**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ 3

1. Факторы взаимодействия человека и окружающих 4

2. Человек в организации 7

3. Личность человека в организации 9

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 11

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 12

# ВВЕДЕНИЕ

Цель исследования– показать необходимость взаимодействия человека и организационного окружения для управления организацией.

Для реализации данной цели необходимо решить следующие *задачи*:

1. Изучить особенности взаимодействия человека и организационного окружения в психологии, педагогике, социологии, менеджменте.

2. Исследовать модели взаимодействия человека и организационного окружения.

3. Выявить проблемы при взаимодействии человека и организационного окружения.

4. Определить возможные способы для развития взаимодействия человека и организационного окружения.

В соответствие с этим *объектом* исследования является взаимодействие человека и организационного окружения. *Предметом* – человек и его отношения с другими людьми в организации.

*Актуальность* этой темы можно определить тем, что в современной системе управления проблеме эффективного взаимодействия человека и организационного окружения уделяется недостаточное внимание. А ведь это позволяет изучить человеческий потенциал организации, т.к. определение потенциала, близкого к реальности, способствует успешному выживанию организации в долгосрочной перспективе и в динамично меняющемся окружении.

В данной работе я попыталась рассмотреть проблему влияния человека на организационное окружение, и то, как человек должен взаимодействовать с другими людьми, чтобы деятельность организации была значимой не только для самой организации, но и для людей, которые в ней работают.

Организационное окружение помимо рабочего места и непосредственного окружения организационное окружение включает такие характеристики, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации ее месторасположение, руководство, организационную структуру, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы, систему оплаты, систему социальных гарантий философию организации, общения, трудовые отношения, коллектив (17). Но так как данная проблема касается человеческих взаимоотношений в организации, от которых и зависит то, как будет организована деятельность, система оплаты, социальных гарантий, то мне хотелось бы рассмотреть взаимодействие человека в позиции работника, менеджера, руководителя в организации, его функции и действия для выполнения ее миссии.

# 1. Факторы взаимодействия человека и окружающих

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного взаимодействия с организационным окружением. По словам О.С. Виханского и А.И. Наумова, этот обоюдный процесс может быть болезненным для сторон. И возникновение напряжения может привести либо к малоустойчивому взаимодействию, либо к разрыву их взаимодействия, т.к. "каждый член организации имеет свое собственное окружение" (10), и это служит причиной для эффективного установления взаимодействия человека и организационного окружения. Ведь каждый человек выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны.

В настоящее время специалисты считают более целесообразным применять модель взаимодействия человека и организационного окружения, которая сочетает в себе элементы теории человеческих отношений Э. Мэйо (главное – качество человеческих отношений) (13), а не полностью подчинена рационалистическим законам управления Дж. Муни и А. Рейли, которые исключали творческий подход к выполнению функций. Поэтому я считаю необходимым привести *правила* эффективного менеджмента американских исследователей Т. Питерса и Р. Уотермена (31):

1. Ориентироваться на действия, на достижение успехов и использовать для этого средства, которые помогут быстрой реализации товара или услуги (транспорт, филиалы в разных городах).
2. Ориентироваться на потребителя - изучать рынок с помощью маркетинговых исследований и создавать новые идеи для своих продуктов, предлагать высокое качество, обслуживание и надежность.
3. Быть самостоятельным и предприимчивым – поддерживать начинания лидеров, поощрять оправданный риск.
4. Уважать человека – привлекать его в работу по повышению качества и производительности.
5. Считать ценности организации достойными высшего внимания  и защищать их перед другими организациями.
6. Быть верным своему делу – делать то, что получается лучше всего.
7. Иметь простой и немногочисленный высший уровень управления.
8. Предоставлять свободу для достижения целей, имеющих общефирменное значение.

Так, например, одним из стимулов может быть зарплата (1, 4) , хотя в последнее время, как утверждает Наталья Анурова, директор по персоналу ГК «Рамзай», "даже значительное повышение базовой заработной платы для менеджера не является достаточным стимулом. Он будет приносить эффект только некоторое время… В среднем этот период составляет 5-7 месяцев, после чего менеджер продолжает работать так же, как и раньше. Поэтому рассчитывать на прямое мотивирующее влияние простого повышения зарплаты, не привязанного к конкретным результатам, не приходится" (28).

Под взаимодействием (взаимным действием) понимают "процессы воздействия объектов друг на друга, их взаимную обусловленность и порождение одним объектом другого" (3). Взаимодействие – это форма движения, развития организации и человека в ней. Оно определяет существование самой организации.

В модели взаимодействия человека и организационного окружения, о которой говорит К. Рудестан (23), поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

1. С позиции взаимодействия человека с организационным окружением.
2. С позиции организации, включающей в себя индивидов".

В том случае, когда человек – главный в процессе взаимодействия с организационным окружением, модель включает такие элементы, как: организационное окружение, стимулирующее воздействие, человек, реакция на стимулирующие воздействия, действия, поведение, результаты работы (см. прил. 2).

В процессе *взаимодействия человека с организационным окружением* он получает побуждающие к действию стимулирующие воздействия. Затем под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия, которые приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение (9).

В этой модели **организационное окружение** включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. К таким элементам психологи Л.С. Выготский, Р.С. Немов, Г.М. Андреева и исследователи А. Файоль, Т. Питерс и Р. Уотермен относят стимулирующие воздействия, человек, реакция человека, действия и поведение, результаты работы (2, 21). Стимулирующие воздействия – это речевые и письменные сигналы, действия *других людей*. Человек– биологическое и социальное существо с определенными физиологическими потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и принятие решения об ответных действиях. Действияи поведение включают мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты. Результаты работы состоят из двух частей: 1) то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, и в результате пришел к решению проблемы; 2) то, что он сделал для организационного окружения в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

Так, например, автомобильный магнат Генри Форд перед тем, как основать свою империю "Генри Форд компани", начал свою работу в "Осветительной компании Эдисона". По вечерам и ночам он делал первое транспортное средство – квадроцикл, создание которого привело его в Детройтскую автомобильную компанию. Но так как отец не оценил по достоинству созданное им изобретение, то Форд продолжил работать над машинами, возможно, чтобы доказать отцу, что его идеи заслуживают внимания. Таким образом, реакция отца послужила для Форда-младшего стимулирующим воздействием для продолжения работы. А результат – переход в Детройтскую автомобильную компанию – показал автомобильному магнату, что его идеи оценены, и можно и далее продолжать работу в данном направлении. Результатом его работы стало с 1917 г. – производство грузовиков и тракторов, с 1918 г. – производство подводных лодок "Игл".

Если же рассматривать *поведение человека с позиции организации*, то человек – это ресурс организации, который она использует в своей деятельности (см. прил. 3). Сама же организация как единый организм в этом случае имеет вход, преобразователь и выход и взаимодействует с внешним окружением для реализации своей цели (6). Г. Форд, увидев, что его продукция востребована на рынке, в 1903 г. зарегистрировал свою компанию на рынке. В качестве стимулирующего воздействия он применял повышение зарплаты "без какой-либо забастовки со стороны рабочих", т.к. считал, что "если сокращать зарплаты, то сократится и число… покупателей" (10).

Т.о. эти две модели взаимодействия человека и организационного окружения позволяют проявляться личности человека, "которая выступает, с одной стороны, как условие деятельности. А с другой – как ее продукт" (1), ведь еще А.Н. Леонтьев писал, что "личность человека… порождается деятельностью" (17).

# 2. Человек в организации

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 (4).

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, предметом которых может быть то, *чем* он должен жертвовать для интересов организации, *с кем* и *сколько* времени взаимодействовать, *что* будет давать ему организация. В зависимости от того, какие усилия человек приложил для достижения целей организации, какие у него ожидания, результативность, какое он за свою деятельность получил вознаграждение или удовлетворение определяет отношение человека к организации, желание и далее сотрудничать с ней и делает значимым его вклад в деятельность организации. Это связано с удовлетворением потребности в достижении, признании, ответственности, продвижении, работе самой по себе, в наличии возможностей роста – мотивирующих факторов, которые могут вызывать чувство удовлетворенности или неудовлетворенности у человека (6, 18). И от менеджера зависит, как часто у человека будут возникать эти чувства и будет ли он испытывать необходимость во взаимодействии с организационным окружением для того, чтобы чувствовать удовлетворение от своей деятельности.

Менеджер – член организации, который осуществляет управленческую деятельность и решает управленческие задачи. Однако, как пишет профессор В.Г. Янчевский, "менеджеры могут находиться в разных иерархических отношениях между собой" (31): в одинаковых позициях, если в компании функциональная организация управления, при которой менеджеры выполняют конкретные функции, не включая административную функцию, или в разных – когда они не только выполняют конкретные функции, но и административную функцию. Например, менеджер по продажам, который выполняет функцию увеличения продаж, и менеджер по персоналу, который выполняет функцию набора профессионально подготовленных сотрудников, находятся между собой в одинаковых позициях. А директор по продажам и менеджер по продажам - в разных, т.к. директор кроме функции увеличения продаж должен контролировать качество работы менеджеров по продажам и разрабатывать план для их увеличения с учетом изменяющихся условий (26, 28).

Руководитель в организации избирается коллективом (назначается Советом директоров или другим представительным органом). Как правило, это наиболее авторитетный работник, обладающий качествами социального и профессионального лидера и наделенный правами осуществлять руководство совместной трудовой деятельностью и социальным развитием предприятия. В "Словаре по социальному управлению" сказано, что "на руководящие должности избираются, как правило, работники, прошедшие специальную управленческую подготовку и обладающие задатками организатора" (25). Так, например, компания DuPont начиналась как семейный бизнес, и члены семьи занимали тогда все высшие должности (за исключением должностей контролера и юриста). В дальнейшем потомки основателей DuPont начинали свой путь в компании с нижней ступени иерархической лестницы, и для любого повышения по службе им требовалось одобрение совета, большинство в котором принадлежало независимым менеджерам (не членам семьи Дюпон) (14).

Однако независимо от того, какой опыт работы имеет менеджер, он должен учитывать уровень развития объекта управления, знать особенности объекта управления и руководствоваться основными принципами менеджмента (24):

1. Исходный момент организационного управления и его осуществления – человек, его потребности, интересы, мотивы, ценности, установки. Это влияет на управление внутренней деятельностью людей, а также на поведение фирмы во внешней социально-экономической среде.

2. Приоритет отдается экономическим средствам и методам управления, которые проявляются в такой отрасли менеджмента, как маркетинг.

3. Профессионализм управления – главное требование к менеджеру и персоналу.

4. Гибкая организация управления, способная перестраиваться в соответствие с изменяющимися условиями. Это т. н. организации инновационного типа, отзывчивые к нововведениям.

5. Существуют такие требования к личным качествам менеджера, как предприимчивость, коммуникабельность, уверенность. Умелое сочетание этих качеств показывает искусство управления.

В зависимости от того, насколько важны для менеджера отношения с подчиненными, он может выбирать разные стили руководства (1, 17, 31): направленные на работу, задачи и способы их решения или сосредоточенные на человеке. Стиль "на человека" более продуктивен, т.к. в этом случае главная забота менеджера – люди, их интересы, гармонизация человеческих отношений. Стиль "на работу" оправдывает диктаторство, но он часто вызывает возмущение персонала, недоверие к менеджерам, нежелание сотрудничать с ними, приобщение к неформальным группам (29), что может привести к конфликтам внутри организации и делает руководство неэффективным. Современному эффективному стилю деятельности присуще одновременная ориентация на "работу" и "человека", хотя этого достаточно трудно достичь. Ведь менеджер должен не только правильно выбрать стиль руководства коллективом (5), но и создавать в нем творческую обстановку, стараться не замыкать решение всех проблем лично на себе, четко делегируя часть своих полномочий (естественно, в разумных пределах) помощникам, что дает возможность усилить контроль и лучше оценить в целом результаты работы коллектива.

# 3. Личность человека в организации

Любая организация стремится к стандартизации, и для этого создает роли, которые должны выполнять члены организации. Но человек по-разному воспринимает содержание роли, которое ему предлагает организация. На взаимодействие человека и организационного окружения влияют особенности восприятия.

Восприятие – процесс приема и переработки человеком различной информации, поступающей в мозг. Процесс восприятия подразумевает формирование конечного образа объекта (18). При первичном восприятии организационного окружения человек получает небольшое количество информации о нем и постоянно обращается к прошлому опыту. Но постепенно под влиянием качеств характера, личностных характеристик самого человека формируется более глубокий и полный образ организационного окружения (18, 21), которое обладает как негативными, так и позитивными чертами. Личностные и социальные характеристики воспринимающего проявляются в терпимости к неопределенности, в готовности открыто и непредвзято воспринимать явления, априорно доброжелательном восприятии человека. Психологи отмечают, что люди, у которых больше терпимости к новому и неясному, более способны к восприятию нового. А люди с однозначным взглядом на явления воспринимают других с трудом и неадекватно реальности. Они склонны приписывать им те черты и характеристики, которых у них нет. Если, например, на восприятие человека большое влияние оказывает дизайн помещения, где происходит встреча, то в зависимости от того, насколько ему понравилось оформление помещения, человек может по-разному вести себя, взаимодействовать с другими людьми.

На взаимодействие, конечно, в процессе восприятия оказывает влияние и критериальная основа поведения человека, которая включает его расположение к людям и событиям, к ценностям; набор верований и принципов, которых человек придерживается в своем поведении. Расположение имеет три компоненты (21):

- воздействующая часть, т.е. то, что отражает чувства по отношению к объекту;

- знания об объекте, которыми располагает человек;

- намерение по поводу того, как вести себя по отношению к объекту.

Критерии определяют поведение человека в определенном организационном окружении и каким бы хорошим не было расположение, желание человека и далее продолжать сотрудничество с конкретным организационным окружением в данной ситуации все же будет зависеть от того, насколько сама организация заинтересована в том, чтобы конкретный человек работал в ней.

И от менеджера, от организации зависит, как этот человек в дальнейшем будет взаимодействовать с этой организацией. Следовательно, человеку в организации необходимо уметь так взаимодействовать с организационным окружением, чтобы детали, которые привлекли его внимание при первичном восприятии, создали благоприятное впечатление о ней и послужили средством для дальнейшего успешного сотрудничества с ней. После того, как кандидат прошел отбор на вакантную должность, он "входит в организацию" и это вызывает определенные трудности не только у него, но и у организации. Поэтому остановимся на процессе вхождения человека в организацию.

Вхождение человека в организацию связано с такими обязательными сторонами этого процесса, как: адаптация к новому окружению; коррекция или изменение человека; изменения в организации, связанные с приходом нового человека.

1. *Адаптация*. Успех вхождения в организацию зависит от мотивации. Если у человека существует мотивация для работы в данной организации, то он будет стараться преодолеть трудности вхождения и добиваться того, чтобы, несмотря на болезненность этого процесса, адаптироваться к организационному окружению. Психологи утверждают, что адаптация происходит при общении человека с другими членами организации (8, 16).
2. *Коррекция*. На этапе вхождения организация разрушает поведенческие нормы входящего человека, использует разные приемы для того, чтобы заинтересовать его в работе в организации, и тем самым прививает новые нормы поведения. Такими приемами могут быть долгосрочная материальная поддержка, выходящая за рамки зарплаты, общения в будущем продвижения по службе или предоставления интересных мест работы, предоставление за счет организации возможностей обучения и развития, предоставления не льготных условиях жилья. К разряду сильных средств, способствующих удержанию нового члена в организации, относятся беседы с руководством, разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Ю.А. Цыпкин, подчеркивает, что такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, повышают чувство причастности к делам организации.
3. *Изменения в организации*. В процессе "привыкания" к организации менеджеры привлекают нового сотрудника к обсуждениям и разным мероприятиям, проводимым руководством организации. Тем самым они прививают нормы и ценности организации. Так формируется сопричастность человека к принятию важных, с точки зрения организации, решений, а постепенно у него появляется чувство ответственности перед организацией. А это, как пишут О.С. Виханский, А.И. Наумов, "улучшает функционирование организации в целом" (6).

Когда у человека возникают трудности в понимании норм и ценностей организации на протяжении длительного времени, то можно использовать такие приемы как: более четкое описание работы и более четкая регламентация ее границ или, напротив, менее детализированное изменяют содержание и способ осуществления роли (если работа слишком напряженная и интенсивная).

Углубленное ознакомление с ролью, повышение квалификации и совершенствование исполнительской техники работника, развитие у исполнителя способностей справляться с противоречивыми ситуациями, умение распознавать и адекватно реагировать на возникающие проблемы – эти приемы также помогают менеджеру более продуктивно взаимодействовать с организационным окружением.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Люди, составляющие социальные формальные и неформальные группы находятся друг с другом в разных иерархических отношениях, они имеют разные мотивы для работы в данной организации, обладают разными знаниями и умениями в своей деятельности. Но те, кто способен эффективно и качественно выполнять свою работу в одной организации, как правило, имеют возможности и желание совершенствовать свою работу и при взаимодействии с другими организациями, а также в других сферах своей деятельности.

Взаимодействуя с организационным окружением, менеджер как управляющий сможет выполнять свою деятельность квалифицированно, если, осуществляя функции, направленные на получение прибыли для организации, повышение ее статуса на рынке или на достижение другой цели, которую поставил перед ним руководитель, будет придерживаться следующих **принципов** в своей деятельности:

- учитывать то, какие роли готов выполнять человек и какую роль может ему предложить организация;

- помнить результаты, которых могут достигать сотрудники, выполняя определенную работу;

- организовывать проект так, чтобы каждый сотрудник выполнял ту работу, которая вызывает у него удовлетворение и благоприятно сказывается на положении организации на рынке;

- чувствовать ответственность не только за свои действия, но и за действия других людей в организации, а для этого планировать свой рабочий день так, чтобы быстро и качественно выполнять свою работу;

- поручать руководство отделами тем сотрудникам, которые хотят, умеют, проявляют способности во взаимодействии с организационным окружением.

Однако на организацию и на человека постоянно оказывают влияние факторы внешней или внутренней среды (6, 9, 27): уровень экономического развития, уровень развития конкурентных отношений, уровень образованности, законы и нормативные акты, идеология, сила оппозиции, обычаи и верования, ценности, мобильность, возможности для развития науки и техники. И чтобы организация существовала, развивалась и приносила прибыль, необходимо иметь разветвленную систему управления производством, финансами, кадрами, технологическими процессами.

Понять, как стоит взаимодействовать с организацией менеджер может, участвуя в тренингах, семинарах, которые повышают профессиональный уровень менеджера – не только теоретические знания по предмету, но и личностные качества, необходимые для эффективного управления организацией.

# СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Андреева Г.М. Социальная психология. – М., 2004.
2. Большаков, Михайлов. Современный менеджер: теория и практика. – СПб, 2000.
3. Большой энциклопедический словарь. – М., 1998.
4. Борисов Е.Ф. Экономическая теория. – М., 2003.
5. Бурмистрова И. Переподготовка персонала: тренинги на рабочем месте// Обучение и карьера. – 2004. - № 29.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. – М., 2002.
7. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. – М., 1998.
8. Дип С., Сесмен Л., Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. – М., 1995.
9. Дубровина И.В. и др. Психология. – М., 2003.
10. Ишутина Е. Генри Форд – человек, которого избрал успех //Обучение и карьера. – 2004. - № 28.
11. Йеннекенс Жан. Менеджмент в условиях рыночной экономики. Теория и практика. – М., 1992.
12. Каменская Е.Н. Социология: Учеб. пособие. – М., 2005.
13. Карих Н. Малыш "Z-lounge"// Ваш досуг.- 2005. - № 18.
14. Кодекс эффективного руководителя //Harvard Business Review Россия. – 2004. – № 12.
15. Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. – М., 1972.
16. Мардас А.Н., Мардас О.А. Организационный менеджмент. – СПб., 2003.
17. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М. 1992.
18. Немов Р.С. Психология. – М., 1995.
19. Нестеров В.Н. Лекции по предмету "Основы менеджмента".