# Оглавление:

[Введение. 2](#_Toc7332200)

[Модель взаимодействия человека и организации. 4](#_Toc7332201)

[Роль человека в организации. 6](#_Toc7332202)

[Организационное поведение. 8](#_Toc7332203)

[Мотивы организационного поведения. 13](#_Toc7332204)

[Заключение. 17](#_Toc7332205)

[Список литературы. 19](#_Toc7332206)

# Введение.

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. Однако хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека частично или даже полностью из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации не только не упали, но и увеличились. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников в организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Все это является одной стороной взаимодействия человека и организации. Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией.

Подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Начиная с яслей и кончая домом для престарелых, человек сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению, заинтересованно или с полной апатией включается в жизнь организации, живет по ее законам, взаимодействует с другими членами организации, отдавая что-то организации, но получая от нее также что-то в обмен.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать для интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависят удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к организации и его вклад в деятельность организации.

Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Поэтому для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

# Модель взаимодействия человека и организации.

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

1. С позиции взаимодействия человека с организацией. В этом случае человек находится в центре модели.
2. С позиции организации, включающей в себя индивидов. В этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения.

В случае если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организации выступает человек, модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом:

Рисунок1. Модель включения человека в организацию.

Организация

Стимулирующее воздействие

Действия, поведение

Человек

Результаты работы

Реакция на стимулирующее воздействие

* Человек, взаимодействуя с организацией, получает от неё побуждающие к действию стимулирующие воздействия.
* Человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организации осуществляет определенные действия.
* Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организацию.

В данной модели организация включает те элементы, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п. Результаты работы состоят из двух частей. Первая – это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая – что он сделал для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

В случае рассмотрения взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации, человек включается в неё как один из элементов и рассматривается как составная часть, выступая в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности.

# Роль человека в организации.

Работая в любой организации, каждый человек находится в системе управления. Он обязательно кому-нибудь подчинен, выполняет распоряжения или задания, не исключено, что и ему кто-нибудь подчинен. Место в системе управления определяет характер поведения человека. Сочетание функций и полномочий в деятельности человека определяет характер его поведения, структуру деловых ценностей, отношение к другим сотрудникам.

На основе многочисленных социологических исследований мотивов поведения человека различные школы приходят к одному неоспоримому выводу: человек в большинстве случаев склонен вести себя, подчиняясь, прежде всего собственным интересам и целям, а также исходя из собственного представления об окружающей действительности и своего места в ней. Представление о собственных интересах нередко формируется под влиянием коллективного или общественного мнения. Но всё же для того, чтобы они стали побудительным мотивом поведения, интуитивно или сознательно человек должен воспринимать их как собственные интересы и цели. Под интересами человека в данном толковании не следует понимать только материальные интересы; сюда же следует отнести интерес к работе, творческие интересы, желание самоутвердиться, карьерные устремления, престижные притязания и личное отношение к корпоративным интересам.

На основе выше сказанного можно сделать первый логический вывод, что поведение человека в любой организации, по определению, является произвольным, так как оно подчиняется, прежде всего, личным интересам и целям. Личные цели и интересы человека могут совпадать с целями организации или не совпадать или даже вступать с ними в противоречие. И в этом случае его произвольное поведение будет носить, естественно, дезорганизующий характер. Таким образом, второй и очень важный вывод заключается в том, что человек является потенциально дезорганизующим элементом в любой социальной системе, каковой является и предприятие.

С другой стороны именно человек создаёт весь этот организационный инструментарий, организует связи в процессе труда, связи с другими работниками при выполнении общего дела. Таким образом, являясь активным, мыслящим элементом социально-экономической и технической системы, каковой является предприятие, человек выступает как её организующий фактор.

Как это ни парадоксально, но необходимо признать двойственную природу поведения человека в организации: с одной стороны, потенциально дезорганизующую, с другой – организующую.

Организующая роль человека, его способность к позитивной самоорганизации не сразу были взяты на вооружение менеджментом. В истории развития теории и практики менеджмента борются две тенденции: с одной стороны, регламентирующий подход к организации, призванный снизить дестабилизирующий фактор произвольного поведения; с другой – мотивационный подход, призванный стимулировать позитивное организационное поведение и мобилизовать конструктивные процессы самоорганизации.

В классической литературе сторонниками регламентационного подхода традиционно считаются Ф. У. Тейлор и все представители так называемой административной школы (А. Файоль, М. Вебер и др.). Сторонниками мотивационного подхода следует признать всех представителей так называемой школы «человеческих отношений» (М. П. Фоллетт, Э. Мэйо и др.) и, безусловно, всех школ поведенческих наук (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др.).

Для того чтобы придать процессам самоорганизации позитивный характер, с учетом того, что в своём поведении человек, прежде всего, руководствуется собственными интересами и целями, необходимо привести эти интересы и цели в соответствие с интересами и целями организации. Поняв это в своё время, даже такой ярый сторонник регламентационного метода управления, как Г. Форд, стал искать и успешно реализовывать способы привязки интересов работников к целям и интересам своего предприятия.

Со второй половины ХХ века теоретики и практики менеджмента стали уделять всё большее внимание мотивационным методам организации. Однако, это вовсе не означает, что мотивационный подход следует рассматривать как альтернативу регламентационному или во всех случаях отдавать ему предпочтение. Правильное понимание двойственной природы поведения человека в организации приводит к выводу о том, что и тот и другой подходы имеют право на взаимодополняющее сосуществование. При этом в каждом отдельном случае необходимо выбирать наиболее оптимальное их сочетание применительно к специфике самой организации.

# Организационное поведение.

Организационное поведение – это такое поведение человека в организации, в результате которого устанавливается, обеспечиваются или исполняются определённые организационные связи.

Организационное поведение может проявляться в двух формах: исполнение предписанного регламента (предписанной функции) и самоорганизация. Исполнять предписанный регламент можно по-разному: добросовестно, с высоким уровнем отдачи, или халатно, формально. Нетрудно понять, что от этого во многом зависит успех организации в целом. Поэтому одной из задач менеджмента является обеспечение такого регламентированного организационного поведения работников, при котором не допускалось бы нарушение организационных связей или их качественное исполнение. Достигается это посредством контроля и регулирования, повышения уровня исполнительской дисциплины.

Но качество выполнения связи, т. е. исполнения определённых функций и обязанностей, зависит не только от дисциплины, но и от профессиональной компетентности исполнителя. Отсюда вытекают задачи менеджмента по правильному подбору кадров. Наконец, регламент, предписанная служебная функция, рабочее задание вовсе не предполагают бездумного, безынициативного исполнения. Производительное и качественное выполнение работы, предписанной функции зависит от добросовестного отношения к ней, а это уже связано с мотивами организационного поведения.

Таким образом, для обеспечения целесообразного регламентированного организационного поведения работников в арсенале менеджера имеются следующие рычаги:

* Контроль и регулирование;
* Методы укрепления исполнительской дисциплины;
* Рациональный подбор и расстановка кадров;
* Профессиональная целевая подготовка и повышение квалификации персонала;
* Поощрение добросовестного, производительного и качественного исполнения, а там, где это уместно, - инициативного организационного поведения.

Организационное поведение в форме самоорганизации может носить как конструктивный, так и деструктивный характер. Это проистекает из самой природы процессов самоорганизации. Человек как мыслящий, активный элемент системы обладает способностью самостоятельно устанавливать и реализовывать организационные связи. Однако поскольку эта деятельность носит произвольный, а не регламентируемый характер, она не всегда может совпадать с системными целями организации.

Самоорганизация представляется в образовании неформальных связей, которые возможны как внутри, так и вне системы. Человек волен поступать сообразно своим целям и интересам. Опасность для организации представляют неформальные связи деструктивного характера, наносящие ущерб регламентированным формальным связям. Попытка бороться с этим путём ужесточения регламента, не приведёт к ожидаемым или долговременным результатам, но всегда связана с повышением затрат на обеспечение более жёсткого контроля и сбор дополнительной информации.

Человек – существо весьма адаптивное. Он всегда найдёт способы реализации и защиты собственных интересов даже в условиях жёсткой регламентации. А стало быть, выход всё тот же – привести в соответствие интересы людей и интересы организации. Будучи, по определению, существом социальным, человек стремится устанавливать коммуникативные отношения с другими людьми как внутри, так и вне организации. Отношения складываются на основе общности целей и интересов. Происходит, таким образом, самоорганизация формальных и неформальных групп, которая тоже может носить как конструктивный, так и деструктивный характер.

К формальной групповой самоорганизации относятся все группообразования, признаваемые официальной организацией, хотя и не всегда являющиеся её структурными подразделениями. Сюда можно отнести производственные бригады, подрядные коллективы, временные творческие коллективы (ВТК), арендные внутрисистемные образования, а также различного рода комитеты, советы и т.п., не являющиеся структурными подразделениями. Как правило, их деятельность основана на общности личных и групповых интересов, соотносимых или совпадающих с интересами и целями всей организации.

К неформальным следует отнести так называемые квазиформальные самодеятельные организации и сугубо неформальные. К первой категории можно отнести такие самодеятельные организации, как профсоюзы, советы (клубы) ветеранов, женщин, молодёжи, функционирующие внутри предприятия. Их отличительными чертами являются формальное признание со стороны официальной организации и объединение на основе общих интересов, не всегда совпадающих с целями и интересами системы. Сугубо неформальные группообразования могут существовать внутри структурных подразделений и вне их. Их отличительными чертами являются: объединение исключительно по интересам, которые могут совпадать или не совпадать с интересами системы; отсутствие официального признания; относительное непостоянство групп по численности и составу. При этом даже два человека, объединённых общими интересами, могут считаться неформальной группой. Чаще всего неформальные группообразования трудно поддаются учёту и наблюдению. Однако это не исключает для менеджера необходимости искать контакты и взаимодействовать с неформальными группами для направления их организационного поведения в конструктивное русло.

Как правило, в формальных и неформальных группах есть неформальные лидеры. Именно они являются выразителями групповых интересов, а нередко сами же формируют их. Одна из задач менеджера – выявлять неформальных лидеров в коллективе, , устанавливать с ними личный контакт и обеспечивать взаимодействие с целью направить процессы самоорганизации в конструктивное русло. Наличие неформальных связей внутри структуры формальной организации следует признать объективным явлением, как и сами процессы самоорганизации. Ими нельзя управлять, но можно прямо или косвенно влиять на них, пытаясь предотвратить деструктивное организационное поведение и придать им по возможности позитивное направление. Наилучший метод из числа тех, что можно было бы рекомендовать менеджеру для выполнения этой задачи, - сотрудничество с неформальными лидерами и неформальными образованиями.

В функции менеджмента, таким образом, входит:

* изучение личных интересов и мотивов, заставляющих людей устанавливать неформальные связи и создавать неформальные группы;
* определение квазиформальных и неформальных групп внутри организации;
* выявление неформальных лидеров;
* установление контактов и обеспечение сотрудничества для придания процессам самоорганизации позитивного направления;
* приведение в соответствие личных и групповых интересов неформальных образований с целями организации в целом.

Последнее достигается, наряду с прочим, посредством участия неформальных лидеров и представителей неформальных организаций в принятии решений, путем согласования уставов и положений квазиформальных объединений, а также заключения коллективных договоров. Коллективные переговоры, заключение коллективных договоров, как и известные процедуры решения коллективных трудовых споров (конфликтов), — все это апроби­рованные жизнью механизмы приведения в соответствие личных и групповых интересов с целями организации.

Однако при этом следует иметь в виду, что, принимая на себя договорные обязательства, менеджер несет социальную ответственность перед коллективом. Невыполнение этих обязательств не только наносит ущерб его авторитету, но и подвергает моральному разрушению всю систему организационных построений и мотивационных механизмов. Если руководитель в нарушение коллек­тивного договора позволяет себе несвоевременно выплачивать работникам заработную плату, то ни о какой позитивной самоорга­низации, тем более социальном сотрудничестве с неформальными образованиями, говорить не приходится. Если же он не в состоя­нии выполнить свои обязательства, не только он, но и сама орга­низация испытывает кризис доверия и подлежит глубокой реструк­туризации или процедуре банкротства и реорганизации.

# Мотивы организационного поведения.

Теория «человеческих отношений» и многочисленные школы исследования поведения дают менеджеру богатый материал для стимулирования персонала к повышению производительности и качества труда. Из всего арсенала теоретических выводов и реко­мендаций нас более всего интересуют мотивы организационного

поведения.

В современной концепции мотивации наиболее известны шко­лы Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга, Дэвида Мак-Клелланда, а также теория ожидания, которую, в частности, связывают с именем Виктора Врума. Немалый интерес для понимания возмож­ностей влияния на процессы самоорганизации представляет и тео­рия руководства Дугласа Макгрегора. Здесь мы не станем анализировать каждое из теоретических направлений, потому что этому посвящено достаточно много специальной литературы. Мы рассмотрим лишь суть отдельных известных теорий для того, чтоб выяснить, каким образом они могут быть применимы в менеджменте в целях изучения и использования мотивов организационного поведения.

Значительный вклад в представление о потребностях человека внесла теория А. Маслоу. Он расположил в некую иерархическую пирамиду различные виды потребностей, которые могут служить мотивом к труду, по степени их приоритетности (рис. 2). Иерархические уровни пирамиды, расположенные снизу вверх следует воспринимать, учитывая не только приоритетность потребностей от физиологических к духовным, но и степень важ­ности этих потребностей для различных групп людей. Так, если физиологические потребности имеют безусловное значение для всех людей, то потребности безопасности и защищенности сущест­венны для тех, кто понимает важность этих факторов для обеспече­ния тех же физиологических потребностей. Что же касается треть­его, четвертого и пятого уровней, то это уже потребности людей с более высокими притязаниями, круг которых уменьшается по мере приближения к вершине пирамиды. По А. Маслоу, потребность более высокого уровня возникает по мере удовлетворения потреб­ностей на нижних уровнях.

##### Рисунок 2. Теория иерархии потребностей А. Маслоу

Потребности самореализации

Потребности в общественном признании

Потребности в принадлежности к группе

Потребности в безопасности и стабильности

Физиологические потребности

С этим утверждением согласны не все исследователи, указывая на факты одновременного возникновения у человека различных потребностей и вообще подвергая сомнению дискретное толкова­ние разного рода потребностей по иерархическим уровням. Однако это отнюдь не принижает значения теории А. Маслоу, рассматривающей потребности человека как мотивы трудового поведения, для нас в пирамиде иерархии потребностей, начиная уже с третьего уровня, представляют интерес потребности социально-психологического характера как мотивы организационного поведения: чувство причастности к группе, к делу; потребность в уважении, самоуважении, личных достижениях, компетентности и признании; потребность в самовыражении, росте как личности и даже лидерстве. Следует полагать, что именно эта шкала потребностей позволяет менеджеру перейти от механизмов стимулирования добросовестного исполнения предписанного регламента к влиянию на пози­тивные процессы самоорганизации. Вот как предлагают использовать теорию А. Маслоу в менеджменте М.Х. Мескон и его соавторы(табл. 1).

Дэвид Мак-Клелланд основной упор в мотивации делал на потребности высших уровней, а именно на потребности принадлежности к элите, потребности в достижении успеха и власти. Фредерик Герцберг, исследуя степень влияния различных потребностей людей на их поведение, пришел к выводу о необходимости различать их по двум группам факторов, которые он назвал «гигиенические» и «мотиваторы». К первой группе относятся факторы, свя­занные с окружающей экономической средой, в которой осуществляется работа (мы бы назвали их факторами условий труда), ко второй — факторы, связанные с характером и сущностью работы (содержание труда). Ф. Герцберг показал, что первая группа факто­ров влияет на удовлетворенность человека работой и способствует снижению текучести кадров, соблюдению дисциплины. Вторая группа факторов мотивирует к более производительной и успеш­ной деятельности. Отметим, что именно вторая группа факторов способствует активизации позитивного организационно­го поведения .

Таблица 1. Методы удовлетворения потребностей высших уровней.

|  |
| --- |
| СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ |
| 1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.  2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды.  3. Проводите с подчиненными периодические совещания.  4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок. |
| ПОТРЕБНОСТИ В УВАЖЕНИИ |
| 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу.  2. Обеспечивайте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.  3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.  4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.  5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.  6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице.  7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности. |
| ПОТРЕБНОСТИ В САМОВЫРАЖЕНИИ |
| 1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.  2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.  3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности. |

По сей день не разрешен спор между теоретиками мотивации и практиками о том, что является стимулом: удовлетворенная по­требность или ожидание ее удовлетворения. Последователи теории ожидания показывают, что человек способен к активным действи­ям (и к активной самоорганизации) только в том случае, когда уверен, что ожидаемый результат возможен (достижим для него), а получаемое вознаграждение оправдывает за­траты усилий. Сам по себе вывод авторов теории ожидания — не такое уж открытие для практиков менеджмента. Однако он наводит на мысль, что, не будучи уверенным, в успехе дела или в получении адекватного вознаграждения, человек, если и возьмется за работу или станет исполнять ее по обязанности, будет делать это безыни­циативно. И уже ни о каком позитивном организационном поведе­нии тут речи быть не может. Более того, процесс самоорганизации будет направлен на экономию собственных усилий (труда, времени, интеллектуальной или физической энергии), что явно будет носить неконструктивный характер.

# Заключение.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций 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, к организации, 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. Виханский О. С., Наумов А. И. «Менеджмент» учебник, М, 2000 год.
2. Русинов Ф. М., Петросян Д. С. «Основы теории современного менеджмента», учебное пособие, М, 1993 год.
3. Смолкин А. М. «Менеджмент. Основы организации», учебник, Издательский Дом «ИНФРА-М», М, 1999 год.