***Содержание:***

Введение. 2

Природа конфликта в организации. 3

Что такое конфликт. 3

Типы конфликта. 5

Внутриличностный конфликт. 5

Межличностный конфликт. 6

Конфликт между личностью и группой. 6

Межгрупповой конфликт. 6

Причины конфликта. 7

Распределение ресурсов. 7

Взаимозависимость задач. 8

Различия в целях. 9

Различия в представлениях и ценностях. 9

Различия в манере поведения и жизненном опыте. 10

Неудовлетворительные коммуникации. 10

Модель процесса конфликта 11

Последствия конфликта. 12

Функциональные последствия. 12

Дисфункциональные последствия. 13

Управление конфликтной ситуацией. 14

Структурные методы. 14

Разъяснение требований к работе. 14

Координационные и интеграционные механизмы. 15

Общеорганизационные комплексные цели. 15

Структура системы вознаграждений. 16

Межличностные стили разрешения конфликтов. 16

Уклонение. 16

Сглаживание. 17

Принуждение. 17

Компромисс. 18

Решение проблемы. 18

Применимость различных стилей разрешения конфликта. 19

Организационное развитие 20

Предпосылки и ценности ОР 22

Люди как индивидуумы. 22

Люди в группах и лидерство. 23

Люди и организация 23

Эффективность программы организационного развития 24

Список литературы 25

#

# Введение.

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, то организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта- условие не только невозможное, но и нежелательное. Более того, хотя организации и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Напротив, руководство должно проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменения внешней среды.

В данной работе я попытаюсь раскрыть природу конфликтов, перемен и стрессовых ситуаций в организациях, а также описать методы эффективного управления ими.

#  Природа конфликта в организации.

## Что такое конфликт.

Как и у множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт - это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт - явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако обычно они рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть *функциональным* и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть *дисфункциональным* и приводить к снижению личной удовлетворённости, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют*.* Чтобы управлять конфликтом, необходимо знать причины его возникновения, тип, возможные последствия для того, чтобы выбрать наиболее эффективный метод его разрешения.

## Типы конфликта.

Для того, чтобы разработать эффективный метод управления конфликтом, необходимо провести тщательную классификацию последних, выявив, таким образом, отличительные черты и особенности каждого типа. Принято выделять четыре основных типа конфликта, однако нередко встречаются конфликты смешанные, которые вызывают наибольшее затруднение при попытке их разрешения или использования на пользу предприятия.

### Внутриличностный конфликт.

 Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также в период стрессового состояния.

### Межличностный конфликт.

 Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что, поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

### Конфликт между личностью и группой.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

### Межгрупповой конфликт.

 Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта- конфликт между профсоюзом и администрацией.

## Причины конфликта.

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

### Распределение ресурсов.

 Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение - люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

### Взаимозависимость задач.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Говоря о межгрупповом конфликте, я привела пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определённые типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта велика и в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они не создавались), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

### Различия в целях.

Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты- эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

### Различия в представлениях и ценностях.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях- весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

### Различия в манере поведения и жизненном опыте.

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

### Неудовлетворительные коммуникации.

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт- неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

Ниже представлена модель конфликта как процесса, которая наглядно представляет, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления.

### Модель процесса конфликта

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Управленческая ситуация** |  |  |
|  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Источники конфликта** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Возможность разрастания конфликта** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Реакция на ситуацию** |  | **Конфликта не происходит** |
|  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Конфликт происходит** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Управление конфликтом** |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  | **Функциональные и дисфункциональн. последствия** |  |  |  |
|  |
|  |

Однако, даже и при большей возможности возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат.

## Последствия конфликта.

### Функциональные последствия.

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений - враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

### Дисфункциональные последствия.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей.

1. Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

# Управление конфликтной ситуацией.

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

## Структурные методы.

### Разъяснение требований к работе.

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

### Координационные и интеграционные механизмы.

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов - цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями- отделом сбыта и производственным отделом - то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

### Общеорганизационные комплексные цели.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики - направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример - компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало (и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

### Структура системы вознаграждений.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

## Межличностные стили разрешения конфликтов.

### Уклонение.

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция - не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

### Сглаживание.

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все- одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

###  Принуждение.

В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

###  Компромисс.

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

###  Решение проблемы.

Данный стиль - признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

1. Необходимо определить проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того, как проблема определена, определить решения, приемлемые для всех сторон.
3. Сосредоточить внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создать атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайть положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

### Применимость различных стилей разрешения конфликта.

Ниже приводится рисунок, иллюстрирующий применимость разных стилей разрешения конфликта.

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Степень внимания сторон ко взглядам и интересам других* |  | Высокая |  |  |  | Решение проблемы |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  |  | Сглаживание |  | Компромисс |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |
|  | Низкая | Уклонение |  |  |  | Принуждение |
|  |  | Низкая |  |  |  | Высокая |
|  |  | Внимание сторон ко взглядам и интересам других |

В центре обсуждения проблем управления конфликтом были индивидуумы и малые группы. Однако, чтобы выработать в организации полноценную готовность к разрешению конфликтов, руководство должно предусмотреть способность к такой восприимчивости в самом построении организации и в своих управленческих действиях. Осознание этого привело к созданию концепции организационного развития, обычно обозначаемой ОР. Концепция организационного развития возникла в середине 60-х годов. В результате ее быстрой эволюции менеджеры смогли получить методы и процедуры для систематического диагноза, планирования, реализации и поддержки разнообразных инновационных перемен с целью повышения эффективности организации. Метод ОР чрезвычайно актуален в настоящее время и потому требует отдельного освещения.

# Организационное развитие

Что такое организационное развитие

ОР определяется как «долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации – при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп – применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием».

Процессы решения проблем связаны с тем, как организация осуществляет оценку и принимает решения относительно возможностей и опасностей, исходящих от внешней среды. Усовершенствование процессов обновления организации связано с процессами решения проблем в организации. Обновление организации – это процесс предложения, создания и сохранения под контролем таких необходимых перемен, которые дают возможность организации стать или остаться жизнеспособной, приспособиться к новым условиям, решить проблемы, извлечь уроки из своего опыта.

Культура связана с социальной системой организации – это преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации. Культура организации оказывает определяющее воздействие на повседневное взаимодействие всех сотрудников и руководителей. Все организации характеризуются культурой, которую можно классифицировать и описать по различным параметрам, например, по стилю управления, обращению с людьми, вниманию к клиенту, заботе о качестве, вниманию к нововведениям и тому подобное.

Совместное регулирование культуры подразумевает определенную степень участия в управленческом воздействия на культуру. Перемены в организационной культуре не являются исключительным правом высшего руководства. Происходит замена односторонних действий иерархической верхушки предоставлением подчиненным известной власти в вопросах, связанных с диагнозом и составлением рекомендаций относительно изменений в культуре организации.

Формальные рабочие группы считаются главным объектом деятельности по организационному развитию. Подобная группа состоит из руководителя и его подчиненных.

Исследование действием представляет собой базовую модель исследований, применяемую в большинстве действий по ОР. Данный метод исследования состоит из следующих этапов:

* Проведение диагноза состояния организации или ее подразделения при помощи таких инструментов сбора данных, как интервью, вопросники, наблюдения и документы компании.
* Передача этих данных различным членам организации.
* Принятие решений, какими должны быть конкретные планы действий в свете полученных данных.
* Реализация планов действий.
* Проведение оценки планов действий при помощи методов сбора данных и повторение этого же цикла.

## Предпосылки и ценности ОР

Разнообразные предпосылки и ценности лежат в основе концепции организационного развития. Они относятся к людям как индивидуумам, людям как лидерам и членам групп, людям как членам организации.

### Люди как индивидуумы.

Как правило, люди стремятся к личному росту в социальном плане и удовлетворению высших потребностей, если окружающие условия их поддерживают и стимулируют. Большинство людей хотят сделать, и в состоянии сделать, гораздо больший вклад в достижение организационных целей, чем позволяют условия большинства организаций. Огромное количество конструктивной энергии может быть освобождено, если это признают в организациях; например, путем обращения к подчиненным за предложениями и реализацией этих предложений. Однако часто члены организации на своем опыте убеждаются – то, что они воспринимают как конструктивные усилия, может быть обречено на провал, поскольку эти усилия не вознаграждаются и даже могут повлечь за собой наказание. Например, попытки решить какие-либо проблемы между двумя отделами на уровне горизонтальных связей могут быть пресечены из-за приверженности некоему принципу цепи команд.

### Люди в группах и лидерство.

Рабочая группа и ее доминирующая социальная система, особенно на неформальном уровне, сильно влияет на удовлетворенность и компетентность ее членов. Еще одна предпосылка состоит в том, что подавленные негативные отношения и чувства членов рабочей группы могут отрицательно влиять на решение проблем, личный рост и удовлетворенность работой. Предполагается также, что уровень доверия, поддержки и сотрудничества значительно ниже в большинстве групп и организаций, чем это необходимо или желательно. Люди, как предполагается, хотят принадлежать к какому-то типу группы и взаимодействовать с ее членами. Наконец, считается, что лидер группы не может выполнять все задачи и функции, которые должны быть исполнены при групповой динамике. В результате, члены группы должны играть определенные роли, гармонично сочетающиеся с эффективным лидерством.

### Люди и организация

Отношения и поведение людей в организации находятся под сильным влиянием стиля лидерства и «климата» на высших уровнях руководства. Обстановка доверия, поддержки, открытости имеет тенденция оказывать влияние на стиль руководителей, находящихся на более низких ступенях иерархии, и отражаться на их подчиненных. С другой стороны, обстановка недоверия, политической, с позиций власти и влияния в организации, внутренней борьбы, настороженности и отсутствия склонности к сотрудничеству имеет тенденцию распространяться как вверх, так и вниз, и воздействовать на отношения и взаимодействия на всех этих уровнях.

Последняя предпосылка заключается в том, что силовое разрешение конфликта, например, победа одной стороны и поражение другой, в конечном счете, не является благоприятной для решения организационных проблем. Кроме того, для осуществления перемен в культуре и людях требуется длительное время. Наконец, изменения в функционировании организации, возникающие в результате усилий по организационному развитию, требует необходимой поддержки со стороны соответствующих перемен в подсистемах оценки, вознаграждения, повышения квалификации, подбора кадров. Постановки задач и коммуникаций – короче говоря, во всей системе человеческих ресурсов.

### Эффективность программы организационного развития

 Поскольку большая часть деятельности по ОР является долгосрочной по своей природе, ее трудно оценить объективно. С течением времени может произойти достаточное количество других перемен, не входящих в мероприятия по ОР. Они могут оказывать значительное воздействие на эффективность организации. К этим факторам относятся перемены в экономике, конкуренция и новая технология, внедренная в организации. Исследования в области ОР показывают, что эта система структурирует иерархию организации и значительно повышает функциональность и производительность. Наглядным примером будет то, что метод ОР показал положительные результаты в отношении затрат 50% времени на ОР для таких факторов, как прибыль, затраты, производительность, невыходы на работу, текучесть кадров, удовлетворенность работой и усиление обмена информацией между сотрудниками, самосознание, доверие, лидерство и принятие решений. Однако нет единственного и наилучшего способа систематически повышать эффективность организации посредством мер по ОР. Следовательно, только талантливый руководитель в состоянии проводить разнообразные программы и объективно и точно реагировать на изменения в рабочей группе и организационной системе.

# Список литературы

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента», М.: Дело, 1994
2. Зигерт В., Ланг Л. «Руководить без конфликтов», М.: Академический проект, 1990
3. Глухов В. В. «Основы менеджмента», М.: Логос, 1995
4. Чумикова А. Н. «Управление конфликтами», М.: Экономика, 1995
5. Грейсон Дж. К. Мл., О’Делл К. «Американский менеджмент на пороге ХХI века». М.: Экономика, 1991