

**Московский государственный университет  
экономики, статистики и информатики  
Московский международный институт эконометрики,  
информатики, финансов и права**

---

**Вергилес Э.В.**

**Лекция на тему**

**«Человек в организации»**

Москва, 2002

УДК 65  
ББК 65.290-2  
В 311

Вергилес Э.В.: Лекция на тему «Человек в организации». /М. Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. 2002.

© Вергилес Э.В., 2002 г.

© Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права, 2002

## СОДЕРЖАНИЕ.

Взаимодействие человека и организации.	4
Вхождение человека в организацию.	6
Рольевой аспект взаимодействия человека и организации	8
Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения.	10
Взаимодействие человека и группы.	14
Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.	23
Вывод.	28
Список литературы	29

## 1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ.

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, проблему человека и организации. Какие характеристики личности определяют поведение человека в организации. Какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным для обеих сторон. Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень не легко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационном окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

В самом общем виде организационное окружение - это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочих мест и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации и многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействии с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, имеющее воображение.

Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. Взаимодействие человека и организации всегда шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение - до рабочего места.

Сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

- Содержания, смысла и значимости работы;
- Оригинальности и творческого характера работы;
- Увлекательности и интенсивности работы;
- Степени независимости, прав и власти на работе;
- Степени ответственности и риска;
- Престижности статусности работы;

- Степени включенности работы в более широкий деятельный процесс;
- Безопасности и комфортности условий на работе;
- Признания и поощрения хорошей работы;
- Заработной платы и премий;
- Гарантий роста и развития.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация ожидает от человека, что он проявляет себя как:

- Специалист, в определенной области обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- Член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- Человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- Член организации, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- Член организации, разделяющий ее ценности;
- Работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- Человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же как нельзя предложить аналогичной модели ожидания человека по отношению к организации.

**Возможны два подхода** к установлению соответствия роли и места. **Первый подход** состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия, при втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы. **При втором подходе** работа подбирается человеку.

## 2. ВХОЖДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИЮ.

Каждому человеку в жизни не один раз приходится переживать процесс вхождения в организацию. Находиться в организации, быть ее членом, и входить в организацию, становиться ее членом - далеко не одно и то же. Вхождение человека в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу.

**Во - первых**, это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно и успех которой зависит от правильного взаимодействия обеих сторон: человека и организационного окружения.

**Во - вторых**, это коррекция или изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию.

**В - третьих**, это изменения и модификации в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора. Данные проблемы определяют не только, сможет ли человек войти в организацию. От их решения во многом зависит и то, как человек будет функционировать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационным окружением.

Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее нового члена является *изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов*, характерных для данной организации.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются следующие:

- Миссия и основные цели организации;
- Допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижений целей организации;
- Имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- Принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- Обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- Поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами. Как следует интерпретировать деятельность в организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

Возможны два процесса обучения. Первый - это процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации. В этом случае новому члену организации необходимо в основном сконцентрироваться на конкретных фактах проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения с целью подстройки своего поведения к конкретным условиям организации. Необходимые знания и информацию он может получить, наблюдая поведение отдельных ключевых работников, путем выяснения и бесед с коллегами и руководством и, наконец, путем непосредственного

инструктажа со стороны соответствующих лиц.

Второй процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно - отличными ценностями и нормами поведения. В этом случае встает очень серьезная задача познания себя как носителя другой системы ценностей и норм и отхода от этих норм и ценностей. А уже только после этого может начаться усвоение новых норм и ценностей, которые существуют в организации и которым он должен следовать, становясь членом этой организации.

Отбрав человека для работы, для исполнения им определенной роли, организация исходила из того, что этот человек ей нужен и полезен. Поэтому удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации является исключительно важной задачей, за решение которой в первую очередь ответственно управление организации.

Для того чтобы удержать входящего в организацию человека, могут быть применены разные приемы. В частности, это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки зарплаты, обещания в будущем продвижения по службе или предоставления интересных мест работы, предоставление за счет организации возможностей обучения и развития, предоставление на льготных условиях жилья и многое другое.

На этапе вхождения нового работника в организационное окружение **организация должна решать одновременно три задачи:**

- Разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- Заинтересовывать его в работе в организации;
- Прививать ему новые нормы поведения.

Все эти процессы идут в тесной взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных приемов и методов. При вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты может дать недозагруженность на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий. Так же к негативным последствиям приводит постановка очень сложных задач и большая загруженность на работе. Желательно, чтобы на начальном этапе он не сталкивался с такими случаями.

Очень благоприятным, как с точки зрения разрушения старых стереотипов, так и с точки зрения повышения заинтересованности в работе организации, является создание таких ситуаций и постановка таких задач, которые, во -первых, могут быть решены новым членом организации самостоятельно, во -вторых, несут в себе элемент вызова и необычности и, в - третьих, для решения которых потребуются действия и поведение, противоречащие тому, как человек действовал ранее. В этом случае новый работник получает повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения необычного для него результата и сомнения по поводу абсолютной правильности предыдущего опыта, и. предыдущих знаний,

**К разряду сильных средств, способствующих удержанию нового члена в организации** и его ускоренной адаптации к организационному окружению, относятся беседы с руководством, а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, которые обычно проявляются при вхождении в новое организационное окружение, и резко повышают чувство причастности к делам организации.

Успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к организации. Если процесс ориентации нового сотрудника завершается этим, то организация может считать, что добилась значительного результата. Эффективным способом воспитания нового сотрудника в таком духе являются заметные большие вложения

средств и времени в него на начальном этапе. В этом случае новый сотрудник начинает ощущать, что организация вкладывает в него слишком много, и он должен ей платить тем же самым.

Завершающей стадией процесса включения человека в организацию является его переход в полноправные члены организации. Это очень серьезная часть вхождения человека в организацию, и организация должна очень серьезно подходить к этому.

### **3. РОЛЕВОЙ АСПЕКТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ.**

Как уже говорилось, организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации и, с другой стороны, отвечала запросам и ожиданиям человека, исключительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются ясность и приемлемость роли. Ясность роли предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом. Приемлемость роли состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Использование ролевого подхода к вовлечению человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей и появлением ряда проблем, осложняющих существование и функционирование организации. Очень часто в организациях с формальными организационными отношениями источником неудовлетворительного выполнения роли является неопределенность роли. Если содержание роли недостаточно четко определено, человек, выполняющий эту роль, может проинтерпретировать ее таким образом, что его действия приведут далеко не к тому результату, который ожидается организацией. Нечеткие инструкции и неопределенная постановка задачи, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий определенную роль, даже, несмотря на старание и желание все сделать наилучшим образом, получит отрицательный с позиций интересов организации результат. Неопределенность роли нельзя однозначно рассматривать как негативную характеристику построения роли. В любой организации с повышением уровневой позиции роли обязательно возрастает ее неопределенность. Более того, в некоторых случаях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации. Это вызвано тем, что она способствует развитию самостоятельности, расширяет сферу принятия решения, способствует



обучению работников и, что наиболее важно, развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

Ролевые конфликты - достаточно распространенное явление во многих организациях, и их не следует рассматривать исключительно как негативное явление, так как они зачастую несут в себе импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие, как организации, так и индивидов.

Можно указать на несколько типов ситуаций, приводящих к возникновению конфликтов. Конфликт по поводу выполнения роли часто возникает тогда, когда индивид одновременно выполняет несколько различных ролей. К ролевому конфликту приводит противоречивое распоряжение или противоречивая задача, требующая одновременно соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, недостижимого при выполнении данных правил.

Одним из сильных факторов, порождающих конфликты при осуществлении роли, является так называемая перегруженность роли. Она состоит в том, что по отношению к работнику, выполняющему определенную роль, предъявляются повышенные ожидания, существенно выходящие за рамки ожиданий, соответствующих его роли. В результате этого данный сотрудник нагружается заданиями, которые также выходят за рамки роли. Часто проблемы этого рода возникают у хороших работников в связи с тем, что они готовы выполнять то, что выходит за формально определенные рамки их роли. Перегруженность роли приводит к тому, что - либо работник не справляется с закрепленной за ним ролью, либо оказывается не в состоянии справиться с заданиями, выходящими за пределы его роли.

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами. Это может быть изменение содержания и способа осуществления роли (изменение работы), развитие людей, исполняющих роль, и их перестановка.

При изменении работы (первый подход) происходит выяснение причин и факторов, заключенных в роли, которые приводят к конфликтам и противоречиям, и осуществляется корректировка роли. Если роль внутренне противоречива, то необходимо исключить из нее одну из альтернативных сторон. Работа может быть слишком напряженной и интенсивной. Поэтому ее следует облегчить или разгрузить. В зависимости от характера работы может существовать потребность в более четком описании работы и в более четкой регламентации ее границ. Может быть и обратная ситуация, при которой необходимо сделать описание работы менее детализированным, предоставив тем самым исполнителю работы возможность для творческого и самостоятельного труда.

Второй подход состоит в том, что осуществляется развитие человека с тем, чтобы он мог выполнять закрепленную за ним роль и справляться с возникающими конфликтами. Развитие работника происходит по трем направлениям.

- Более углубленное ознакомление с ролью. Часто именно незнание работником своей роли является причиной ролевых конфликтов.
- Повышение квалификации и совершенствование исполнительской техники работника. Улучшенные исполнительские возможности существенно ослабляют напряжение, которое испытывает работник при исполнении роли.
- Развитие у исполнителя способностей справляться с противоречивыми ситуациями, приравниваться к работе в конфликтных условиях, уметь распознавать и адекватно реагировать на возникающие проблемы, правильно коммуницировать с людьми в конфликтных ситуациях.

Третьим подходом к предотвращению ролевых конфликтов является перестановка работников с одной роли на другую в зависимости от их способностей

справляться с конфликтными ситуациями. В организациях могут быть люди, которые способны успешно справляться с ролью при таких условиях.

Помимо прав и обязанностей, для каждой роли характерно наличие определенного статуса. Существует формальный статус, который говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации. Роли, расположенные на одном иерархическом уровне, могут иметь формальный различный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и средой деятельности, к которой относится роль.

Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значениями и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами либо же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем - то, которое определено формальным статусом роли. Обычно с уходом данного конкретного человека с данной роли ее статусное положение восстанавливается до формального, а иногда даже и ниже формального.

Как видно из сказанного, ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенное содержание и спецификацию, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу.

#### **4. ЛИЧНОСТНЫЙ АСПЕКТ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ.**

Бесспорным фактором является то, что все люди различны. Различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный рост, вес, возраст, пол, образование, используют различные языки, по-разному делают одинаковые действия и по-разному ведут себя в аналогичных ситуациях. Это разнообразие делает человека человеком, а не машиной, существенно расширяя потенциал и возможности организации. И это же разнообразие порождает трудности в управлении организацией, проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация.

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения из окружения и обработки информации. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе - получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный «порядок» и, наконец, на выходе - систематизированная информация, заключающая в себе представление человека об окружающей среде и лежащая в основу его действий, т.е. информация, выступающая исходным материалом для поведения человека. Несмотря на внешнее единообразие процесса, восприятие каждым человеком действительности различно. Оно всегда носит субъективный характер. Даже если воспринимаются совершенно одинаковые явления, на выходе каждый индивид имеет собственную информацию о них, которая может существенно различаться у различных индивидов. В жизни очень часто бывает так, что люди смотрят на одно и то же явление, но видят его совершенно по-разному.

**Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов:** отбора информации и систематизации информации, каждый из которых

осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Важнейшей особенностью отбора информации является то, что он носит выборочный характер. Используя доступные ему каналы получения информации, человек воспринимает зрительную, звуковую, осязательную информацию и запах. Отбор позволяет человеку отбросить неважную или ненужную информацию.

**Систематизация информации проводится способом логической обработки информации.** Для данного способа характерно систематическое и последовательное на основе логических операций преобразование информации. Это так называемый научный способ информации. Но человек не только логически обрабатывает информацию, доведя ее до состояния, позволяющего осуществлять действия в ответ на полученные воздействия из среды. Человек обрабатывает информацию, также используя чувства, предпочтения, эмоции, убеждения. В этом случае информация обрабатывается по принципам «люблю - не люблю», «нравится, - не нравится» и т.п.

При всем разнообразии факторов, влияющих на восприятие человеком действительности, можно указать на несколько внутренних и внешних факторов, оказывающих стабильное влияние на восприятие человека. Среди **внутренних по отношению к человеку факторов** выделяются следующие:

- Люди быстрее воспринимают знакомые им сигналы, чем незнакомые;
- Люди быстро воспринимают сигналы, по отношению к которым у них есть сильное чувство, как позитивного, так и негативного характера;
- Люди по - разному могут воспринимать сигнал от того, что предшествовало этому восприятию, и какое состояние они имеют во время восприятия зависит от сигнала.

**Внешними факторами, влияющими на восприятие человеком действительности, являются следующие:**

- Интенсивность передаваемого сигнала (светлое и громкое воспринимается быстрее);
- Подвижность сигнала (движущиеся сигналы воспринимаются в большей степени, чем неподвижные);
- Размер (большие объекты воспринимаются проще, чем малые);
- Состояние окружения, в котором находится человек (формы, цвета, звуки и т.п.).

Так как восприятие является очень сложным и неоднозначным процессом, зависящим от влияния многих факторов, в частности, предыдущего опыта, текущего состояния человека, воздействия внешней среды, оно зачастую может быть ошибочным. Можно указать на несколько распространенных способов восприятия, которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человеком.

**Восприятие человека состоит из двух стадий.**

**Первая стадия** - это первое впечатление о человеке. Обычно оно базируется на очень небольшом количестве информации о человеке и находится под сильным влиянием привычек и представлений воспринимающего. Первое впечатление оказывает сильное воздействие на дальнейшее восприятие человека. Однако, тем не менее, оно не является на сто процентов определяющим.

На **второй стадии** восприятия человека происходит более глубокое и широкое знакомство с его личностными характеристиками, стилем поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей. Восприятие человека в различных ситуациях и при различных обстоятельствах позволяет выяснить его устойчивые черты и характеристики. Это может привести к корректировке или даже отказу от первого впечатления.

***Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих:***

- Воспринимаемый человек;
- Воспринимающий человек;
- Ситуация, в которой происходит восприятие.

От того, как выглядит воспринимаемый человек, как он ведет себя в общении, каковы его «анкетные» данные, существенно зависит восприятие человека. В целом это может показаться неверным с абстрактной или идеалистической точки зрения справедливого взгляда на каждого человека. Однако это реальность, которая существует, её нельзя устранить нравочениями, нормативными актами и распоряжениями. Реальность нужно признавать и с ней нужно считаться, как бы нам ни хотелось того, чтобы этого различия в восприятии человека не существовало.

***Выделяется три группы характеристик воспринимаемого человека,*** которые влияют на его восприятие окружающими:

- Физические и соответствующие им характеристики;
- Социальные характеристики;
- «анкетные» характеристики.

К числу наиболее существенных с точки зрения влияния на восприятие человека физических характеристик относятся его внешность, рост, телосложение и т.д.

Социальными характеристиками человека, оказывающими влияние на его восприятие окружением, являются его стиль и манера ведения разговора, стиль и манера одеваться. По тому, как человек одет, очень часто делается вывод о нем, о его служебном статусе, профессии и положении в обществе.

Анкетные данные: пол, возраст, образование, национальность, религия и т.п. достаточно сильно влияют на наше восприятие человека.

Три группы характеристик воспринимаемого человека отражают то, каким человек предстает окружению. Однако это не значит, что все в окружении его воспринимают совершенно одинаково в соответствии с его характеристиками. Например, одна и та же манера одеваться может вызывать у разных людей разное представление о человеке. И это связано с тем, что восприятие человека зависит также и от характеристик воспринимающего.

То, как воспринимающий смотрит на воспринимаемого человека, находится под влиянием двух групп характеристик воспринимающего:

- уровень глубины видения ситуации;
- личностные и социальные характеристики.

В одном и том же явлении одни люди способны увидеть только его отдельные, упрощенные и поверхностные характеристики. Другие видят явление более глубоко, воспринимая его и описывая через более сложные характеристики.

***Восприятие человека в значительной мере зависит от того, в какой ситуации оно происходит.*** Выделяются три аспекта ситуации, которые оказывают заметное влияние на восприятие.

**Во-первых,** это место, в котором происходит встреча.

**Во-вторых,** восприятие человека зависит от того, по поводу какого дела или в связи с чем состоялась встреча.

**В-третьих,** большое влияние на восприятие оказывает то, кем или от чьего имени организована встреча.

Знание того, что восприятие человека зависит от ряда вышеперечисленных факторов, очень важно для установления хороших взаимоотношений между членом организации и организационным окружением. Особенно важно это знать и использовать данное знание тем, кто входит в организацию, так как от умения создать благоприятное первоначальное восприятие очень сильно зависит их возможность успешно вписаться в организационное окружение.

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. Критериальная база поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии. Однако, несмотря на сильную взаимозависимость, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Одно и то же явление или действие, имеющее совершенно одинаковое проявление и оказывающее одинаковое влияние на людей, может вызвать различную реакцию в силу того, что у людей существует различное расположение к этому явлению или действию. Отражая чувства человека по отношению к определенному объекту, расположение делает его решения и действия индивидуальными. При этом важно подчеркнуть, что обычно человек имеет определенное расположение к каждому объекту или явлению, с которым он сталкивается в жизни.

Расположение имеет три компонента. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится он ему или нет. Данная часть называется воздействующей частью расположения. Во-вторых, это знания об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это намерение по поводу того, как вести себя по отношению к объекту. Объединяясь вместе, эти три части формируют расположение человека к объекту, в котором находят динамическую увязку связи между знанием человека об объекте, его чувствами по отношению к этому объекту и его намерениями в отношении этого объекта.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируются на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

Удовлетворенность работой оказывает очень сильное влияние на чувства человека по отношению к работе, поэтому ее можно отнести скорее к воздействующему компоненту расположения. Степень удовлетворенности работой зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к человеку. Однако при большом разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяется восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой:

- характер и содержание работы;
- объем выполняемой работы;
- состояние рабочего места и его окружение;
- сослуживцы;
- руководство;
- оплата работы;
- возможности продвижения по работе;
- распорядок, правила поведения и т.п.

Увлеченность работой является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в

процессе совместной работы.

***Развивается два типа увлеченности работой.***

Один тип - это любовь к работе вообще, практически без учета того, чем конкретно заниматься.

Другой тип - это любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации. Оба типа не обязательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

Приверженность организации является расположением существенно более широким, чем увлеченность или удовлетворенность работой. Приверженность организации складывается из следующих составляющих. Во-первых, член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности. Во-вторых, член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно. В-третьих, член организации готов не только стараться для организации, но и, если это надо, принести в жертву организационным интересам свои личные.

Ценности так же, как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Однако между ценностями и расположениями есть огромная разница. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей, человек принимает решения и осуществляет свои действия. ***Ценности составляют сердцевину личности человека.*** Они достаточно устойчивы во времени и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первому виду ценностей относятся ценности касающиеся удобства жизни, красоты и мира, а также равенства, свободы, справедливости, удовольствия, общественного признания, дружбы и т.п.

Ко второму виду ценностей относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности и т.п. Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

## **1. Взаимодействие человека и группы.**

Не существует канонизированного определения малой группы, так как это достаточно гибкое и подтвержденное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят устоявшийся взгляд на малую группу как относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом либо групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

### *Характерными особенностями группы являются следующие.*

**Во-первых,** члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения: мы, у нас, наши, нам и т.п.

**Во-вторых,** взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму.

**В-третьих,** в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые исполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

*Существует два типа групп: формальные и неформальные.* Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

**Формальные группы** обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи. Например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

**Неформальные группы** создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

Почему возникают группы, что заставляет людей формировать группы и входить в них? Данные вопросы очень важны для понимания поведения человека в организации. Очевидно, что группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе

совместной деятельности выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, призванных решать целевые задачи.

Но это только одна сторона процесса появления групп в организации. Обычно она приводит к формированию формальных групп. Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. В группе человек учится, перенимает опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях. Наконец, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности. Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым кем-то, нужным кому-то, принадлежать кому-то, и группа может быть источником решения этих проблем человека.

Независимо от типа группы, того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также того, кто конкретно входит в группу, можно указать на некоторые общие моменты и факторы, характеризующие построение группы, ее структуру и процесс функционирования группы в ее окружении.

*Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:*

- Характеристики членов группы;
- Структурные характеристики группы;
- Ситуационные характеристики.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы, и наблюдаются изменения в ее окружении.

К характеристикам членов группы, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт. Выше достаточно подробно были рассмотрены личностные характеристики человека, поэтому мы не будем на них останавливаться в данном рассмотрении. Что касается остальных характеристик, то отмечено, что способности человека выполнять работу оказывают очень большое влияние на функционирование группы и на выполнение человеком своей роли. Кроме того существенное влияние на группу оказывают уровень образования человека и его жизненный опыт.

*Структурные характеристики группы включают в себя:*

- Коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- Статус и роли (кто занимает, какую позицию в группе и что делает);
- Симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится, и кто кого не любит);
- Силу конформизма (кто на кого оказывает влияние, и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Первые две структурные характеристики группы относятся больше к организационной стороне анализа ее функционирования, поэтому они не будут рассмотрены здесь.

Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. Однако выяснено, что на установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов. Во-первых,



исключительное влияние оказывают личностные характеристики. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы. Естественно, существуют исключения. Однако исследования показывают, что люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую или близкую с ними расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются.

Во-вторых, на развитие и установление дружеских отношений между людьми, на развитие взаимной симпатии большое влияние оказывает наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства.

В-третьих, установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от частоты встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.

В-четвертых, взаимоотношения между членами группы, их взаимные симпатии, атмосфера дружественности в группе зависят от того, насколько успешно функционирует группа. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы.

В-пятых, развитию дружеских отношений между членами группы способствует наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы. Отмечено, что, если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружественность складываются реже, чем, если они работают над решением общей для всех задачи.

В-шестых, положительная ориентация в отношении друг к другу возникает тогда, когда в группе практикуется широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительное восприятие группы.

Вне всякого сомнения, наличие симпатии в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы оказывают только положительное влияние на результаты их труда и результаты функционирования группы в целом. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к работе в группе, то наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же эти люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаясь от работы и резко снижая результативность своей работы. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая в группе атмосферу безделья и расслабленности.

Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может породить эффект, существенно повышающий результативность работы группы. Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Наглядной иллюстрацией этого может служить, в частности, так называемый японский стиль управления.

Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации

работы, групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации моментов. Одним из таких негативных проявлений является групповщина, складывающаяся преимущественно на основе тесных отношений между членами группы, при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано ее функционирование в организации.

Групповщина проявляется в том, что группа замыкается в самой себе, слабо и неверно реагирует на внешние сигналы, отрицает критику и т.п. Все это выражается в том, что, во-первых, в группе складывается тенденция морализации процессов, естественно, сопровождающаяся при этом представлением себе и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. Во-вторых, группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. В-третьих, в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением, нежелание слушать и обсуждать другие мнения и точки зрения и т.п. В-четвертых, в группе развивается единодушие. Люди начинают все более мыслить, как остальные. И если даже у них возникают другие мнения, они не высказываются, так как сами сомневаются в них, считая, что общее мнение верно. В-пятых, группа перестает воспринимать и отказывается рассматривать мнение извне, если они не совпадают с мнением группы.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого общественного влияния на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может сопротивляться этому давлению, а может уступить группе - подчиниться, т.е. выступать конформистом.

Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы. История человечества знает массу негативных примеров того, как «стадный инстинкт», или же, говоря по-другому, безоговорочный конформизм, лежит в основе страшных преступлений против отдельных людей и человечества в целом. Знает она пример того, как группа полностью стирала личность человека, превращая его в винтик в групповом механизме. В то же время, очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть установлено баланса во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жестких неконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден будет покинуть группу.

Конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с одной стороны, выступает условием интеграции индивида в группу, а с другой стороны может породить негативные последствия. Как для окружения, так и для группы в целом, и данного индивида в частности, важным является выяснение того, какие факторы и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

Характер решаемых задач оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определяемы, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы. Степень конформизма зависит также от того, выдавал ли член группы публичные обязательства по поводу решаемой задачи или нет, а также от того, на какой стадии решения он заявил о своих обязательствах. Публичное и раннее заявления делают человека более подверженным общественному влиянию. Конформизм в поведении человека развивает оплату по результатам групповой работы.

Характеристика группы также оказывает большое влияние на развитие у человека конформизма по отношению к требованиям группы. Единодушие в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возразить или не соглашаться, если кто-то еще в группе имеет мнение, отличное от группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние численность группы. Если в группе пять человек, то единодушие начинает оказывать сильное влияние на индивида. Дальнейший рост численности группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека. Степень конформизма в поведении человека в группе зависит также от близости руководства в групповых действиях и частоты контактов с руководством. Если начальник часто присутствует и участвует при принятии решений членом группы, то это приводит к повышению конформизма в поведении подчиненного.

Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит от личностных отношений между членами группы, их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами группы, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

В малых по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения, и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно. Отмечено также, что в группах с четным числом членов, хотя и наблюдается больше напряженности с принятием решения, чем в группах с нечетным числом членов, тем не менее, меньше несогласия и антагонизма между членами группы.

Размер группы также оказывает влияние на удовлетворенность работой. Отдельные исследования показывают, что люди более удовлетворены, если они работают в группе среднего размера (5-6 человек). Малые группы порождают много напряжений в отношениях между ее членами. В большой группе не уделяется достаточно времени для каждого члена группы.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Одно дело, когда человек имеет постоянное место расположения, другое, - когда он ищет каждый раз себе это место. Люди во время работы могут смотреть друг на друга, а могут быть расположены спиной друг к другу. И это также будет оказывать влияние на их работу и на их поведение в группе.

**Выделяются три важные характеристики пространственного расположения индивида**, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой. Во-первых, это наличие постоянного или определенного места или территории. Человек знает: это мой стол, это мое рабочее место. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях, а также значительно понижает удовлетворенность работой. Во-вторых, это личное пространство, т.е. то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п. В-третьих, это взаимное расположение мест. Отмечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует активизации и консолидации группы. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в

глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта и повышения результативности работы группы только за счет правильного размещения рабочих мест.

Влияние задач, решаемых группой, на функционирование группы и на поведение и взаимодействие членов группы очевидно. Однако очень сложно установить зависимость между типами задач и их влиянием на жизнь группы. Отмечено, что решение формальных задач, например, математических, в меньшей мере способствует развитию отношений между членами группы, чем решение задач гуманитарного профиля. Известно, что задачи и функции, выполняемые группой, влияют на стиль руководства, а также на стиль общения между людьми. В случае слабо структурированных или неструктурированных задач наблюдается большее давление группы на индивида и большая взаимозависимость действий, чем в случае хорошо структурированных задач.

Можно указать на несколько характеристик задачи, на которые важно обращать внимание для того, чтобы попытаться определить, как решение данной задачи будет влиять на группу в целом и на поведение ее членов. Во-первых, надо определить, как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом. Во-вторых, надо выяснить, насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние. В-третьих, важно установить, насколько решаемая задача является структурируемой.

Системы вознаграждения, рассматриваемые в отрыве от характера взаимоотношений в группе, не могут сами по себе дать ответа на вопрос о том, в какой мере та или иная система влияет на взаимоотношения в группе, поведение членов группы, функционирование группы в целом. Например, нельзя оценивать влияние на группу индивидуально - сдельной оплаты, коллективно - сдельной оплаты или же оплаты на основе фиксированного бюджета группы, если не знать характера деятельности группы.

***При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две совокупности факторов:***

- Насколько взаимозависимы действия членов группы;
- Насколько велика дифференциация в оплате.

***Возможны четыре комбинации этих факторов.***

- Низкая взаимозависимость - низкая дифференциация в оплате;
- Низкая взаимозависимость - высокая дифференциация в оплате;
- Высокая взаимозависимость - низкая дифференциация в оплате;
- Высокая взаимозависимость - высокая дифференциация в оплате.

Первый и четвертый случаи порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий случаи могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы.

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер:

человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения и т.п. Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает, как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведение, делая человека зачастую отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений. Укажем на некоторые существенные изменения в поведении человека, происходящие под влиянием группы.

Во-первых, под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

Во-вторых, в группе человек получает определенный относительный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. И это будет, существенной дополнительной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

В-третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, и понимании своего места в мире и своего предназначения.

В-четвертых, находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предположения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.

В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем, если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны группы человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью. Процессы адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку являются неоднозначными, сложными и зачастую достаточно длительными. Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но оказывает воздействие на группу, на других ее членов.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволено ему справляться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. Человек обычно выражает свое отношение к группе с позиции того, что он считает. При этом его рассуждения всегда находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного на него задания и соответственно от того, какие цели и интересы он преследует сам лично.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления. То есть, например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

При слиянии человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого, являющегося группой. Человек строит свои цели исходя, из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам группы и идентифицирует себя с группой. Группа, в свою очередь, также старается смотреть на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного группе человека. В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и в решении его личных проблем.

*Что касается менеджера*, то он выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть менеджером, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов человека и группы и борьбы между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов:

- Организационными факторами,
- Эмоциональными факторами.

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. Если конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко второй группе факторов относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть и т.п. Конфликты, порождаемые этими факторами, слабо поддаются полному устранению. Конфликт между членом группы и группой неверно рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние отношений в группе. Оценка конфликта принципиально зависит от того, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или группы, то такой конфликт должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Но очень часто конфликт в отношениях внутри группы носит позитивный характер. Это связано с тем, что конфликт может привести к следующим благоприятным последствиям. Во-первых, конфликт может повысить мотивацию на достижение целей. Он может вызвать дополнительную энергию к действию, вывести группу из устойчивого пассивного состояния. Во-вторых, конфликт может привести к лучшему пониманию отношений и позиций в группе, к уяснению членами их роли и места в группе, к более четкому пониманию задач и характера деятельности группы. В-третьих, конфликт может играть созидательную роль в деле поиска новых путей функционирования группы, поиска новых подходов к решению задач группы, в генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между членами группы, и т.п. В-четвертых, конфликт может привести к

проявлению межличностных отношений, к выявлению отношений между отдельными членами группы, что в свою очередь может предотвратить возможное негативное обострение отношений в будущем.

## **2. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения.**

Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении. Все это приводит к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также процесс адаптации к условиям и требованиям организационного окружения, во многом носят индивидуальный характер. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному. У человека как бы имеется две степени свободы в построении своего поведения в организации. С одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой - он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре предельных типа поведения человека в организации.

**Первый тип:** полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и оттого, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

**Второй тип:** человек не «приемлет» ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого рода человека можно охарактеризовать как «приспособленца». Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовках для того, чтобы добиться повышения зарплаты.

**Третий тип:** человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказываться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать состояние свободы выбора форм поведения для таких ее членов, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

**Четвертый тип:** индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди,

ведущие себя, таким образом, не нужны организации. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.

Естественно, организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Возможный подход к решению данной проблемы - это подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако следует признать, что данный подход имеет ограниченное применение. Во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками. Во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя обязательно, таким образом, как этого ожидает организация. В-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться во времени, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключаящий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения.

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Для научения поведению характерно наличие нескольких моментов. Во-первых, научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей. Во-вторых, научение поведению не обязательно касается только собственно реального поведения. Оно может касаться потенциального поведения, т.е. такого поведения, которое может быть осуществлено человеком, но которое не осуществляется им в его практике поведения. В-третьих, научение поведению всегда выражается в изменении человека. Даже в том случае, когда непосредственное поведение не претерпело изменений, человек уже становится другим, так как изменяется его поведенческий потенциал.

Выделяется три типа научения поведению. Первый тип связан с рефлексорным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова условным и безусловным рефлексом. Если, например, начальник приходит к подчиненным тогда, когда он чем-то недоволен, раздражен и намерен сделать им выговор, то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных, желание избежать этой встречи независимо от того, зачем он к ним пришел. То есть появление начальника вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз.

Второй тип научения поведению базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение. Теоретическое описание данного типа научения в первую очередь опирается на исследования Б. Скиннера, который создал основы теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к тому, что если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет понижено. То есть поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.

Третий тип научения поведению - это обучение на основе наблюдения поведения. Обычно это наблюдение чужого поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, автоматически начинает подстраивать к их поведению свое собственное поведение. Он перенимает их стиль



и манеры, навыки выполнения операций и т.п. Часто проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения с целью перенять для себя что-то полезное. С развитием средств видеозаписи объекта расширяются возможности наблюдения и, в частности, расширяется объект наблюдения. Теперь человек может просматривать записи своего собственного поведения, что также может существенно влиять на корректировку поведения.

Очевидно, что все три типа научения поведению должны учитываться руководством организации в его попытках корректировать и формировать поведение членов организации. Не умаляя важности каждого из этих типов научения, тем не менее, следует констатировать, что исключительно важную роль в процессе целенаправленного формирования поведения человека в организации играет второй тип научения.

***Чему же учится человек в организации, какие стороны его поведения корректируются или меняются в процессе научения?*** Во-первых, придя в организацию и далее осуществляя свою деятельность в ней, человек изучает свою функциональную роль: что он должен делать для лучшего выполнения работы, как осуществлять более эффективно работу, как и с кем коммуницировать в процессе работы. При этом он учится расставлять акценты в выполняемой им работе с точки зрения того, что считается в организации более важным, а что менее важным в его деятельности. Во-вторых, в организации человек учится выполнению формально - процедурных действий, таких, как заполнение различных анкет и т.п. В-третьих, человек учится правильно понимать и занимать свое место в организации. В-четвертых, человек учится тому, как решить свои собственные задачи в организации.

Для того чтобы описать процесс сознательного научения человеком поведению в организации и указать на связь этого процесса с управлением человеком в организации, рассмотрим в самых общих чертах несколько основных элементов, определяющих поведение человека в организации.

Деятельность человека всегда связана и инициируется наличием у него определенных побуждающих начал. Они заставляют его начинать что-то делать, предпринимать какие-то усилия, т.е. осуществлять действия. Стимулы, являющиеся внешними воздействиями на человека, направляют его деятельность в определенное русло, придают этой деятельности определенную ориентацию и границы. Поведенческая реакция человека проявляется в том, что он выбирает, что и как ему делать, и осуществлять конкретные действия, приводящие к конкретному результату. Его реакция сильно связана со стимулами. Однако она имеет индивидуальный характер, так как отражает различную степень влияния стимулов на поведение различных людей. Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного расположения. В зависимости от последствий для человека его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо же происходит отказ от нее. Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно через это происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в желательном для организации направлении.

Очевидно, последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действие человека, осуществляет компенсацию за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в самом широком смысле как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий. Компенсация может производиться в различных видах - от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения

или осуждения. Компенсация играет исключительно важную роль в научении поведению, так как она оказывает принципиальное влияние на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или же наступает отказ от него. Если отсутствует компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. Поэтому компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за производительный труд либо роль средства удовлетворения потребностей работников, но и роль средства модификации поведения человека.

Если посмотреть на компенсацию с позиции научения поведению и модификации поведения, то можно выделить четыре различных типа компенсации, которые приводят к закреплению либо к отказу от осуществленного поведения.

**Первый тип** - это положительная компенсация. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям. Форма вознаграждения может быть совершенно разной. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т.е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением и, наконец, вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека.

**Второй тип** - это отрицательная компенсация. Суть этого типа состоит в том, что желаемое поведение сразу же приводит к устранению не желаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает себя вести верно, с точки зрения окружения, они прекращают бойкот. При втором типе компенсации, также как и при первом, важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и, конечно же, носила индивидуальный характер.

**Третьим типом** компенсации является наказание. В данном случае в отличие от первых двух типов компенсации наступает как реакция на «неверное», нежелательное для руководства или организации поведение.

Если при первых двух типах закрепляется желательное поведение, то в данном случае устраняется нежелательное поведение. Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные, неприятные для него последствия поведения. Например, он может быть оштрафован, лишиться премии или продвижения по работе, получить замечание и т.п. Задача наказания состоит в том, чтобы сузить или же устранить нежелательное для организации поведение ее членов. Хотя наказание внешне выглядит полной противоположностью положительной компенсации - там награждают, здесь забирают, - с точки зрения научения поведению человека это не так. Данный тип компенсации менее действен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый и устойчивый эффект, чем поощрение, зачастую приводит к негативным последствиям, таким, как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т.п. Поэтому к наказанию как способу компенсации с целью научения поведению руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать его возможные побочные проявления.

**Четвертый тип** компенсации - это гашение нежелательного поведения. Суть данного типа в том, что человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, на которые ранее поступала положительная реакция, через некоторое время прекращает их, если на эти действия перестает поступать положительная

реакция. Говоря иначе, если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться. Например, молодой человек, успешно учившийся в университете и получавший похвалу преподавателей за активные выступления на занятиях и за комментарии по поводу выступления своих коллег, придя на работу в организацию, будет также пытаться вступать во все обсуждения и разговоры и давать свои комментарии и оценки заявлениям других. Однако, если на это не обращать внимание, то через некоторое время он начнет избавляться от этой дурной привычки. Выбор типа и конкретной формы компенсации играет очень важную роль в деле успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Однако не менее важную роль играет и выбор частоты компенсации с целью направленного научения поведению. В целом может быть два подхода к выбору времени компенсации. Один подход - это компенсация после каждого случая действия человека. Данный подход называется непрерывной компенсацией'. Другой, принципиально отличный подход к выбору времени и частоты компенсации состоит в том, что компенсация наступает не после каждого совершенного действия. Это периодическая компенсация. Хотя между этими двумя подходами есть принципиальная разница, нельзя сказать, какой из них более эффективен, потому что их действенность существенно зависит от ситуации, в которой они применяются. В то же время отмечается, что первый подход лучше действует в том случае, когда он применяется к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации. Второй же подход лучше применять тогда, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение ее члена.

В рамках периодической компенсации выделяется четыре различных типа. Первый тип - это компенсация через фиксированный интервал времени. Данный подход страдает тем недостатком, что желательное поведение работников проявляется неравномерно, нарастая, в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними.

Второй тип - компенсация через переменный интервал времени. В этом случае интервал между возможной компенсацией и частота компенсации не фиксированы. Такой подход применим не ко всем формам компенсации. Однако он дает лучшие результаты, так как неопределенный момент компенсации держит в напряжении и заставляет лучше работать и вести себя. Хотя после наступления компенсации может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

Третий тип в отличие от первого и второго за основу берет не временной интервал, а объем действий. Этот тип называется компенсацией в зависимости от фиксированной нормы. При таком подходе компенсация наступает после того, как совершено какое-то фиксированное число действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, чем первый и второй типы периодической компенсации.

Последний, четвертый тип, в основе также имеет компенсацию в зависимости от объема действий. Однако это компенсация в зависимости от переменной нормы. Данный подход считается высокоэффективным, так как компенсация может наступить после любого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять «правильные» действия. Для того чтобы этот подход давал по - настоящему высокий результат в модификации поведения, важно, чтобы временные интервалы между компенсацией были не очень большими. В то же время необходимо знать, что данный подход имеет ограниченное использование. Например, он малоприменим к такой форме компенсации, как заработная плата.

## ВЫВОД.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиции управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по - разному. У них различные способности, различное отношение к своему делу и к организации, а также к своим обязанностям. Люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по - разному воспринимают действительность, окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. ***Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.***

Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо, помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо, подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации. В управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Министерство общего и профессионального образования российской федерации. «Основы менеджмента». Издательство «Центр», Москва 1998г.
2. Р.Л. Кричевский. «Если Вы – руководитель» Москва 1998г.
3. О.С. Виханский, А.И. Наумов. «Менеджмент». Издательство «Гардарика» Москва 1998г.