очень незначительна. Также известны как поддерживающие факторы или необходимые условия труда.

Глубина работы - степень контроля, ответственности и свободы действий сотрудников при выполнении рабочих заданий.

Гомеостаз - это механизм саморегуляции любой группы, который обеспечивает ее энергией для восстановления равновесия при возникновении угрозы изменения.

Горизонтальные (взаимные) связи (боковые связи) - связи, соединяющие цепочки команд организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных подразделений и отделов.

Граждане организации - сотрудники, активно участвующие в жизни компании, специальных проектах, общающиеся с коллегами, направляющие свои способности и силы на достижение целей организации, повышение эффективности ее деятельности. "Гражданское" организационное поведение (организационное гражданское поведение) - добровольные действия сотрудников, направленные на достижение целей компании и выполнение ее миссии.

Масштаб работы - оценка рабочей области в вертикальных и горизонтальных измерениях (глубина и широта).

Кластерная цепь - это неформальная цепь коммуникации, по которой информация передается от одного сотрудника нескольким другим сотрудникам, некоторые из которых, в свою очередь, передают информацию нескольким сотрудникам.

Групповая динамика - это социальный процесс взаимодействия между индивидами в малых группах.

Groupthink - Как правило, тесно связанные члены небольших групп не рискуют высказывать мнения, противоречащие точке зрения большинства, или легко присоединяются к точке зрения

наиболее авторитетного (пользующегося доверием или просто упрямо отстаивающего свои аргументы) участника.

Гуманистические ценности - позитивные взгляды на потенциал и стремление сотрудников организации к личностному росту.

Двухэтапное обучение - это процесс использования данных, полученных во время изменений (первый этап), для более эффективного управления будущими изменениями (второй этап).

Процесс двусторонней коммуникации включает в себя восемь этапов, в том числе разработку, кодирование и передачу идеи отправителем, а получатель, в свою очередь, принимает, декодирует, воспринимает и применяет ее, а затем отправляет сигнал обратной связи отправителю.

Двухфакторная модель мотивации - мотивационная модель Ф. Герцберга, основная позиция которой заключается в том, что определенный набор (адекватный комплекс) условий труда (мотивирующие факторы) обеспечивает удовлетворенность работника, в то время как другой набор факторов (гигиенические факторы) определяет уровень неудовлетворенности.

Делегирование - это передача рабочих заданий, полномочий и ответственности сотрудникам организации.

Группа принятия решений Delphi - групповая структура, предполагающая формирование группы специалистов или сотрудников, обладающих необходимой информацией по данному вопросу для решения проблемы. Руководитель группы распространяет заранее подготовленные анкеты среди участников; личные встречи специалистов не предусмотрены.

Дисфункциональное воздействие - негативные последствия действий или изменений для всей системы. Дефицит доверия - возникает в результате расхождения между словами и действиями одной (или обеих) сторон.

Диагностический опрос о работе - исследование, предназначенное для оценки пяти основных факторов в рабочем процессе.

Диалектический метод принятия решений (ДМР) - выдвижение двух или более конкурирующих предложений, определение основных предположений и анализ аргументов.

Директивное консультирование включает в себя ознакомление с проблемами сотрудника, принятие совместного решения о дальнейших действиях, побуждение и мотивацию сотрудника к действию.

Дистанция власти - вера в твердые и законные права на принятие решений, которая отличает руководителей от рядовых сотрудников (это характерно для стран Азии и Латинской Америки).

Дисциплинарные меры (Дисциплина) - управленческие действия, направленные на соблюдение принятых в организации стандартов.

Дискриминация - несправедливое отношение к отдельным лицам или группам людей.

Отпуска для отдыха - предоставление сотруднику оплачиваемого или неоплачиваемого отпуска для снятия стресса и обеспечения дополнительных возможностей для обучения.

Доверие - способность определять свои действия, опираясь на заявления и поступки другой стороны. Долгосрочная ориентация - культурный акцент, подчеркивающий подготовку к будущему, бережливость, экономию и настойчивость.

Дополнение (разработка) - внесение в сообщение чувств и мыслей коммуникатора, полностью искажающее его первоначальный смысл.

Одноцикловое обучение - процесс решения текущих проблем и адаптации к изменениям.

Естественный трудовой коллектив - группа работников, отвечающая за выполнение неотъемлемого элемента производственного процесса и обладающая определенной степенью самостоятельности.

Естественный рабочий модуль - рабочее задание, построенное таким образом, что работник, производящий готовый продукт или его компонент, выполняет всю последовательность операций.

Жизненная позиция - основной способ установления отношений с людьми, как правило, сохраняющийся на протяжении всей жизни человека, за исключением случаев, когда человек приобретает значительный опыт, позволяющий скорректировать свою жизненную позицию.

Закон индивидуальных различий - идея о том, что каждый человек отличается от других людей.

Закон о равной оплате труда 1963 года - федеральный закон США, требующий, чтобы система вознаграждения любой организации обеспечивала равную оплату за выполнение определенных задач.

Исследование - процесс сбора и интерпретации данных, подтверждающих или опровергающих теоретические конструкции.

Выгорание - состояние эмоционального истощения людей, приводящее к потере интереса к работе и чувству беспомощности.

Кайдзен - распространенное в японской культуре понятие, предполагающее, что каждый человек должен постоянно побуждать себя к поиску путей улучшения всего, что его окружает.

Качество трудовой жизни (QWL) - общая характеристика уровня благоприятной рабочей среды организации.

Коллегиальная модель - концепция, которая побуждает сотрудников организации брать на себя ответственность за рабочий процесс.

Коллективизм - культурное внимание к определенной группе и гармоничные отношения между ее членами.

Командная работа - это состояние, достигаемое, когда каждый член группы четко понимает свои обязанности и цели группы, вносит вклад в их достижение и поддерживает усилия своих коллег.

Формирование команды - это процесс повышения эффективности команды, который включает в себя побуждение ее членов к тщательному анализу совместной деятельности, выявлению слабых сторон и поиску новых форм сотрудничества.

Комитет - внеочередное собрание группы, на котором ее члены имеют право принимать оперативные решения в соответствии со своими обязанностями (один участник - один голос).

Комитеты среднего управления - групповые механизмы, направленные на расширение участия в управлении организацией менеджеров, находящихся на среднем и нижнем уровнях иерархической структуры.

Перегрузка коммуникации - ситуация, когда объем информации значительно превышает возможности ее обработки или реальные потребности сторон.

Коммуникация - передача информации от одного человека к другому, один из способов, которыми человек передает идеи, факты, мысли, чувства и ценности другим людям.

Консенсус - единогласное решение членов группы.

Конструктивный результат (Функциональное воздействие) - благотворное влияние действия или изменений на всю систему.

Консультативное управление - это система управления, при которой решение принимается руководителем после того, как подчиненные проанализировали возникшую проблему или задачу, поставленную перед группой.

Процессуальное консультирование - это предложение консультантом последовательности действий, позволяющей членам группы сосредоточиться на наиболее важных в данный момент проблемах.

Партисипативное консультирование включает зрелые отношения между участниками процесса, которые обмениваются идеями, чтобы помочь решить проблемы. В этом случае консультант и клиент совместно применяют свои знания, точки зрения и систему ценностей, объединяя их для решения

возникающих проблем. Также известно как консультирование равных.

Контекст работы - условия внешней среды, не связанные непосредственно с работой.

Мониторинг работы - наблюдение за поведением сотрудников, проверка качества продукции или изучение представленных документов и материалов.

Конфликт - разногласия по характеру или способам достижения организационных целей.

Модель консультирования "Айсберг" - консультирование, основанное на предположении, что видимая часть эмоций сотрудника является лишь небольшой частью его эмоционального состояния.

Модель ожидания - теория, утверждающая, что мотивация является конечным результатом взаимодействия трех факторов: насколько сильно человек желает получить вознаграждение (валентность), его предположения о вероятности того, что его усилия приведут к результату; форма успешного выполнения рабочего задания (ожидание) и достаточность вознаграждения за достижение цели (инструментальность).

Кастодиальная модель (Custodial model) - концепция, согласно которой поведение и действия сотрудников организации определяются их потребностями в безопасности и чувством защищенности.

Модель обмена между лидером и членами - предполагает, что между руководителем и его подчиненными формируются особые отношения, при которых руководитель выборочно делегирует полномочия, информирует, консультирует, вознаграждает или поощряет каждого работника.

Модель принятия решений в лидерстве - системный подход к выбору стиля управления, предложенный В. Врумом и его коллегами; включает оценку различных аспектов проблемы и определение соответствия результатов этого анализа одной из пяти альтернатив управления.

Модель СВР (модель E-R-G) - это мотивационная модель К. Альдерфера, основанная на предположении о существовании трех уровней человеческих потребностей - существования, связанности и роста.

Ситуационная модель лидерства - теория лидерства, которая показывает, что наиболее важным фактором эффективности стиля лидерства является уровень развития (зрелости) подчиненных менеджера.

Моральная травма - стресс, вызванный серьезной угрозой безопасности человека.

Травма на рабочем месте - потеря сотрудниками самоуважения и уверенности в своих способностях в результате неправильного отношения к работе, несправедливого увольнения, дискриминации или осознания того, что сотрудник не может достичь ожидаемых результатов.

Мотивация определяется как сила побуждения человека к действию, являющаяся результатом его валентности, ожиданий и средств. Мотивация власти - это желание человека влиять на людей и развитие ситуации. Мотивация успеха - это стремление человека преодолеть все трудности и препятствия на пути к достижению цели. Мотивация компетентности - это стремление человека быть лучшим в чем-либо, уделяя особое внимание высоким результатам и качеству. Мотивация аффилиации - это стремление некоторых людей устанавливать социальные связи с другими. Мотивационные факторы - условия, создание которых оказывает значительное стимулирующее воздействие, однако их отсутствие обычно не вызывает негативных эмоций.

Мультикультурализм возникает, когда сотрудники организации, принадлежащие к двум или более различным культурам, постоянно взаимодействуют друг с другом.

Многонациональные организации - это организации, ведущие бизнес в нескольких странах.

Зона свободы выбора трудовых задач - область свободных действий организационных подразделений в рамках установленных ограничений.

Обогащение рабочих мест - это политика расширения круга стимулирующих факторов для сотрудников, делающая их труд более привлекательным.

Обратная связь - информация, полученная от руководителя или коллег о результатах, достигнутых сотрудником при выполнении рабочего задания.

Отзывы о работе - своевременное предоставление информации или оценки, связанной с результатами выполнения рабочих заданий.

Обработка социальных данных - анализ влияния социальных признаков на восприятие людьми рабочих задач. Опрос удовлетворенности работой - изучение морали, мнений, отношения и качества трудовой жизни, посредством которого руководство получает информацию от сотрудников организации об их чувствах относительно рабочего процесса и его внешней среды.

Своевременное обучение - предоставление работникам, хорошо владеющим информацией, доступа к данным, хранящимся в небольших, легко усваиваемых модулях.

Общества женского (феминистского) типа - общества, характеризующиеся разнообразием ролей мужчин и женщин, повышенным вниманием к межличностным отношениям.

Мужские общества - общества, которые определяют гендерные роли традиционным и стереотипным образом, ценят строгое поведение и поощряют накопление богатства.

Взаимная заинтересованность - идея о том, что индивиды нуждаются в организациях, а организации - в людях, что обеспечивает некую сверхзадачу, предполагающую существование общего интереса, объединяющего их.

Мотивационный потенциальный балл (МПБ) - показатель осознания сотрудником значимости рабочей задачи, его

ответственности и возможности получения информации о результатах.

Организационная приверженность - степень идентификации сотрудника с организацией и его стремление активно участвовать в ее деятельности.

Ограничение выработки - ситуация, когда работник решает снизить производительность, что может быть связано с неуверенностью сотрудников в свете растущих стандартов, сопротивлением изменениям со стороны неформальной социальной организации, ежедневным давлением со стороны многих людей.

Ожидание - степень уверенности человека в том, что его работа приведет к выполнению задания.

Статусная тревога - чувство неудовлетворенности индивида желаемым и фактическим уровнем статуса.

Опоздание на работу - кратковременное отсутствие на рабочем месте (от нескольких минут до нескольких часов).

Организационная культура - это совокупность предположений, убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации.

Организационная политика - это различные методы, направленные на достижение целей сотрудников организации, усиление их влияния или защиту личных интересов.

Организационное поведение - изучение поведения людей (отдельных лиц и групп) в организациях и практическое применение полученных знаний.

Организационное развитие - систематическое применение принципов поведенческой науки на разных уровнях организации (групповом, межгрупповом и общеорганизационном) для осуществления запланированных изменений.

Органические организации - организации, отличающиеся гибкостью и открытостью, децентрализованной системой принятия решений.

Ситуационная модель лидерства - модель, основанная на предположении, что соответствующий стиль лидерства определяется положительной, неблагоприятной или промежуточной оценкой менеджером сложившейся ситуации.

Право на конфиденциальность подразумевает невмешательство организации в личную жизнь сотрудников и запрет на несанкционированное распространение конфиденциальной информации, которая может причинить эмоциональный вред личности.

Экспериментальное обучение - ознакомление участников процесса изменений с проблемами реальной жизни в рабочей среде в форме тренинга.

Предоставление точной предварительной информации о будущей деятельности (ознакомление с фактическими должностными обязанностями) (Реальные виды работы) - Приведение примеров из реальной жизни для кандидатов на вакантные должности в организации.

Ценить разнообразие - философия (теория) и программы, подчеркивающие необходимость понимания, признания, оценки и использования различий в потребностях людей для общего блага.

Программы предложений - официальные управленческие планы, направленные на стимулирование предложений сотрудников по улучшению трудовых процессов. Как правило, они включают денежное вознаграждение для работников, участвующих в этих программах.

Производительность - отношение произведенной продукции к затраченным ресурсам (обычно в соответствии с заранее установленными стандартами).

Проактивность - предвидение событий, инициирование изменений, желание

Проксемика - изучение различий, связанных с привычками и эмоциями людей в одной культуре и между разными культурами, касающихся межличностного расстояния во взаимоотношениях.

Профилактическая дисциплина - меры, направленные на поощрение сотрудников к соблюдению стандартов и правил, принятых в организации, и стимулирование самодисциплины.

Процедура - организация рабочего задания на основе последовательности операций.

Преобразование - это этап процесса трансформации, на котором изучаются новые идеи и практики, и который помогает управленческому персоналу осваивать новые способы мышления и действий.

Четкое мышление - устранение эмоциональных барьеров, препятствующих рациональному, реалистичному мышлению.

Психические затраты - это затраты, которые влияют на внутреннее "я" человека или его психику.

Психологическая дистанция - это ощущение эмоциональной несовместимости между людьми, представляющее собой психологическое препятствие на пути эффективного общения. Психологическая поддержка - действия руководителя, направленные на побуждение подчиненных к выполнению рабочего задания. Психологический контракт - это негласное соглашение, определяющее условия психологического вовлечения каждого сотрудника в социальную систему, а также условия обмена времени, таланта и усилий сотрудника на заработную плату и приемлемые условия труда.

Психологическое консультирование (консультация) - обсуждение с сотрудником некоторых, как правило, эмоционально нагруженных проблем с целью их устранения и улучшения психического здоровья.

Рабочая команда - это небольшие группы в организации, которые регулярно взаимодействуют и координируют свою деятельность. Рабочая зона - это место, которое работники считают своим и имеют возможность контролировать происходящее в нем.

Равные возможности трудоустройства - гарантия равных возможностей получения работы и дохода для всех граждан США исключительно на основе их результатов.

Разделение труда - формирование уровней административной ответственности и функциональных подразделений.

Размораживание - термин, используемый для описания процесса изменений, при котором отказываются от устаревших концепций или методов и принимают новые.

Расширение рабочих обязанностей (Расширение работы) - предоставление сотруднику более широкого круга рабочих обязанностей, что позволяет уменьшить однообразие работы.

Реактивность - реагирование на события, адаптация к изменениям и смягчение их последствий.

Самоэффективность - это внутренняя уверенность человека в том, что он обладает необходимым уровнем потенциала и квалификации для выполнения рабочей задачи, соответствия ожиданиям роли или успешного преодоления сложной ситуации.

Санкции - вознаграждения и наказания, применяемые группой для побуждения своих членов к соблюдению принятых норм.

Высшая цель - сверхзадача, объединяющая усилия отдельных лиц или групп.

Суперлидерство - активные управленческие действия, направленные на полную реализацию способностей подчиненных и стимулирование возможностей самоуправления.

Свободные ставки - ставка считается "свободной," если работники достигают стандартных производственных показателей без больших усилий.

Связующие лица - сотрудники организации, активно взаимодействующие в системе "виноградная лоза."

Сдельная оплата - система оплаты труда, при которой уровень заработной платы работника определяется количеством произведенных им единиц, отвечающих стандартам качества.

Избирательное восприятие - тенденция фокусироваться на характеристиках рабочей среды, которые соответствуют или усиливают предположения сотрудника.

Сеть - это группа людей, которые, как правило, развивают и поддерживают неформальный обмен информацией по вопросам, представляющим взаимный интерес.

Система организационного поведения - сложная система элементов, описывающая механизмы побуждения сотрудников к действиям, направленным на достижение целей организации.

Система тройной выгоды - термин, применяемый к практике, включающей удовлетворение потребностей и достижений сотрудников, организации и социальной системы в целом.

Системный подход к организационному поведению - убеждение в том, что организация представляет собой совокупность множества элементов и частей, каждый из которых сложным образом влияет на другие.

Ситуационный подход к организационному поведению - теория, предполагающая использование различных поведенческих методов для достижения эффективных результатов в различных внешних условиях.

Семантика - наука о значении, в отличие от фонетики, науки о звуках.

Семантические барьеры - ограничения коммуникации, связанные с различными значениями символов, используемых в сообщениях.

Социограммы - визуальный "портрет" неформальной группы, структура эмоций, выраженных членами группы, или поведение, проявленное ими.

Статусные символы - видимые, внешние признаки, относящиеся к человеку или месту работы и подтверждающие его социальный статус.

Статусные системы - это иерархия статусов, определяющая уровень индивидов по отношению к другим членам группы.

Система экономического стимулирования - это система, при которой заработная плата работника изменяется пропорционально определенным критериям, связанным с деятельностью личности, группы или организации в целом.

Скрытая повестка дня - Личные чувства и мотивы членов группы, как правило, не выставляются на "всеобщее обозрение."

Слухи - информация, распространяемая по принципу "сарафанного радио," без общепринятых доказательств ее достоверности.

Имущество сотрудников - это программа, в которой сотрудники организации обменивают свои деньги на право контролировать ее деятельность.

Содержание работы - условия, непосредственно связанные с трудовым процессом.

"Сопоставимая ценность" - это программа в Соединенных Штатах, предназначенная для гарантирования сотрудникам равной оплаты за равноценный труд, чтобы люди получали справедливое вознаграждение за сопоставимую работу.

Теория справедливости утверждает, что сотрудники склонны оценивать объективность управленческих действий, сравнивая результаты своего участия в выполнении рабочих обязанностей с усилиями, затраченными для их достижения, а также сопоставляя полученное соотношение (не всегда абсолютный уровень заработной платы) с аналогичным соотношением других людей.

Теория X - совокупность традиционных авторитарных предположений о человеческой природе.

Теория Y - это гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей.

Теория Z - модель, которая пытается адаптировать элементы японских систем управления к американской культуре, подчеркивая процессы сотрудничества и принятия решений на основе консенсуса.

Технические навыки - это знания и умения человека, относящиеся к любому технологическому процессу или оборудованию.

Угасание - ограничение положительных последствий, полученных в процессе регулирования поведения сотрудников.

Локус контроля - оценка того, насколько человек считает свои достижения результатом собственных усилий (внутренний локус) или внешних факторов (внешний локус).

Трансакционный анализ - изучение социального взаимодействия индивидов, конечной целью которого является улучшение коммуникации и человеческих отношений.

Трансформационный лидер - это руководитель, инициирующий смелые стратегические изменения, направленные на укрепление позиций организации в будущем.

Коуч - это лидерская роль, в которой руководитель направляет, мотивирует, поддерживает и руководит своей командой, но не принимает непосредственного участия в "игре."

Трудовая этика - отношение работника, согласно которому труд рассматривается как очень важная и желанная жизненная цель.

Удовлетворенность работой - это совокупность положительных эмоций и чувств, возникающих у работника в процессе труда и при оценке результатов своей деятельности.

Узость мышления (парохиализм) - восприятие окружающей ситуации исключительно с собственной точки зрения.

Исполнительские навыки - это поведенческие умения, которые позволяют человеку эффективно выполнять распоряжения руководителя.

Умение работать с людьми (Человеческие способности) - Навыки руководителя по эффективному взаимодействию с сотрудниками организации и другими людьми, а также по созданию трудовых коллективов.

Управление впечатлениями - включает в себя создание и защиту человеком своего имиджа путем целенаправленного воздействия на оценки других.

Менеджмент, основанный на "выходе в народ" (Management by walking around, MBWA) - это система коммуникации и получения информации о ситуации в компании, при которой менеджеры систематически взаимодействуют с сотрудниками по собственной инициативе.

Всеобщее управление качеством (TQM) - вовлечение каждого сотрудника организации в постоянный поиск путей улучшения рабочего процесса.

Экологический контроль - сообщение отправителя, направленное на планируемое воздействие на поведение получателя путем изменения окружающей среды.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:


1. Конституция Республики Узбекистан Т.: Узбекистан, 2023.
2. Мирзиёев Ш.М. Критический анализ, строгая дисциплина и личная ответственность должны стать ежедневным правилом деятельности каждого руководителя. Выступление Президента Республики Узбекистан на заседании Кабинета Министров Республики Узбекистан, посвященном итогам 2016 года и перспективам 2017 года // Газета "Народное слово." 16 января 2017 года.
3. Мирзиёев Ш.М. Вместе мы построим свободное и процветающее демократическое государство Узбекистан. Ташкент, НМИУ "Узбекистан," 2017. - 29 с.
4. Мирзиёев Ш.М. Верховенство закона и обеспечение интересов человека - гарантия развития страны и благополучия народа. НМИУ "Узбекистан," 2017. - 47 с.
5. Мирзиёев Ш.М. Мы построим наше великое будущее вместе с нашим мужественным и благородным народом. НМИУ "Узбекистан," 2017. - 485 с.
6. Указ Президента Республики Узбекистан от 7 февраля 2017 года No УП-4947 "О Стратегии действий по дальнейшему развитию Республики Узбекистан." Собрание законодательства Республики Узбекистан, 2017 г., No 6, ст. 70.
7. John W. Newstrom, K.Davis. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. 2000.
8. Усманова Н.А., Учебное пособие "Организационное поведение." СамИЭС, 2023 год.
9. Усманова Н.А., Сборник задач по дисциплине "Организационное поведение." На узбекском языке. СамИЭС, 2023 год.
10. Усманова Н.А., Учебное пособие для практических занятий по дисциплине Организационное поведение. СамИЭС, 2024 год.
11. Усманова Н.А., Организационное поведение учебник на узбекском языке. СамИЭС, 2024 год.

12. Юлдашев Н.К., Болтабоев М.Р., Тошходжаев М.М. Организационное поведение. Учебник. - Т.: ТГЭУ, 2017.

13. Юлчиев Р. Организационное воспитание: пособие. - Т.: Тафаккур бустони, 2012.

14. Назаров М. "Управленческое поведение." Учебное пособие. - Т.: ТГЭУ, 2010.

15. Шодмонов И., Гафуров У. Теория экономики. - Т.: Фан ва технология, 2005. - 784 с.

16. Шарифходжаев М. Менеджмент. Учебник. - Т.: Укитувчи, 2002.

17. Глухов В.В. Менеджмент: Учебник. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2009.

18. Веснин В.Р. Менеджмент в схемах и определениях: Учебное пособие. - М.: Проспект, 2009. - 120 с.

19. Кане М.М., Иванов Б.В., Корешков В.Н., Схиртладзе А.Г. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: Учебник для вузов / Под ред. М.М. Кане. - СПб.: Питер, 2009. - 560 с.

20. Экономическая теория: Учебник. /И.К. Станковская, И.А. Стрелец. 3-е изд., испр. - М.: "Эксмо," 2009. - 448 с.

21. Magoroh Maruyama, "Mindscapes, Individuals, and Cultures in Management," Journal of Management Inquiry, июнь 1993, стр. 154.

22. Peter S. DeLisi, "Lessons from the Steel Axe: Culture, Technology, and Organizational Change," Sloan Management Review, осень 1990, стр. 84.

23. Meena Wilson, "The Intercultural Values Questionnaire," Issues and Observations (Center for Creative Leadership), 15:1, 1995.

24. Charlene Solomon, "Affirmative Action: What You Need to Know," Personnel Journal, август 1995, стр. 56-67.

25. Karen Stinson, "Managing a Diverse Workforce," Corporate Report Ventures, август 1995, стр. 56-67.

26. "For Bottom-Line Benefits, Develop a Diverse Workforce," ASTD National Report, июль-август 1995, стр. 1, 3; Taylor H. Cox and Stacy Blake, "Managing Cultural Diversity: Implications for

Organizational Competitiveness," The Executive, август 1991, стр. 45-56.

27. James W. Sweehy, "The New Work Ethic Is Frightening," Personnel Journal, июнь 1990, стр. 28 и далее; "The Work Ethic Lives!," Time, 7 сентября 1987 г., стр. 40-41. "The Work Ethic Lives!," Time, 7 сентября 1987 г., стр.

28. Cindy Graziano, "The Mentoring Map," Insight, весна 1994, стр. 1; Raymond A. Noe, "An Investigation of the Determinants of Successful Assigned Mentoring Relationships," Personnel Psychology, осень 1988, стр. 457-479.

29. Chester I. Barnard, "Functions and Pathology of Status Systems in Formal Organizations," в William F. Whyte (ред.), Industry and Society, New York: McGraw-Hill Book Company, 1946, стр. 69.

30. Marion McCollom, "Сравнение организационных культур как сложных целых," Journal of Management Inquiry, март 1993 г., стр. 83-100.

31. Warren Wilhelm, "Изменение корпоративной культуры - или корпоративного поведения?," Academy of Management Executive, ноябрь 1992 г., стр. 72-77; Sugato Lahiry, "Building Commitment through Organizational Culture," Training and Development Journal, апрель 1994, стр. 50-52. Sugato Lahiry, "Building Commitment through Organizational Culture," Training and Development Journal, April 1994, pp.

**Интернет-сайты:**

32. www.gov.uz - Портал государственной власти Республики Узбекистан.

33. www.press-service.uz - Официальный сайт Пресс-службы Президента Республики Узбекистан.

34. www.mfer.uz - Официальный сайт Министерства внешних экономических связей, инвестиций и торговли Республики Узбекистан.

35. www.omad.uz - Информационный портал для развития бизнеса.

36. www.uza.uz - Официальный сайт Национального информационного агентства Узбекистана.
37. www.review.uz - Официальный сайт журнала "Экономическое обозрение."

**Жахонгир Неъматович Абиев, Насиба Акбаржоновна Усманова, Зафар Камилович Рахимов, Аброр Панжиевич Хазратов**

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**Учебник**

Редактор: З.Н. Бободустов
Корректировщик: Н. Эргашев

*Учебник представлен к публикации по решению Совета Самаркандского института экономики и сервиса (протокол № 2 от 29 сентября 2025 г.).*

**ISBN:** 978-9910-587-39-9

Лицензия № 033337 (27.07.2022)
© Издательство ООО “STAP-SEL”,
Самарканд 2025.
Разрешено на печать 11.09.2025 г.

4663

Распечатано 2025 г.
**Формат бумаги 60x84 1/16., Бумага офсетная.**
**Гарнитура “Times New Roman”.**
**Печать офсетная. Усл. п. л. 33.37**
**Заказ № 0113A/25. Тираж 100 эк.**

Распечатано в полиграфии
**Самаркандского института экономики и сервиса.**
**LICENSE № 025316**
**REESTR № X-119112**
**Адрес:** г. Самарканд, ул. Шохруха 60.

121775.

**ISBN:** 978-9910-587-39-9

