

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ**

Белорусский национальный технический университет

Кафедра «Психология»

**Электронный учебно-методический комплекс  
по учебной дисциплине**

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ В  
ОБРАЗОВАНИИ**

**Для специальности 7-06-0111-01 Научно-педагогическая деятельность  
Профилизация: Психология управления образовательной средой**

**Составитель:**

**Д.В. Ермолович**

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....	3
1 Теоретический раздел .....	5
1.1 Конспект лекций .....	–
Тема 1. Введение. Основы теории организационного поведения в психологии .....	–
Тема 2. Управление организационными изменениями, жизненный цикл организации и организационное развитие .....	14
Тема 3. Профессиональная пригодность и профессионализм. Личность в организации и трудовая мотивация .....	18
Тема 4. Персональное развитие в организации. Управление карьерой, личностный и профессиональный рост .....	23
Тема 5. Групповое взаимодействие, командообразование, организационная коммуникация, принятие и внедрение решений .....	27
Тема 6. Лидерство в организации. Делегирование полномочий и ответственности .....	35
Тема 7. Корпоративная культура и ее роль в организации. Формирование репутации организации и образа учреждения .....	40
Тема 8. Кросс-культурные, гендерные, конфессиональные и иные особенности организационного поведения в образовательной среде. Практическая деятельность психолога в организации .....	44
1.2 Фрагменты первоисточников .....	48
2 Практический раздел .....	66
2.1 Тематика и содержание лабораторных работ .....	–
2.2 Методические материалы к самостоятельной работе .....	75
2.3 Примерный список вопросов к экзамену по дисциплине «Организационная психология в образовании» .....	77
2.4 Список основной и дополнительной литературы .....	79

## ВВЕДЕНИЕ

Организационное поведение является полидисциплинарной отраслью знаний, получившей развитие во второй половине XX века. В настоящее время организационная психология превратилась в область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными организациями.

Дисциплина «Организационная психология в образовании» раскрывает теоретические основы поведения человека в социальных организованных системах различных типов и уровней организованности, сущность, принципы, закономерности и способы организации жизнедеятельности и поведения человека в подобных сообществах, а также особенности осуществления различных видов организационной деятельности, связанных с педагогической практикой.

Фактические изменения, происходящие с человеком и организациями, появление новых видов организаций, смена поведенческой парадигмы на гуманистическую обуславливают необходимость разработки и реализации на практике моделей организационного поведения, отвечающих требованиям времени. В этих моделях находят воплощение идеи партнерства (от внутриорганизационного до международного), командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации, развития корпоративной культуры.

В последнее время остро возникает понимание необходимости изучения особенностей кросс-культурных, гендерных, конфессиональных различий и их влияния на организационное поведение в мультинациональных компаниях и проектах, при разработке методов повышения эффективности межкультурного взаимодействия, адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений.

*Целью* изучения учебной дисциплины «Организационная психология в образовании» является приобретение теоретических знаний, умений и навыков для решения профессиональных задач в области организационной работы (в частности учебной, преподавательской, досуговой и др.), способности участвовать в управлении индивидуальным, групповым конструктивным поведением людей или программой организационных изменений в организациях системы образования. Учебная дисциплина носит практикоориентированный характер и предназначена для эффективного освоения различных коммуникативных и организационных компетенций магистрантов.

*Основные задачи* изучения дисциплины:

- профессиональное знакомство с содержанием программы «Организационная психология в образовании» с целью ее использования при управлении изменениями на организационном уровне;
- формирование навыков развития корпоративной культуры и системы профессиональной коммуникации в организациях системы образования;
- приобретение навыков практической работы по совершенствованию и преобразованию функциональных организационных структур;

- освоение техник анализа степени влияния на людей внутренних и внешних факторов, влияния организационных, социально-психологических, административных технологий управления поведением в организации;
- анализ следствий применения конкретных индивидуальных стратегий и технологий, организационных ситуаций с целью выбора адекватных технологий управления организационным поведением;
- формирование толерантного восприятия социальных и культурных различий, понимания ряда вопросов коммуникации и членства в организациях в сфере своей профессиональной деятельности.

Знания, сформированные при изучении дисциплины «Организационная психология в образовании» необходимы для освоения основополагающих идей менеджмента как управления людьми в организации и научных основ моделирования организации; роли руководителя, системы управленческих решений, методов их принятия; психологических аспектов малых групп, закономерностей совместной деятельности по достижению организационных целей; стратегий поведения в конфликтной ситуации и оптимизации делового общения.

Это потребует приобретения умений и навыков, необходимых для использования полученных знаний в организаторской и управленческой деятельности, направляющих организационное поведение на решение профессиональных задач; осуществления научного анализа явлений и процессов социальной практики в целях оптимизации организационного поведения личности, группы, организации; формирования и совершенствования организационной культуры в системах государственного и предпринимательского управления; активных коммуникаций, кооперации с коллегами, командной работы, разрешения реальных конфликтных и спорных ситуаций; соблюдения норм профессиональной этики.

Освоение данной учебной дисциплины обеспечит формирование профессиональных компетенций в сферах проектирования и оценки качества образовательной среды, психологического сопровождения (диагностики, корректировки, реализации) управленческих задач и организации групповой работы в интересах потребителей образовательных услуг и организаций-заказчиков кадров.

## 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

**Памятка по работе с материалами раздела.** В тексте конспекта лекций отсылка к использованным источникам дается по сквозному списку основной и дополнительной литературы из пункта 2.4 комплекса. Наглядные материалы (3 схемы, 10 таблиц и 12 слайдов) представлены, в том числе и для самостоятельного изучения, в качестве опорных. Обычным курсивом выделяются базовые понятия тем, устанавливаются те или иные акценты, на которые автор просит обратить внимание. Что касается подбора фрагментов первоисточников, то их использование на семинарах и/или для самостоятельной работы зависит от постоянно меняющихся интересов и вкусов как преподавателей, так и обучающихся.

### 1.1 КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

#### **Тема 1. Введение. Основы теории организационного поведения в психологии**

Организационная психология может рассматриваться как применение психологических теорий и исследовательских методик к проблемам организации, управления и бизнеса (организационное развитие, отбор, обучение, мотивация, сертификация персонала, управление персоналом, кадровый менеджмент, управление обучением, консалтинг и коучинг, бизнес-тренинги, PR (связи с общественностью), HR (человеческие ресурсы), разрешение конфликтов и т. д.) с целью конструирования / моделирования эффективно функционирующих социальных образований, способных справляться с вызовами современности. Так же организационная психология в последнее время становится прикладной отраслью психологии, изучающей все аспекты психической деятельности и поведения людей в действующих организациях с целью оптимизации их деятельности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации.

В свою очередь, сфера образования, испытывающая очередные трудности в «производстве» атрибутивных человеческих качеств, в условиях высокого уровня потребления и преобладания сферы услуг над сферой производства, сталкивается с явлением деградации базовых ценностей. А процесс образования (по оценкам мыслителей преимущественно «левых» убеждений) уже в XX веке распадается на несколько автономных, но все же малорезультативных технологий:

- образование как процесс угнетения и отчуждения, невежество учеников оправдывает существование учителей (П. Фрейд);
- образование как ритуал и священнодействие, прилежное высиживание аттестатов и дипломов (И. Ильич);
- образование как суррогат науки, т. е. школа должна быть отделена как от религии, так и от науки (Т. Кун, П. Фейерабенд);

- образование как самообразование, хочешь помочь человеку – не будь учителем, т. е. образование без системы образования (К. Роджерс) и др.

По мнению Г.М. Маклюэна, канадского коммуниколога, на смену левополушарному или правополушарному мышлению приходит мозаичное, снижающее логико-интеллектуальные способности, способности к критическому осмыслению (воспроизводству) получаемой информации. Развитие электронных средств общения, образования определяется как «ампутация» человеческого сознания.

Изучение дисциплины «Организационная психология в образовании» поможет специалисту в сфере образования обращаться к управлению человеческими ресурсами как важнейшему условию достижения конкурентных преимуществ организации на «игровом поле» глобальной экономики.

В XX веке социологическая теория обогатилась управленческими технологиями производства общественной жизни (см. [13, 14]), концепциями «достигающего рабочего» (Ф. Тейлор), «человеческих отношений» (Э. Мейо), научной организации труда (А.А. Богданов, О.А. Ерманский, А.К. Гастев и др.), но и столкнулась с явлениями рестрикционизма (сознательного ограничения норм выработки), бюрократической обезличенности, неразвитости иерархии потребностей и др. Названные результаты и факторы позволяют понять складывающуюся ситуацию в теориях и практике управления, темпорально и содержательно зависимую от организационной сложности социума.

*Директивная* программа – первая по доступности к исполнению, своеобразная иллюзия соответствия социо-культурно-исторического опыта и личностных интересов, устанавливает не только просветительские ориентиры, но и критерии организационного поведения (управления). В традициях классического менеджмента директивная стратегия становится определяющей, обеспечивая эффективными методами управления посредством директив в больших организационных системах (сообщества, заводы, фабрики, банки и т. п.), способствующих росту производительности жизни и труда: *Ф. Тейлор* разработал концепцию рационализации, эффективную методику управления производительностью труда и создал систему наилучшей подготовки рабочих («система выжимания пота» по В.И. Ленину), выдвинул четыре научных принципа управления (внедрение экономных методов работы, профессиональный подбор и обучение кадров, рациональная расстановка кадров, сотрудничество администрации и работников); *М. Вебер* разрабатывал бюрократическую концепцию организационной структуры производства (рациональной бюрократии), где особое внимание уделил изучению проблемы лидерства и структуры власти в организации, сформулировал принципы построения идеальной организации (иерархическая система построения организации; специализация и разделение труда по функциям; четкая система процедур и правил, обеспечивающая единообразие выполнения производственных процессов; система продвижения и пребывания в должности основывается на умении и опыте, и измеряется стандартами; система коммуникаций как в организации, так и вне ее характеризуется ориентацией на установленные правила); *А. Файоль* раздвинул рамки организационных методов управления до структурно-функционального подхода (административная

концепция), различил функции управления и принципы управления, функции (предвидение, планирование, организация, координирование и контроль) отвечают на вопрос, *что* делает руководитель, а принципы – *как* он это делает.

*Центрированная* программа, следующая за первой, – своеобразная иллюзия выбора, хотя и предполагает всякого рода сотрудничество (специалиста и «клиента»), снимающего несоответствие между переживанием и самостью «клиента», берущего на себя ответственность за решение собственных проблем путем активизации личностного потенциала. Здесь уместно обратить внимание на несколько гипотез конструирования профессионально-личностных свойств работника: гипотеза идентичности (проводит связь между поведением и его результатом), гипотеза абстракции (связь между реальностью и принятым эталоном), гипотеза диспозиции (причинно-следственная связь) и, наконец, гипотеза проекции (взаимосвязь среды и личности).

Проникновение идей психологии в менеджмент и организационную науку привело к тому, что классический подход к управлению (организационному поведению) стал рассматриваться как дегуманитарный и механистический (Э. Мэйо, К. Левин, А. Маслоу, Д. МакГрегор и др.), внимание акцентируется на гуманизации рабочей среды, отношения в организациях начинают управляться на основании результатов деятельности работников. В концепции «человеческих отношений» по результатам знаменитых Хоторнских экспериментов было показано, что эффективность управления организацией определяется неформальной ее структурой и прежде всего – взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры организации работающим в ней людям, а не наоборот.

Однако быстрая исчерпываемость воспроизводимого человеческого ресурса на современном высокоавтоматизированном, информационно перегруженном и интенсивном производстве приводит к тому, что в требованиях к работнику метод (технология) выходит на первый план, личностное начинает отрываться от профессионального («проигрывать» профессиональному). Управление по методу – было реализовано в концепции социотехнических систем, где именно система, а не индивидуальные задачи становятся объектом изучения. Теория управления стала фокусироваться на рабочих группах (командах) и на чувстве ответственности членов группы.

Последняя в этом ряду программа – *«недирективная»* программа, порождающая иллюзию самоопределения (как в личностном, так и профессиональном плане), требует не только доработки существующих методов и методик профессионального и психологического конструирования требуемых качеств работника, но и профессиографического, экспертного оценивания характеристик современной действительности: в личностном – прагматичность, активизм, меркантилизм, карьеризм, индивидуализм и др. и профессиональном плане (особенно в IT и «высоких» технологиях) – креативность, операциональность, интегративность, командность и т. п. Расщепленное единство профессионального и личностного порождает

множество ожиданий от использования «недирективных» программ. В организационном управлении предлагаются процессный, ситуационный, целевой и т. п. подходы, ставится задача максимального использования всех возможностей менеджмента от полного слияния со средой до полной независимости от нее (на основаниях математического моделирования с использованием BigData), где сохраняется приоритет профессионального над личностным и не более. Конечной целью профессионально-личностного самоопределения устанавливается отказ от перечисленных иллюзий и способность принимать самостоятельное решение о выборе жизненной стратегии.

Стратегия организационного поведения, в качестве стиля управления и набора тактических действий непосредственно связана с «человеческим фактором», но при этом может быть и «антигуманной». *Классическая парадигма* организационного поведения требует директивной стратегии, авторитарного стиля и строится преимущественно на манипулятивных действиях резко повышающих производительность труда (преобладает коммуникация по вертикали: top-middle-low) – базовый принцип: **субъект ≡ объект управления**. Необходимость развития классической парадигмы была связана с низкой эффективностью монополизированного и ресурсного менеджмента в новых условиях ведения экономики в XX веке. *Кибернетическая парадигма* организационного поведения требует коллегиальной стратегии и «гуманизации» рабочей среды, демократического стиля и строится на сотрудничестве (преобладают коммуникации горизонтального типа, подразумеваются отрицательные обратные связи с сохранением устойчивости производства, а значит и потребления, к внешним факторам) – базовый принцип: **субъект > объект управления**. Необходимость развития кибернетической парадигмы в свою очередь была связана с формированием общества потребления и расширением экономических рынков до глобальных размеров. *Синергетическая парадигма* организационного поведения требует либеральной стратегии, свободного стиля управления и должна строиться на взаимодействии и доверии сторон производственного процесса (производство товаров и услуг). Коммуникация, наряду с интерактивными и перцептивными действиями поднимается до равноправного общения (наличествует должный уровень правовой защиты и авторских прав, как потребителя, так и производителя); профессиональный фриланс потребует самоорганизации и самоуправления: базовым принципом становится постмодернистский ориентир – «**ни субъекта, ни объекта**».

На этих основаниях можно сформулировать *сущность организационного процесса* и сформировать следующие принципы статической (достигшей порога нечувствительности и ликвидации) и динамической (функционирующей в рамках жизненного цикла) организации.

Принципы приоритета:

- принцип приоритета цели: наивысший приоритет имеет цель, затем задача и далее функция;

- принцип приоритета функций над структурой при создании организаций: создание новых организаций осуществляется для реализации определенного набора целей;
  - принцип приоритета структур над функциями в действующих организациях;
  - принцип приоритета субъекта управления над объектом при создании структурного подразделения;
  - принцип приоритета объекта управления над субъектом.
- Принципы соответствия:
- принцип соответствия между поставленными целями и имеющимися ресурсами;
  - принцип соответствия распорядительства и подчиненности: субординации, координации, реординации;
  - принцип соответствия эффективности производства (товаров, услуг) и экономичности;
  - принцип оптимального сочетания централизации и децентрализации производства и управления;
  - принцип ритмичности и пропорциональности: производственные и информационные процессы должны идти равномерно по графику.

В итоге, организационный процесс должен быть направлен на достижение целей, а не на устранение возмущающих воздействий; при выявлении проблемы необходимо учитывать как можно больше управляемых и неуправляемых факторов, влияющих на процесс; следует максимально сокращать влияние субъективного фактора на процесс; процесс должен обеспечиваться оптимальной информационной средой.

Главные критерии организационного управления – *рациональность* и *целесообразность*. Однако общие закономерности управления, выявленные кибернетикой, биологией и психологией показывают иррациональный и спонтанный характер принятия управленческих стратегий и решений:

- закон неопределенности отклика – устанавливает взаимосвязь внешних воздействий (сформированная уже стереотипизация) от внутренних психологических условий (апперцепция);
- закон искажения информации – пропорциональная зависимость степени искажения информации от количества звеньев в цепи ее передачи;
- закон самосохранения – необходимость защиты во всяком взаимодействии личностного статуса, общественной состоятельности, собственного достоинства;
- закон компенсации – возмещение недостатков, трудностей, проблем в одной сфере деятельности успехами, достижениями и результатами в иной;
- закон неадекватности взаимного восприятия и самооценки – в процессе взаимодействия люди склонны следовать ролевому поведению и ситуативным ожиданиям, что не обеспечивает достаточную прогнозируемость поведения как себя, так и другого.

Таким образом, современное состояние жизни общества (где активно развивается сфера услуг и предложений, в том числе и образовательная сфера) тесно связано с трудностями формирования человека, со сложностью

организации его частной и общественной жизни. Ощущается объективная необходимость удовлетворения этических, культурных, политэкономических, социальных и психологических основ человеческой жизни, поиска «человеческих» технологий такого удовлетворения, осознание социальной ответственности. В связи, с чем полезно познакомиться с продуктами мифологизации представлений о деятельности руководителя (см. соответствующий фрагмент первоисточников – 1.2.1), а также обратиться к анализу модели организационного управления (см. Таблицу 1).

Таблица 1

<i>Традиционная (директивная)</i>	<i>Достигнутая (экономическая)</i>	<i>Становящаяся (перспективная)</i>
Власть	Экономическое принуждение	«Творческое» участие
Авторитет Директива	Материальное поощрение	Корпоративность, «моральные» стимулы
Персональная зависимость	Мотивация	Приверженность
«Тейлоризм»	Экономические стимулы	Экономические и социально-психологические стимулы
Исполнительность	Инициатива	Эвристическая деятельность

Таблица 1. Модели организационного управления

*Психологические теории организационного управления и управленческой деятельности:*

- *психоаналитические* (З. Фрейд, К. Юнг, Э. Берн): эффективность бессознательных реакций зависит от природного потенциала, психотипа индивида, выбранной социальной роли;

- *теория научения* (И.П. Павлов, Д. Б. Уотсон, Б.Ф. Скиннер): эффективность адаптации и произвольных действий зависит от системы поощрений и наказаний, и находится в зависимости от индивидуальных способностей;

- *теория стилей управления* (К. Левин, Р. Блейк и Д. Моутон): эффективность управления зависит не только от стиля работы руководителя (авторитарный, демократический, нейтральный), но и от сочетания внимания к производству и заботы о людях. Развитие теории К. Левина: *теория рационального управления* (Т. Коно) – в менеджменте описаны четыре типа управления (новаторско-аналитический, новаторско-интуитивный, консервативно-аналитический и консервативно-интуитивный); *теория соучаствующего управления* (работник подключается к принятию управленческого решения); *теория ситуационного лидерства* (П. Херси и К. Бландэд под лидерством понимают способность использовать имеющиеся ресурсы (в том числе и человеческие) для получения результата).

### *Организационная структура*

Содержание процесса формирования организационной структуры в значительной мере универсально. Оно включает в себя формулировку целей и задач, определение состава и места подразделений, их ресурсное обеспечение, разработку регламентирующих процедур, документов, положений, закрепляющих и регулирующих формы, методы, процессы, которые осуществляются в организационной системе управления.

*Структура организации* – логическая взаимосвязь уровней взаимодействия: структуру определяет стратегия (принцип А. Чандлера для промышленных предприятий).

По формам упорядочивания управленческих процессов в структуре организации специфическими моделями управления являются субординация, координация и реординация.

*Субординацией* (лат. subordinatio – соподчинение) называют модель упорядочения, при которой один из элементов управленческой структуры играет роль ведущего, определяющего начала в деятельности всех остальных и подчиняет их себе. Важнейшими особенностями субординации как формы управления деятельностью являются следующие: 1) в условиях этих связей одни элементы иерархической структуры оказывают направляющее воздействие на другие, вследствие чего последние начинают выполнять функции, которые им раньше не были свойственны; 2) значительное изменение функций зависимыми элементами способно привести к изменению их совокупных характеристик и даже качеств в целом; 3) новые функции и новые качества элементов структуры создают предпосылки для возникновения новых субординационных зависимостей, отличающихся еще большей сложностью. Следовательно, субординацию нельзя понимать как простое механическое структурирование и жесткую иерархию в отношениях. Субординационную зависимость не следует понимать односторонне, это всегда двусторонний процесс.

В отличие от этого *координацией* (лат. coordinatio – сорасположение) называется такая упорядоченность, при которой стороны, части и элементы одной и той же структуры или взаимодействие нескольких подструктур характеризуются тождественностью, равновеликостью. Их воздействие друг на друга не принимает односторонней зависимости и подчиненности. Равновесие между ними поддерживается равными возможностями и равными воздействиями. Деятельность каждого из них упорядочивается в соответствии с деятельностью других.

Нужно отметить, что в блоке с координацией и субординацией целесообразно упомянуть и такую модель управления, как *реординация* (лат. reordination – переподчинение). Реординацией обычно называют такую модель управления, при которой осуществляется правовое или организационное переподчинение одной общности другой или одних сторон частей и элементов какой-либо общности другим, как по горизонтали, так и по вертикали.

Координация, субординация и реординация широко распространены в живой природе и социальной действительности. Можно отметить, что они в равной мере способны придавать биологическим, социальным,

интеллектуальным и т. п. системам устойчивость и долговечность. В последнее время в связи с рассмотрением динамичных, сложных, сверхсложных и открытых, адаптивных и развивающихся систем в теориях управления внимание привлекает и такой вид управления, как «самоуправление», или «саморегуляция», или «самоорганизация». Специфика самоуправления состоит в том, что оно всегда связано с внутренними проблемами целостной организации или системы, направлено на решение проблематики этой организации или системы отношений своих элементов в ней.

Целевая общность в организации – обуславливает необходимость вводить иерархию и управление (*вертикальный срез, отношения власти и подчинения, субординации*); распределение функций, функциональное разделение труда (*горизонтальный срез, отношения равновесности и сотрудничества, координации*); налаживание устойчивых связей, их организацию; координацию, руководство, планирование, мотивирование, исполнение, контроль (в этом аспекте функционально совпадает с *управлением*).

Если организация выстраивает адаптивную структуру управления (не бюрократическую), то функционально необходимо организовать ее работу по типу *реординации* (лат. reordination – переназначение). В единстве цели, разделении труда, согласовании проявляется *организационный эффект*, или *организационный порядок* (см. Слайды 1-3).

Слайд 1

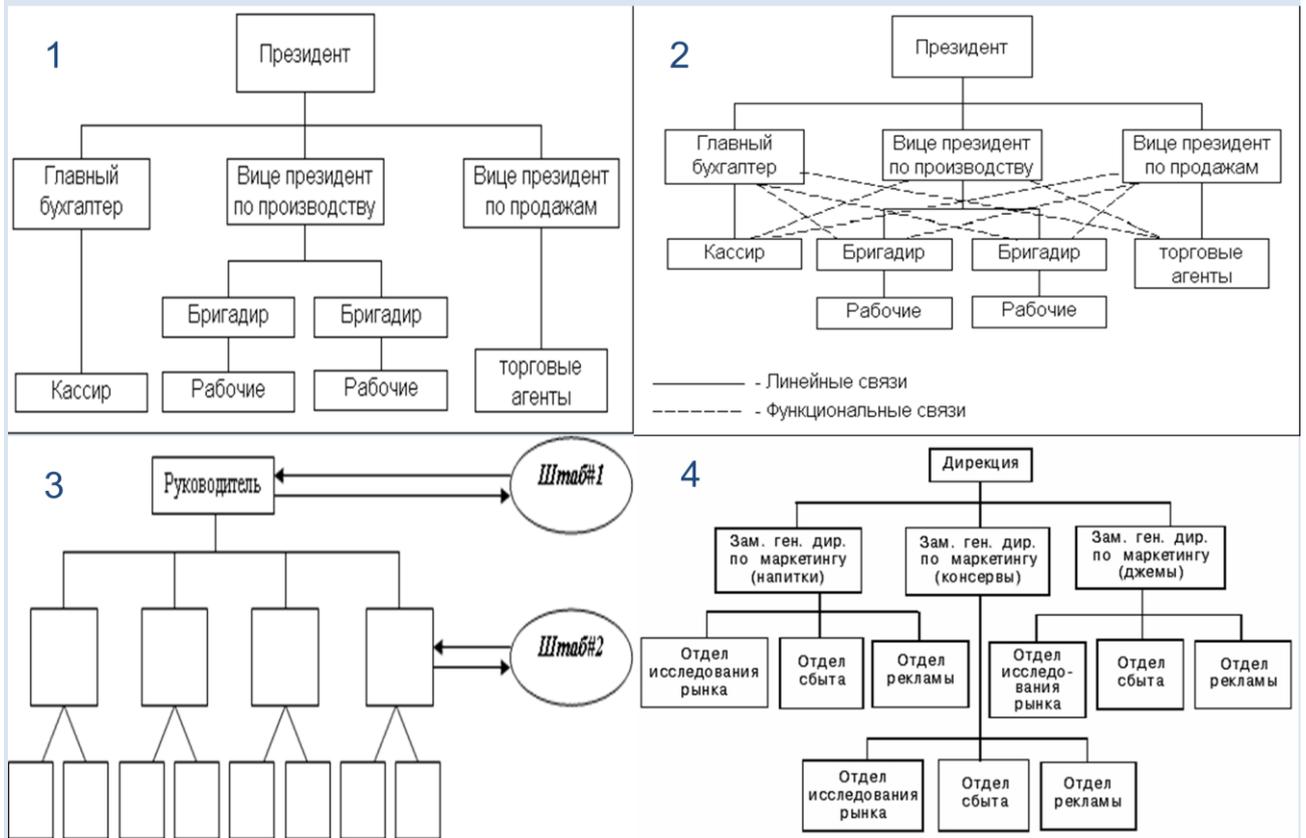
## Виды организационных структур

Бюрократические организационные структуры	Органические (адаптивные) организационные структуры
- линейная (1)	- матричная (5)
- функциональная (2)	- проектная
- линейно-штабная (3)	- проблемно-целевая
- дивизиональная (4)	- сетевая (6)

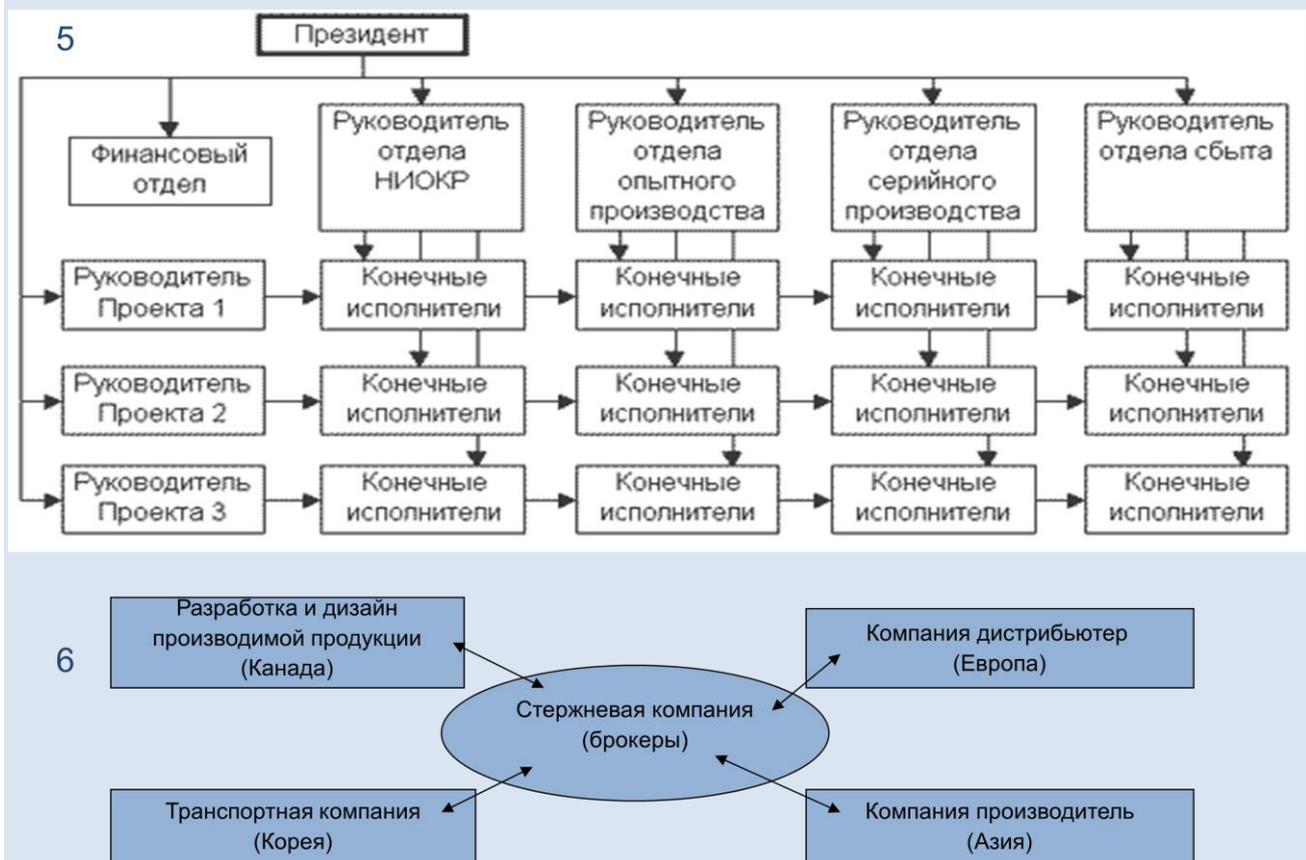
### Основные характеристики типов структур управления

Бюрократический тип	Органический тип
Четко определенная иерархия	Постоянные изменения лидеров (групповых или индивидуальных) в зависимости от решаемых проблем
Система обязанностей и прав	Система норм и ценностей, формируемая в процессе обсуждений и согласований
Разделение каждой задачи на ряд процедур	Процессный подход к решению проблем
Обезличенность во взаимоотношениях	Возможность самовыражения, саморазвития
Жесткое разделение трудовых функций	Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами

Примеры бюрократических организационных структур



Некоторые примеры адаптивных организационных структур



## Тема 2. Управление организационными изменениями, жизненный цикл организации и организационное развитие

Необходимость реагирования на изменения, происходящие во внешней среде (например, конкуренция, изменения в законодательстве, реформирование в образовании и др.) или на внутренние проблемы (увеличение производительности на производстве, внедрение новых учебных программ и т. п.) ведет к тем или иным изменениям в организации – это решения ее руководства изменить что-то во внутренних условиях функционирования организации (цели, структуру, задачи, технологию, кадры).

Изменения в организации – это инновации (внедрение прогрессивных материальных и нематериальных новшеств), продиктованные стратегическими планами изменения производственной и организационной структур, внутренние мероприятия локального характера (модернизация или замена оборудования и/или технологий, реконструкция зданий и т. п.), требующие корректировки привычного режима работы. Самое главное условие управления изменениями – это не только наличие лидера преобразований, но и способность лидера добиться согласия на их осуществление со стороны работников организации.

Известны два принципа приведения в соответствие людей и структурных изменений организации – *принципы соответствия*:

- *первый принцип гласит*: «людей надо подбирать под сложившуюся структуру»;
- *второй гласит*: «структуру надо создавать под хорошо подобранных людей».

Принципы соответствия дополняют друг друга, хотя и противоречат. Они дополнительные в пределах одной организации, но *на разных стадиях ее развития*.

При этом обычный алгоритм изменений предполагает сначала выработку стратегии преобразований, затем внедрение новых системных решений и в конце – обучение персонала работе в новых условиях. Часто последний этап не реализуется, и работники вынуждены приспосабливаться к новым условиям путем проб и ошибок, поэтому скрытое сопротивление персонала явление не случайное, а объективное.

Так, в процессе разработки нововведений имеют место: отсрочки начала процесса изменений под любыми «благовидными» предложениями; неожиданные препятствия и различные трудности, которые требуют пересмотра самой идеи преобразований, либо увеличивают затраты по сравнению с запланированными или располагаемыми; попытки саботировать изменения или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

После завершения преобразований сопротивление может проявляться в виде: отставания фактических результатов от запланированных; попытки отнесения полученных эффектов за счет «доперестроечных» усилий; внедрения мнения, что новое – это старое, но только другими словами (на этой основе – возврат к прежнему); предложения «еще больше увеличить» эффект нововведений за счет подключения к новой системе элементов старой.

Успешность управления организационными изменениями в значительной степени зависит от складывающихся обстоятельств, на фоне которых проводятся изменения (см. Таблицу 2). К проверенным приемам снижения (устранения) сопротивления изменениям можно отнести: открытое обсуждение идей и мероприятий изменений, убеждение работников в их необходимости; привлечение подчиненных к принятию решений, создание обстановки открытости; стимулирование согласия сопротивляющихся; кооптирование (включение) скептиков в комиссии по приемке новшеств; маневрирование и выборочное использование информации в отношении разных людей (просьба о поддержке, одобрение предложений и т. п.); принуждение (угроза увольнения, лишение продвижения, премии и др.).

Таблица 2

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Лимит времени для реформирования	Быстрота изменений	Сильное сопротивление
Адаптивный	Отсутствие срочности	Слабое сопротивление	Медленное и неупорядоченное реформирование
Кризисный	Угроза существованию предприятия	Слабое сопротивление, а на начальных этапах - поддержка	Жесткий дефицит времени и риск неудачи
Управление сопротивлением	Средняя срочность или циклическое реформирование	Регулируемое сопротивление и подгонка к нужному моменту	Сложность планирования и реализации

Таблица 2. Сравнение методов внедрения изменений

Если рассматривать функционирование организации в логике жизненных стратегий, выявления *жизненных циклов* (начала – конца, содержания – формы, структуры – функций и т. п.), то управление организацией сведется к обеспечению непрерывности и устойчивости ее жизненного цикла, поиску соответствий идеализированных стратегий (классических, кибернетических, синергетических) и стилей управления (авторитарных, сотрудничающих, либеральных) с особенностями решения текущих тактических задач, с которыми уже сталкивается (и еще столкнется) конкретный руководитель конкретной организации. На протяжении «долгой жизни» организации можно наблюдать фазовые, циклические и стадийные изменения функционирования организации (см. Слайд 4).

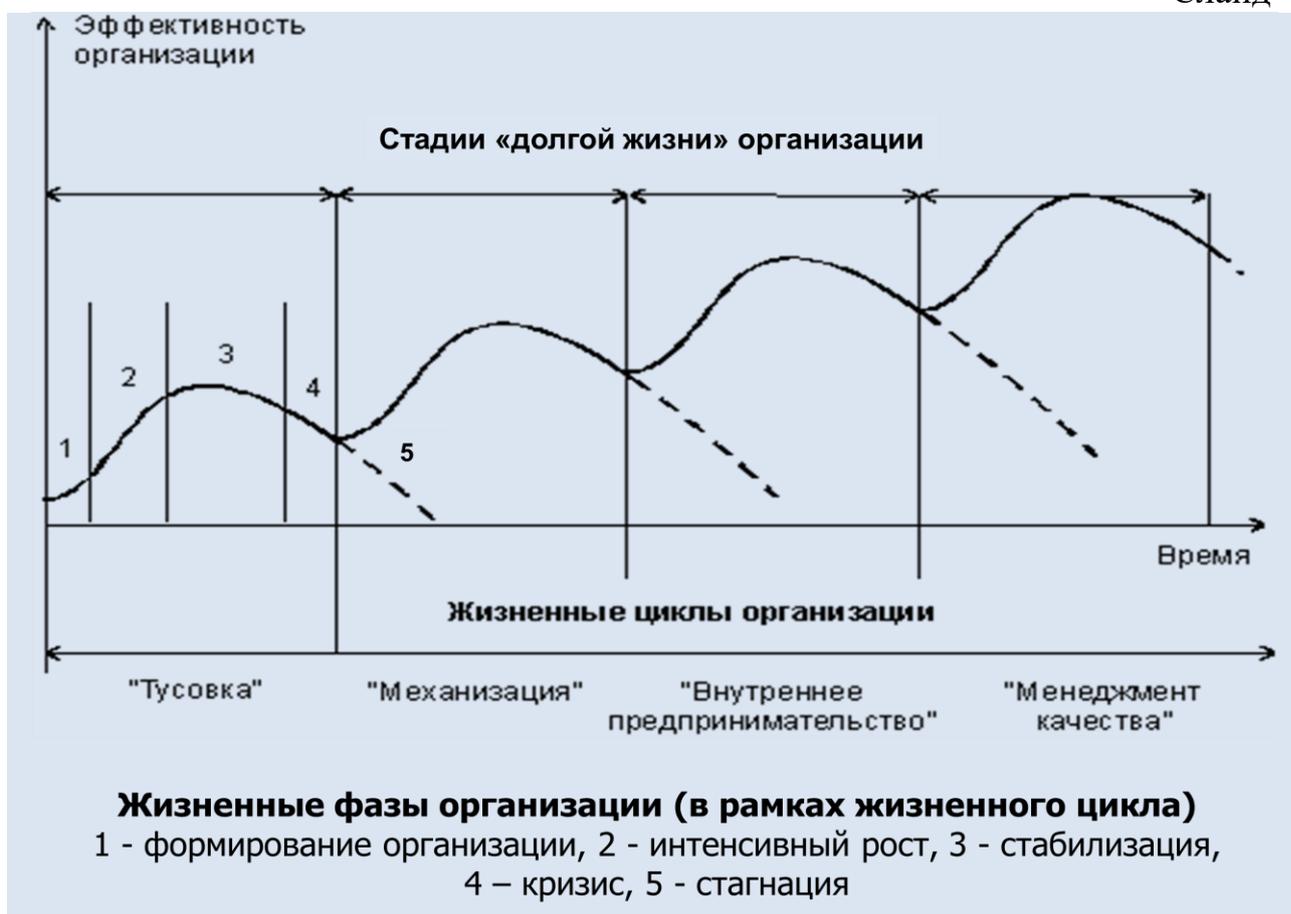
*Стадия (фаза) создания организации.* Организация находится в стадии становления, цели недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера – новатор. На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому

непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи: доступ к необходимым ресурсам; овладение механизмом конкуренции.

Руководству следует сосредоточить особое внимание на изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках; сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации; выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесение соответствующих корректив в стратегию; рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации; принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

Слайд 4



*Стадия (фаза) роста организации.* На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней

иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи: обеспечить условия экономического роста; достичь высокого качества товаров, услуг.

Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего. На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи: решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников; обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала; оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

*Стадия (фаза) зрелости организации.* Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии весьма вероятно бюрократичивание аппарата управления организации. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи: обеспечить общую стратегическую дееспособность; сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

На стадии зрелости руководитель организации должен: заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров; вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости; постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации; использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства; создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

*Стадия (фаза) спада организации.* Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями.

Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Характерные симптомы этой стадии: снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет формы конкурентной борьбы; усиливается диктат поставщиков; возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе; нарастает сложность управления производственными активами; усложняется процесс создания товарных инноваций; снижается прибыль.

На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения. В этих условиях руководителю предстоит: рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки; изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях; приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

Эволюция организационной структуры по этапам жизненного цикла «долгоживущей» компании – это создание малого предприятия, затем переход в крупную компанию, с неизбежностью запуска процесса децентрализации (создание филиалов) или процесса создания матричной структуры (мощная система временных рабочих групп). У них (филиалов, временных рабочих групп) много общего, ведь их задача – спасти организацию от «гибели».

Таким образом, организационное развитие – это, с одной стороны, организационная стратегия, основанная на идеях групповой динамики, а также на теории и практике, связанной с планированием изменений; а, с другой стороны, процесс обучения людей тому, как решать проблемы (управления, производства, коммуникации...), используя преимущества и возможности.

### **Тема 3. Профессиональная пригодность и профессионализм. Личность в организации и трудовая мотивация**

Общие теории личности предлагают множество вариантов рассмотрения структуры личности и в зависимости от решаемой задачи можно обратиться к тому варианту, который в достаточной степени раскрывает суть проблемы. Так, присутствие личности в организации создает социально-психологическую напряженность, что влияет как на изменение характеристик организации, так и на изменение параметров личности. На схеме, отображающей структуру личности человека (см. Схему 1) выделены общечеловеческие свойства (ресурс профессионального и личностного развития), индивидуальные неповторимые (текущий результат достигнутого в развитии) и социально-специфические (запрашиваемые социумом параметры) черты.

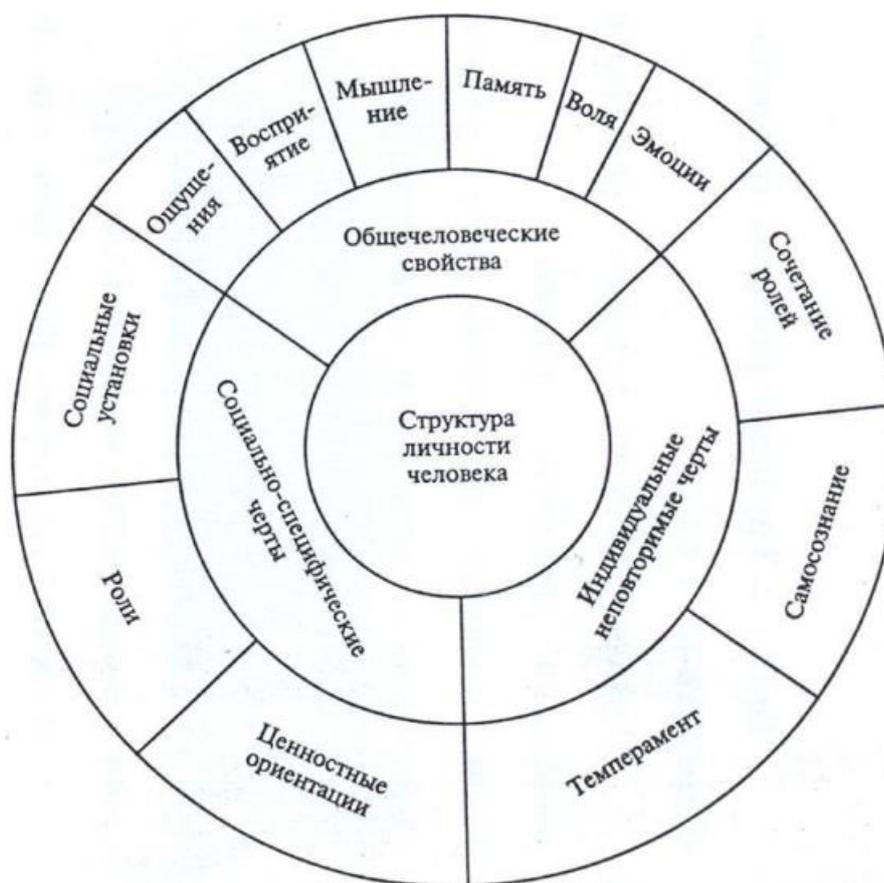


Схема 1. Структура личности человека

Личность в процессе своего становления погружается в цикличность процессов жизнедеятельности (конструирования жизненных сценариев, планов и смыслов), проходя несколько фаз в своем развитии:

- *социализация* и соответствующими этому процессу «детерминирующими» технологиями с выходом во внутренний план формирующейся личности и ее способности к интерактивно-коммуникативно-перцептивным действиям, императивный принцип поведения характеризуется социально-природной *необходимостью* поведенческих актов – модальная форма «НАДО»;
- *персонализация*, с выходом к саморефлексивной, собственно дискурсивной практике, императивность же характеризуется социально-психологической *возможностью* актов поведения – модальная форма «МОГУ»;
- *индивидуализация*, с выходом во внешний план, собственно сформированной, т. е. уже социально-полноценной и право-ответственной личности, с индивидуально-психологической *произвольностью* императивного поведения – модальная форма «ХОЧУ»;
- *универсализация*, с выходом к собственно нравственной и, как следствие, моральной, т. е. этически автономной человеческой сущности, характеризующейся социально-культурной *результативностью* человеческой активности – модальная форма «ДОЛЖЕН».

В результате структура личности разделяется на внутреннюю подсистему (сознание) и внешнюю подсистему (деятельность) (см. Слайд 5). Личность же

выступает как целостность, соблюдающая принцип единства сознания и деятельности (С.Л. Рубинштейн).

Слайд 5



Столкновение, конфликт внутренней (социально-психологической) и внешней (социальной) структур личности происходит постоянно в процессе развития личности и обостряется в период рубежа минимума социальной зрелости (об этапах и рубежах развития личности размышляет К.К. Платонов в своей концепции динамической функциональной структуры личности), когда на данном этапе становления личности происходит кардинальная смена приоритетов и целей индивидуально-личностного развития на профессиональное, сопровождаясь поиском путей разрешения и преодоления внутренних конфликтов.

Таким образом, социальная зрелость связывается с неизбежностью выполнения социальной и гражданской роли, правовой ответственностью, что закрепляет со стороны социума приоритетность профессиональности над личностным, приводящей к обострению *внутриличностного конфликта*, необходимости преодоления ряда препятствий (инерции и стереотипности мышления, «обученной беспомощности» и т. п.), формирования комплекса рационально-продуктивных способов будущей профессиональной деятельности, потребует направленной мобилизации усилий, управления собственными временными ресурсами, определения «жизненной перспективы».

На примере жизненного цикла идеи, предприятия, инициативы, организации можно увидеть наглядно расхождение модальностей «хочу» и «надо» (желания и реальности), изменение ролевых (социальных, профессиональных, «конвенциональных», межличностных, как и внутриличностных) позиций.

Кризисы профессионального (карьерного роста: нереализованности, опустошенности, бесперспективности, их сочетание; социальной и профессиональной самоактуализации, угасания) и личностного (на стадии зрелости) развития могут и должны использоваться как инструмент контроля развития, контроля соответствия, оценка успешности сформированности того или иного свойства личности. Кризисы профессионального становления преодолеваются, как и само профессиональное становление делается возможным при условии согласованности факторов влияния на личностный и профессиональный рост (моральное и психическое здоровье человека и общества, социально-правовые и экономические условия устойчивого развития, осознание целей и наличие средств для их достижения).

Под *профессионализацией* понимается процесс становления работника профессионалом, то есть человеком, в совершенстве владеющим навыками, знаниями, умениями, необходимыми для определенного вида деятельности. Профессионализм отражается в авторитете человека, качестве и эффективности его труда, умении передать свой опыт другим людям, умении справляться с нестандартными рабочими ситуациями. Процесс становления работника как профессионала зависит от личностных способностей работника, условий труда, мотивации труда и интересов самого работника. Профессионализация зависит от опыта деятельности в данной отрасли, от образования человека и качественной отдачи работника.

#### *Основные этапы и фазы развития профессионала*

(по Е.А. Климову, стратегия профессиональных гильдий)

*Первый этап* – поиск своего места в жизни: профессиональное самоопределение и получение образования; карьера выступает как эмоционально насыщенный, но слабоструктурированный образ:

- *фаза оптанта* – человек вынужден сделать профессиональный выбор;
- *фаза адепта* – выбор сделан, происходит освоение профессиональной деятельности (освоение профессиональных знаний).

*Второй этап* – вхождение в должность и профессиональная адаптация; характеризуется формированием реального отношения человека к избранной деятельности:

- *фаза адаптации* – адаптация к профессии, профессиональной деятельности (освоение профессиональных умений и навыков).

*Третий этап* – становление в должности; характеризуется формированием умений, приобретением навыков прогнозирования и конкретизации социальных ожиданий, связанных с данной профессиональной деятельностью; накапливается опыт, повышается квалификация, осваиваются новые алгоритмы решения профессиональных задач, повышается готовность к деятельности в нестандартных ситуациях:

– *фаза интернала* – опытный работник, самостоятельный, вошел в профессию.

*Четвертый этап* – человек оценивает свою профессиональную карьеру как лично-значимый факт, удовлетворен результатами собственной активности:

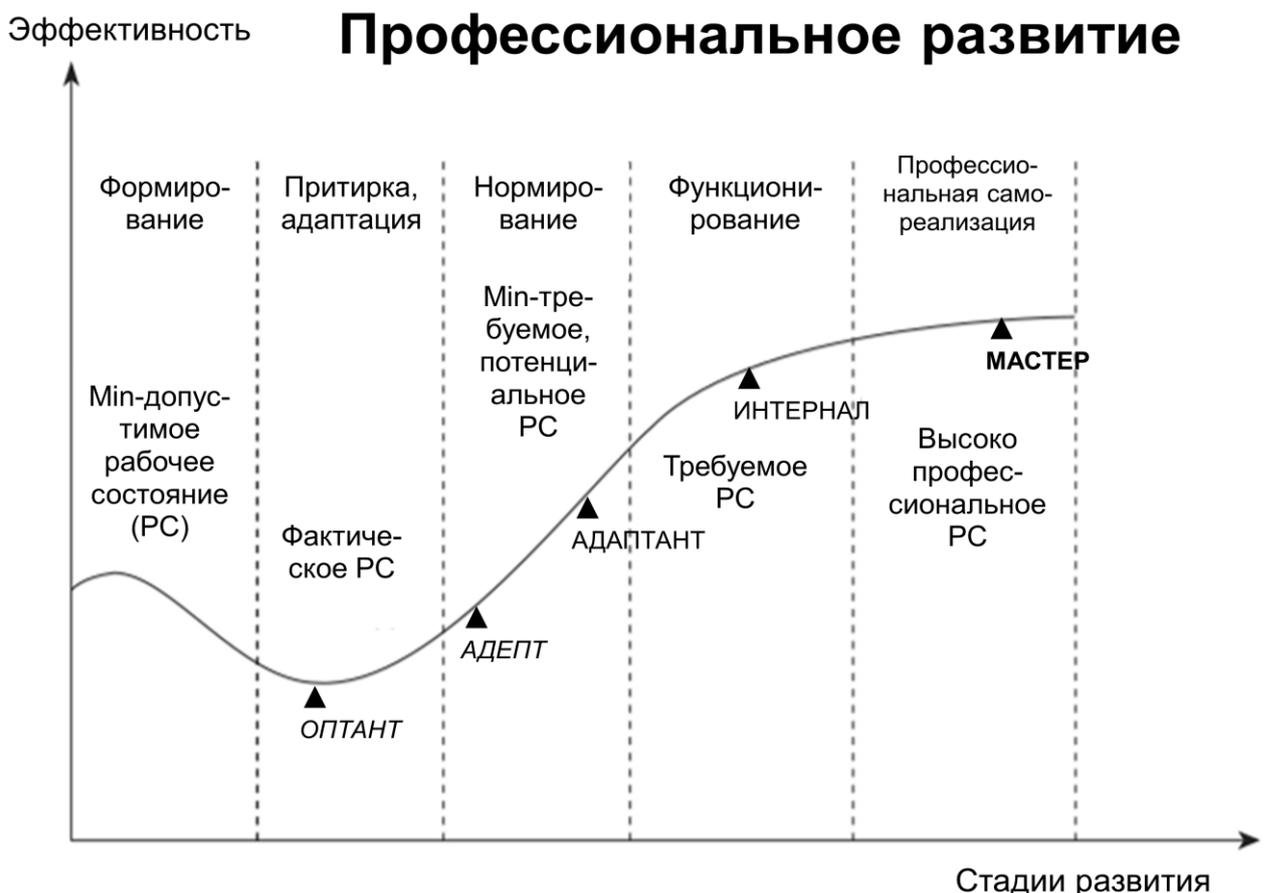
– *фаза мастерства* – способен решать самые сложные профессиональные задачи, имеет свой индивидуальный стиль деятельности; имеет формальные показатели квалификации;

– *фаза авторитета* – мастер в профессиональном кругу, его хорошо знают; имеет высокие формальные показатели квалификации, с его мнением считаются в профессиональных кругах, может выступать в качестве профессионального эксперта;

– *фаза наставничества* – передача опыта, который можно перенять, высший уровень любого специалиста, профессиональный эксперт-консультант.

Применяя подход Е.А. Климова в понимании профессионального развития к оценке эффективности групповой работы (на фоне динамики развития группы, см. Слайд 6 и далее), мы видим не только рост возможностей специалиста (и его рабочих состояний) при приобретении профессиональной квалификации, но и прямую взаимную связь этой квалификации с формами организационной сложности группы: от ее формирования к профессиональной самореализации, как группы, так и ее членов.

Слайд 6



*Взаимосвязь потребностей, мотивов и стимулов*

Широко известна классификация потребностей и мотивов А. Маслоу, предоставляющая выбор моральных стимулов со стороны руководства и зависящая от способа удовлетворения той или иной потребности работника (см. Таблицу 3)

*Таблица 3*

<i>Потребности</i>	<i>Пути удовлетворения</i>
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, карьерный рост, расширение области полномочий, ответственности и влияния
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принятия решения, ощущение полезности своей работы
Социальные (причастности, поддержки, взаимодействия, привязанности)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение, соревновательный эффект
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Рабочая среда (удобное рабочее место, хорошие физические условия работы и т.п.), питание, жилье, одежда

Таблица 3. Пути удовлетворения потребностей по А. Маслоу

Сам же руководитель при управлении организационным поведением профессиональной группы выполняет эффективно свою роль, если знает психологические особенности подчиненных; создает благоприятную атмосферу в коллективе, транслирует корпоративные ценности через поступки; пресекает «ненужные» конфликты и ищет способы разрешения возникающих конфликтных ситуаций; демонстрирует справедливость при принятии решений; выявляет внутренние мотиваторы людей; дает обратную связь, отзывается на запросы работников; поощряет инициативу и обеспечивает адекватную оплату.

#### **Тема 4. Персональное развитие в организации. Управление карьерой, личностный и профессиональный рост**

Культурой установлен эффект параллелизма-единства личностного и профессионального. Эти стороны социогуманитарной практики связаны настолько тесно между собой, что делают возможным создание технологий управления, развития, воздействия каждого требуемого компонента практики через другой. Именно поэтому в педагогической триаде (знания, умения, навыки) необходимо различать проблему предметности и проблему дисциплинарности, причем если содержание компетенций всякой деятельности сводить к знаниям, умениям и навыкам, то знания имеют (принимают) предметный характер, а умения и навыки – дисциплинарный. И если

предметно-дисциплинарный подход непосредственно обращен к социогуманитарной технологии профессионализации, то компетентностный подход опосредуется институциональной помощью реализации программ выбора (формированием ряда компетенций), а соответствующая подходу оценка обозначает степень вовлеченности субъекта профессионализации в профориентационный процесс.

Обозначим ступени осознания сложившейся системы профессионального и личностного роста как процесса интериоризации культуры у человека:

Ступень 1. Анализ объективной структуры требований (оценка социальной и культурной определенности социума, оценка рынка производства и потребления, профессий, труда и их динамики).

Ступень 2. Анализ субъективной психологической структуры (компонентов) профессиональной деятельности в ходе выполнения различного рода систем требований (профессиография и профдиагностика).

Ступень 3. Установление корреляций между психическими компонентами при реализации разных видов деятельности (анализ соответствия пригодности, интересов и склонностей).

Ступень 4. Реконструкция индивидуальных психических структур деятельности в соответствии с различными видами требований (профотбор и профконсультирование; поиск соответствия пригодности, интересов и склонностей).

Ступень 5. Выведение устойчивой структуры личности как генерализованной психической структуры деятельности (просвещение: осознание, генерализация, выраженность, стабильность качеств профессии).

На основании выявленных параметров профессиональной идентификации и оценки организационной и структурно-функциональной эффективности профессиональной среды и соответствующей подготовки проводится профессиональная экспертиза, устанавливаются стандарты и эталоны, цели и средства профориентационной работы.

Формально, данное понимание подводится под содержание педагогической триады, с учетом всех известных видов человеческой деятельности (игра, учение, труд, общение) и возвращает нас к вопросу о роли дисциплинарности по отношению к проблеме профессиональности. С содержательной стороны идея дисциплинарности связывает различные уровни (образовательные), категории (возрастные), статусы (социокультурные) в единую проблематику развития, что важно само по себе, ибо дает возможность увидеть не только саму проблему развития по новому, но и возможные пути ее разрешения.

*Формирование и развитие личности профессионала, профессионально-важные качества личности.* В связи с потребностью производства можно предложить так называемые точки роста профессиональности и своеобразную иерархию профессионализма, т. е. некий алгоритм стимулирования личностного самоопределения и программу «ближайших зон развития» личности [14]:

– *до-дисциплинарность* – игра как квазидеятельность, преобладает и присутствуют цикличность, формирование устойчивых паттернов, образов деятельности, личностная вовлеченность;

- *монодисциплинарность* – предмет деятельности уже определен (извне), исполнительская культура нормирована, задается профессиональностью узкоспециализированного характера;
- *дисциплинарность* – предмет деятельности еще определяется, исполнительская культура нормируется, специализированная профессиональность уточняется;
- *смежность* – в связи с предметной неопределенностью деятельности возникает запрос на требуемый уровень личностной проявленности исполнителя, профессиональность персонифицируется;
- *междисциплинарность* – **профессионализм как таковой**: не только междисциплинарный характер деятельности, требующий квалификации определенного уровня, но и обязательная сертифицированность (правовая и/или корпоративная защищенность) профессиональной деятельности;
- *интегральность* – потребность и готовность к автономной деятельности, уровень личностно-профессиональной проявленности, удовлетворение потребности посредством самостоятельности, подлинный фриланс, необходимое разрушение исполнительской культуры;
- *полидисциплинарность* – профессиональная самоактуализация, выход к профессиональной универсальности;
- *трандисциплинарность* – универсальность личностная...

В сферах с высокими требованиями к профессиональной подготовке, например, научно-исследовательской, обнаруживается несколько уровней реализации профориентационной стратегии. Уровень первый – междисциплинарный: переход от классических методов познания и деятельности к неклассическим опирается в основном на директивную профориентационную программу, часто по запросу нанимателя. Уровень второй – отказ от междисциплинарности в пользу интеграции (предполагающая то или иное сотрудничество нанимателя и исполнителя): если междисциплинарность условие для ученого, научного работника внешнее, требование самой науки, то интеграция – путь самоопределения ученого, условие выбора его профессионального и личностного роста. Уровень третий (проективный, стирающий грань между нанимателем и исполнителем) – отказ от интегральности в пользу трандисциплинарности: переход от постклассических методов и средств в научно-исследовательской деятельности к неоклассическим.

Формирование профессиональности позволяет в результате обнаруживать способность к автономному существованию профессионала (умение самостоятельно ставить задачу и решать ее, т. е. выполнять одновременно и успешно несколько функций), расширять спектр профессиональных и социальных ролей (для командной работы это возможность взаимозаменяемости, тем самым обращается внимание на сущность командной работы, где не формально-количественные, а содержательно-качественные характеристики состава команды только и могут обеспечивать эффективность работы. См. здесь Слайд 7 и далее).

## Ролевая картина социальных отношений в процессе трудовой деятельности

<i>Профессиональные и/или социальные роли</i>	<i>Социальные возможности</i>	<i>Социальные действия</i>
<b>«Работник»</b>	Возможно «существование»	Взаимосублимация
<b>«Неспециалист»</b>	Возможно «реагирование»	Взаимоотражение
<b>«Специалист»</b>	Возможно «информирование»	Взаимоинформирование
<b>«Профессионал»</b>	Возможно «соглашение»	Взаимодействие
<b>«Фрилансер»</b>	Возможен «договор»	Взаимоудовлетворение
<b>«Универсал»</b>	Возможен «диалог»	Взаимопонимание

Реальная картина социальных отношений в организации подчинена комплексу социальных действий, вне зависимости от фактически исполняемой профессиональной и/или социальной роли и можно лишь говорить об акцентуации той или иной роли при реализации запрашиваемой возможности социальной и/или профессиональной активности.

В связи с обозначенными проблемами личностного развития и самоопределения возникает необходимость разработки и широкого внедрения системы тренинговых и педагогических практик по преодолению социальных и психологических барьеров и повышения эффективности социальных действий посредством целенаправленного развития субъекта(-ов), где должны быть затронуты этико-психологические проблемы взаимодействия в части рефлексивной стороны общения: особенности и преимущества неформального общения, недопустимость вмешательства в личную жизнь собеседника, интимизация диалоговой формы общения. В подобных развивающих практиках соблюдается требование последовательного преодоления препятствий личностного роста, обеспечивается выполнение программы самореализации через рост коммуникативной, социальной и иной компетентности: от первичной социализации до самоактуализации. Обращается внимание на вопросы преодоления и использования манипуляций (на уровне выбора и осуществления профессиональной подготовки), расширения адресности и «векторности» актуализации индивидуальных возможностей и способностей; осваиваются необходимые навыки и выстраиваются техники, приемы, методы успешного делового общения:

- восприятия коммуникативных действий (видение, слышание, кинестетические перцепции) и самопрезентации (привлекательность, успех, удовлетворенность);
- реализации социально-ролевых действий (идентификация, презентация, перформанс), «понимания» и оценки таких действий (сопереживание, сопричастность, соответствие);
- мотивационно-ценностной презентации сторон коммуникации (инициативность, уверенность, компетентность) и эффективности их взаимодействия (преодоление стереотипов, согласованность, результативность).

## **Тема 5. Групповое взаимодействие, командообразование, организационная коммуникация, принятие и внедрение решений**

Психологическая структура сформированной малой группы предполагает наличие нескольких относительно самостоятельных подструктур: композиционной, межличностных предпочтений, коммуникативной и подструктуру функциональных отношений. Наряду с этими, определяющими малую группу специфическими признаками можно отнести ряд психологических факторов, задающих групповую динамику и отражающих специфику и особенности управления ею: групповая сплоченность и совместимость, лидерство и принятие групповых решений, внутригрупповая конфликтность, этапы развития группы (образование команды), стадии формирования временной (проектной) группы (адаптация, идентификация, интеграция и распад), эмпатия, конформизм, групповое давление и др.

*Групповая динамика* – это совокупность динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой движение группы от стадии к стадии (ее развитие или деградацию).

*Динамические процессы:*

- процесс образования малых групп (феномен группового давления на индивида, развитие групповой сплоченности);
- процессы лидерства (формирование структуры группы) и принятия групповых решений (нормообразование, разрешение групповых противоречий);
- процесс развития малой группы (устойчивая работа, образование команды) или стагнация, регрес и распад.

О наличии сформированности групп можно судить по проявлению характеристик социально-психологического климата (см. Слайд 8) в организации (рабочих групп организации). К содержанию понятия *социально-психологического климата* (СПК) группы относятся: совокупность социально-психологических характеристик группы; преобладающее позитивное и устойчивое психологическое настроение; деловой характер взаимоотношений в группе; интегральная характеристика состояния группы (совместимость, сплоченность и др.).

**Социально-психологический климат** – это настроение группы, определяемое межличностными отношениями совместно живущих, работающих или обучающихся людей.

Положительный климат	Отрицательный климат
Способствует росту производительности и удовлетворенности трудом	Ухудшает экономические показатели группы
Сплачивает группу	Разобщает людей и ведет к развалу группы
Способен компенсировать даже малопривлекательную работу	Не всегда компенсируется даже очень высокой оплатой труда

**Факторы, определяющие социально-психологический климат:**

1. Удовлетворенность работой.
2. Групповая совместимость и сработанность.
3. Сплоченность коллектива.
4. Характер коммуникаций.
5. Стиль руководства.
6. Характер выполняемой деятельности.
7. Степень участия в процессе принятия решений.
8. Объективность оценки работы.
9. Профессионально-квалификационное продвижение.

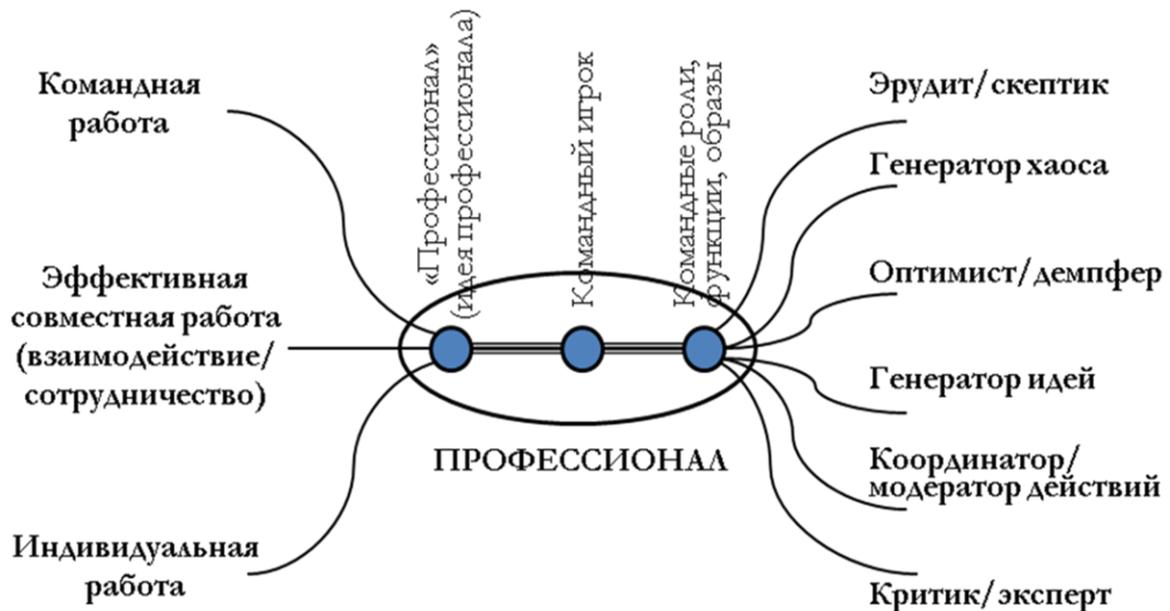
*Этапы развития группы:*

- нулевой уровень – *конгломерация* – агрегатное состояние, номинальное существование группы, ситуативное общение, группа существует как реальная, но нет связи между ее членами;
- первый уровень – *диффузная группа*, группа начинает существовать как реальная, начало целенаправленного общения, взаимодействия и контактов (цель – произвести хорошее впечатление);
- второй уровень – *ассоциация* – появляется чувство принадлежности к группе (поиск сходства, установление общности), начало совместной деятельности;
- третий уровень – *кооперация* – нормативный уровень (разработка и принятие норм, достижение результата деятельности), знают друг друга хорошо (цель – достигнуть доверия). Возможны три пути развития: *автономия* (удовлетворение индивидуальных интересов посредством участия в групповой деятельности), *корпорация* (удовлетворение групповых интересов за счет членов группы, других групп, общества), *команда*;
- четвертый уровень – высший (гармонизация индивидуальных, групповых и общественных целей и интересов), в формах команды и коллектива. Свойства: используют максимально свои возможности; могут работать без руководства; очень сплоченные группы.

В последнее время серьезное внимание уделяется организации командной работы, включающей исследователей, разработчиков и экспертов-консультантов. Эта команда фактически и создает промежуточное поле, где

сглаживаются все противоречия в круге специалистов, инвесторов проектов и потребителей продукта. Наряду с фигурой координатора или организатора поиска решения, для эффективной работы экспертного органа необходимы еще ряд участников (в зависимости от выполняемой задачи): эрудит, генератор идей, критик и др. (см. Слайд 9).

Слайд 9



### Ментальная карта: «профессионал – командный игрок»

Данная карта обращает внимание только на ролевые установки профессиональной деятельности и «Я-концепции», где каждая установка принимается и сутью ролевых позиций становится много-многозначность индивидуального выбора, полный спектр которого задаётся комплексом полноценности (в представленной ментальной карте отсылка идет к позиции Э. де Боно, где знание всех ролей обязательно – кто и как поддерживает и/или критикует, а освоение ролей происходит по мере профессионального совершенствования, и индивидуальной психологии А. Адлера, у которого «Креативное Я» – максима, активное начало, смыслообразующая первопричина человека).

Использование команд позволяет получить синергетический эффект, то есть новое качество результата совместного труда, создает условия для реализации творческого потенциала сотрудников, является крайне полезным для организации, но, как и любой другой метод, не может быть эффективным для всех видов организационной деятельности. В современной организации целесообразно творческое сочетание индивидуальной и командной работы, а в основу построения креативных структур должно быть положено целевое управление, поскольку вся деятельность организации определяется постановкой целей, а сутью управленческого воздействия является достижение запланированного результата. Системно-целевое управление основано на грамотном разбиении ведущих целей на подцели, которое позволяет увязать

задачи каждого сотрудника с миссией и видением организации и учесть потребности заинтересованных сторон.

Как показывает опыт, для успешной работы проектных групп они должны формироваться не только из людей разных специализаций, способных повлиять на результат, но и разных когнитивных предпочтений или стилей мышления (право-, и левополушарных). При этом руководитель группы должен ясно понимать как свое когнитивное предпочтение, так и своих сотрудников и правильно его использовать. При работе проектных групп необходимо выделять время для двух стадий: дивергентной, когда формулируются различные варианты решения задачи и конвергентной, когда вырабатывается компромисс и осуществляется выбор наилучшего решения.

#### *Коммуникации и общение в организации*

Рассмотрим виды коммуникаций внутри организации. Межуровневые (*вертикальные*) коммуникации, могут происходить по нисходящей (сообщение подчиненным уровням о принятом управленческом решении) и восходящей (отчеты, предложения, объяснительные записки). К вертикальным коммуникациям относятся как коммуникации вида «руководитель – подчиненный», «преподаватель – студент» (на стадиях выдачи заданий, контроля и др.), обеспечивающих вовлеченность участников взаимодействия в решение задач, обсуждение проблем, получение сведений об идеях и предложениях подчиненных; так и коммуникации между руководителем и рабочей группой (преподавателем и студентом – на стадии совместной исследовательской деятельности, например), повышающих эффективность действий группы.

*Горизонтальные* коммуникации обеспечивают координацию задач и действий, обмен информацией между подразделениями и считаются значительно более эффективными (см. Таблицу 4).

*Таблица 4*

<i>Вид коммуникации</i>	<i>Эффективность</i>	<i>Потери</i>
Горизонтальная	$\leq 90\%$	$\geq 20\%$
Вертикальная	$\leq 20-25\%$	$\leq 70\%$
Восходящая	$\leq 10\%$	
Нисходящая	$\leq 20\%$	

Таблица 4. Эффективность коммуникации в организациях

Отдельно следует рассматривать неформальные коммуникации – канал распространения слухов, которые передаются намного быстрее, чем по каналам формального сообщения и играющих заметную роль в формировании корпоративных настроений.

Основные преграды внутриорганизационных коммуникаций: искажение сообщений, информационные перегрузки, неудовлетворительная структура организации. Пути их преодоления: анализ и регулирование информационных потоков, организация обратной связи, организация сбора предложений, внедрение информационных технологий и др. К преградам и барьерам межличностных коммуникаций относятся преграды обусловленные восприятием, личным опытом, плохой обратной связью и неумением слушать; к барьерам – семантические, вербальные и невербальные.

Пример многообразия ограничений невербального общения:

- характеристики межличностного пространства: дистанция, насыщенность, рамочность, ракурс;
- оптико-кинестетические характеристики: внешний вид собеседника, мимика, пантомимика;
- паралингвистические (околоречевые) характеристики: вокальные качества голоса, диапазон голоса, тональность, тембр;
- экстралингвистические (внеречевые) характеристики: темп речи, паузы, смех и др.

И дополнительно рассмотрим несколько вопросов деловой этики и этикета в процессе *бизнес-коммуникации*. Деловая коммуникация – форма корпоративной активности с преобладанием имитационных действий, несет в себе смысловой аспект социального взаимодействия; она направлена на результат, устраняющий так называемый «конфликт ожиданий»; выполняет управленческую, информативную, экспрессивную (сняющую излишнюю напряженность) функции (см. [13; 15]).

*Деловая этика* – это обобщение человеческого опыта в сфере предпринимательства, создающего различные бизнес-стратегии (как по вертикали top-, middle-, low- уровни, так и по организационному стилю: директивному, коллегиальному, либеральному), а *деловой этикет* подчинен ситуативному контексту бизнеса и потому способен решать только тактические задачи. В итоге не сложно сформулировать несколько циклически взаимосвязанных (рефлексивных по технике) правил автономной либо переговорной бизнес-коммуникации:

*Первое правило:* цените время свое и чужое, времени всегда не хватает.

*Второе правило:* не говорите лишнего, иначе вспоминаем первое правило.

*Третье правило:* говорящий не слышит, думайте не только о себе, иначе вспоминаем второе правило.

*Четвертое правило:* слушающий да услышит, думайте и поймете, иначе вспоминаем третье правило.

*Правило пятое:* «И это пройдет» (Соломон), любой разговор должен закончиться. Можно сразу вернуться к первому правилу.

*Правило шестое (дополнительное):* нельзя никому препятствовать пользоваться этими правилами.

О сущности, моделях поведения, психологических основах переговорного процесса в деятельности руководителя см. соответствующий фрагмент первоисточников, пункт 1.2.4.

### *Принятие организационных решений*

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции [13] и см. соответствующий фрагмент первоисточников – 1.2.2. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руководитель, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления. Известный американский специалист по управлению Герберт Саймон назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности».

Разработка решений для руководителей является базовой профессиональной компетенцией и включена в их функциональные обязанности, в рамках которых они имеют набор требований и обязательств, прав и ответственности (см. Таблицу 5).

*Таблица 5*

<i>Решение на уровне индивида</i>	<i>Решение на уровне организации</i>
Наличие индивидуального умения	Создание соответствующей среды
Процесс принятия решения как таковой	Принятие решения к определенному моменту
Решение определяется используемым индивидуальным стилем	Решение носит групповой характер. Управление групповым процессом
Создание и выбор альтернатив	Управление творчеством и новаторством
Взятие риска на себя	Делегирование полномочий и ответственности

Таблица 5. Два уровня принятия решений в организации

Наиболее часто выделяют три этапа (фазы) разработки управленческих решений. Это *подготовка, принятие и реализация* решения. Однако число конкретных шагов в рамках указанных этапов существенно различается. Учитывая, что рассматриваемый алгоритм является базовым, число таких *шагов* должно быть максимально возможным, а сам алгоритм не только *логически последовательным*, но и *достаточно детальным*.

#### *Этап подготовки решений:*

1. Формирование команды для подготовки решения.
2. Диагностика ситуации.
3. Разработка и обоснование системы целей.
4. Определение проблемы.
5. Анализ проблемы.
6. Формулировка критериев и ограничений.
7. Выдвижение альтернатив.
8. Анализ альтернатив.
9. Оценка альтернатив и последствий.

#### *Этап принятия решений:*

1. Выбор альтернативы.
2. Принятие решения руководителем.
3. Конкретизация решения для более низких уровней управления.
4. Доведение решений до исполнителей.

5. Принятие решения исполнителем.
6. Разработка плана действий.
7. Экспериментальная проверка.
8. Уточнение и корректировка принятых решений.

*Этап реализации решения:*

1. Организация исполнения решений.
2. Определение результатов и последствий.
3. Оценка и анализ результатов и последствий.
4. Организация обратной связи.

К числу *основных факторов*, влияющих на принимаемые решения, можно отнести следующие (см. Схему 2). *Уровни управленческой иерархии*, на которых принимается решение, включают top-, middle-, low- уровни (решения стратегические – бизнес-стратегия, к этой группе можно отнести кризисное управление, тактические – корпоративная стратегия, оперативные – функциональная стратегия). *Сфера применимости решений* включает производство, социальную сферу, образование, управление персоналом, управление финансами и т. п. «*Человеческий фактор*» в принятии решений со временем последовательно увеличивается, попадая в зависимость не только от индивидуально-психологических характеристик субъекта управления, но и его профессиональных компетенций. *Стратегия принятия решения* прямо зависит от уровня управления, сферы применимости, функций лица, принимающего решение (ЛПР), фазы жизненного цикла (фаза формирования группы, командообразования) и может различаться на классическую, кибернетическую, синергетическую (см. выше) в зависимости от структуры организации (команды), обстоятельств (в первую очередь ресурсных) и стиля управления.

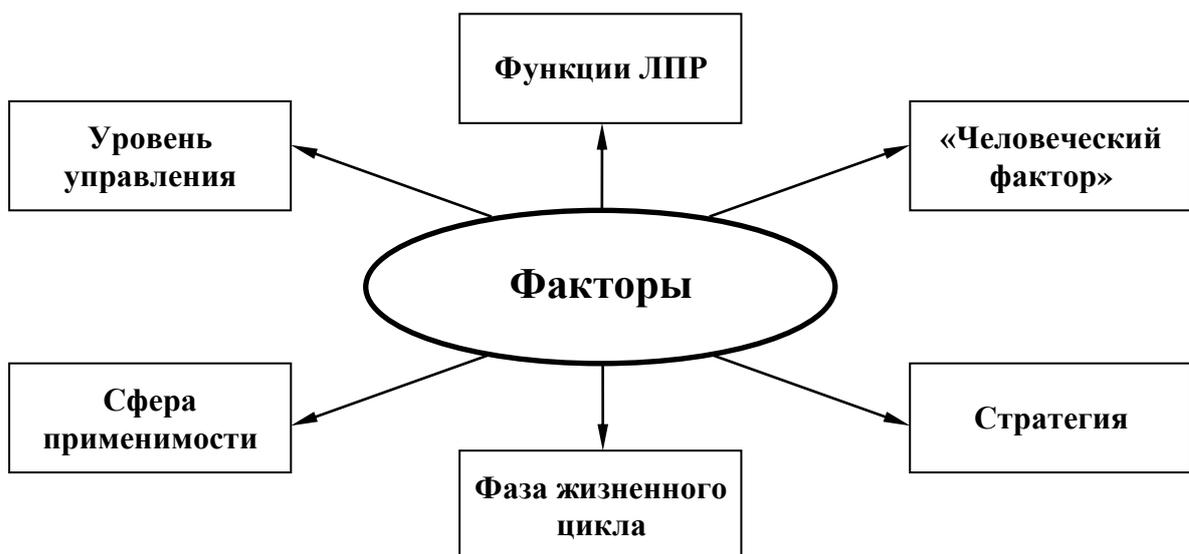


Схема 2. Основные факторы, влияющие на принятие решений

К общим вопросам технологии решения организационных проблем необходимо отнести: анализ и прогноз развития проблемной ситуации; «генерирующее» мышление как основа выработки альтернатив; методы многокритериальной оценки альтернатив, выбор оптимального

(рационального) решения проблемы; понятие эффективности (эффективное мышление и эффективные решения); поиск управленческих решений в ситуациях многозадачности, неопределенности, избытка или недостатка информации; креативные методы принятия управленческих решений (рациональные и интуитивные).

Некоторый перечень типичных ошибок (антропогенных и ситуационных, субъективных и объективных), допускаемых в процессе принятия решений, представлен в Таблице 6.

Таблица 6

<i>Субъективные</i>	<i>Объективные</i>
1. Привычка принимать решения по выбранному шаблону («Мы всегда делали так»)	1. Перенасыщенность принимаемых решений, которые поэтому не всегда выполняются
2. Переоценка возможного успеха («Мне обязательно повезет»)	2. Новые решения противоречат тем, которые уже приняты
3. Настрой на субъективно желаемое («Я этого очень хочу»)	3. Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не «работают»
4. Апелляция к собственному опыту («Мой опыт поможет сделать правильный выбор»)	4. В принятых решениях даны нереальные сроки, все понимают это, но принимают их
5. Недооценка рисков («Со мной это не произойдет!»)	5. Принимаемые решения оказываются «половинчатыми» в силу обстоятельств
6. Установка на самый исполнимый вариант («Зато быстро сделаем»)	6. В новых решениях заложена определенная доза конфликтности
7. Стремление доказать свою правоту («В конечном счете я всегда оказывался прав»)	7. Новые решения принимаются большинством, хотя верным может быть мнение меньшинства
8. Подгонка информации под свой замысел решения («Моя идея должна сработать»)	8. Решения принимаются с учетом того, что все ошибки исправятся потом
9. Абстрактная выработка решения («Смысл понятен, а там разберемся»)	9. Игнорируется поэтапная процедура принятия решений, так как нет времени
10. Давление неудач («Я уже не один раз обжигался»)	10. Некому готовить необходимую информацию для принятия решения

Таблица 6. Субъективные и объективные ошибки ЛПР

Человеческий фактор предполагает, что в сложном процессе разработки и осуществлении управленческих решений ключевую роль играет слаженная работа всех работников организации и предполагает:

- умелое делегирование полномочий;
- осуществление полноценной коммуникации, наличие обратной связи с персоналом и потребителями;
- поведенческие особенности самих руководителей, их организационная культура;
- стиль руководства, отношение к персоналу, его подбору и организация совместной работы с целью разработки и контроля выполнения управленческих решений;
- своевременное предупреждение конфликтных ситуаций.

## Тема 6. Лидерство в организации. Делегирование полномочий и ответственности

Организационное построение групп осуществляется на основе свободной интеграции функционально-ориентированного (свойственного классическому подходу к управлению), процессно-ориентированного (характерного для рыночного подхода) и системно-целевого (позволяющего объединить организационные требования на основе реализации социальной ответственности, совершенствования и обучения) подходов. А управление временными (проектными) группами и командами в первую очередь сопряжено с проблемами лидерства, делегированием полномочий и ответственности, сопротивлением инновациям (см. Тему 2).

*Лидер организации* – индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и управленческие качества (качества менеджера, см. Таблицу 7). Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как неформальный лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных. Совмещение компетенций лидера и менеджера является залогом успешного функционирования организации и развития ее конкурентных преимуществ в условиях динамично меняющейся среды. Таким образом, к личностным качествам профессионального и креативного менеджера можно отнести: предпочтение свободному стилю управления, высокая обучаемость, оперативность и комбинаторный характер принятия решения, стрессоустойчивость, принципиальность и последовательность в статусном позиционировании.

*Таблица 7*

<b>Ключевые компетенции менеджера</b>	<b>Ключевые компетенции лидера</b>
Планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов)	Определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры)
Управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля)	Объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей)
Осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение)	Мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение)

Таблица 7. Различие лидерских и управленческих компетенций

Успешное руководство требует коммуникативной компетентности, выраженных интеллектуальных качеств и социальной ответственности руководителя и включает в себя две формы воздействия на исполнителей: администрирование и лидерство (см. Таблицу 8).

Уровень	Сфера деятельности		
	Управление	Интерперсональные отношения	Предметная область
Организация	Принятие решения	Информационное взаимодействие	Решение проблем
Группа	Планирование	Кооперация, посредничество	Обучение, консультирование
Индивидуум	Контроль	Мотивирование	Оценка

Таблица 8. Матрица функций менеджера

*Делегирование полномочий и ответственности* является одним из наиболее важных видов деятельности, необходимых для организационного лидерства в менеджерской (в противоположность бюрократической и обеспечивающей социально полезную синергетичность, т. е. наиболее полное использование потенциала персонала в изменяющейся деловой среде) организации.

Наделение полномочиями – это часть процесса поощрения персонала к развитию профессиональных навыков и знаний в области решения проблем развития организации. Оно предполагает обеспечение работников ресурсами, властью и информацией для эффективного выполнения задания:

- поощрение и содействие проявлению инициативы подчиненных (выдвижение идей и предложений относительно наилучшего решения проблем);
- предоставление свободы действий подчиненным (в пределах должностных обязанностей и совокупности заданий, выполняемых членами организации);
- привлечение к более интенсивному участию подчиненных в различных формах активности (принятие решений, участие в проектах и т. д.).

*Теоретические подходы в вопросе о природе лидерства:*

- «*Теория черт*» (иногда называется «харизматической») концентрирует внимание на врожденных качествах лидера. В американской психологии особенно тщательно составлялись наборы этих черт, однако выяснилось, что задача по составлению таких перечней не решаема.
- «*Ситуационная теория лидерства*». В конкретных ситуациях жизни группы выделяются отдельные ее члены, которые превосходят других хотя бы в одном качестве. Если это качество оказывается необходимым в этой ситуации, то обладающий им человек становится лидером (см. пример модели ситуационного лидерства, Слайд 10).
- «*Синтетическая теория лидерства*» (компромиссный вариант) рассматривает лидерство как процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер – субъект управления этим процессом. Лидерство – функция группы, но и важны особенности личности лидера.



*Стили лидерства* (общепризнанная классификация, по К. Левину, см. Таблицу 9):

- *Директивный* (авторитарный) лидер сам определяет цели группы, информируя только о непосредственных задачах, эмоциональная напряженность в группе приводит к тому, что в отсутствии авторитарного лидера группа такого рода, как правило, распадается.
- *Коллегиальный* (демократический) стиль предполагает инструкции в форме предложений, взаимодополняющие коммуникации носят дружественный характер.
- *«Невмешивающийся»* (либеральный, «анархический») стиль характеризуется тем, что дела в группе идут сами собой, лидер не дает указаний, нет никакого целенаправленного сотрудничества.

Психические процессы и состояния (эмоционально-волевые, когнитивные), интеллектуальная основа и мотивация деятельности руководителя и персонала играют важную роль в управленческой деятельности. В свое время (60-е годы XX века) была предложена концепция потребностно-мотивационного поведения, которая легла в основу современных представлений о мотивационной деятельности в менеджменте: теория ERG Альдерфера (потребности существования, потребности связи, потребности роста), теория приобретенных потребностей Макклеланда (потребность достижений, потребность соучастия, потребность властвовать), теория двух

факторов Герцберга (гигиенические факторы (факторы здоровья), мотивирующие факторы).

Таблица 9

<i>Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными</i>	<b>Авторитарный</b>	<b>Демократический</b>	<b>Либеральный («анархический»)</b>
<i>Способ принятия решений</i>	Решает единолично	Советует или принимает решения совместно с подчиненными	Ждет указаний руководства или решений совещания
<i>Сообщение информации</i>	Доводит до сведения сотрудников часть информации	Сообщает информацию полностью	Сообщает информацию полностью
<i>Форма доведения решений до исполнителя</i>	Сообщает свое решение в форме приказов	Использует форму предложения, просьбы	Действует при помощи просьбы, уговоров
<i>Распределение ответственности</i>	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
<i>Отношение к инициативе</i>	Подавляет полностью	Поощряет, использует	Отдает в руки подчиненных
<i>Отношение к подбору кадров</i>	Боится квалифицированных работников	Подбирает профессионалов	Подбором не занимается
<i>Отношение к недостатку своих собственных знаний</i>	Все знает, все умеет	Постоянно повышает квалификацию	Повышает свои знания и поощряет к этому подчиненных
<i>Позиция по отношению к группе</i>	Держит дистанцию, необщителен (позиция над группой)	Дружески настроен, общителен (внутри группы)	Боится общения (в стороне от группы)
<i>Характер отношений с подчиненными</i>	Поведение диктуется настроением	Ровен в поведении (самоконтроль)	Мягок, покладист

Таблица 9. Матрица стилей управления

Так, в персонологии А. Маслоу, детерминированной целостным взглядом на психически здорового человека, мотивированного для поиска личных целей и раскрывающего свой творческий потенциал, создается иерархическая теория потребностей, разделившая потребности на базисные – постоянные (потребность в воспроизводстве, безопасности, позитивной самооценке и др.) и производные, или мета-потребности – изменяющиеся (в справедливости,

благополучии, организации социальной жизни). Мета-потребности, по Маслоу, ценностно равнозначны и не имеют иерархии.

Базисные же потребности, согласно принципу иерархии, расположены в восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных, и на каждом новом уровне становятся актуальными (наущными, доминантными, требующими удовлетворения) для индивида лишь по мере их удовлетворения. Первые два типа базисных потребностей были названы врожденными, три остальных – приобретенными: 1) потребности непосредственного биологического выживания – физиологические; 2) потребности безопасности и защиты – экзистенциальные; 3) потребности привязанности и любви – социальные; 4) потребности самоуважения и признания – персональные; 5) потребности самоактуализации – духовные. Маслоу не рассматривает «персонализацию» как завершение развития «Я», а считает ее промежуточной целью, шагом на пути к самоактуализации как более значимую, чем потребность в самореализации и независимости.

В связи с чем предлагается самостоятельно рассмотреть (расширить) нематериальные мотивационные факторы, способствующие повышению эффективности управленческой и производственной деятельности, опираясь на следующие предложения (см. Таблицу 10):

Таблица 10

<i>Потребности</i>	<i>Пути удовлетворения</i>
Самовыражение, самоуважение	Реализация своего потенциала, получение новых знаний, карьерный рост, расширение области полномочий, ответственности и влияния
Уважение, признание со стороны окружающих	Компетентность в своей профессии, самостоятельность, право принятия решения, ощущение полезности своей работы
Социальные (причастности, поддержки, взаимодействия, привязанности)	Принадлежность к родственной по духу группе, контакт с окружающими, общение, соревновательный эффект
Безопасность, защищенность, уверенность в завтрашнем дне	Сохранение устойчивости, обеспечение денежного дохода для удовлетворения физиологических потребностей
Физиологические	Рабочая среда (удобное рабочее место, хорошие физические условия работы и т.п.), питание, жилье, одежда

Таблица 10. Пути удовлетворения потребностей по А. Маслоу

- удовлетворение физиологических потребностей – более удобное рабочее место, просторное место, кондиционер;

- удовлетворение потребности в безопасности и защищенности – страховой полис, медобслуживание, долгосрочный контракт;
- удовлетворение социальных потребностей – похвала, общение, дружеское участие, предложение совместного отдыха;
- удовлетворение потребности в уважении – «фотография на доске почета», грамота, торжественное награждение;
- удовлетворение потребности самовыражения – участие в новом, перспективном проекте, обсуждение идей сотрудника.

## Тема 7. Корпоративная культура и ее роль в организации. Формирование репутации организации и образа учреждения

Культура выполняет важнейшие социальные функции: *интегративную* – объединяет физически изолированных людей в некие системы взаимодействий и *регулятивную* – с помощью нормативной системы культура упорядочивает, направляет, информирует, ориентирует, контролирует действия людей.

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название *организационной культуры*. Организационная культура формируется под воздействием национальной (деловой) и предпринимательской (отраслевой) культур и ориентируется на культуру производства (см. Схему 3). Причем специфичность этого вида культуры связана, прежде всего, с миссией организации, ее предметом и характером деятельности. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и служащих, управленческих групп и команд.

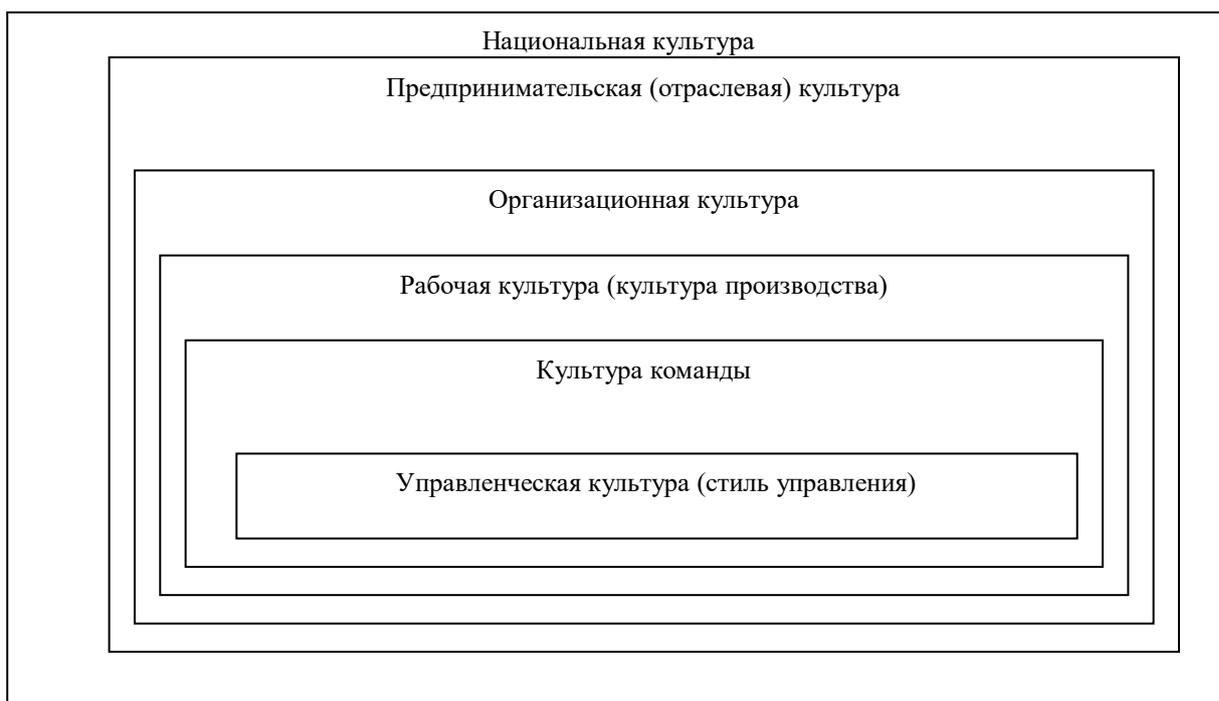


Схема 3. Соотношение и взаимовлияние культур различных уровней

Организационная культура в сфере образования имеет ряд специфических функций:

- *Охранная функция.* Суть ее заключается в том, что организационная культура конструирует дополнительную систему ценностей, норм и правил, кодексов поведения, которая служит барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из окружающей среды.

- *Адаптивная функция* заключается в том, что новые сотрудники организации, не обладающие культурой данной организации, безболезненно и легко (при должной поддержке со стороны организации) вписываются в социальную и производственную системы организации и в сложившуюся систему отношений. Таким образом, обычно усиливается их лояльность организации.

- *Образовательная и развивающая функции* проявляются в том, что уровень организационной культуры воздействует соответствующим образом (открытые занятия, взаимопосещение, обмен опытом и т. п.) на формирование профессионального соответствия и образовательный уровень в организации. Чем выше общий образовательный уровень в организации, тем, как правило, большее желание у отдельных сотрудников поднять свой образовательный уровень. Таким образом, высокая организационная культура способствует улучшению «человеческого капитала» и социальной стабильности в организации.

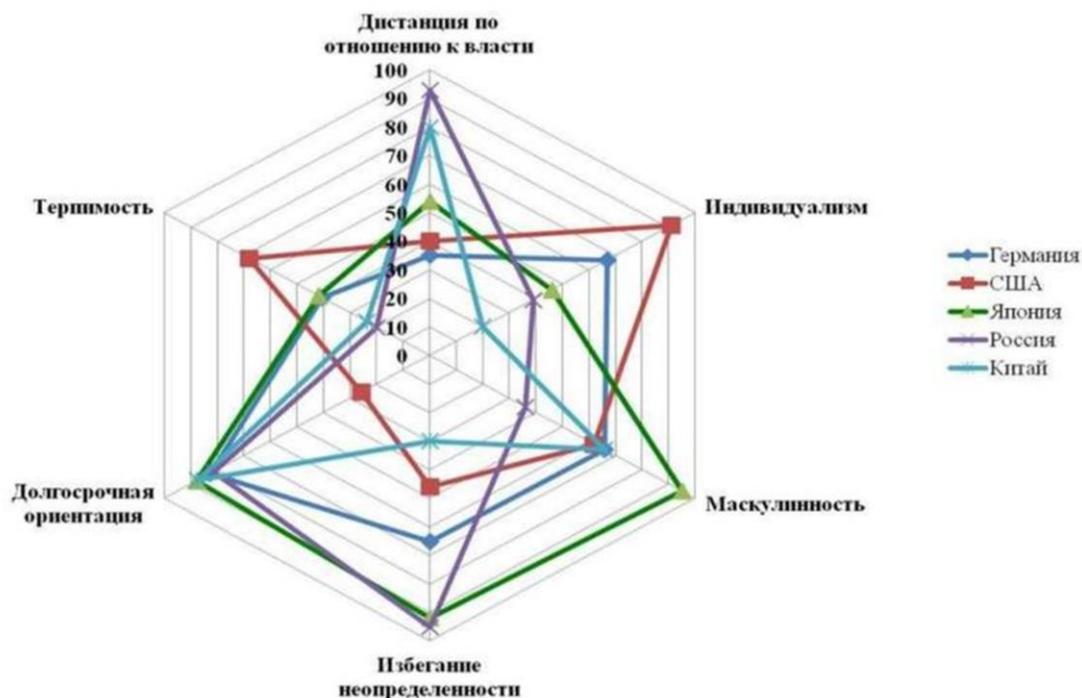
- *Функция управления качеством.* Суть этой функции (отображаемой Системой менеджмента качества организации) состоит в том, что качество организационной культуры напрямую определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата в организации, которые в свою очередь определяют качество производства услуг организации.

Организационная культура обладает рядом важных характеристик: наблюдаемые регулярные формы поведения, нормы, доминирующие ценности, «философия» (выработанная организацией политика), правила, организационный климат. Она создает положительные преимущества – связывает людей и стимулирует их на общие достижения, которые невозможно было бы достичь лишь с помощью структурных связей и изменений, но и имеет отрицательное проявление – инерционность, ее трудно изменить.

В одной организации может быть несколько «локальных» культур: преобладающая в организации культура и культура ее частей – уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных, половых и других групп. Эти различные субкультуры могут сосуществовать в пределах одной организации и требовать различных корректирующих действий со стороны управления.

Рассмотрим несколько моделей и типологий корпоративной культуры (см. Слайды 11-13). Так категоризация культуры по Г. Хофстеде в концепции «ментальных программ» построена на том, что источниками формирования ощущений, мыслей и поведения, называемыми в культурной антропологии ментальными программами, являются культура и социальное окружение, то есть те условия, в которых происходит социализация и инкультурация человека.

## Оценка социокультурных характеристик (по методике Г. Хофстеде)



Это означает, что ментальные программы определяются так называемыми измерениями культуры, включающими в себя:

- *дистанция власти* (*высокая*: авторитарность, неравенство как данность, иерархическая дистанцированность, централизация власти; *низкая*: равенство в отношениях, консультативный стиль общения);
- *индивидуализм* – *коллективизм* (предпочтение самостоятельности или группового членства);
- *мужественность* (маскулинность: настойчивость, жесткое разделение ролей, соперничество, успех и конкуренция, агрессивность и др.) – *женственность* (феминность: забота об окружающих, взаимная зависимость, значимость личных отношений, понимания и т. п.) в деловых отношениях;
- *избегание неопределенности* (*высокое*: не склонны к риску, предпочитают четкие цели и действия, формальные или неформальные правила поведения; *низкое*: ценят инициативу, новизну идей, готовы на риск);
- *стратегическое мышление* (краткосрочная или долгосрочная ориентация на будущее);
- *потворство желаниям* (снисхождение к слабостям) *или сдержанность* (строгие социальные правила и нормы базируются на сдержанности как ценности).

**Типология корпоративных культур К. Камерона и Р. Куина.  
Рамочная конструкция конкурирующих ценностей различных культур**



В этой модели культуры характеризуются конкуренцией ролевого стиля лидерства и критериями эффективности:

- *клановая культура*: лидер – Воспитатель, Родитель; критерии эффективности – сплоченность, моральный климат, развитие человеческого ресурса; девиз – участие укрепляет преданность делу;
- *бюрократическая (иерархическая) культура*: лидер – Координатор, Наставник, Организатор; критерии эффективности – рентабельность, своевременность, гладкое функционирование, девиз – контроль способствует рентабельности;
- *рыночная культура*: лидер – Жесткий надсмотрщик, Соперник, Производитель; критерии эффективности – рыночная доля, достижение цели, поражение конкурентов; девиз – конкуренция способствует продуктивности;
- *адхократическая культура*: лидер – Новатор, Предприниматель, Провидец; критерии эффективности – результат на передовом рубеже, творчество, рост; девиз – новаторство вынашивает новые ресурсы.

Конструирование моделей культуры производства или организационного поведения в процессе производства указывает на то, что «жизненный цикл» всякой организации непосредственно связан со сменой ведущего типа организационной культуры. Остается только понять, как и почему на смену «клановой культуры» приходит «бюрократическая», когда наступает время «рыночной культуры» и в чем проявляются преимущества «адхократии» на завершающем этапе «жизненного цикла» организации (см. Слайд 4).

## Сопоставление теорий корпоративных культур

Теория Бэка-Коузена	Теория Камерона-Куина
Культура синтеза	Адхократия
Культура согласия	Рыночная культура
Культура успеха	Бюрократия
Культура правил	Клановая культура
Культура силы	
Культура принадлежности	

Сопоставление различных теорий корпоративных культур и анализ «жизненных циклов» в организациях «долгой жизни» предлагается провести самостоятельно.

### **Тема 8. Кросс-культурные, гендерные, конфессиональные и иные особенности организационного поведения в образовательной среде. Практическая деятельность психолога в организации**

Продолжить знакомство с мировыми управленческими культурами и провести их анализ предлагается осуществить самостоятельно, используя материалы, представленные во Фрагментах первоисточников данного учебно-методического комплекса (см. пункт 1.2.3).

Что касается коммуникаций и переговорного процесса в международной среде, то для этого следует обратиться к Фрагменту первоисточников данного учебно-методического комплекса (см. пункт 1.2.4).

#### *Психологическая служба в организации образования*

Психологическая служба – самостоятельное и действенное структурное подразделение в аппарате управления образовательного учреждения, использующее психологические методы для решения задач психологического и психического здоровья сотрудников и обучающихся, кадровой работы, организационного развития, комплексных задач психологической экспертизы, диагностики, консультации и коррекционной работы, психологического

сопровождения педагогического процесса в образовательном учреждении, ведения психолого-просветительской деятельности, формирования запроса и всестороннего содействия профессиональному и личностному росту.

В свою очередь педагогическая деятельность в учреждении образования может различаться по многим основаниям, ограничиваясь здесь целью взаимодействия, его направленностью, типом связей взаимодействия, – можно предложить следующую классификацию профессиональных педагогических деятельностей.

*Воспитательская деятельность:* цель – интимизация взаимодействия, т. е. поиск основания для формирования «Я» и различения его с «не-Я»; направленность – эмоциональная; связь – вертикального (семейного – в буквальном и переносном смысле) типа.

*Преподавательская (учительская) деятельность:* цель – актуализация (реализация, продуктивизация) взаимодействия; направленность – «умственно-мышленческая», (умный не тот, кто знает, а тот, кто умеет); связь – горизонтального (родственного, родственно-духовного) типа.

*Деятельность педагогического практического психолога:* цель – акцентуация (в роджерсовском смысле: не только «здесь и теперь», но и обязательно «центрированная на клиенте») взаимодействия; направленность – диагностико-коррекционная; связь – прагматического (т. е. в зависимости от прикладной задачи) типа.

Видно, что ни по одному из оснований эти профессиональные деятельности в сфере образования не пересекаются. Однако эти деятельности все же объединяются в единый процесс педагогического взаимодействия: известное положение о том, что обучение должно опережать развитие, не достаточно. Необходимо, чтобы воспитание опережало обучение. Смыслом же процесса педагогического взаимодействия станет поиск необходимых и достаточных условий осуществления сверхзадачи – адекватного развития индивидуального «Я». Конкретнее, это единение трансформируется для практического психолога в принцип единства диагностики и коррекции, проявляющегося в формах: консультирования, постановки исследовательской задачи, тренинга и др., а сам процесс деятельности в виду гетерохронности диагностики, коррекции, обучения, воспитания приобретает смысл специально организованной профилактической работы, главным вектором которой становится психологическая защита субъекта педагогического воздействия.

К морально-этическим принципам работы организационного психолога можно отнести: принцип уважения личности, принцип профессиональной компетентности, принцип конфиденциальности, принцип ответственности, принцип профессиональной независимости.

В деятельности психологической службы образования при работе с обучающимися можно выделить два направления – актуальное и перспективное.

*Актуальное направление* ориентировано на решение злободневных проблем, связанных с теми или иными трудностями в обучении и воспитании обучающихся, отклонениями в их поведении, общении, формировании личности.

*Перспективное направление* нацелено на развитие, становление личности и индивидуальности каждого обучающегося, на формирование его психологической готовности к самоопределению, к созидательной жизни в обществе. Психолог вносит в деятельность педагогического коллектива учреждения основную психологическую идею: возможность гармонического развития личности каждого обучающегося и создание психологических условий для развития способностей всех и каждого.

Эти два направления неразрывно между собой связаны: психолог, решая перспективные задачи, систематически оказывает конкретную помощь нуждающимся в ней, согласуя свои действия с родителями, воспитателями, преподавателями.

Практический психолог учреждения образования должен стать полноправным членом педагогического коллектива, активно сотрудничать с социальными и воспитательными службами учреждения. Деятельность практического психолога должна быть направлена на организацию эффективного педагогического взаимодействия.

Главная задача практического психолога в работе с преподавателями состоит в том, чтобы помочь им организовать учебный процесс как процесс свободного личностного развития каждого обучающегося в меру его индивидуальных способностей, интересов и склонностей. При этом психолог не вмешивается в вопросы частной методики обучения, применяемой преподавателями.

Всего этого психолог добивается путем активной пропаганды современных психолого-педагогических теорий обучения, развития и воспитания, тщательного изучения хода учебного процесса с точки зрения характера учебной деятельности обучающихся, мотивации этой деятельности, ее воспитывающих и развивающих результатов. Большое внимание психолог уделяет изучению характера взаимоотношений и взаимодействий преподавателей с обучающимися, а также обучающихся между собой. Он добивается, чтобы взаимоотношения стали гуманными, демократическими, направленными на осуществление целей воспитания и личностного развития обучающихся.

Психолог также изучает межличностные взаимоотношения в педагогическом коллективе и заботится о налаживании нравственных и деловых взаимоотношений. Проблема профессиональных взаимоотношений – это проблема, от решения которой зависит эффективность работы, как практического психолога, так и всего педагогического коллектива в целом.

Для того чтобы взаимодействие практического психолога и педагогического коллектива (сотрудников организации) стало эффективным требуется целенаправленно формировать запросы к психологу, ибо один из важных принципов профессиональной этики практического психолога можно выразить словами: «Без запроса – нет воздействия».

Психологические запросы делятся на конструктивные (клиент знает, хотя примерно, чего он хочет, и его намерения решить проблему искренни) и неконструктивные.

Некоторые конструктивные запросы:

- запрос на снятие симптома, с учетом принципа профессиональной компетентности;
- запрос об информации, с учетом принципа конфиденциальности;
- запрос о помощи в самореализации и/или в самопознании, с учетом принципа уважения личности;
- запрос о трансформации, с учетом принципа ответственности...

К неконструктивным запросам относятся: манипулятивные запросы, нереалистичные запросы (или запросы с предельным обобщением), неопределенные запросы.

Для примера можно предложить список запросов к психологу от педагогов (из проблематики общеобразовательных учреждений):

- психологические особенности разных возрастных периодов;
- условия повышения учебной мотивации;
- диагностика и способы развития несформированных учебных навыков у обучающихся;
- психологические причины трудностей в усвоении обучающимися материала по отдельным учебным дисциплинам;
- обратная связь по поводу своих профессиональных умений и пути их расширения (профессиональны и личностный рост);
- общение со сверстниками и проблемы формирования взаимоотношений;
- методы профориентационной работы с обучающимися;
- особенности общения с родителями учащихся;
- конфликты в системе организационных отношений (с учениками, с классом, с коллегами, с администрацией);
- профилактика эмоционального выгорания...

***Вопросы программы, не внесенные в конспект лекций, изучаются самостоятельно и обсуждаются на лабораторных занятиях или индивидуальных консультациях.***

## ФРАГМЕНТЫ ПЕРВОИСТОЧНИКОВ

*1. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания: Монография. – М.: ГУУ, 2003. – С.35-39.*

### 2.2 Мифологизированность представлений о деятельности руководителя

В настоящее время говорят о *мифологизации* как о безусловном и благоговейном принятии представлений, которые хотя рационально и не могут быть обоснованы, но которые широко известны и всеупотребимы. Соответственно, говорят также о *демифологизации* – стремлении к рациональному, логичному объяснению или опровержению сущности унаследованных взглядов и представлений. Один из мотивов нашей работы разворачивается как раз в этом направлении. Деятельность руководителя – мифологизированная область, поскольку во многом она складывалась не как результат научных исследований или инженерного проектирования, но лишь как дань традиции и опыту. Следовательно, управление не свободно от заблуждений. Примечателен уже так называемый закон Феллера, гласящий: *«Первый миф науки управления состоит в том, что она существует».*

Далее нами приводятся, вероятно, лишь немногие из существующих мифов управления, но несомненно это одни из наиболее устойчивых мифов. Естественно, многие из них таковыми сегодня не считаются, но мы как раз попытаемся указать на необоснованность и несостоятельность ряда представлений об управлении, а тем самым на их мифическую природу.

#### [1] Миф об управлении с обратной связью.

В профессиональной управленческой культуре существует представление об управленческой деятельности, как о деятельности, ориентированной на некоторый объект (предприятие, организацию, ...), причем часто подразумевается использование руководителем так называемой схемы *управления с обратной связью* (ОС), включающей получение субъектом управления (руководителем) информации о состоянии объекта, принятие решения и выполнение управляющего воздействия на объект. Отметим некоторые моменты, делающие сомнительным отнесение схемы с ОС к сущностным, неотъемлемым свойствам управленческой деятельности (при этом мы не отрицаем «работоспособность» данной схемы в технических областях и кибернетике, в которых она впервые и появилась в формализованном виде).

1. Поскольку в схеме управления с ОС все строится на неизменности функций, характеризующих объект (что и позволяет строить схемы поддержания стабильного поведения объекта при меняющихся внешних условиях), то в управленческой деятельности, предполагающей постоянное изменение «характера» ситуации (структуры, состава значащих параметров, функций объекта и т. п.), подобная схема принципиально не работает. Именно таково положение в реальной практике руководителя.

Вновь процитируем Друкера /63, 62/: *«Коммерческое предприятие – вообще любая современная организация – должно быть выстроено таким*

*образом, чтобы изменения для него были нормой и чтобы оно само провоцировало изменения, а не занималось поисками новых форм и решений после того, как изменения уже произошли. Предпринимательская деятельность инициируется внешней средой и направлена на внешнюю среду. Это не вписывается в традиционные представления о сфере деятельности менеджмента».*

2. В иерархической декомпозиции предприятия деятельности руководителя и его подчиненных разворачиваются в разных «временах», следовательно асинхронно, различна и динамика принятия ими решений.

Так как схема с ОС является «синхронной» схемой, то из-за этого она оказывается мало пригодной к использованию в организационном управлении. Естественно, наше утверждение справедливо лишь при соблюдении принципов иерархической декомпозиции; однако на практике они редко соблюдаются, отчего наш критический тезис может вызвать недоумение.

3. Топология схемы с ОС не обладает принципиальной для управления асимметрией в отношении «руководитель – подчиненный». Поэтому после простого переименования информационных связей схемы, когда сигнал ОС становится сигналом воздействия и наоборот, интерпретация «перевернутой» схемы как схемы с ОС не менее состоятельна, нежели исходная. Практике известны многочисленные случаи, когда руководитель предсказуем для подчиненных настолько, что последние просто начинают манипулировать (по «перевернутой» схеме) его действиями. Таким образом, схема с ОС не является, по крайней мере, достаточным условием управления.

Идея обратной связи получила необоснованно более широкое распространение, нежели это следовало ожидать от технического понятия.

Современный французский философ Ж. Эллюль в работе «Технологический блеф» объясняет это значительным давлением, которое оказывает на современное мышление так называемая философия абсурда /155+, 267-268/: «Философия абсурда воздействовала в чем-то и на научную рефлексию. Это может показаться невероятным. И все же, если рассмотреть гипотезы последних двадцати лет в физике и биологии, начиная с кибернетических конструкций, идеи обратной связи и главных концепций коммуникации, то удивительно вторжение в исследования таких понятий, как петля обратной связи, завихрение, турбулентность. ... В чем, однако, проявляется при этом связь с абсурдом? Просто в том, что наблюдается полный переворот понимания порядка явлений. ... Шум становится важным фактором, если не решающим, коммуникации. ... Беспорядок становится положительным явлением, которое должно быть интегрировано в физическое исследование. И начинают говорить: порядок может родиться только из беспорядка (как в итоге информация рождается из шума). ... И я боюсь, что внедрение понятия петли обратной связи в экономическую теорию в итоге оправдывает определенный экономический абсурд».

## **[2] Миф об объекте управления.**

При традиционном разделении в схемах управления *объекта* и *субъекта* управления все внимание, все акценты смещены на объект. То есть, часто

отсутствует момент *рефлексии*, когда объектом для субъекта становится он сам. Отчасти следствием такого разделения в управлении является уже отмеченное выше отчуждение руководителя (субъекта) от управляемого им предприятия (объекта).

Следует учитывать, что реально необходимость в управлении возникает не только вследствие внесения в действие неопределенности со стороны осуществляющего его персонала (объекта) и из-за реакции внешней среды, но прежде всего вследствие неопределенности и изменчивости, которые в силу своей человеческой природы вносит в действие сам субъект управления – руководитель. Таким образом, руководитель должен быть объектом своей управленческой деятельности в не меньшей степени, нежели возглавляемое им предприятие, что существенно изменяет всю «картину» субъект-объектных отношений в управлении.

### **[3] Миф об управлении как о «поведенческой» деятельности.**

В традиционно организованной деятельности руководителя сильны акценты на «поведенческие» (бихевиористские, психологические, этические, моральные и другие мотивационные) компоненты деятельности.

Умение понимать характер человека, мотивировать его профессиональную деятельность, создавать благоприятный нравственный климат в коллективе и т. п., и т. п., и т. п. – это моменты (часто даже основные, приоритетные) деятельности руководителя в традиционной схеме управления. Отсюда и его акцент на мотивационный компонент во многих проблемах предприятия. Это заметно по журнальным статьям и литературе, посвященным проблемам управления.

*Вот некоторые выдержки из сборника высказываний и афоризмов об управлении /132/, иллюстрирующие дух и букву сложившегося взгляда на управление:*

- *«Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар, кофе ... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете». /Дж. Д. Рокфеллер/*
- *«Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения». /Г. Форд/*
- *«К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми». /Б. Грасиан/*

В действительности подобный психологический, бихевиористский характер свойственен скорее субъекту управления такой профессиональной группы, в которой его собственная профессиональная деятельность совпадает с деятельностью подчиненных лиц. Управление в этом случае является только сопутствующей характеристикой некоторой базовой профессиональной деятельности, управление здесь почти вырождено и непрофессионально. Таковы, например, деятельности: бригадира среди рабочих – он также рабочий и той же профессии; ведущего специалиста среди инженеров (старшего инженера) – он также инженер и той же специальности; младшего командира среди солдат (сержанта) – он также солдат и того же рода войск. Подобные деятельности (бригадира, сержанта, ...) мы не относим к профессиональным в их управленческом компоненте, соответственно, не относим их и к предмету данной работы.

Но как только управленческая деятельность становится профессионально выделенной, то есть, принципиально отличается по характеру (предметом и методом) от деятельности других лиц – например, у руководителя предприятия – так управление перемещается из области с преобладанием мотивационного, поведенческого влияния и контроля за подчиненными в область специфических профессиональных механизмов управления.

Поведенческое управление налагает на субъекта управления своего рода поручительство (неадекватную ответственность) за подчиненного. Предупреждение по этому пункту встречаем в Книге притчей Соломоновых (6,1-5):

*Сын мой! если ты поручился за ближнего твоего и дал руку твою за другого,  
Ты опутал себя словами уст твоих.  
Сделай же, сын мой, вот что, и избавь себя,  
Так как ты попался в руки ближнего твоего:  
Пойди, пади к ногам и умоляй ближнего твоего;  
Не давай сна глазам твоим и дремания веждам твоим;  
Спасайся, как серна из руки и как птица из руки птицелова.*

**Замечание.** Даже для бригадира его собственные навыки и авторитет в базовой профессии (в строительстве, например) соизмеримы по влиянию на подчиненных с его умением влиять на них через мотивацию, а часто даже профессионализм оказывается значимее, поскольку косвенно мотивация во многом им же и определяется. А для руководителя предприятия попытку реализации управленческих функций через мотивационные, поведенческие механизмы вообще можно считать малоэффективным или даже отрицательным, нежелательным моментом его деятельности.

#### **[4] Миф о необходимой широкой эрудированности руководителя.**

Общепризнанно считать руководителя предприятия необходимо компетентным во множестве профессиональных деятельностей, осуществляемых специалистами возглавляемого им предприятия. Однако это не более как привлекательная черта руководителя, которая собственно к его профессиональной деятельности прямого отношения не имеет. Нужно понимать, что подобная компетентность руководителя достигается за счет ущербности его собственной, вполне специфической профессиональной деятельности. Беда в том, что он ее не всегда понимает, и в предельно плохом случае, что нередко встречается в современной практике управления, руководитель вовсе не выстраивает собственную профессиональную деятельность, и осуществляет некое «псевдоуправление» на «почве» профессиональных деятельностей своих подчиненных. Несмотря на всю свою эрудированность, как субъект уникальной деятельности (управления) руководитель в этом случае вообще исчезает.

#### **[5] Миф о простоте управления.**

Вопреки популярному тезису – «*ничто не является таким дешевым и одновременно таким полезным, как хорошее управление*» – дешевизна (и простота) управления столь же обманчива, как простота достижения добродетельной жизни. Казалось бы, соблюдай всего лишь 10 библейских заповедей и спасение достигнуто, но удивительно как не многие на это идут!

Наивно думать, что проектирование и конструирование, например, какой-либо «машины» (пылесоса, автомобиля, информационной системы и т. п.) превосходит по сложности построение деятельности руководителя предприятия. В то же время считается, что для создания машины действительно нужны месяцы или даже годы и коллектив в несколько (а иногда в десятки и сотни) специалистов, а руководителю ресурсы для построения его деятельности практически не предоставляются, хотя именно в управлении – в отличие от многих других профессий – всегда приходится иметь дело с существенно новой «машиной», которую нужно не только освоить, но предварительно еще и выстроить. Чаще всего ожидается, что механизм управления по факту появления руководителя (например, нового руководителя) как по приказу сразу же должен удовлетворительно действовать, чего никогда не ожидают от принципиально новой машины.

### **[6] Миф о возможности управления человеком.**

То, что составляет в человеке «человеческое», в принципе не может быть подвергнуто управлению в анализируемой нами традиционной парадигме управления. Как отметила Г. Хагеманн /145/: *«Можно заставить человека что-то сделать, но никогда не удастся заставить человека захотеть сделать это»*. Поэтому традиционное управление реализуется либо при существенном ограничении деятельности подчиненного лица рамками формализованных действий, либо под психологическим воздействием на подчиненного (*«при психологическом деспотизме»* по выражению Друкера). Обе эти ситуации имеют много негативного, фактически, в традиционном управлении *не нарушая профессиональной этики* в принципе нельзя рассчитывать на «включение» действительно человеческих, творческих качеств – единственных, создающих эффективную работу.

**2. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: Учебник. – М.: Логос, 2000. – С. 16-17, 21-22, 24-25.**

### **2. Люди и их роли в процессе принятия решений**

В процессе принятия решений люди могут играть разные роли. Будем называть человека, фактически осуществляющего выбор наилучшего варианта действий, *лицом, принимающим решения* (ЛПР).

Наряду с ЛПР следует выделить как отдельную личность *владельца проблемы* – человека, который, по мнению окружающих, должен ее решать и несет ответственность за принятые решения. Но это далеко не всегда означает, что владелец проблемы является также и ЛПР. Конечно, он может быть таковым, и история дает нам многочисленные примеры совмещения этих двух ролей. Но бывают ситуации, когда владелец проблемы является лишь одним из нескольких человек, принимающих участие в ее решении. Он может быть председателем коллективного органа, принимающего решения, вынужденным идти на компромиссы, чтобы достичь согласия.

Иногда личности ЛПР и владельца проблемы просто не совпадают. Мы все знаем семьи, в которых номинальный глава семьи ничего не решает (см. приведенный выше диалог супругов). Точно таким же образом некоторые руководители стремятся переложить на других принятие решений: глава фирмы полагается на своего заместителя, а президенты подписывают подготовленные другими (и иногда противоречивые) распоряжения. Таким образом, владелец проблемы и ЛПР могут быть как одной, так и разными личностями.

Третьей ролью, которую может играть человек в процессе принятия решений, является роль руководителя или участника *активной группы* – группы людей, имеющих общие интересы и старающихся оказать влияние на процесс выбора и его результат. Так, пытаясь повлиять на экономическую политику страны, одни активные группы организуют забастовки, другие – шумную кампанию поддержки правительства в печати, третьи выделяют средства для поддержки правительства – дают займы.

Человек осуществляет ответственный выбор, находясь в положении *избирателя*, который должен решить, за какую личность или за какую политическую партию голосовать. При этом избиратель является одним из многих участников процесса принятия коллективного решения.

Если решения принимаются малой группой, члены которой формально имеют равные права (жюри, комиссия), то человек является *членом группы*, принимающей решения. Главное в деятельности такой группы – достижение согласия при выработке совместных решений.

В процессе принятия решений человек может выступать в качестве *эксперта*, т. е. профессионала в той или иной области, к которому обращаются за оценками и рекомендациями все люди, включенные в этот процесс. Так, при перестройке организации ЛПР обращается за советом к опытному администратору. Эксперты могут помочь бизнесмену в оценке экономической эффективности выпуска новой продукции и т. д.

При принятии сложных (обычно стратегических) решений в их подготовке иногда принимает участие *консультант по принятию решений*. Его роль сводится к разумной организации процесса принятия решений: помощи ЛПР и владельцу проблемы в правильной постановке задачи, выявлении позиций активных групп, организации работы с экспертами. Консультант (или аналитик) обычно не вносит свои предпочтения, оценки в принятие решений, он только помогает другим взвесить все «за» и «против» и выработать разумный компромисс.

Кроме того, в принятии решений неявно участвует окружение ЛПР, сотрудники той организации, от имени которой ЛПР принимает решения. Обычно эта группа людей имеет общие взгляды, общие ценностные установки. Именно этой группе ЛПР в первую очередь объясняет логичность, разумность, обоснованность своего решения. В связи с этим, хотя ЛПР принимает индивидуальные решения, он учитывает политику и предпочтения данной группы лиц...

...

## 7. Процесс принятия решений

Не следует думать, что принятие решений есть одномоментный акт. Очень часто это достаточно длинный и мучительный процесс. Г. Саймон [1] выделяет в нем три этапа: поиск информации, поиск и нахождение альтернатив и выбор лучшей альтернативы.

На первом этапе собирается вся доступная на момент принятия решения информация: фактические данные, мнение экспертов. Там, где это возможно, строятся математические модели; проводятся социологические опросы; определяются взгляды на проблему со стороны активных групп, влияющих на ее решение. Второй этап связан с определением того, что можно, а что нельзя делать в имеющейся ситуации, т. е. с определением вариантов решений (альтернатив). И уже третий этап включает в себя сравнение альтернатив и выбор наилучшего варианта (или вариантов) решения...

...

## 9. Типовые задачи принятия решений

Из трех приведенных выше этапов процесса принятия решений наибольшее внимание традиционно уделяется третьему этапу. За признанием важности поиска информации и выделения альтернатив следует понимание того, что эти этапы в высшей степени неформализованы. Способы прохождения этапов зависят не только от содержания задачи принятия решений, но и от опыта, привычек, личного стиля ЛПР и его окружения. Хотя эти же факторы присутствуют при сравнении альтернатив, здесь их роль заметно меньше. Научный анализ проблем принятия решений начинается с момента, когда хотя бы часть альтернатив и/или критериев известна.

В современной науке о принятии решений центральное место занимают многокритериальные задачи выбора. Считается, что учет многих критериев приближает постановку задачи к реальной жизни. Традиционно принято различать три основные задачи принятия решений.

1. *Упорядочение альтернатив.* Для ряда задач представляется вполне обоснованным требование определить порядок на множестве альтернатив. Так, члены семьи упорядочивают по степени необходимости будущие покупки, руководители фирм упорядочивают по прибыльности объекты капиталовложений и т. д. В общем случае требование упорядочения альтернатив означает определение относительной ценности каждой из альтернатив.

2. *Распределение альтернатив по классам решений.* Такие задачи часто встречаются в повседневной жизни. Так, при покупке квартиры или дома, при обмене квартиры люди обычно делят альтернативы на две группы: заслуживающие и не заслуживающие более подробного изучения, требующего затрат сил и средств. Группы товаров различаются по качеству. Абитуриент делит на группы вузы, в которые он стремится поступить. Точно так же люди часто выделяют для себя группы книг (по привлекательности для чтения), туристские маршруты и т. д.

3. *Выделение лучшей альтернативы.* Эта задача традиционно считалась одной из основных в принятии решений. Она часто встречается на практике. Выбор одного предмета при покупке, выбор места работы, выбор проекта

сложного технического устройства – эти примеры хорошо знакомы. Кроме того, такие задачи распространены в мире политических решений, где альтернатив сравнительно немного, но они достаточно сложны для изучения и сравнения. Например, необходим лучший вариант организации обмена денег, лучший вариант проведения земельной реформы и т. д. Заметим, что особенностью многих задач принятия политических решений является конструирование новых альтернатив в процессе решения проблем.

**3. Ермолович Д. В. Психология управления: учеб.-метод. комплекс для специальности первой ступени 1-19 01 01 «Дизайн» (по направлениям)»: [Электронный ресурс] / Сост. Д. В. Ермолович. – Минск: Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2022. – С. 13-20.**

***Мировые управленческие культуры: американская, японская, европейская, китайская, советская.***

На хронологическом примере организационной политики, здесь только, западной цивилизации можно выявить если не каузальность, то последовательность политических трансформаций, а вместе с этим и прагматику устойчивости социальной организованности (предлагается самостоятельно рассмотреть организационные принципы политэкономической жизни Японии и Китая):

1. Британская версия (либерализм, буржуазная демократия) социальной организации (позиция Гоббса по поводу злонамеренности человеческой природы и необходимость «общественного договора»): независимая государственная надстройка и возможность управления перспективой при соблюдении принципа разделения властей (Локк) при «передоверии» принятия решений элитами (общественными, интеллектуальными, унаследованными, приобретенными)...

2. Австро-венгерская версия (этатизм, корпоративизм, консерватизм) социальной организации: федерализация (от Статута Л. Сапеги) и делегирование полномочий управления, сохранение национальной и культурной ответственности, толерантность групповая (социальная) и групповой изоляционизм (глубинная психология и оправдание национальной традиции)...

3. Французская версия (утопизм) социальной организации (позиция Руссо по поводу добродетельности человеческой природы и вынужденности «общественного договора»): декларация независимости и приоритетов естественного права человека, предпосылка формирования гражданского общества и контроля над государством, буржуазная демократия и республиканская форма управления, толерантность (психологическая) личная...

4. Американская версия (этатизм, либерализм, конфедеративность) социальной организации: первый синтез (эмигрантский), прагматический, предпринимательский индивидуализм и приоритет прав, как следствие –

декларация самоуправления и наднациональной общности – американский народ (бихевиоризм, когнитивизм и гуманистическая психология)...

5. Германская версия (реакционизм, социал-империализм) социальной организации: постромантическая-сентиментальная, миссионерская, «исправительная» (как «наследники Священной Римской империи»), склонность к идеализации и оправданию используемых средств высшими целями (преобладание когнитивно-аналитической психологии)...

6. Русская версия (фундаментализм) социальной организации: общинная («соборная») самодостаточность, доходящая до изоляционизма, миссионерская (всеединство как третий путь), склонность к крайностям: «домострою» и рефлексии, как следствие – высокая инерционность и саморазрушающая решительность (психология синтеза и гармонистика на фоне обыденной психологии бунтарства и смирения)...

7. Советская версия (неомарксизм, народная демократия) социальной организации: второй синтез (интернациональный), «героический», исходящий на нет социально-синергичный энтузиазм, как следствие – декларация гуманистической авангардности, социалистической идеологии и наднациональной общности – советский народ (преобладание «догматической» психологии личности и деятельности)...

8. Европейская (евросоюзническая) версия (утопическая консенсуальность, эклектизм, неолиберализм, конфедеративность) социальной организации: третий синтез (культурно-исторический), парламентский-институциональный, гражданский-демократический, как следствие – декларация «адаптационной» толерантности, открытости, баланса прав и обязанностей (преобладание экзистенциальной психологии неизбежно переходящей в постмодернистскую)...

Кроме того, 40 лет назад голландский профессор Г. Хофстеде провел исследование особенностей проявления 64 национальных культур по критериям: дистанция власти (уровень иерархии, вертикальные/горизонтальные управленческие культуры), индивидуализм/коллективизм (преобладание в массовом сознании тех или иных ценностей), мужественность/женственность (ориентация на результат, конкуренцию, борьбу или качество жизни, согласие, толерантность, милосердие), стремление избежать неопределенности (организованность/неорганизованность структур управления). Эти исследования легли в основу понимания управленческой культуры (модели менеджмента, национального стереотипа) как доминирующей в данном обществе и оказывающей непосредственное влияние на организационную (корпоративную) культуру.

#### 1. Американская управленческая культура

1. Жесткий прагматизм, ориентация на реальное, приносящее пользу дело, уважение и стремление к материальному достатку.
2. Своего рода целевой динамизм: цель – действие – достижение – новая цель.
3. Рациональное использование времени как важнейшего делового ресурса: «время – деньги».

4. Глубочайший индивидуализм и уверенность в себе; самостоятельность в принятии и реализации решений, равно как и готовность нести за них всю необходимую ответственность, скептическое отношение к помощи государства.
5. Коммуникабельность: общая дружелюбность, откровенность и искренность, готовность к сотрудничеству и поиску разумных компромиссов, стремление к получению всей нужной информации и готовность обмениваться ею с партнерами; болезненно реагируют на любые проявления нечестной игры, будь то неискренность партнера, утаивание информации и просто банальный обман.
6. Распределение (и даже достаточно жесткое разделение) делового и личного в американской деловой практике и поведении.
7. Вполне понятный патриотизм и гордость за успехи и положение США в мире переходят в определенные проявления этноцентризма.

## 2. Японская управленческая культура

К основным условиям японской системы управления относятся система пожизненного найма, процесс коллективного принятия решений, концепция непрерывного обучения, что приводит к необходимости долгосрочной стратегии жизни предприятия; постепенности в формировании инновационной управленческой культуры с сохранением своей самобытности; быстрого освоения самых передовых образцов мировой технологической культуры и контроля качества; выделения в качестве приоритетных ресурсов модернизации и развития человеческого фактора.

Японский национальный стереотип основывается на вере в коллективизм и стремлении к достижению гармонии:

1. Бесконечное трудолюбие и терпение в сочетании со столь же бесконечным внутренним стремлением к красоте и совершенству.
2. Дисциплинированность и преданность чувству долга перед сообществом (группой), признание безусловного группового авторитета, готовность приносить в жертву ему личные нужды и интересы.
3. Традиционализм и здоровый практицизм.
4. Вежливость и деликатность, крайняя аккуратность и чистоплотность, естественная восточная преданность самообладанию и абсолютному контролю над личным поведением и эмоциями.

## 3. Европейская управленческая культура

Понятие «европейская модель менеджмента» стало широко использоваться в связи с развитием Европейского союза. Если в японской управленческой культуре доминирует ориентация на человеческий фактор, то в западной – на конечный результат. Но каждое европейское государство имеет свои исторические, культурные и экономические пути развития. В этой связи европейская модель представляется как совокупность национальных моделей.

### 3.1. Английский национальный стереотип.

1. Прагматичность, ориентация на дело и действие, жизненный здравый смысл.
2. Непринятие абстрактных проектов.
3. Чувство собственного достоинства.
4. Уважение к традициям (национальным, государственным, семейным и др.) и консерватизм.

5. Скрытый, корректный этноцентризм, не проявляется в формах, которые унижают национальные чувства других людей.

6. Умение вести дела в разных странах, воспринимать и адаптировать чужую культуру в интересах бизнеса, гармонично строить отношения с местными властями и населением.

### 3.2. Французский национальный стереотип.

1. Интеллектуализм, любовь к искусству, гармонии и красоте.

2. Обратной стороной вышесказанного является своего рода робость и нерешительность французов в сфере реализации и практического выполнения задуманных проектов.

3. Склонность к конфликтам и спору при решении разных проблем и, как следствие, нелюбовь к компромиссам.

4. Эффект компенсаций. Необходимость соблюдения строгих схем, законов и регламента в деловой сфере компенсируется стилем общения, поведением в семье и частной жизни, которые выражаются в свободе от условностей, живости характера, юморе, сообразительности.

### 3.3. Германский национальный стереотип.

1. Стимулирование профессиональной подготовки.

2. Уважительное отношение к профессионализму и компетентности, самодисциплине и самоконтролю.

3. Техническая и экспертная подготовленность менеджеров.

4. Расширенный объем ответственности и полномочий.

5. Корпоративная лояльность менеджеров.

6. Качество и инновации как конкурентные преимущества.

7. Эффективные, стабильные и устойчивые трудовые отношения.

### 4. Китайская управленческая культура

Китайский национальный стереотип находится под влиянием конфуцианства и даосизма, в основе первого лежит образ «благородного мужа»: человечность, чувство долга, деликатность, ум (знания), верность; в основе второго – непостижимое умом единство противоположностей (Ян и Инь).

1. Соединение повиновения, терпения и упорства.

2. Однако при этом отсутствие достаточно сильного стремления к правде, честности, договорным обязательствам, т. е. китаец стремится не просто сделать все по-своему, но и может проигнорировать требования партнера относительно каких-то изменений в работе, технологии, товаре.

3. Сочетание названных двух качеств стереотипа: китайское трудолюбие – производная от терпения и упорства (в том числе и в выполнении работы), но, будучи лишено достаточно высоких критериев честности и добросовестности (как у японцев), оно зачастую может вести к некачественным результатам работы.

### 5. Советская управленческая культура

Попытки реализовать принципы научной организации труда (НОТ) предпринимались на ряде заводов уже в 20-е годы XX века, но они так и не приобрели систематический характер. Советская управленческая культура отличалась высокой эффективностью и результативностью в экстремальных

условиях (благодаря энтузиазму как управленцев, так и работников на производстве) и относительно низкой в «нормальные» времена (жесткая иерархическая система управления, протекционистская политика, узкая специализация государственных органов управления, статистическая недостоверность и бюрократизация делопроизводства). Управленческую деятельность отличал не всегда научный и обоснованный характер, присутствует большая доля волюнтаристских решений. В целом была характерна приоритетность государственных проблем по отношению к проблемам отдельного человека.

К числу своеобразных черт восточноевропейского менталитета, присущих повседневной советской управленческой культуре, можно отнести:

1. Противоречивость, крайность и колебания.
2. Жизнеспособность и подвижность.
3. Склонность к аврамам и порывам в деятельности, нежелание планировать будущее, надежда на «авось».
4. Непредсказуемость действий и поступков.
5. Гибкость (изворотливость), готовность пойти на нестандартные решения и действия.

#### 5.1. Социальные установки русского архетипа в управлении

1. Индивидуальная ответственность и направленность руководства, четкое распределение обязанностей (часто ответственности): желание участвовать в управлении, но не брать на себя ответственность; кратковременное напряжение сил (аврал).
2. Примат корпоративных (государственных) интересов над личностью: безличный коллективизм; потребность в некоем внешнем «образце», подсказывающем, куда надо идти; замещение понятия свободы в ментальности русского человека понятием воли, которые блокируют всякую индивидуальность, незапрограммированную активность отдельных людей.
3. Жесткая структура управления, медленная обратная связь: привычка к терпеливой борьбе с невзгодами и лишениями; больше оглядываться назад, чем заглядывать вперед; больше замечать следствия, чем ставить цели; склонность к оценивающей рефлексии.

**4. Ермолович, Д. В. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Этика и психология делового общения» для специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства» [Электронный ресурс] / Д. В. Ермолович. – Минск : БНТУ, 2023. – С.48-54.**

#### *Кросс-культурные особенности переговорного процесса*

Зная общие принципы подготовки, организации и проведения переговорного процесса, подведение их итогов и закрепление последних в определенных документах, необходимо также иметь в виду, что у представителей различных стран сложились свои особенности и традиции ведения переговоров, которые необходимо знать и учитывать в работе с

партнерами (сравните предлагаемый материал с Фрагментом 3 из раздела Фрагменты первоисточников данного методического комплекса).

*Особенности ведения переговоров с европейцами. Германия.* Немецкий рационализм является общим местом во всех более или менее авторитетных описаниях их делового общения. Одним из показателей национальной особенности ведения дела является высочайший профессионализм. Тот перечень обязательств, которые принимает на себя немецкая фирма, выполняется всегда. Если немец записал какое-то обещание в записную книжку, он обязательно его выполнит.

Позвонивший немецкий партнер будет максимально краток, чтобы экономить на плате за телефон. В среде немецких деловых людей неаккуратность встречается весьма редко. Немецкие партнеры предпочитают во время переговоров обсуждать вопросы строго в том порядке, в каком они записаны в согласованной ранее программе. С немецкими партнерами можно смело обмениваться письмами для установления деловых связей.

Очень строго соблюдаются стандарты деловой одежды. Снятие пиджака во время переговоров не принято. Если во время перерыва переговоров вас пригласили в ресторан, то будьте готовы к тому, что, возможно, платить будет каждый за себя. За столом не принято вести разговоры политического характера.

*Франция.* Перед переговорами с французами следует иметь в виду, что они хотели бы заранее знать предмет переговоров, получить возможные проекты документов или рекламные материалы, каталоги и т. д., которые должны быть изложены на французском языке. Они считают, что все остальные должны изучать их язык. Выслав соответствующие материалы, принято позвонить и выразить надежду на скорейший ответ. Иначе вы можете не дожждаться ответа.

Во время переговоров французы не склонны рисковать, отстаивают принципиально жесткую позицию. Они не идут на всяческие компромиссы и до самого конца остаются верными своим принципам. Не любят сталкиваться в ходе переговоров с какими-либо неожиданностями, не любят внезапных изменений в позиции. Им ничего не стоит перебить собеседника. Это у них не считается большим прегрешением, прежде всего в силу живости национального характера и большой эмоциональности. Для них главное расчет и их собственный интерес.

Крупные французские предприятия на первое место ставят технические характеристики и долговечность продукции. Мелкие и средние – ощутимые материальные выгоды от сделки. К изменениям в переговорах относятся болезненно. Предпочитают предварительную проработку экспертами и согласование основных моментов. Во время переговоров с французами главный вопрос может ими рассматриваться как бы «между строк», но это не значит, что они придадут ему такое же значение.

О делах во время делового приема принято вести разговор только после того, как подали кофе. Приглашение на ужин следует рассматривать как крупную победу в делах. При этом принято дарить: цветы, шампанское, дорогое вино, коробки шоколадных конфет.

Французы очень щепетильны в вопросах дистанции. Следует ограничиваться только рукопожатием. Если ваша визитная карточка будет заполнена на французском языке – это очень хорошо. Во Франции очень ценится хорошее образование. И это рекомендуется отмечать в визитной карточке.

*Англия.* В переговорах с англичанами следует иметь в виду, что их квалификация в переговорах одна из самых высоких в мире. Особенно сильны англичане в краткосрочном и среднесрочном прогнозировании. В бизнесе отдают предпочтение сделкам, приносящим немедленную выгоду.

В переговорах принято начинать с разговора о погоде, спорте, детях. Важно во время переговоров подчеркнуть доброе расположение к английскому народу, интерес к общечеловеческим ценностям. Проявление человеческих качеств очень ценится в Великобритании. Поэтому передача приветов людям, близким вашему знакомому, будет воспринята с благодарностью. Обмен рукопожатиями у англичан принят только в начале переговоров. В дальнейшем они ограничиваются устными приветствиями.

В переговорах английские партнеры довольно редко занимают единственно жесткую точку зрения или позицию, они используют огромное количество экономической и политической информации. Англичане предпочитают подробные соглашения или контракты с изложением всех положений и условий, детальное перечисление обязанностей сторон, которые должны в последствии точно исполняться. Они принимают решения медленнее других зарубежных партнеров, но при этом обговаривают не только данный документ, но и возможность расширения дальнейшего сотрудничества.

Давать поспешные ответы – не в традициях англичан. Поэтому в разговорах у них обычны долгие паузы, которых не следует бояться. Заполнять их разговором не требуется. Относительно того, кто много говорит, считают, что он ведет себя грубо, навязывая себя другим. Неприязненно они относятся также к любому открытому выражению чувств. Отсюда тезис о знаменитой британской невозмутимости.

Переговоры с англичанами предполагают тщательную подготовку и согласование. Импровизации здесь недопустимы. На их честное слово можно вполне положиться. Англичане стараются избегать острых углов и умеют это делать.

*Италия.* В работе с итальянцами надо иметь в виду следующие их особенности:

- более активны, чем представители других стран в установлении контактов. Особенно динамичны и открыты для всякого рода деловых предложений частные мелкие фирмы;
- для установления связей с итальянцами достаточно обмена официальными письмами. Причем для ускорения процесса налаживания деловых взаимоотношений рекомендуется обращаться к агентским и посредническим фирмам;
- допустимо знакомиться без визитной карточки, если извиниться и вскоре прислать ее.

Итальянцы придают большое значение статусу человека и стремятся, как можно больше узнать о партнере, чтобы в переговорах принимали участие люди, имеющие примерно равный статус.

Итальянские бизнесмены достаточно строги в соблюдении основных правил делового этикета, но большое значение придают неформальному общению с представителями деловых кругов. Существует традиция сглаживать возникающие противоречия в более личных, неслужебных взаимоотношениях.

*Особенности ведения переговоров с партнерами из Америки.* Американцы характеризуются крайней прагматичностью. Они достаточно сильны, чтобы обладать уверенной позицией на переговорах. Они не делают ничего, что не приносит им выгоды, не склонны делать «лишнюю» работу. Торг с американцами не только возможен, но и нужен, поскольку они сами не только могут, но и любят торговаться.

Для них характерна предельная концентрация на тех проблемах, которые подлежат обсуждению. Всегда настроены на интенсивную и плодотворную работу. Стремятся выявить общее в подходах к решению тех или иных проблем. Стараются обходиться без затрат, которых можно избежать. Данное слово держат. Традициями легко пренебрегают. Тщательно организуют любое дело.

Разделение функций возведено в абсолют: каждый делает только свое дело. «Мелочам» уделяется большое внимание. Американцы уверены, что если вы имеете с ними дело, то внимательно ознакомились со всеми особенностями обсуждаемого вопроса. По их понятиям, вы должны быть хорошо подготовлены к деловому контакту, поэтому ожидают от вас быстрой реакции на свою информацию. Сами они реагируют быстро.

Американцы придают огромное значение рекомендациям. Если есть кому порекомендовать вас, воспользуйтесь этим. При любом подходящем случае полезно упомянуть людей, с которыми вы уже знакомы.

Проявление американцами дружелюбия является их обычной манерой. Результаты переговоров будут зависеть только от того, настолько выгодно для них обсуждаемое предложение.

В США ценят реальные достижения более, нежели ожидаемые. Положительное воздействие окажут следующие обстоятельства: высокое положение сейчас, близость к власти как сейчас, так и в предшествующий период, известность, появление на телеэкране, ваши связи с каким либо американским издательством или университетом. Остальные обстоятельства на ваших партнеров практически не повлияют.

Ценность иностранца для американцев формируется, прежде всего, «дома». Считается, если человек не достиг ничего существенного у себя на родине, где прожил много лет, то в другой стране, тем более, имеет немного шансов.

Американцы не привыкли жаловаться. Они хорошо усвоили действие таких эффектов восприятия, как эффект ореола и эффект неудачника. Американцы уважают закон, власть и силу. Поэтому ваше противостояние с нынешней властью не будет одобрено.

Непредвиденные обстоятельства воспринимаются американскими деловыми людьми негативно. Они привыкли все просчитывать, учитывать долю риска. Непредвиденные обстоятельства они квалифицируют либо как результат некомпетентности партнера, либо как нечестную игру. И то и другое действует на них отталкивающе.

Американцы привыкли «продвигаться» сами и никого «продвигать» не будут. Следует помнить, что вся система воспитания в США направлена на то, чтобы воспитать сильную, коммуникабельную, самостоятельную личность, умение видеть проблемы и успешно решать их. Культивируется способность жестко отстаивать свои интересы.

Обращение за помощью подействует отрицательно, так как они считают, что обращаться к другой стороне нужно только тогда, когда все, что можно сделать без партнера, подготовлено и просчитано. А если это их не оттолкнет, то будет сделано только за плату.

Нарочитая небрежность – это манера многих американцев. У американцев близким для общения считается расстояние в 120 см. Комфортная дистанция у славян меньше, и наша норма может быть истолкована американцем как лишняя фамильярность. И наоборот, американская норма часто истолковывается у нас как признак натянутости отношений.

*Особенности ведения переговоров с представителями азиатских стран.*  
*Япония.* Одной из главных характеристик японского общества является корпоративность, кастовость. Согласно японской традиции, человек не может иметь какую-либо ценность. Как у нас судят по одежке, так в Японии судят по тому, к какой группе, корпорации ты принадлежишь. Степень престижности университета – главное качество, которое является определяющим для карьеры японца.

Дух партнерства, который культивируется в Стране восходящего солнца, проявляется и в том, что руководители стараются как бы не вмешиваться в действия подчиненных, полностью доверяя им.

Японцы, пожалуй, самые активные в мире. Они всем способам завязывания деловых отношений предпочитают личные контакты. При знакомстве вам сразу вручат визитную карточку, Вы должны подать свою. Если вы этого не сделаете, то это будет воспринято крайне отрицательно – как неуважение или даже оскорбление. Поэтому необходимо принять все меры, чтобы не допускать подобного, чтобы карточки всегда были при себе. Для японцев фирма, в которой он работает, – это его «большая семья». Поэтому он сначала называет фирму, затем должность и лишь потом свое имя.

Положение партнера в переговорах играет для японцев очень важную роль. Если статус одного партнера ниже, то это воспринимается как неуважение к другой стороне. Если другая сторона имеет более высокий статус, то считается, что она «теряет лицо», что она неуважаема или выступает в роли просителя. Отсюда вытекает требование: перед началом переговоров получить подробные сведения о статусе японских партнеров и «выставить» равный им состав.

В Японии большое значение придается консенсусу среди всех участников работы, в том числе и среди членов своей делегации. Перерывы в переговорах

устраиваются японской стороной в частности для того, чтобы согласовать мнения членов своей делегации.

Японцы крайне серьезно относятся к процессу переговоров, считают, что чем больше затрачено времени на них, тем лучше: стороны лучше узнали друг друга, обсудили по возможности больше деталей.

В Японии принято выслушивать собеседника в полном молчании, как бы долго вы ни говорили. Кивая говорящему, японцы показывают, что понимают его, но это отнюдь не означает, что они соглашаются с ним. Обсуждение малозначащих деталей означает серьезное отношение к предмету переговоров. Они не торопятся переходить к главному вопросу, как бы подготавливая почву разговорами, в том числе по темам, не относящимся напрямую к цели переговоров.

Японская система принятия решений включает множество согласований со всеми, имеющими отношение к конкретному решению – от крупного руководителя до рядового исполнителя. Система эта называется «ринги». Решения в итоге принимаются довольно медленно, но зато исполняются они с блеском, ибо продуманы от начала до конца с учетом всех деталей. Торопить японцев никогда не следует, напоминать тоже. Без ответа предложение они не оставят. Если сказали, что дадут, значит, так оно и будет.

Уступки с вашей стороны поднимают вас в глазах японских партнеров. Они рассматривают это как проявление уважения к себе. Более того, сторона, пошедшая на уступки в одном вопросе, может рассчитывать на встречную уступку в другом.

В неофициальной обстановке продолжается обсуждение предмета переговоров, только более непринужденно и откровенно. Часто соглашения заключаются в ресторане, в баре, а затем за столом переговоров их записывают и подписывают. Отсюда следует, что расслабляться можно только после подписания документов.

Беседа японцев никогда не начинается с главного. К нему подходят постепенно, часто намеками выясняя отношение собеседника. Своей сверхвежливостью японцы нередко усыпляют бдительность партнера. Досконально просчитав все нюансы и варианты, они, как правило, обводят вокруг пальца «растаявших» от лести и комплиментов. Первая встреча обычно посвящается знакомству с функциями членов делегации партнеров. Серьезные вопросы обсуждаются лишь, начиная со второй встречи.

В деловых кругах не принято говорить «нет». Когда японский бизнесмен желает вам дать понять, что сделка не состоится, он скажет «Это трудно». Свое несогласие они выражают улыбкой. В ходе переговоров не рекомендуется обращаться к каким бы то ни было угрозам. Вряд ли это будет успешно.

*Китай.* Китайцы считают первостепенным в деловых переговорах любого уровня образование так называемого «духа дружбы», т.е. установление личных отношений со своими партнерами. На переговорах они никогда не позволят себе первыми обрисовать свою точку зрения. Только когда ситуация на переговорах заходит в тупик, китайская сторона может предложить ряд уступок.

Первоначальная тактика китайцев сводится к тому, чтобы в первую очередь дифференцировать своих партнеров по отношению того или иного члена делегации к китайцам как нации; максимальному весу и авторитету среди всех участников делегации. «Работа», прежде всего, ведется через этих выявленных людей.

Китайцы чрезвычайно искренни в своем интересе к вам не только как к деловым партнерам, а и как просто к людям, имеющим свои увлечения, убеждения и взгляды. Они радушны, и, скорее всего, после успешных переговоров вы получите достойный прием.

Подарки желательно преподносить не отдельному лицу, а всей делегации, с которой ведутся переговоры.

Что же касается *белорусского* (славянского) стиля ведения переговоров, то многие специалисты отмечают ориентацию на общую цель, малое внимание деталям, боязнь риска и нежелание идти на совместный компромисс. Есть и обобщенная оценка позиции белорусского переговорщика: «хочу не как лучше всем, а хочу сам», «хочу не как лучше, а хочу, чтобы не было хуже», «хочу быстро».

Для своего совершенствования из арсенала сильных качеств зарубежных партнеров нам необходимо было бы взять: настойчивость, свободу действий, право на риск; преданность фирме; организованность и расчетливость; инновации мнения; беззастенчивую напористость и демонстративное дружелюбие, а также определенность, ориентацию на будущее, самостоятельность.

## ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### ТЕМАТИКА И СОДЕРЖАНИЕ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

#### **Лабораторная работа №1. Деловая игра «Преодоление сопротивления управлению» (Тема: «Управление организационными изменениями, жизненный цикл организации и организационное развитие»)**

**Цель:** Развитие умений и навыков по преодолению сопротивления управлению.

**По мотивам первоисточника:** Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 432 с. (см. 310-320 стр.).

#### **Описание хода деловой игры:**

1. Из группы студентов определяются участники игры – 6 человек. Распределяются роли (набор ролей может меняться в зависимости от задач курса и интересов участников): разработчик-докладчик (А), декан факультета (В), представитель профсоюза (С), проректор по учебной работе (D), бухгалтер (Е), начальник учебного отдела (F);
2. Все участники игры готовят свои роли (время для подготовки 20 минут);
3. Студенты, не являющиеся непосредственными участниками игры, будут наблюдать за ходом игры в качестве наблюдателей;
4. Участники игры получают сценарии ролей, каждый свою форму сценария;
5. Экспертам предлагается «Карта наблюдателя» (G);
6. Проигрывание ситуации осуществляется в течение 30-40 минут;
7. Обсуждение и подведение итогов (выступление участников и наблюдателей) – время 25-30 минут.

#### **Вопросы:**

Вопросы «разработчику-докладчику»:

- описать его собственное отношение к этой ролевой игре;
- в чем проявились эмоциональные реакции;
- реалистично ли выглядел проигранный сценарий;
- знакома ли по реальной жизни эта смоделированная ситуация;
- возникло ли ощущение того, что оппозиция коллег – это личное оскорбление;
- удалось ли закончить доклад своевременно;
- каковы результаты (по его оценке);
- что удалось;
- что можно было бы сделать иначе.

Вопросы «представителям управления»:

- были ли они удовлетворены в отношении тех вопросов, которые вызывали у них беспокойство;
- вызывает ли у них доверие представленный докладчиком план.

Вопросы для наблюдателей:

- в чем смысл занимаемой участниками позиции;
- пытались ли участники игры понять позицию и ценности друг друга.

Вопросы для всех участников и наблюдателей:

- повлияло ли на исход ролевой игры статусное несоответствие участников;

- что можно было бы считать идеальным исходом этой ролевой игры – решение, выработанное на основе консенсуса; единогласно принятое решение пройти программу дополнительного изучения вопроса; приостановку дискуссии о пересмотре стратегического плана развития учебного подразделения?

**Оснащение:**

1. Сценарии ролей (формы А, В, С, D, E, F).
2. Карта наблюдателя (форма G).
3. Бумага, маркеры.

**Форма отчета:** круглый стол и индивидуальный отчет по итогам деловой игры с применением (арифметического, векторного, организационного) анализа статусной («ролевой») позиции и фактической активности участников.

**Лабораторная работа №2. Исследование целенаправленного поведения и профессиональной деятельности (Тема: «Профессиональная пригодность и профессионализм. Личность в организации и трудовая мотивация»)**

**Вопросы:**

- «успешность» и «эффективность» в управлении;
- управленческая и исполнительная профессиональность (стандарты);
- управление развитием (установки, мотивация, притязания и самооценка).

Заполнить таблицы А и В

Таблица А

Психологические характеристики		
Особенности личности успешного руководителя	Проблемы развития качеств личности успешного руководителя	Пути развития / коррекции
1.	1.	1.
2.	2.	2.
...	...	...

Таблица В

Психологические характеристики			
Особенности личности эффективного работника	Проблемы развития качеств личности эффективного работника	Пути развития / коррекции	Роль руководителя в развитии качеств личности эффективного работника
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
...	...	...	...

**Форма отчета:** круглый стол и индивидуальный отчет по итогам обсуждения в виде заполненных таблиц и необходимых пояснений.

### Лабораторная работа №3. Конструирование траектории индивидуального развития (Тема: «Персональное развитие в организации. Управление карьерой, личностный и профессиональный рост»)

#### Вопросы:

- «программа минимум» (план и алгоритм профессионального и личностного роста – модели развития);
- «программа максимум» (возможности и перспективы человеческого развития);
- реальный план профессионального развития (периодизация, жизненный цикл, движение «шаг за шагом»).

#### Тест для самодиагностики «Организованный ли вы человек?» (см. on-line тест: [Psylist.net](http://Psylist.net))

Организованность является важной составной частью профессионализма руководителя, менеджера, педагога. Данный тест (13 вопросов) позволяет определить уровень личной организованности. Предлагается выбрать в каждом вопросе один из сформулированных вариантов ответа.

1. Имеются ли у вас главные, основные цели в жизни, к достижению которых вы стремитесь?

- а) У меня такие цели есть;
- б) разве нужно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива, она постоянно подбрасывает задачи, которые нужно решать;
- в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли вы план работы, дел на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т. д.?

- а) Да;
- б) нет;
- в) не могу сказать ни «да», ни «нет», так как намечаю главные дела в голове, а план на текущий день – в голове или на листке бумаги;
- г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает.

3. Отчитываете ли вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?

- а) Отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость;
- б) отчитываю, несмотря ни на какие субъективные или объективные причины;
- в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же еще отчитывать самого себя?
- г) придерживаюсь такого принципа: что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполню, может быть, в другой раз.

4. Как вы ведете свою записную книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых, родственников, приятелей и т. д.?

- а) Я хозяин (хозяйка) своей записной книжки. Как хочу, так и записываю телефоны, фамилии, имена. Если понадобится чей-то номер, то обязательно найду;

б) часто меня записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. Переписывая телефоны, стараюсь все сделать «по науке», однако при дальнейшем пользовании сбиваюсь на произвольную запись;

в) записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю важным, чтобы был записан телефон, фамилия, имя, отчество, а на какой странице или бумажке записано, прямо или криво, это не имеет значения;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми вы часто пользуетесь. Каковы ваши принципы расположения вещей?

а) Каждая вещь лежит там, где ей хочется;

б) принципиально во всем придерживаюсь принципа: «каждой вещи – свое место»;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов затем кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением» спустя какое-то время опять навожу порядок и т. д.;

г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли вы по истечении дня сказать, где, сколько и по каким причинам вам пришлось напрасно потерять время?

а) Могу сказать о потерянном времени;

б) могу сказать только об обстоятельствах и месте, где было напрасно потеряно время;

в) если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал (считала) его;

г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было напрасно потеряно время;

д) хорошо представляю себе, где, сколько и почему было напрасно потеряно время, изыскиваю приемы сокращения потерь времени в тех же ситуациях.

7. Каковы ваши действия, когда на совещании, на собрании начинается «переливание из пустого в порожнее»?

а) Предлагаю обратить внимание на существо вопроса;

б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание как «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, то ждешь полного. Когда подходит полоса полного, то немного утомляешься. В таком чередовании и проходит совещание. И ничего тут не поделаешь;

в) погружаюсь в «небытие»;

г) занимаюсь теми делами, которые предусмотрительно взял с собой.

8. Вам предстоит выступать с докладом. Будете ли при подготовке уделять внимание не только содержанию доклада, но и продолжительности?

а) Буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то дадут время, чтобы закончить его;

б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени;

9. Стараетесь ли вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

а) Стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроение и др.);

б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени;

в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;

г) стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации (запоминания) поручений, заданий и просьб вы используете?

а) Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и когда;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике. «Мелочи» пытаюсь запомнить. Если забываю о «мелочи», то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память. Однако память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть о поручениях и заданиях помнит тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Пунктуальны ли вы (идя на деловую встречу, на собрание, совещание, заседание)?

а) Прихожу раньше на 5-7 минут;

б) прихожу вовремя, ровно к началу собрания, совещания или заседания;

в) к сожалению, часто опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя;

д) если бы было издано научно-популярное пособие «Как не опаздывать», то я, вполне возможно, научился (научилась) бы не опаздывать.

12. Какое значение вы придаете своевременность выполнения заданий, поручений, просьб?

а) Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей моего умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне кое-что не всегда удается выполнить вовремя;

б) своевременность выполнения – это зверь, который может «укусить» именно в ту минуту, когда задание выполнено. Лучше немного затянуть время выполнения задания;

в) предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, выполнять задания и поручения в срок;

г) своевременно выполнить задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно «наказывается».

13. Предположим, вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить данное обещание довольно затруднительно. Как вы будете себя вести?

а) Сообщу человеку об изменившихся обстоятельствах и о невозможности выполнить обещанное;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнить обещание затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на обещанное;

в) буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал (не сдерживала) своих обещаний;

г) ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещание, во что бы то ни стало.

**Ключ к тесту.** Для подсчета баллов и определения своего результата воспользуйтесь следующим «ключом»:

1. «а» – 1, «б» – 0, «в» – 6, «г» – 2;
2. «а» – 6, «б» – 0, «в» – 3, «г» – 0;
3. «а» – 4, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0;
4. «а» – 0, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
5. «а» – 0, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0;
6. «а» – 2, «б» – 1, «в» – 0, «г» – 4, «д» – 6;
7. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
8. «а» – 2, «б» – 6;
9. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;
10. «а» – 6, «б» – 3, «в» – 1, «г» – 0;
11. «а» – 6, «б» – 6, «в» – 0, «г» – 0, «д» – 0;
12. «а» – 3, «б» – 0, «в» – 6, «г» – 0;
13. «а» – 2, «б» – 0, «в» – 0, «г» – 6;

**До 63 баллов** – ваш образ жизни, ваше окружение научили вас быть кое в чем организованными. Организованность то проявляется в ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время.

**От 63 до 71 балла** – вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Вам следует присмотреться внимательнее к самоорганизации, улучшить ее.

**От 72 до 78 баллов** – вы – организованный человек. Единственное что можно вам посоветовать – не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть вам не кажется, что вы достигли предела. Организация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

**Форма отчета:** круглый стол по вопросам построения программ индивидуального развития и индивидуальный отчет по итогам обсуждения в виде индивидуальных планов профессионального и личностного роста (со ссылкой на результаты индивидуальной самодиагностики по предлагаемому тесту).

**Лабораторная работа №4. Социометрическое исследование межличностных и деловых отношений (Тема: «Групповое взаимодействие, командообразование, организационная коммуникация, принятие и внедрение решений»)**

**План исследования:**

1. Определение целей и задач социометрического исследования.
2. Проведение социометрического анкетирования. Построение совмещенной социоматрицы.
3. Построение совмещенных круговых социограмм.
4. Обработка полученных результатов: расчеты основных социометрических индексов.
5. Интерпретация полученных результатов: проведение сравнительного анализа результатов, подведение итогов исследования, представление выводов.

**Лабораторная работа №5. Исследование связи стиля руководства с моделью и тактикой управления (Тема: «Лидерство в организации. Делегирование полномочий и ответственности»)**

Заполнить таблицы С и D

Таблица С

<b>Психологические характеристики</b>			
<b>Менеджер</b>		<b>Лидер</b>	
<b>«+»</b>	<b>«-»</b>	<b>«+»</b>	<b>«-»</b>
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
...	...	...	...

Таблица D

<b>Характеристики лидерского стиля</b>			
<b>«Либеральный»</b>		<b>«Демократический»</b>	
<b>«+»</b>	<b>«-»</b>	<b>«+»</b>	<b>«-»</b>
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
...	...	...	...

**Вопросы:**

- формальный и неформальный статус членства в группе;
- групповые роли и ролевые конфликты;
- командообразование: сплоченность, совместимость, командный дух;

- «человеческий фактор» в групповом принятии решений.

Реальные отношения не сводятся к формализованным, но имеют ряд дополнительных переменных: гендерные, межпоколенческие, ролевые, командные, индивидуально реактивные и т.д.

Предлагается самостоятельно индивидуализировать задачу, например: «Менеджер-женщина», «Лидер-шестидесятилетний»; «Либерал-интроверт», «Демократ-весельчак»...

**Форма отчета:** круглый стол и индивидуальный отчет по итогам обсуждения в виде заполненных таблиц и необходимых пояснений.

**Лабораторная работа №6. Исследование связи типа организационной культуры со сферой деятельности организации (Тема: «Корпоративная культура и ее роль в организации. Формирование репутации организации и образа учреждения»)**

**Задача:** Основываясь на установленных культурных различиях, объясните формы поведения при взаимодействии и/или решении совместных задач (предложите сценарии поведения на ваш выбор: производство, менеджмент, переговоры, семейные отношения и т.д.).

Таблица Е

<b>Культурные различия (модель Г. Хофстеде)</b>		
Ментальные аспекты культуры	Страна/культура	Другая страна/культура
Дистанция власти		
Избегание неопределенности		
Индивидуальность		
Мужественность		
Долгосрочная ориентация		

**Вопросы:**

- влияние культуры на организационную эффективность. Теория культурных измерений Г. Хофстеде;
- модели корпоративной культуры: культура власти, «бюрократическая» культура, культура задачи, культура личности;
- корпоративная социальная политика: корпоративные мероприятия, адаптация новых сотрудников.

**Форма отчета:** круглый стол и индивидуальный отчет по итогам обсуждения в виде решения индивидуальной задачи / разработки индивидуального сценария (страны/культуры по выбору).

**Лабораторная работа №7. Построение программы для формирования запроса/антизапроса (по проблематике магистерской диссертации) на основе результатов диагностики (Тема: «Кросс-культурные, гендерные, конфессиональные и иные особенности организационного поведения в образовательной среде. Практическая деятельность психолога в организации»)**

**Задача:**

Укажите тему магистерской диссертации.

Определите стратегию внедрения результатов исследования.

Определите запрос/антизапрос.

**Вопросы:**

Как выдвинутые гипотезы и результаты исследования связаны с формированием запроса?

Каким может быть сценарий формирования запроса?

Какие трудности вы видите в реализации запланированного сценария?

Пример запроса: самообразование. Одна из возможностей для саморазвития, которую можно использовать для более эффективного общения с внешним миром: другими культурами, другим образом жизни, новыми друзьями...

**Форма отчета:** круглый стол и индивидуальный отчет по итогам обсуждения в виде решения индивидуальной задачи / разработки стратегии внедрения результатов магистерского исследования.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ

### Методические рекомендации по организации и выполнению самостоятельной работы студентов

Самостоятельная работа студентов предполагает изучение и конспектирование теоретического материала на основе списка источников литературы, приведенных в данной программе, проведение индивидуальных исследований с представлением результатов работы в учебной группе.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов предполагает подготовку студентов к лабораторным занятиям и экзамену.

Основными методами и технологиями обучения, отвечающими задачам изучения данной учебной дисциплины, являются:

1) методы проблемного обучения (поисковый, аналитический и исследовательский методы);

2) личностно ориентированные (развивающие) технологии, основанные на активных формах и методах обучения («мозговой штурм», деловая, ролевая и имитационная игры, кейс-технология, и т.п.);

3) информационно-коммуникационные технологии, обеспечивающие проблемно-исследовательский характер процесса обучения и активизацию самостоятельной работы студентов.

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующие формы самостоятельной работы:

- решение индивидуальных заданий (задач);
- подготовка рефератов по индивидуальным темам;
- подготовка сообщений, тематических докладов, презентаций по заданным темам;
- составление тематической подборки литературных источников, интернет-источников;
- проработка тем (вопросов), вынесенных на самостоятельное изучение.

### Примерная тематика рефератов

1. Подготовка лидера как условие эффективной реализации стратегий организации.
2. Способы установления взаимодействия человека и организации.
3. Усвоение норм и ценностей новым сотрудником.
4. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации.
5. Анализ зарубежных и отечественных направлений исследований организационного поведения.
6. Основные психологические характеристики личности с точки зрения формирования поведения (особенности проявления этих характеристик личности в организации).
7. Условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность.
8. Проблемы сочетания ожиданий личности и ожиданий организации.

9. Модификация поведения индивида, групп под воздействием организации для достижения поставленных целей.
  10. Взаимосвязь мотивации и стимулирования индивида и группы в условиях государственной службы.
  11. Самоорганизация индивида (в различных статусных ролях).
  12. Управление конфликтным взаимодействием (в конкретной организации).
  13. Задачи лидерства по созданию условий эффективного стратегического управления в организации.
  14. Коммуникации в жизни конкретной организации.
  15. Анализ особенностей поведения организации на различных этапах ее жизненного цикла.
  16. Организационные преимущества команды.
  17. Основные условия эффективной деятельности команды.
  18. Факторы жизнедеятельности команды.
  19. Самоуправляемая команда: отличительные признаки, ролевая структура, направления развития.
  20. Формирование и развитие организационной культуры для сохранения (выживания) организации.
  21. Репутация организации и способы ее формирования (на конкретных примерах).
  22. Организационная культура как система ценностей, норм и правил поведения, философии и убеждений (корпоративный кодекс поведения организации).
  23. Управление стрессами на уровне организации и на уровне отдельной личности.
  24. Процесс управления карьерой личности, осуществляемый в организации.
  25. Проблемы сочетания потребностей организации с потенциалом работников и их карьерными устремлениями.
- ...

## **ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ВОПРОСОВ К ЭКЗАМЕНУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ В ОБРАЗОВАНИИ»**

1. Место организационной психологии среди психологических дисциплин.
2. Организационное поведение как отрасль знаний.
3. Общая характеристика ранних теорий организации: Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер, Э. Мэйо, Д. Мак-Грегор.
4. Общая характеристика системных теорий организации: теория Гласиера, И. Ансоффа, Г. Саймона.
5. Общая характеристика ситуационных теорий организации: Дж. Вудворд, Т. Бернс, Дж. Сталкер, П. Лоуренс, Дж. Лорш.
6. Объект и предмет организационного поведения. Цель и основные задачи курса.
7. Понятие организации. Организация как процесс и как явление. Общие черты организации. Типы организаций.
8. Модели жизненного цикла организации.
9. Поведение и его источники. Факты, уровни и типы поведения.
10. Понятие «организационное поведение». Источники и факторы определяющие организационное поведение, и их характеристика.
11. Типы организационных отношений.
12. Формальные и неформальные организации: виды, критерии, особенности организационных отношений.
13. Синергетическая концепция самоорганизации в организационном поведении.
14. Основные теории и концепции организационного поведения.
15. Внутренняя социально-психологическая структура личности.
16. Внешняя социальная структура личности.
17. Личность в организации. Психологическая структура личности.
18. Личностные характеристики сотрудника, влияющие на организационное поведение индивида.
19. Индивидуальные характеристики сотрудника, влияющие на организационное поведение индивида.
20. Личностное и профессиональное развитие в организации.
21. Ролевое поведение человека в организации.
22. Понятие группы и группового поведения человека в организации.
23. Процессы и методы изучения групповой динамики.
24. Ситуационные характеристики, влияющие на групповое поведение в организации.
25. Формирование групп как управленческих команд.
26. Эффективность управленческой команды.
27. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
28. Прикладное значение теории мотивации для управления организационным поведением.
29. Соответствие между мотивами и стимулами организационного поведения в управлении.
30. Методы принятия управленческих решений.

31. Лидерство и авторитет в организации.
32. Характеристика моделей и тактик управления организации.
33. Деловое общение как основа коммуникативного поведения.
34. Неудовлетворенность работой в организации: абсентеизм, текучесть кадров.
35. Репутация организации: понятие, структура.
36. Барьеры в коммуникативном поведении в организации и пути их преодоления.
37. Конфликты в организации: сущность, классификация, стадии развития.
38. Понятие и содержание организационной культуры.
39. Понятие и основные функции организационной культуры.
40. Современные методы формирования, поддержания и развития организационной культуры.
41. Характеристика мировых управленческих культур.
42. Психологическая служба в организации: понятие, цели, задачи, морально-этические принципы работы психолога.
43. Принципы и правила пользования психологической информацией в организации.
44. Основные виды деятельности психолога в организации.
45. Задачи психолого-просветительской деятельности психолога в учреждениях образования.
46. Особенности, основные приемы и методы коррекционно-развивающей работы практического психолога в учреждениях образования.
47. Особенности диагностической работы психолога в учреждениях образования.
48. Переговоры как метод разрешения конфликтов.

## СПИСОК ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Капский, Д. В. Психофизиология участников дорожного движения (транспортная психология): учебно-методическое пособие / Д.В. Капский, П.А. Пегин, И.И. Лобач. – Минск: БНТУ, 2018. – 385 с.
2. Психология управления: пособие / С.А. Савик [и др.]. – Минск: БНТУ, 2022. – 115 с.
3. Психология. Раздел 1. Общая психология [Электронный ресурс]: электронный учебно-методический комплекс для специальности 1-08 01 01 "Профессиональное обучение (по направлениям)" I ступени высшего образования / Белорусский национальный технический университет, Кафедра "Психология"; сост. Т.В. Шершнёва. – Минск: БНТУ, 2020.
4. Резников, Вл. Е. Психология управления: учебно-методическое пособие для студентов специальности 1-96 01 01 «Таможенное дело» / Вл.Е. Резников, Г.М. Бровка, В.Е. Резников. – Минск: БНТУ, 2018. – 243 с.
5. Шершнёва, Т. В. Психология: пособие для студентов специальности 1-08 01 01 «Профессиональное обучение (по направлениям)»: в 5 ч. / Т.В. Шершнёва. – Минск: БНТУ, 2021. – Ч. 1. – 208 с.
6. Шершнёва, Т. В. Психология: пособие для студентов специальности 1-08 01 01 «Профессиональное обучение (по направлениям)»: в 5 ч. / Т.В. Шершнёва, Г.В. Вержибок; под общ. ред. Т.В. Шершнёвой. – Минск: БНТУ, 2021. – Ч. 2. – 69 с.
7. Шершнёва, Т. В. Психология: пособие для студентов специальности 1-08 01 01 «Профессиональное обучение (по направлениям)»: в 5 ч. / Т.В. Шершнёва. – Минск: БНТУ, 2022. – Ч. 3. – 2022. – 105 с.

### Дополнительная литература:

8. Адизес, И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И.К. Адизес. – СПб.: Питер, 2007. – 384 с.
9. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения: учебник / Г.В. Бороздина, Н.А. Кормнова. – М.: Юрайт, 2013. – 463 с.
10. Гибсон, Дж. Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Гибсон, Д.М. Иванцевич, Д.Х. Доннелли. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
11. Джордж, Дж. М. Организационное поведение. Основы управления / Дж.М. Джордж. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003, 2012. – 463 с.
12. Джуэлл, Л. Индустриально-организационная психология: Учебник для вузов / Л. Джуэлл. – СПб.: Питер, 2001. – 720 с.
13. Ермолович, Д. В. Психология управления: учеб.-методич. комплекс для студентов специальности 1-19 01 01 Дизайн (по направлениям) [Электронный ресурс] / Сост. Д.В. Ермолович. – Минск: Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2022. – 115 с.
14. Ермолович, Д. В. Социогуманитарные технологии профориентации – инструмент стимулирования эффективного личностного самоопределения // Профессиональная ориентация [Электронный ресурс] / Д. В. Ермолович. – 2020. – № 1. – С. 3.

15. Ермолович, Д. В. Электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Этика и психология делового общения» для специальности 1-27 01 01 «Экономика и организация производства» [Электронный ресурс] / Д.В. Ермолович. – Минск : БНТУ, 2023. – 90 с.
16. Захаров, Н. Л. Организационное поведение государственных служащих: учебное пособие / Н.Л. Захаров. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 235 с.
17. Иванова, С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 278 с.
18. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
19. Кунде, Й. Корпоративная религия / Й. Кунде. – СПб.: Стокгольмская школа экономики, 2004. – 270 с.
20. Лапыгин, Ю. Н. Теория организации и организационное поведение / Ю.Н. Лапыгин. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 329с.
21. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений: учебник / О.И. Ларичев. – М.: Логос, 2002. – 392 с.
22. Мясоедов, С. П. Основы кросскультурного менеджмента: учеб. пособие / С.П. Мясоедов. – М.: Дело, 2003. – 256 с.
23. Ньюстром, Дж. В. Организационное поведение / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
24. Организационное поведение в таблицах и схемах / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.
25. Организационное поведение: учебник / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004. – 432 с.
26. Пригожин, А. И. Методы развития организаций / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
27. Резник, С. Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 430 с.
28. Роббинз, С. П. Основы организационного поведения / С.П. Роббинз. – СПб.: Вильямс, 2006. – 443 с.
29. Рогов, Е. И. Организационная психология / Е.И. Рогов. – М.: Юрайт, 2012. – 621 с.
30. Сивуха, С. В. Организационная коммуникация / С.В. Сивуха. – Минск: БГУ, 2010. – 120 с.
31. Толочек, В. А. Современная психология труда: Учебное пособие / В.А. Толочек. – СПб.: Питер, 2005. – 479 с.
32. Холл, Р. Х. Организации: структура, процессы, результаты / Р. Х. Холл. – СПб.: Питер, 2001. – 512 с.
33. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э.Х. Шейн. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
34. Яскевич, Я. С. Переговорный процесс в социально-экономической деятельности: учеб. пособие / Я.С. Яскевич. – Минск: Высшая школа, 2014. – 367 с.