

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Организации работы с молодежью»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Организационное поведение

**Направление подготовки 39.03.03 Организация работы с молодежью**

**Профиль образовательной программы Организация работы с молодежью на  
региональном и муниципальном уровне**

**Форма обучения очная**

Оренбург 2015 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1. Конспект лекций .....</b>
<b>1.1 Лекция № 1 Теории поведения человека в организации</b>
<b>1.2 Лекция № 2 Анализ организаций</b>
<b>1.3 Лекция № 3 Конструирование и управление организацией</b>
<b>1.4 Лекция № 4 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности</b>
<b>1.5 Лекция № 5 Мотивации и результативность организации</b>
<b>1.6 Лекция № 6 Личность и организация</b>
<b>1.7 Лекция №7Коммуникативное поведение</b>
<b>1.8 Лекция №8Личность и коллектив</b>
<b>1.9 Лекция №9Формирование группового поведения в организации</b>
<b>1.10Лекция №10 Лидерство в организации</b>
<b>1.11Лекция №11Конфликты и их влияние на поведение человека</b>
<b>1.12Лекция №12Разрешение конфликтов</b>
<b>1.13Лекция №13Управление поведением организации</b>
<b>1.14Лекция №14Персональное развитие в организации</b>
<b>1.15Лекция №15Управление нововведением в организации</b>
<b>1.16Лекция №16 Поведенческий маркетинг</b>
<b>2. Методические указания по выполнению лабораторных работ .....</b>
<b>3. Методические указания по проведению практических занятий .....</b>
<b>3.1 Семинар № С-1 Теории поведения человека в организации .....</b>
<b>3.2 Семинар № С-2 Анализ организаций .....</b>
<b>3.3 Семинар № С-3 Конструирование и управление организацией</b>
<b>3.4 Семинар № С-4 Мотивация и стимулирование трудовой деятельности</b>
<b>3.5 Семинар № С-5 Мотивации и результативность организации</b>
<b>3.6 Семинар № С-6 Личность и организация</b>
<b>3.7 Семинар № С-7 Коммуникативное поведение</b>
<b>3.8 Семинар № С-8 Личность и коллектив</b>
<b>3.9 Семинар № С-9 Формирование группового поведения в организации</b>
<b>3.10Семинар № С-10 Лидерство в организации</b>
<b>3.11Семинар № С-11 Конфликты и их влияние на поведение человека</b>
<b>3.12Семинар № С-12 Разрешение конфликтов</b>
<b>3.13Семинар № С-13 Управление поведением организации</b>
<b>3.14Семинар № С-14 Персональное развитие в организации</b>
<b>3.15Семинар № С-15 Управление нововведением в организации</b>

**3.16Семинар № С-16 Поведенческий маркетинг**

**4. Методические указания по проведению семинарских занятий .....**

# **1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

## **1. 1 Лекция № 1 (4 часа).**

**Тема: «Теории поведения человека в организации»**

### **1.1.1 Вопросы лекции:**

1. Предмет теории организационного поведения.
2. Предпосылки возникновения организационного поведения.
3. Научный менеджмент: школа научного менеджмента (1885 – 1920), классическая школа управления (1920 – 1950), производственная психология и школа человеческих отношений (1930 – 1950), школа поведенческих наук (1950 г. – по настоящее время).
4. Развитие теории организаций и подходов к управлению во второй половине XX в.
5. Развитие теории и практики управления в России

### **1.1.2 Краткое содержание вопросов:**

#### ***1.Становление концепции организационного поведения.***

Организационное поведение – изучение людей и групп в организации. Это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать действенные решения при работе с людьми, в сложной динамической среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам, организации в целом.

В соответствии с последним определением будем выделять 3 уровня проблем поведения:

Личностные;

Групповые;

Общеорганизационные.

Концепции менеджмента, на которые опирается организационное поведение.

Выделяют 4 наиболее важных концепции менеджмента:

1. Научное управление (классический менеджмент).
2. Административное управление.
3. Управление с позиций психологии и человеческих отношений.
4. Управление с позиций науки о поведении.

Организационное поведение опирается на две последние концепции, и вместе с управлением персонала образуют общественную систему управления человеческими ресурсами.

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений – менеджмент рассматривается, как наука, обеспечивающая выполнение работы с помощью других людей, при этом рост производительности труда в большей степени обеспечивается за счет изменения отношений между работниками и менеджерами, нежели за счет повышения заработной платы. Исследования в этой области показали, что изменения в отношении к людям могут дать толчок к повышению производительности. В свою очередь концепция управления с позиций науки о поведении – эффективность организации напрямую зависит от эффективности ее человеческих ресурсов. Составляющими являются: социальное взаимодействие, мотивация, власть и лидерство, организационная и коммуникационная система, содержательность работы и качество жизни.

#### **2. Сфера организационного поведения.**

Организационное поведение – отрасль знаний, изучающая поведение отдельных личностей, групп и организаций, частью которых они являются, с целью понимания, прогнозирования и влияния на поведение индивидов, направленных на повышение эффективности организации.

Задачами организационного поведения являются:

- ✓ систематическое описание поведения людей в организации;

- ✓ понимание и объяснение причин поведения индивидов и групп;
- ✓ прогнозирование поведения людей и групп в различных рабочих ситуациях;
- ✓ овладение навыками управления людьми и группами в организации с целью повышения их эффективности.

Исследование организационного поведения сосредоточено, главным образом, на двух важных аспектах. Во-первых, это сфера индивидуального поведения. Изучением данной сферы занимаются, в основном, психологи. К ней относятся такие темы, как отношения людей к организации, личные черты характера, восприятия, учебы и мотивация. Во-вторых, это сфера группового поведения, которое включает такие вопросы, как нормы, роли, создания команд и конфликты в организации. Наше знание о группах основывается в первую очередь на исследованиях социологов и социальных психологов. К сожалению, поведение группы работников не возможно объяснить, просто просуммировав действия отдельных личностей, которые входят в группу, поскольку люди в команде ведут себя вовсе не так, как действовали бы в одиночку. Поскольку сотрудники организации являются одновременно и индивидуумами, и членами групп, их поведение стоит изучать на двух этих уровнях. В данной теме сопоставляются основы понимания поведения отдельных личностей, а в следующей теме мы обсудим основные концепции группового поведения.

### **3. Модели организационного поведения.**

Существуют четыре модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная.

Авторитарная модель опирается на власть, ориентирована на полномочия, дающие руководителю любого уровня (хотя бы теоретически) возможность заставить подчиненного выполнять свои распоряжения. Сотрудники ориентированы на подчинение и весьма зависимы от непосредственного начальника. В целом уровень личной вовлеченности в процесс труда минимальный. Иначе говоря, сотрудники, за редким исключением, делают не больше того, чем от них требуют. Принципиально слабая сторона этой модели - большие человеческие издержки. Отсутствие у сотрудников «права голоса» порождает разочарование, неуверенность, иногда - агрессию по отношению к руководству. Эта модель не плоха и не хороша, но в определенных условиях, например, когда организация находится в кризисе, может быть единственной возможной и эффективной, адекватной сложившемуся положению.

Весьма распространенная модель - *опеки*. В ее рамках руководитель, пусть подсознательно, рассматривает свою организацию как семью, а себя как главу этой семьи со всеми вытекающими отсюда последствиями. Стارаясь иметь подробнейшую информацию обо всем, что происходит с конкретным подчиненным, включая и личные проблемы, руководитель порой вторгается в его жизнь. Плохо работают внутренние стимулы, а основной побудитель к действию - слово «должен».

Данная модель опирается на экономические ресурсы организации, и руководство (как процесс) ориентировано на их распределение. Уровень трудовых усилий работников находится на грани потенциальных возможностей, и можно рассчитывать лишь на пассивное сотрудничество. Во что обходится эта модель? Уютная на первый взгляд для сотрудников, она не способствуетному использованию человеческих ресурсов, а для руководителя чрезвычайно затратна и эффективна только в условиях недостаточности ресурсов.

*Модель поддержки.* Попробуем рассмотреть ситуацию с позиции подчиненного. Что сдерживает его профессиональный рост? Вероятнее всего, страх показаться некомпетентным, оказаться в незнакомой ситуации, потерять авторитет, вступить в конфликт с коллегами и руководством и т.п. Отсюда часто следует и ведущий мотив профессионального поведения - стремление избегать ошибок. Данная модель опирается на руководство, которое ориентировано на поддерживающие взаимоотношения. Работники

ориентированы на выполнение конкретных заданий и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании и возникает опора на внутренние стимулы.

Заметим, что поддерживающая модель начинает хорошо работать при условии наличия минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и пр.). Для нее характерен климат индивидуального роста, она особенно эффективна при относительно «приличном» уровне жизни, однако переход к ней требует серьезной ломки взглядов руководителя.

Что касается четвертой - «коллегиальной» - модели организационного поведения, то она, несмотря на свою привлекательность (посмотрите ее признаки в таблице 1), не может быть реализована в настоящих условиях, поскольку осуществима только в условиях избытка ресурсов, а это представляется абсолютно нереальным. Эта модель является, скорее, теоретической, потому, что ее реализация на практике крайне редка даже в более благополучной Европе.

#### **4. Современные теории управления.**

Современная ситуация в теории и практике мирового управления характеризуется сосуществованием и взаимодействием трех основных подходов: системного, процессного и ситуационного (при явном доминировании последнего). Они направлены на синтез и развитие разработанных ранее взглядов основных «школ управления», а также на разработку новых представлений об управлении. В связи с параллельным существованием ряда подходов общий спектр современных теоретических и прикладных разработок чрезвычайно широк и многообразен. Результатом этого является фактически исчерпывающий охват современными исследованиями всех основных проблем управления. Вместе с тем ситуация в данной области — именно в силу труднообозримого числа концепций, подходов, школ, трактовок — таит и определенные трудности. Это трудности обобщения, синтеза результатов.

Необходимость управленческой деятельности определяется наличием организаций, в которых люди совместно работают для достижения общих целей. Именно совместная деятельность людей, требующая координации, согласования, обеспечения, определяет необходимость управления.

Многообразие форм собственности, конкуренция между предприятиями, развитие рыночных отношений требуют четкого, умелого управления. Система управления должна обеспечить условия, при которых каждый руководитель любого уровня считал бы своей задачей организацию активного поиска реальных возможностей повышения результативности производства. Вместе с тем она должна обладать способностью к достаточному саморегулированию и самосовершенствованию, направленному на широкое применение новых высокоеффективных организационных форм и методов управления, технологий и научно-технических достижений.

Эффективность деятельности предприятий любой формы собственности обусловливается не только возможностями капиталовложений в современное оборудование, но и квалификацией руководителей, уровнем их компетенции, умением предвидеть, вовремя принимать и реализовывать необходимые решения. Для этого следует знать, применять и развивать менеджмент.

Современный менеджмент – это тысячи возможных вариантов и нюансов управленческих решений. Он не дает готовых рецептов, а помогает, предлагая общие принципы и функции управления, найти способы и пути решения конкретных проблем, добиться успеха организации.

В общем и целом необходимость управления определяется тем, что именно оно определяет успешную деятельность организаций.

Успешность зависит от умения выжить, результативности, эффективности и производительности деятельности организаций, которые определяются уровнем менеджмента в ней. Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что

современный менеджмент необходим организациям как условие их существования и развития, так как именно менеджмент определяет цели, стратегии, конкретные средства и пути решения задач организации, от него зависит степень реагирования организации на внешние угрозы и возможности использования имеющихся у организации преимуществ и перспектив. В связи с этим следует обращать особое внимание на правильное толкование целей и функций управления.

## **1. 2 Лекция № 2 (2 часа).**

### **Тема: «Анализ организации»**

#### **1.2.1 Вопросы лекции:**

1. Задачи анализа организации
2. Анализ миссии и целей организации.
3. Анализ качества трудовой деятельности и социального партнерства.
4. Анализ социально-психологического климата в коллективе.
5. Анализ организационной культуры.

#### **1.2.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Анализ внутренней и внешней среды**

Любая организация функционирует в рамках внутренней и внешней среды.

Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов. На самом деле элементов внешней среды гораздо больше, но мы не будем уходить в дебри и ограничимся только теми, которые главным образом влияют на успех организации. **Внешнюю среду организации разделяют на две основные группы:** среду прямого и косвенного воздействия. **Среда прямого воздействия** включает в себя факторы, которые непосредственно влияют на организацию. К таким факторам следует отнести потребителей, конкурентов, поставщиков, финансовые организации и правительственные учреждения. **Среда косвенного воздействия** не влияет непосредственно на организацию но тем не менее воздействует на принимаемые ею решения. Основные факторы среды прямого воздействия следующие.

**1. Потребители** – те, для кого создаются товары. Имеют своей целью максимальное удовлетворение потребностей от приобретенных ими товаров исходя из имеющегося дохода, личных пристрастий с учетом рыночных цен. Это основной фактор, который оправдывает существование организации.

**2. Конкуренты** – лица, соперничающие на каком-либо поприще с другими. Конкуренция – это борьба между участниками рыночных отношений за получение максимального эффекта, за выгодную сделку, т. е. это соперничество между фирмами, организациями, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

**3. Поставщики** – некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов, многим фирмам, не имеющим складов, необходимо, чтобы материалы доставлялись точно в срок. Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с поставщиками.

**4. Государственные органы** – организации должны соблюдать законы и требования органов государственного управления.

Основные факторы среды косвенного воздействия таковы.

**5. Научно-технический фактор** – любое научно-техническое новшество чревато крупными долговременными последствиями, которые не всегда удается предвидеть. Производитель должен внимательно следить за тенденциями в рамках научно-

технического прогресса, работать в тесном контакте со специалистами сферы НИОКР и стимулировать их на проведение исследований, в большей мере нацеленных на рынок.

**6. Политический фактор** – эта среда состоит из правовых уложений, государственных учреждений и влиятельных групп общественности, которые оказывают влияние на различные организации. События, происходящие в политической среде, сильно сказываются на маркетинговых решениях организации.

**7. Экономический фактор** – состояние мировой экономики влияет на стоимость импортируемых товаров и способность потребителей покупать их. Состояние экономики может существенно затруднить возможность получения организацией кредита из-за повышения ставки процента. И, наоборот, при ослаблении налогообложения помочь организации в развитии бизнеса.

**8. Природный фактор** – дефицит некоторых видов сырья, таких как нефть, каменный уголь и другие полезные ископаемые.

**9. Социокультурный фактор** – при принятии маркетинговых решений учитываются традиции и культурные ценности населения.

Анализ внешней среды дает возможность организации для прогнозирования ее возможностей, т. е. для создания системы антикризисного управления.

Анализ внутренней среды организации обычно проводится для сравнения положения компании с положением конкурентов. Изучение внутренней среды направлено на выявление сильных и слабых сторон организации. **Внутренняя среда организации** – это производственный потенциал предприятия. Основными переменными внутренней среды организации являются: цели (то, к чему стремится организация), структура (связи, сложившиеся между подразделениями, объединенными в одно целое), трудовые ресурсы, оборудование, технология (средство преобразования сырья), культура организации (принципы и нормы, поддерживаемые и разделяемые сотрудниками организации).

## **2. Анализ организации сбытовой деятельности на предприятии**

Анализ направлен на выявление эффективности ведения сбытовой деятельности на предприятии по каждому из ее направлений. Понятие «**сбыт**» в широком смысле этого слова – процесс доведения товара от производителя до потребителя. Содержанием сбытовой деятельности является комплекс процедур, служащий для продвижения товара на рынок (формирование спроса, получение и обработка заказов, обслуживание потребителей, комплектация и подготовка товара к транспортировке, транспортировка к месту продажи, стимулирование сбыта продукции через рекламу, скидки и т. д.). Важным моментом при организации сбытовой деятельности является организация обслуживания потребителей при отпуске продукции. Здесь необходимо уделить внимание согласованию времени отгрузки продукции потребителям, дабы не создавать очереди в помещении службы сбыта и на стоянке грузового автотранспорта перед предприятием. То время, которое освобождается у потребителя во время вынужденного ожидания, необходимо использовать с пользой для организации. В это время можно провести интервьюирование потребителя с целью сбора информации, которая поможет узнать о недостатках вашей сбытовой сети, или раздать рекламные буклеты. При анализе организации сбытовой деятельности следует изучить элементы внутренней и внешней среды. **Элементы внутренней среды:**

- 1) обработка и оформление заказов;
- 2) упаковка товара в соответствии с требованиями транспортировки;
- 3) оформление документов;
- 4) отгрузка и контроль за движением груза.

### **Элементы внешней среды:**

- 1) транспортная фирма, обслуживающая транспортировку;
- 2) посредники и их склады;
- 3) сбытовая сеть.

Игнорирование любого из этих элементов может негативно сказаться на имидже предприятия в глазах общественности.

### **3. Анализ факторов, влияющих на повышение качества продукции**

Основными факторами, влияющими на повышение качества продукции, являются как внутренние факторы, так и внешние условия. Только при взаимосвязанном осуществлении технических, экономических, организационных и социальных факторов можно быстро и эффективно совершенствовать качество продукции. **Технические факторы** – внедрение новых технологий, улучшающих и ускоряющих процесс производства, применение более качественного сырья. **Экономические факторы** – политика ценообразования, затраты на производство продукции. **Организационные факторы** – обеспечение персонала надлежащим рабочим пространством, повышение производственной дисциплины и ответственности за качество продукции. **Социальные факторы** подразумевают создание в организации такого микроклимата, где каждому работнику будет комфортно не только физически, но и морально. Необходимо разработать и ввести в использование эффективные методы морального и материального стимулирования за качество продукции, работ, проявление самостоятельности, творческой инициативы, повышение профессиональной квалификации. Таким образом, сочетание морального и материального стимулирования усиливает инициативу каждого работника и делает его работу более эффективной.

### **4. Анализ конкуренции. Идентификация конкурентов. Уровни конкуренции**

Одним из аспектов рыночной экономики является конкуренция. Чтобы выжить и добиться успеха, организации должны знать своих конкурентов, их достижения и успехи. Поскольку конкуренты прямо и косвенно влияют на сбыт продукции и прибыль предприятия, их необходимо тщательно изучать в ходе анализа рынка. При идентификации конкурентов определяющими являются следующие вопросы: кто является основным конкурентом, какие компании являются косвенными конкурентами, каковы их сильные и слабые стороны, какую долю рынка они контролируют, какие способы продаж они используют, как они себя позиционируют, на каких клиентов они опираются.

Можно определить **4 уровня конкуренции**:

- 1) предприятие включает в число конкурентов всех продавцов такого же товара;
- 2) осуществляется оценка фирм, предлагающих подобный товар в той же ценовой зоне;
- 3) предприятие включает в число своих конкурентов фирмы, удовлетворяющие одну и ту же нужду;
- 4) предприятие включает в число своих конкурентов фирмы, которые продают товары такого же назначения.

### **5. SWOT-анализ предприятия**

**SWOT-анализ** – анализ сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз. SWOT-анализ – это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день. Его универсальность позволяет использовать его для различных объектов изучения: анализ продукции, предприятия, конкурентов, города, региона и т. д. Этот метод используется для любого предприятия в целях избегания попадания его в кризисную ситуацию.

**SWOT** – это аббревиатура начальных букв английских слов:

**Strengths** – сила – сильная сторона компании, которая выгодно отличает ее от конкурентов;

**Weaknesses** – слабости; слабые стороны компании по сравнению с конкурентами, которые она в силах улучшить;

**Opportunities** – возможности; характеристика рынка, которая предоставляет всем участникам данного рынка возможности для расширения бизнеса;

**Threats** – угрозы – характеристика внешней среды компании и возможные риски для нее.

Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной, внешней среды и иногда не могут контролироваться компанией. После анализа этих четырех составляющих разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков и т. д.

### **6. Анализ финансового состояния**

Под финансовым состоянием предприятия понимается его способность финансировать свою деятельность.

Основной целью анализа финансового состояния организации является получение основных параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов. А также это устранение недостатков и нахождение возможных путей улучшения финансового состояния предприятия и его платежеспособности.

#### **Анализ финансового состояния предприятия включает:**

- 1) анализ абсолютных относительных показателей финансовой устойчивости предприятия, оценку изменения ее уровня;
- 2) оценку динамики состава и структуры активов, их состояния и движения;
- 3) оценку динамики состава и структуры источников собственного и заемного капитала, их состояния и движения;
- 4) анализ платежеспособности предприятия и ликвидности активов его баланса.

По результатам анализа финансового состояния руководство может объективно оценить имущественное состояние предприятия, достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций, способность к наращиванию капитала, обоснованность политики распределения прибыли.

## **1. 3 Лекция № 3 (2 часа).**

### **Тема: «Конструирование и управление организацией»**

#### **1.3.1 Вопросы лекции:**

1. Конструирование и проектирование организации.
2. Выработка стратегии изменений
3. Реализация стратегии изменений
4. Элементы проектирования: разделение труда, распределение полномочий, дифференциация и интеграция, процесс принятия решений.

#### **1.3.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **2 Жизненные стадии циклы организации.**

Различные авторы отмечают от четырех до девяти стадий (при этом часть авторов не разделяет понятия "цикл" и "стадия", а часть рассматривает стадии как часть жизненного цикла компаний) развития организации.

Стадии развития организации - это периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенностиправленческих задач, находящихся в центре внимания руководства .

#### **Становление**

В эту стадию входят следующие явления: зарождение идеи, поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта. Совместная деятельность, которую начинают вести члены организации, запускает процессы формирования знаний на индивидуальном онтологическом уровне, когда опыт,

получаемый каждым членом организации, перерабатывается в соответствии с личными убеждениями и представлениями.

### ***Стадия развития***

Происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост организации, развитие и модернизация деловых процессов. На этом этапе процессы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции особенно интенсивны. Этот этап можно условно назвать периодом формирования базиса организационной культуры. На нем успех и неудачи организации активно перерабатываются на всех уровнях организации: индивидуальном, групповом, организационном. Опыт, накопленный на предыдущей стадии, проходит через активную проработку.

### ***Стадия зрелости***

К этой стадии компания приходит с багажом прошлого опыта. Представления, показавшие свою адекватность и эффективность, связываются в единую картину мира, охватывая разнообразные стороны социальной жизни. На этом этапе, на организационном онтологическом уровне наиболее интенсивны процессы интернализации, когда знания, полученные и переработанные организацией на предыдущих этапах, получили свое выражение через провозглашенные ценности: миссию организации, цели и символы (артефакты) и проходят процесс индивидуального осознания.

### ***Расцвет***

Компания на стадии расцвета ориентирована на результат и имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей. Четкое планирование сочетается с умением предвидеть будущее и следовать планам, налицо рост продаж и прибыли. В это же время создается сеть новых «младенческих» организаций. Если на этом этапе организация не пополняется новыми силами и не сможет превратить эту точку в «длинную линию», расцвет является концом роста и началом падения.

### ***Стадия старости***

Стадию старости организации можно определить как противоречие между ней и окружающей средой, которое выражается или в появлении конкурентов, вытесняющих организацию с занятого рынка, или в исчезновении рынка.

Для любых условий функционирования, для обеспечения высокого качества товаров и услуг предприятие должно выбрать те варианты менеджмента, которые отвечают особенностям и задачам этапа жизненного цикла. Несвоевременная корректировка задач, целей, стратегии и, соответственно, системы управления приводит к динамическому спаду, а затем и переходу к последней стадии жизненного цикла.

## ***3 Понятие и принципы построения управленческих структур.***

Внутренним выражением организационной структуры управления является состав, соотношение, расположение и взаимосвязь отдельных подсистем организации. Она направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями организации, распределение между ними прав и ответственности.

В структуре управления организацией выделяются следующие элементы:

- Звенья (отделы);
- Уровни (ступени) управления;
- Связи – горизонтальные и вертикальные.

К звеньям управления относятся структурные подразделения, а так же отдельные специалисты, выполняющие соответствующие функции управления, либо часть их. К звеньям управления следует относить и менеджеров, осуществляющих регулирование и координацию деятельности нескольких структурных подразделений.

В основе образования звена управления лежит выполнение отделом определенной функции управления. Устанавливающиеся между отделами связи носят горизонтальный характер.

Под уровнем управления понимают совокупность звеньев управления, занимающих определенную ступень в системах управления организацией. Ступени управления находятся в вертикальной зависимости и подчиняются друг другу по иерархии: менеджеры более высокой ступени управления принимают решения, которые конкретизируются и доводятся до нижестоящих звеньев. Отсюда возникла пирамидальная структура управления организацией

- Президент
- Вице-президент
- Директора служб
- Начальники цехов
- Старшие мастера (мастера)
- Бригадиры

Основными инструментами формирования организационной структуры управления предприятия являются:

-Анализ и разделение управленческих и инновационных процессов на отдельные составляющие функции, задания;

-Синтез и группировка заданий в однородные группы достаточно устойчивые на протяжении длительности периода деятельности предприятия;

-Создание специализированных подразделений и служб путем закрепления за ними однородных групп заданий, объектов, функций управления, состава работников и оборудования;

-Разработка должностных инструкций и положений об отделах, службах, подразделениях для документального фиксирования принятой организационной структуры управления.

Наиболее часто при формировании организационной структуры предприятия задания группируются по определенным признакам:

- Вид деятельности;
- Функции управления;
- Вид продукции;
- Стадии производственного процесса;
- Иерархический уровень;

Территориальное расположение.

#### **4      *Определение миссии и целей организации.***

Определение миссии может состоять из следующих основных элементов:

- Определение области конкуренции

Отраслевое направление включает в себя перечень сфер хозяйственной деятельности, в которых собирается работать фирма. Потребительское направление определяет круг клиентов, которых будет обслуживать фирма. Географическое направление характеризует страны и регионы, в которых могла бы работать компания, будет ли она многонациональной или будет работать в географической «нише».

- Стратегическое намерение или видение

Стратегическое видение компании предполагает определение тех ключевых показателей, которых стремится достичь фирма в будущем. Обычно это формулируется так: «Мы стремимся...». Стратегическое видение может описывать как количественные, так и качественные показатели, определяющие основные направления развития компании. Как правило, стратегическое видение служит для мотивации работников компании. Кроме того, стратегическое видение позволяет субъектам внешней среды (клиентам, партнерам, контрагентам) оценить намерения компании относительно дальнейших действий на рынке и перспективы развития взаимоотношений.

- Компетентность персонала и конкурентные преимущества.

Миссия определяет суть общекорпоративных ценностей. К ним относятся специальные знания и навыки, которыми обладает фирма, позволяющие ей предложить клиентам лучшие товары и услуги. Например, акцент на технологических нововведениях, высокое качество продукции и услуг, ценообразование, инженерные решения.

-Основные заинтересованные группы

Миссия определяет группы лиц и организаций, сотрудничество с которыми способствует процветанию компании, устанавливает их требования и формулирует приоритеты работы менеджеров.

Кроме того, в расширенную формулировку миссии могут войти:

- перечень основных видов деятельности;
- основные конкурентные преимущества, которых планируется достичь;
- а также (для внутреннего пользования):
- основные конкурентные недостатки, которые планируется устранить в первую очередь.

Миссия может быть сформулирована как в виде одной фразы, так и в виде многостраничного программного заявления руководства компании, в котором отражаются все аспекты согласования интересов различных групп и основные характеристики компании. Различные варианты (сокращенный и расширенный) могут использоваться для различных целей — как представительский документ для включения в годовой отчет компании перед акционерами, как внутрифирменный основополагающий документ.

Определение целей организации

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство.

Общепроизводственные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии предприятия и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех предприятия, цели должны обладать рядом характеристик:

- конкретные и измеримые цели
  - ориентация целей во времени
  - достижимые цели
1. Общие (глобальные), разработанные для фирмы в целом:
    - а) отражают концепцию фирмы;
    - б) разработаны на длительную перспективу;
    - в) определяют основные направления программ развития фирмы;
    - г) должны быть четко сформулированы и увязаны с ресурсами;
    - д) ранжирование целей по принципу приоритетности.
  2. Специфические цели разрабатываются в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном подразделении фирмы и выражаются в количественных и качественных показателях (рентабельность, норма прибыли).
- Другие специфические цели (подцели):
- по маркетингу (уровень продаж, система распределения, объем сбыта);
  - научные исследования и разработки (новые товары, качество продукции, технологический уровень);
  - производство (издержки, качество, экономия материальных ресурсов);
  - финансы (структура и источники финансирования, методы распределения прибыли, минимизация налогообложения).

Если в компании не будут определены цели, то, конечно же, в полную силу система стратегического менеджмента работать не сможет. Цели -- это конкретные показатели с четкими значениями, которые компания должна достигнуть за плановый период. К сожалению, не все организации, занимающиеся внедрением стратегического управления, ставят перед собой ясные цели.

Преимущества формализованного установления целей:

1. Если цели не сформулированы, имеется опасность совершения действий, не соответствующих целям.

2. Если цели четко определены, возможные конфликты между ними могут быть обнаружены и устранены в процессе согласования.

3. Точное определение критериев оценки деятельности компании в целом необходимо во всех случаях, за исключением ситуаций, когда формализованное их объявление делается для «пропаганды», скрывающей истинные цели.

Трудности в процессе выбора и формулирования целей обусловлены следующими причинами:

1. Отождествление миссии организации с ее главной внутренней целью.

Вообще, миссии всех организаций идентичны и сводятся к качественному удовлетворению тех или иных общественных потребностей. Внутренние цели организаций, в общем-то, тоже идентичны и сводятся к обеспечению своего выживания и/или достижению и удержанию определенного уровня прибыльности или доходности.

2. Сведение главной внутренней цели организации к цели одной из заинтересованных групп -- участников бизнеса.

3. Отказ от выделения главной внутренней цели и простое перечисление множества равнозначных целей, среди которых чаще всего называются следующие: прирост капитала акционеров, увеличение доли рынка, прибыльность, рентабельность, рост и расширение фирмы.

Попытка одновременно придерживаться многих противоречащих друг другу целей равносильна полной дезориентации.

Поэтому выделение главной цели - абсолютная необходимость. Противоречивость множества параллельных целей не страшна, если каждая из них в отдельности не противоречит главной. Множество целей должно быть субординировано по отношению к главной в схеме «дерева» целей.

Если главная внутренняя цель определяется просто как «получение прибыли», то это неверная, слишком абстрактная формулировка. Ведь в таком случае получение одного рубля прибыли тоже должно считаться достижением цели, что вряд ли кого-нибудь устроит.

Представляется, что оптимальная конкретизированная формулировка главной внутренней цели может звучать так: обеспечение устойчивой прибыльности во столько-то процентов годовых.

Но не следует думать, что именно такая главная цель стоит перед организацией во всех случаях и на всех этапах ее развития.

В кризисных ситуациях, например, главной целью станет выживание, а не получение прибыли.

На первоначальной стадии развития организации главная цель может звучать так: создание самоокупаемого бизнеса.

Если делу сопутствует успех, то у фирмы появляются финансовые возможности для роста и расширения. На данном этапе развития внутренняя цель фирмы может быть сформулирована так: повышение прибыльности.

Однако далеко не все успешные организации могут расти и укрупняться. Поэтому многие владельцы малых предприятий предпочитают довольствоваться достигнутым уровнем. В данном случае внутренней целью организации становится сохранение достигнутого уровня прибыльности.

## **5 Методы принятия управленческих решений.**

Для того чтобы принять управленческое решение, каждый менеджер должен хорошо разбираться не только в понятийном аппарате, но и достаточно квалифицированно при этом применять на практике:

методологию управленческого решения;  
методы разработки управленческих решений;  
организацию разработки управленческого решения;  
оценку качества управленческих решений.

Попытаемся коротко рассмотреть инструментарий и понятийный аппарат менеджера.

Методы разработки управленческих решений включают в себя способы и приемы выполнения операций, необходимых в разработке управленческих решений. К ним относятся способы анализа, обработки информации, выбора вариантов действий и пр.

Организация разработки управленческого решения предполагает упорядочение деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в процессе разработки решения. Организация осуществляется посредством регламентов, нормативов, организационных требований, инструкций, ответственности.

Технология разработки управленческого решения - вариант последовательности операций разработки решения, выбранный по критериям рациональности их осуществления, использования специальной техники, квалификации персонала, конкретных условий выполнения работы.

Качество управленческого решения - совокупность свойств, которыми обладает управленческое решение, отвечающих в той или иной мере потребностям успешного разрешения проблемы. Например, своевременность, адресность, конкретность.

Объект принятия управленческого решения - многогранная деятельность предприятия независимо от его формы собственности. В частности, объектом принятия решения являются следующие виды деятельности:

*техническое развитие;*  
*организация основного и вспомогательного производства;*  
*маркетинговая деятельность;*  
*экономическое и финансовое развитие;*  
*организация заработной платы и премирования;*  
*социальное развитие;*  
*управление;*  
*бухгалтерская деятельность;*  
*кадровое обеспечение;*  
*прочие виды деятельности.*

Решение - результат выбора из множества вариантов, альтернатив и представляет собой руководство к действию на основе разработанного проекта или плана работы.

Правильность и эффективность принятого решения во многом определяется качеством экономической, организационной, социальной и других видов информации. Условно все виды информации, которые используются при принятии решения, можно подразделить:

на входящую и исходящую;  
обрабатываемую и необрабатываемую;  
текстовую и графическую;  
постоянную и переменную;  
нормативную, аналитическую, статистическую;  
первичную и вторичную;  
директивную, распределительную, отчетную.

Ценность получаемой информации зависит от точности задачи, так как правильно поставленная задача предопределяет необходимость конкретной информации для принятия решения.

Принятие решений присуще любому виду деятельности, и от него может зависеть результативность работы одного человека, группы людей или всего народа определенного

государства. С экономической и управленческой точек зрения принятие решения следует рассматривать как фактор повышения эффективности производства. Эффективность производства, естественно, в каждом конкретном случае зависит от качества принятого менеджером решения.

Все принимаемые в любой сфере деятельности решения можно условно классифицировать и подразделить на решения: по стратегии предприятия; прибыли; продажам; вопросам, оказывающим влияние на образование прибыли.

## **1. 4 Лекция № 4 (2 часа).**

### **Тема: «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»**

#### **1.4.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие мотивации и стимулирования трудовой деятельности.
2. Виды стимулирования.
3. Предпосылки возникновения мотивационных теорий.
4. Содержательные и процессуальные теории мотивации.

#### **1.4.2 Краткое содержание вопросов:**

##### **1. Мотивация и стимулирование труда**

**Мотивы** в отличие от установок, которые могут быть неосознанными, есть осознанное субъективное отношение к своим поступкам, внутренняя реакция на трудовую ситуацию, сформировавшаяся на основе установок и ценностных ориентаций под влиянием внешних воздействий, стимулов.

Мотивы предшествуют трудовому поступку, действию человека. Мотивом может выступать чувство долга, удовлетворение от хорошо выполненной работы, заработка, престижа, боязнь критики и наказания, продвижение по службе. Таким образом, существует целый мотивационный комплекс, который может изменяться не только от человека к человеку, но и от одной ситуации к другой.

Сложившаяся устойчивая структура мотивов образует мотивационное ядро. Существующие в сфере труда мотивы условно разделяют на три вида:

материальные, когда человек выполняет работу, исходя из побуждений, не связанных ни с характером и содержанием труда, ни с социальной средой, потому что работа для него - простая экономическая необходимость, средство зарабатывать деньги и обеспечить самостоятельность существования;

духовные, когда человек выполняет свою работу потому, что ему нравится его профессия, содержание трудовой деятельности. При этом он ощущает радость творчества, эмоциональный подъем, испытывает эстетическое наслаждение самим процессом труда;

социальные, когда человек выполняет свою работу, руководствуясь не столько ее содержанием, сколько тем, что она обеспечивает ему определенное место в социальной структуре коллектива, в обществе. При этом он четко понимает ее общественную значимость, получает моральное удовлетворение трудом, пользуется уважением товарищей.

На практике в чистом виде эти виды мотивов не встречаются. Они тесно переплетаются, и в какой-то конкретной ситуации можно выделить лишь доминирующий вид.

Верbalное поведение, направленное на выбор мотивов (суждений) для объяснения, обоснования реального трудового поведения, называется мотивацией. В процессе

мотивации объяснение трудового поведения осуществляется на уровне сознания путем соотношения подлежащей объяснению ситуации с теми или иными ценностями или нормами.

Важное значение для понимания природы мотивации имеет рассмотрение ее функций. Объясняя и обосновывая поведение субъекта, мотивация тем самым выполняет свою основную, непосредственную функцию. Кроме того, она выполняет регулятивную функцию, заключающуюся в блокировании одних действий и принятии решения о начале других. Она также, объясня определенным образом поведение людей и определяя различные возможности для общения субъекта с другими членами коллектива, установления с ними связи, выполняет коммуникативную функцию и выступает средством самосознания и осознания субъектом своего социального окружения, становления и социализации его личности. Мотивация выступает также в качестве механизма, при помощи которого корректируются старые и формируются новые идеалы, нормы, ценностные ориентации. Это происходит в том случае, если старые ценности и нормы не могут обеспечить такое обоснование поведения, которое способствует реализации возникших потребностей.

В сфере труда человек одновременно испытывает целый ряд потребностей, интересов, ценностных ориентаций. Ориентируясь в каждой конкретной трудовой ситуации, он соизмеряет свое поведение с принятыми в коллективе эталонами, разделяемыми образцами поведения, усваивает, что "хорошо", а что "плохо", и на основе сформировавшейся у него установки посредством мотива делает определенный выбор, объясняет и обосновывает его. Благодаря мотиву действия приобретают характер относительно координированного акта при большем или меньшем соответствии ценностей и потребностей, даже при их несогласованности. Мотив обладает двойственной природой: с одной стороны, он обусловлен конкретной ситуацией (применительно к ней нужно действовать), с другой - личность стремится преодолеть (в сознании) ситуацию, соотнося свое действие с усвоенной системой нравственных ценностей.

Предшествуя трудовому действию, объясняя и обосновывая его, мотивация может служить побуждением к действию или средством блокирования его. Однако мотив не является движущим фактором. Он выступает связующим звеном между такими регуляторами трудового поведения, как ценности, потребности и интересы. При этом следует учитывать то, что, хотя ценности и отражают отдельные стороны трудовой деятельности, их следует отличать от таких регуляторов, как потребности и интересы. Последние (потребности и интересы) являются непосредственным выражением социально-практической деятельности, социального положения групп в системе общественного воспроизводства. В ценностях же предмет деятельности, присущие ей формы общения и условия жизнедеятельности выражены опосредованно, через систему знаков и символов, которым может придаваться особый смысл, не соответствующий природе обозначаемого.

Только под целенаправленным влиянием административных воздействий и стимулов можно достичь максимального соответствия мотива деятельности и потребности, обеспечить необходимое трудовое поведение. Стимулирование-это особый, качественно отличный от ценностно-нормативного регулирования, способ управления социальной деятельностью людей, при котором поведение человека регулируется посредством воздействия не на саму личность, а на условия ее жизнедеятельности, на внешние по отношению к личности обстоятельства, порождающие определенные интересы и потребности. Таким образом, стимулирование является способом опосредованного воздействия на личность, при котором личность может сознательно выбирать, какой

поступок ей совершить в соответствии с индивидуальным предпочтением.

## **^ 2. Мотивы: функции мотивов, мотивационное ядро, структура мотивационного ядра.**

Мотив – средство, с помощью которого личность объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы придают трудовой ситуации личностный смысл. Стабильная готовность к определенным действиям выражается понятием установка.

Функции мотивов:

- 1) Ориентирующая (мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов этого поведения);
- 2) Смыслообразующая (мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл);
- 3) Опосредующая (мотив рождается на стыке внутренних и внешних побудительных сил, опосредуя их влияние на поведение);
- 4) Мобилизующая (мотив мобилизует силы работника для реализации значимых для него видов деятельности);
- 5) Оправдательная (человек оправдывает свое поведение).

Различают следующие виды мотивов:

- . Мотивы побуждения (истинные реальные мотивы, активизирующие к действиям);
- . Мотивы суждения (привозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения);
- . Мотивы тормоза (удерживают от определенных действий, деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами или мотивационным ядром).

Структура мотивационного ядра различается в зависимости от конкретных условий трудовых ситуаций:

- 1) Ситуация выбора специальности или места работы;
- 2) Ситуация повседневной работы;
- 3) Ситуация перемены места работы или профессии;
- 4) Инновационная ситуация, связана с изменением характеристик трудовой среды;
- 5) Конфликтная ситуация.

Например, для повседневного трудового поведения в мотивационное ядро входят следующие мотивы: а) Мотивы по обеспечению первоочередных наиболее важных социальных потребностей; б) Мотивы признания, то есть стремление человека соединить свою функциональную активность с определенным родом занятий. с) Мотивы престижа,

стремление работника реализовать свою социальную роль, занять достойный социальный статус.

### ***Мотивация***

### ***исполнителя***

Предпосылки успешной активной работы по исполнению заключаются в возможностях исполнителей:

- знать (информация о целевых установках или мероприятиях, по которым принято решение);
- сметь (эти установки и мероприятия должны быть "допустимыми" для исполнителей, в том числе не нарушать юридических и этических норм);
- мочь (исполнители должны иметь средства для выполнения порученного);
- хотеть (они должны быть мотивированы).

Под мотивом понимают побуждение человеческого поведения, базирующееся на субъективных ощущениях недостатков или личных стимулов. Прежде всего следует обеспечить

сотрудника

- возможностями выполнить работу;
- определить его рамки действий;
- четко сформулировать цели и задачи;
- создать окружение, способствующее выполнению задачи (предоставить средства, необходимую информацию, сформировать организацию, использовать стиль управления, основанный на сопричастности исполнителей).

Мотивационное

управление

концентрируется:

- на влиянии на состояние мотивации (степени идентификации сотрудника с фирмой, формировании его мотивов);
- на чувстве его собственного достоинства (уважения как личности, сообщения о его значении для фирмы, ожиданиях результатов от его деятельности);
- на приведении мотивов в действия (обсуждаются личные интересы и возможности сотрудника);
- на усилении мотивов;
- на оценке работы и аттестация (пересмотр зарплаты, рост, дополнительные выгоды);
- на удовлетворении потребностей;

- обеспечении процесса мотивации.

Хорошая работа по мотивации сотрудников ведет к

- к увеличению оборота и прибыли;
  - улучшению качества изделий;
  - более творческому подходу и активности во внедрении достижений НТП;
  - повышенному притоку сотрудников;
  - повышению их работоспособности;
  - большей сплоченности и солидарности;
  - уменьшению текучести кадров;
  - улучшению репутации фирмы.

<sup>^</sup> 3. Понятие стимулирования труда.

**Стимулы** - это объективные, т.е. внешние по отношению к человеку, воздействия, которые должны побуждать его к определенному трудовому поведению, вызывать его трудовую активность. Они являются основой возникновения и существования мотивов трудовой деятельности.

Стимул выступает не как непосредственный повод, а лишь как предпосылка к действию. В процессе своей реализации он должен осознаться работником, пройти через его сознание. Стимулы - это осмысленные побуждения, т.е. потребности, вызванные воздействием объективных факторов. Осмысление потребностей - необходимый момент их реализации.

Действие стимулов побуждает человека к выполнению таких видов труда и такого количества и качества, которые необходимы обществу. Значит, стимулы направлены на реализацию общественных интересов. Их действенность в привлечении к труду предполагает формирование у членов коллектива устойчивой внутренней потребности в добросовестном эффективном труде, т.е. формирование внутренней положительной мотивации.

Таким образом, в ценностно-нормативном управлении трудовым поведением регулятивным элементом выступают ценности и установки, в стимулировании - потребности и интересы. Здесь имеются в виду не просто стимулы, а стимулы, в максимальной степени адекватные интересам работника. Только при этом условии стимул может вызвать соответствующий ему мотив, а последний - желаемое поведение. Варианты трудового поведения человека могут быть различными при единых стимулах. И все же они должны прогнозироваться и учитываться. Иногда самые, казалось бы, действенные стимулы дают ничтожный результат и наоборот. Например, незаменимому работнику обещают существенное повышение заработка за выполнение важной работы, однако его это не стимулирует, потому что в данный момент свободное время ему дороже, чем

деньги, или же у него скопилось много денег, а купить нечего. Любая идея вызывает заинтересованное отношение и успешно усваивается лишь тогда, когда она затрагивает интересы масс.

Интересы зависят от психических качеств человека, его способностей, характера, образовательного и культурного уровня, социального опыта, материальной обеспеченности. На их развитие могут оказывать влияние коллективов, отдельные его члены, общество в целом.

По уровню действенности различают пассивные и активные интересы. Пассивные - это созерцательные интересы, при которых человек ограничивается восприятием интересующего объекта, например, любит свою работу, испытывает наслаждение при ее выполнении, но не проявляет активности, чтобы глубже познать объект, овладеть им и заняться творчеством в интересующей области.

Активные - это действенные интересы, когда человек не ограничивается выполнением функциональных обязанностей, а действует, овладевая объектом интереса, совершенствует его. Активный интерес - один из побудителей развития личности, формирования знаний, навыков, способностей и умения.

Есть люди с широкими, разносторонними и глубокими интересами и с широкими, но поверхностными, проявляют любознательность ко всему, но скользят по поверхности явлений, глубоко не проникая в их сущность, бывают с глубокими, но очень узкими интересами. Узость интересов в известной мере может ограничивать развитие личности. Наиболее положительным является такой тип человека, у которого на фоне широких, многсторонних интересов есть основной интерес, определяющий смысл жизни и важнейшие направления его деятельности.

По направленности различают непосредственный и опосредованный интересы. Непосредственный - это интерес к самому процессу деятельности (к процессу труда, владению знаниями, творчеству), опосредованный - к результатам деятельности (к материальным результатам труда, приобретению профессии, определенному служебному и общественному положению, ученому званию).

Правильное соотношение непосредственных и опосредованных интересов способствует активной и продуктивной деятельности. Если человеку нравится сам процесс труда и он заинтересован в его результатах, то работает он с полной самоотдачей и добивается хороших успехов в труде. При этом человек испытывает положительные эмоции (радость, удовлетворенность), демонстрирует повышенную трудовую активность, работа выполняется им легко и продуктивно.

По содержанию различаются материальные, духовные и социальные интересы. Остановимся подробнее на каждой из отмеченных разновидностей мотивационных интересов.

Материальные интересы проявляются в стремлении приобрести материальные блага: удобное с комфортом жилище, вкусные продукты питания, красивую одежду и т.д.

Духовные - это интересы более высокого порядка, они присущи высокоразвитым личностям. К ним относятся интеллектуальные, творческие и эстетические интересы.

Социальные - это интересы к общественной работе, организационной деятельности.

Определяющая роль в общей системе интересов на современном этапе развития общества принадлежит материальным интересам. Наряду с личными, существуют коллективные и общественные материальные интересы.

Как уже отмечалось потребности являются побудителями к трудовой деятельности и потребности совместно с интересами характеризуют внутреннюю обусловленность трудового поведения.

По своей природе потребности неоднородны, они относятся к разным сферам жизнедеятельности человека, коллектива, общества, имеют различные интенсивность и характер проявления. Это обуславливает необходимость их классификации.

По своей направленности, ориентированности на объект различают потребности первичные - материальные (физиологические), связанные с действием врожденных инстинктов, и вторичные - духовные и социальные, приобретаемые человеком в результате его жизненного опыта. Это потребности более высокого порядка, они связаны отношениями с другими членами общества и отношением человека к себе.

Материальные потребности человека необходимы для поддержания его физического существования и связаны с обеспечением самых необходимых, элементарных его условий (потребности в пище, одежде, жилье, топливе, поддержании здоровья). Эти потребности формировались на протяжении всей истории развития человечества. В результате неудовлетворения материальных потребностей возникают основные пороки человечества: воровство, жадность, зависть и др.

Духовные - это потребности человека как личности, связанные с ее формированием и развитием. К ним относятся интеллектуальные, творческие и эстетические потребности.

Интеллектуальные - это потребности в знании, познании нового. На их основе формируются творческие потребности. В этом случае познание становится не целью, а средством удовлетворения потребности в творчестве.

Эстетические потребности связаны с восприятием прекрасного в природе, в произведениях искусства, в труде. Они удовлетворяются при общении с природой, чтении художественной литературы, прослушивании музыки, просмотре спектаклей, выставок и альбомов изобразительного искусства. Удовлетворение эстетических потребностей облагораживает человека, возвышает его, украшает его жизнь.

Социальные потребности связаны с жизнедеятельностью человека как члена общества, коллектива, социальной группы. К ним относятся потребности в социальной активности, независимости, достижении определенного социального статуса, стабильности и устойчивости существования, общения и принадлежности к группе, признании и самовыражении. Они вытекают из образа жизни людей.

К особой социальной потребности относится потребность в творческом и содержательном труде как средстве самовыражения, самоутверждения и самореализации. Она проявляется в неодолимом тяготении их к труду как к жизненно необходимой и приятной деятельности. При наличии такой потребности труд доставляет человеку радость, счастье, и человек не может не трудиться.

О потребностях человека судят по его отношению к литературе, искусству, труду,

внешнему миру, обществу, другим людям. По тому, какие потребности преобладают у личности, насколько они сбалансированы, определяют социальную ценность человека, его культуру.

Характер и структура потребностей отдельного индивида зависят от реальных возможностей общества, материального уровня самого человека и его личностных характеристик. Изменяется возраст, семейное положение, образовательный уровень, квалификация - меняются потребности.

**^ Таким образом, влияя на потребности человека можно регулировать его трудовое поведение.**

Также фактором регулирования трудового поведения являются ценность труда, под которой понимается специфическое отражение в сознании человека значимости предметов, явлений, тех или иных сторон социальной действительности. Для различных социальных групп одни и те же ценности могут иметь разную значимость. Для одних людей важнейшей ценностью является семья, для других - материальное благополучие, для третьих - интересное общение и т.д.

Под ценностями труда понимается значимость труда в жизни общества и личности, а также значимость различных сторон трудовой деятельности, по отношению к которым субъект устанавливает свое отношение.

Изучение ценностей труда позволяет регулировать трудовое поведение. Они представляют собой оценку различных аспектов трудовой ситуации в сознании человека.

На базе присущих коллективу ценностей специально устанавливаются или стихийно складываются правила, стандарты трудового поведения его членов. По своей сути нормы трудового поведения обслуживают ценности труда.

Различаются ценности цели и ценности средства. Исходя из того, что ценность труда состоит не только в самостоятельном его значении для развития личности, реализации ее творческих возможностей, для ее самовыражения, но и в том, что трудовая деятельность является средством достижения различных благ (определенного социального положения, общественного признания, материального благополучия), к которым стремятся члены трудового коллектива, и которые (блага) выступают также в качестве своеобразных ценностей.

Ценности трудовой деятельности обусловлены объективной значимостью тех или иных ее сторон. Однако, как уже указывалось, нельзя отождествлять ценности трудовой деятельности и объективную значимость последних. Ценности трудовой деятельности - это выражение в сознании объективной значимости различных компонентов труда, это представление о том значении, которое имеют различные стороны трудовой деятельности субъекта.

Выявление ценностей трудовой деятельности предполагает прежде всего выделение некоторого "набора" значимых для данной деятельности сторон, тех характеристик деятельности и сопутствующих ей обстоятельств, которые способны удовлетворить человеческие потребности в данной трудовой ситуации. Это условия труда, заработная плата, организация и содержание труда, престиж данной трудовой деятельности, ее общественная полезность. Значимость этих сторон фиксируется как совокупность своеобразных критериев, эталонов.

## **1. 5 Лекция № 5 (2 часа).**

**Тема: «Мотивации и результативность организации».**

### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Организационные результаты и группы интересов.
2. Отношение к труду и установки на труд.
3. Динамические формы удовлетворенности трудом.
4. Организация и содержание труда как фактор мотивации

### **1.5.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Мотивация: основные понятия и концепции.**

Под мотивацией понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей; совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Первоначальная концепция - Метод "Кнута и пряника"

Метод "Кнута и пряника" является самой первой концепцией мотивации, она возникла в глубокой древности, и просуществовала на протяжении всей истории развития человека. Основной смысл этого метода раскрывается в его названии: за выполненную работу человек получает вознаграждение (в древности еду, в настоящее время зарплату), за невыполненную - наказание (телесные наказания, выговор, лишение премии, лишение зарплаты). Этот метод малоэффективен в современных условиях, так как, во-первых, не предполагает саморазвития работника, увеличения производительности по собственной инициативе, повышение квалификации; а во-вторых, моральное и социальное развитие человека достигло такого уровня, когда работник не будет терпеть морального, а тем более материального ущемления своих потребностей, и в случае проявления таковых уволится. Хоть этот метод и не эффективен и давно устарел он широко использовался на рутинных, однообразных, монотонных операциях в Советское время. В настоящее время метод "Кнута и пряника" можно проследить в следующей схеме оплаты труда: это оплата труда по принципу процент от продаж, продал товар - получил определенный процент от суммы сделки, не продал - денег не получаешь.

Концепция К.Альдерфера

К концепции К.Альдерфера так же, как и в теории Маслоу, потребности расположены иерархически. Однако он выделяет всего три группы потребностей, которые достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей "пирамиды" Маслоу (рис.2).

К числу этих потребностей относятся:

Потребности существования (по Маслоу: физиологические потребности и потребности безопасности, за исключением групповой безопасности)

Потребности связи (по Маслоу: потребности принадлежности и причастности - стремление человека иметь семью, коллег, друзей, врагов, начальников и починенных; часть потребностей признания и самоутверждения - стремление человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также потребности, связанные с групповой безопасностью)

Потребности роста (по Маслоу: потребности самовыражения, а также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п.).

Теория Макклеланда

Концепция Дэвида Макклеланда делает основной акцент на потребности высших уровней, которые он рассматривает как приобретенные под влиянием опыта, жизненных

обстоятельств и обучения. Он считает, что людям присущи три потребности: власть, успех и причастность. Наличие этих потребностей у человека оказывает заметное влияние на его поведение, заставляя предпринимать серьезные усилия и действия для удовлетворения поставленных целей и задач.

Лица с высокой мотивацией властования могут быть разделены на две группы. К первой относятся те, кто стремится к власти ради властования. Ко второй группе относятся те, кто стремится к власти для того, чтобы добиваться решения групповых задач. Макклеланд придавал особое значение потребности властования второго типа. Поэтому он считал, что, с одной стороны, необходимо развивать эту потребность у руководителей, а с другой - давать возможность им удовлетворять ее.

#### *Теория Герцберга*

Одним из столпов психо-социологического подхода считается Фредерик Герцберг. В 1959 году под его руководством были проведены исследования по установлению различий в факторах, которые ведут к удовлетворенности или неудовлетворенности работой. На основании ответов 200 инженеров и бухгалтеров Герцберг сделал вывод о том, что удовлетворение потребностей не усиливает мотивацию к труду. Им была сформулирована двухфакторная модель мотивации.

Герцберг установил, что удовлетворенность человека своими действиями и неудовлетворенность ими являются двумя полюсами, между которыми находятся состояние и настроение человека. В зависимости от мотивирования человека его настроение меняется, приближаясь к одному из полюсов.

На практике выводы Герцберга привели к созданию программ "обогащения" труда, в которых давался подробный перечень гигиенических, и особенно мотивирующих факторов, и предлагалось сотрудникам самим определить наиболее предпочтительные для них факторы.

Несмотря на то, что основные положения теории Герцберга нашли широкое применение, в ее адрес раздавались и критические замечания. Отдельные авторы указывали на то, что один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот. Отсюда делался вывод: что может мотивировать одного человека, он может мотивировать другого, т.е. мотивировать разных людей будут разные факторы.

Критики теории Герцберга также отмечали, что мотивация носит вероятный характер и во многом зависит от сложившейся ситуации. Факторы, мотивирующие человека в одной ситуации, могут не оказывать на него никакого воздействия в другой ситуации.

Теория Герцберга не учитывала влияния многих переменных величин на ситуацию. Впоследствии ученые пришли к выводу, что для объяснения механизма мотивации необходимо учитывать разнообразные поведенческие аспекты. Это привело к созданию процессуальных теорий мотивации. Основная концепция этих теорий заключается в том, что наряду с учетом потребностей необходимо принимать во внимание то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и какой вид поведения он выбирает.

#### *Теория ожидания*

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. В дальнейшем основные положения этой теории применительно к мотивации и поведению человека получили развитие в трудах В.Брума, а также и Э.Лоулера.

Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие трех блоков:

-усилия, -исполнение, -результат

#### *2. Содержательные теории мотивации.*

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и

содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех американских психологов: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

#### Теория Абрахама Маслоу.

Одним из первых психологов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий.

Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем.

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемые потребностями в причастности, -- это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения -- потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

#### Мотивация и иерархия потребностей.

По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде строгой иерархической структуры, показанной на рис.1. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей: «Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека».

### 3. Процессные теории мотивации.

Процессуальные теории не отражают влияния потребностей на поведение людей, однако считают, что поведение определяется и формируется не только под влиянием потребностей. Соответственно процессуальным теориям мотивации поведение человека есть также функцией ее восприятия и ожиданий. Эти теории анализируют, как человек распределяет усилие для достижения определенных целей и как выбирает конкретный вид поведения.

Основные, наиболее известные, процессуальные теории мотивации: теорию ожиданий, теорию справедливости, теорию постановки целей, концепцию партисипативного (общего) управление, модель Портера-Лоулера и теорию Б. Скиннера.

Теория ожиданий основывается на том, что наличие активной потребности – не единственное необходимое условие мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться, что выбранный им вариант поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Таким образом, ожидания можно рассматривать как оценку личностью вероятности определенного события, например, большинство студентов, справедливо ожидают, что успешное окончание колледжа позволит им получить хорошую работу и, работая с полной отдачей, они смогут продвинуться по службе.

Основная идея теории справедливости состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает оценку своих действий с оценкой аналогичных действий коллег и на этой основе приходит к выводу о справедливости оплаты его труда. Несправедливость может существовать в форме недоплаты (она переносится острее и вызывает возмущение) и переплаты (ощущается реже, у нормального человека при этом возникает чувство вины или зависимости).

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется целями, которые он ставит перед собой и ради достижения которых совершает определенные действия.

Концепция партисипативного управления предполагает привлечение работников к управлению организацией. Она базируется на предпосылке, что если работник заинтересовано участвует во внутрифирменной деятельности и получает от своего труда удовлетворение, то он работает более производительно и качественно.

Согласно теории Б. Скиннера, поведение людей обусловлено последствиями их действий в подобной ситуации в прошлом. Сотрудники извлекают уроки из имеющегося у них опыта и стараются брать такие задания, выполнение которых раньше давало позитивные результаты, и избегать заданий, выполнение которых повлекло за собой негативные результаты.

#### **4. Современные теории мотивации.**

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека на рабочем месте даёт некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать модели мотивации труда.

Теории мотивации труда появились в 1940-х годах и в настоящее время продолжают развиваться. Все современные теории мотивации можно разделить на две группы:

содержательные теории мотивации, основывающиеся на выявлении внутренних побуждений личности (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К этим теориям относятся:

теория потребностей А. Маслоу (содержательный подход к мотивации): люди в своих мотивациях опираются на 5 видов потребностей. Потребности формируют иерархию (от низших к высшим: физиологические, безопасности, социальные, уважения, самовыражения). В этой иерархии любая более высокая потребность становится мотиватором после того, как низшая будет пройдена;

теория потребностей Альдерфера: люди в своих мотивациях опираются на 3 вида потребностей. Потребности формируют иерархию (от низших к высшим: существования, связи, роста). Движение от потребности к потребности идёт в обе стороны: наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня;

теория потребностей Маккеланда (теория приобретённых потребностей): людям присуща одна из 3-х потребностей: власти, успеха или причастности;

теория потребностей Ф. Герцберга - одна из наиболее обоснованных (будет рассмотрена в данной работе).

процессуальные теории мотивации - более современные, базируются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом воспитания и познания. В рамках процессуальных теорий анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения конкретных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными условиями. К этим теориям относятся:

- ✓ теория ожидания: человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведёт к удовлетворению потребности;
- ✓ теория справедливости: пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться снизить интенсивность труда;
- ✓ модель мотивации Портера-Лоулера (сочетание 2-х предыдущих): достигнутые результаты зависят от приложенных работником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также от осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определённый уровень вознаграждения.

Названные теории, хотя и расходятся по ряду вопросов, не являются взаимоисключающими. С учетом того, что структура потребностей человека определяется его местом в организации или ранее приобретённым опытом, можно сказать, что для мотивации нет какого-то одного лучшего способа.

## **1. 6 Лекция № 6 (2 часа).**

**Тема: «Личность и организация».**

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Личность и факторы ее поведения в организации.
2. Теории поведения личности.
3. Модели трудового поведения и методы управления людьми в организации
4. Понятие организации, модели организаций и их влияние на поведение людей
5. Положение на рынке, организационно-правовые формы и их влияние на поведение организаций и сотрудников

### **1.6.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Основы представления личности.**

Как объект исследования личность уникальна по своей сложности. Сложность эта заключена, прежде всего, в том, что в личности объединены различные плоскости бытия конкретного человека - от его телесного бытия до духовного - как живого тела, как сознательного и активного субъекта, как члена общества.

При попытках определить личность в литературе часто цитируются слова К.Маркса: "...человек есть совокупность всех общественных отношений" К.Маркс "Капитал".

Некоторые авторы видят в этих словах прямое определение личности. Другие не соглашаются с ними, замечая, что у Маркса речь идет, во-первых, не о личности, а о человеке, во-вторых, скорее всего об обобщенном человеке (человечестве в целом), так как ни один конкретный человек не может быть совокупностью всех общественных отношений.

Личность - это организм и его высший представитель - мозг, содержащий в себе остатки всего, чем мы были, и задатки того, чем мы будем. В нем начертан индивидуальный характер со всеми своими деятельными и пассивными способностями и антипатиями, своим гением, талантом и глупостью, добродетелями и пороками, неподвижность и деятельностью.

Пространство личности имеет сложную структуру и множество измерений. Те события внешнего мира, в которые включена личность, и те отношения, которые у нее устанавливаются с объектами внешнего мира, образуют внешнее пространство личности. Представления о мире и о себе, переживания различных событий, отношение к самому себе, самоконтроль и саморегуляция, жизненные цели и планы - все это составляет внутренний мир личности. Социальное пространство, в которое включена личность, представлено в ее внутреннем мире. С другой стороны, в активности, в деятельности, в общении, так или иначе, проявляется внутренняя жизнь личности.

Образ жизни человека, включающий в неразрывном единстве определенные исторические условия, материальные основы его существования и деятельность, направленную на их изменение, обуславливает психический образ личности, которая, в свою очередь, накладывает свой отпечаток на образ жизни.

Личность - прежде всего современник определенной эпохи, и это определяет множество ее социально-психологических свойств.

Личность, как мы хорошо знаем, не только продукт истории, но и участник ее движения, объект и субъект современности. Быть может, наиболее чувствительный индикатор социальных связей личности - ее связь с современностью, с главными социальными движениями своего времени. Но эта связь тесно смыкается с более частным видом социальных связей - с людьми своего класса, общественного слоя, профессии и т.д., являющимися сверстниками, с которыми данная личность вместе формировалась в одно и то же историческое время, была свидетелем и участником событий. Формирование общности поколения зависит от системы общественного воспитания. Принадлежность к определенному поколению всегда является важной характеристикой конкретной личности.

Личность - общественный индивид, объект и субъект исторического процесса. Поэтому в характеристиках личности наиболее полно раскрывается общественная сущность человека, определяющая все явления человеческого развития, включая природные особенности.

Итак, общим объективным основанием свойств личности является система общественных отношений. В этом смысле общество порождает личность. Личность и общество не противостоят друг другу как две разные взаимодействующие силы. Личность - это член общества и его продукт. Отношение "индивиду - общество" есть отношение порождения, формирования личности обществом. И вместе с тем порождение, формирование и развитие личностей является необходимой составляющей самого процесса развития общества, поскольку без личностей ни этот процесс, ни само общество не могут существовать.

Человека можно считать личностью, если в его мотивах существует иерархия в одном определенном смысле, а именно если он способен преодолевать собственные непосредственные побуждения ради чего-то другого. В таких случаях говорят, что субъект способен к опосредованному поведению. При этом предполагается, что мотивы, по которым преодолеваются непосредственные побуждения, социально значимы. Они социальны по своему происхождению и смыслу, то есть заданы обществом, воспитаны в человеке. Это первый критерий личности.

Второй необходимый критерий личности - способность к сознательному руководству собственным поведением. Это руководство осуществляется на основе осознанных мотивов-целей и принципов. От первого критерия второй отличается тем, что предполагает именно сознательное соподчинение мотивов. Просто опосредованное

поведение (первый критерий) может иметь в своей основе и стихийно сложившуюся иерархию мотивов, и даже “стихийную нравственность”: человек может не отдавать себе отчета в том, что именно заставило поступить его определенным образом, тем не менее продержаться вполне нравственно. Итак, хотя во втором признаке также имеется в виду опосредованное поведение, подчеркивается именно сознательное опосредование. Оно предполагает наличие самосознания как особой инстанции личности.

Личность - это человек, взятый в системе таких его психологических характеристик, которые социально обусловлены, проявляются в общественных по природе связях и отношениях, являются устойчивыми, определяют нравственные поступки человека, имеющие существенное значение для него самого и окружающих.

## **2. Типология людей в бизнесе.**

Каждого человека можно отнести в определенной степени к одному из шести типов личности.

1. реалистической – человек, предпочитающий деятельность, связанную с манипуляциями инструментов и механизмов, – «машинист»;
2. исследовательской – такой человек предпочитает быть аналитиком и точным ученым – «исследователь»;
3. артистической – человек экспрессивный, нонконформистски настроенный, оригинальный, внутренне сосредоточенный – «декоратор»;
4. социальной – этот человек любит работать в коллективе и, помогая другим, целенаправленно избегает систематической деятельности, включая механическую, – «школьный консультант»;
5. предпринимательской – человек, который любит деятельность, позволяющую ему влиять на других для достижения целей, – «адвокат»;
6. конвенциональной (или обыкновенный) – любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов – «бухгалтер».

В реальной жизни наиболее часто встречаются шесть типов подхода к построению карьеры.

1. Альпинист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Нормальный человек, делающий карьеру сознательно, с полной внутренней отдачей. Как правило, проходит все ступени, снизу доверху, отрабатывает свое продвижение. Хороший профессионал и менеджер, делает следующий шаг, только хорошо закрепившись и подстраховавшись. Хорошо технически оснащен. Полон решимости дойти до вершины и будет ее штурмовать до победы. Впрочем, победа будет заслуженной. Ему почти не надо специально помогать, надо просто не мешать. Он не склонен к резким, необдуманным решениям, и если не вставлять ему палки в колеса, не бросит компанию в трудную минуту. О том, что ему необходимо, он скажет сам и добьется получения желаемого.

2. Иллюзионист (высокая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Тоже стремится к высотам и верит в свои силы, но склонен в большей степени использовать благоприятные обстоятельства, чем отрабатывать ситуацию. Мастер создавать видимость, предпочитает казаться в большей степени, чем быть. Легко усваивает внешние признаки имиджа успешного человека и хорошо умеет его эксплуатировать. Ждет самую высокую волну, которая подняла бы его наверх. Может манипулировать окружающими, не склонен брать на себя большую ответственность. Без угрызений совести уйдет к конкуренту при более выгодном предложении. Удержать его может только высокая успешность компании в целом и внешние знаки его собственного высокого статуса в компании, поскольку очень ориентирован на имидж. Может хорошо выполнять представительские функции, если это не требует глубокого анализа и

ответственных решений. В качестве лица компании может быть весьма полезен, эта деятельность будет удовлетворять его самолюбие и поддерживать ощущение принадлежности к высокому социальному кругу.

3. Мастер (высокая самооценка, низкий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Ему интересно осваивать новые области в своей профессии или даже смежные профессии. Почувствовав себя уверенно и получив результат, может потерять интерес. Продвижение по социальной лестнице его интересует мало. Главное – интересная, насыщенная жизнь, ощущение движения вперед (а не вверх). Может принимать неожиданные для окружающих решения об уходе или смене деятельности. Но если вы дадите ему развиваться, повышать свою квалификацию, он будет ваш. Если вы почувствуете, что он охладел, предложите ему развивать новое направление или поставьте перед ним интересную проблему. Даже если его нагрузка удвоится, он справится, а его интерес к жизни вновь проснется.

4. Муравей (низкая самооценка, низкий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Вполне может быть хорошим профессионалом. Работает строго по задачам, которые должны быть конкретно сформулированы, но не оттого, что глуп, а из-за боязни совершить ошибку. Как исполнитель очень ценен. Если хотите его удержать, не грузите его полномочиями и принятием ответственных решений, не предлагайте ему резких повышений – может уйти испугавшись. Четкие инструкции, отсутствие свободы выбора и похвала руководства будут ему лучшей наградой. Если вы все же хотите его продвигать, делайте это постепенно и давайте ему опору в качестве компетентных заместителей или грамотного руководителя более высокого звена.

5. Коллекционер (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внешний локус контроля).

Хочет достичь вершин, но слишком долго готовится начать профессиональную деятельность. Получает иногда несколько образований, заканчивает массу курсов. На собеседование приходит с горой дипломов и удостоверений, при этом реального опыта работы, как правило, почти не имеет. Считает, что знает все, но не решается приступить к работе, поскольку это может подорвать его неустойчивое внутреннее равновесие и слабую веру в свои силы. Весьма туманно представляет себе свой карьерный путь, но четко знает, что хотел бы стать начальником. Его денежные притязания, как правило, намного выше его реальной стоимости. Однако если он умерит свои амбиции и начнет работать с невысокой должностной ступеньки, постепенно может стать хорошим сотрудником, особенно при наличии грамотного наставника. Предоставьте ему возможность дальше обучаться на престижных курсах. Перед продвижением по службе также нуждается в адаптационном тренинге или курсе повышения квалификации.

6. Узурпатор (низкая самооценка, высокий уровень притязаний, внутренний локус контроля).

Надеется в жизни в основном на себя, движется по карьерной лестнице, подгоняемый самолюбием, но недоверие к окружающим и склонность к самоугрызениям ему очень мешают. Чувствует себя ответственным за происходящее на фирме, поэтому старается контролировать не только свою работу, но и работу соседних подразделений, часто выходя за рамки собственных полномочий. Успешно работает в стабильной ситуации. В условиях нестабильности решения принимает хаотично. Неуверенность заставляет его примыкать к сильным группам, но недоверие не дает использовать открывющиеся возможности. Ориентирован на вертикальную карьеру, авторитарный стиль управления. Ему важно видеть перспективы, которых он может достичь на фирме, а также возможность профессионального обучения. Умеет принимать ответственные решения, но доведением дела до результата должны заниматься его подчиненные.

Продвигать его следует тогда, когда вы можете предоставить ему всю полноту полномочий. Для людей этого типа успешным может быть тренинг личностного роста.

Конечно, классификация носит приблизительный характер, поскольку каждый человек, с одной стороны, принадлежит к какому-либо типу, с другой – имеет массу индивидуальных нюансов, которые должны быть учтены при работе с ним. Чтобы составить индивидуальный карьерный план и понять мотивы, которые движут человеком, необходимо изучить его профессиональную историю и иметь результаты психологической оценки личностных и деловых качеств.

### **3. Природа отношений.**

Общественные отношения суть многообразные формы взаимодействия и взаимосвязи, возникающие в процессе деятельности между большими социальными группами, а также внутри них. И поскольку человек включен в каждую из этих групп (этнос, класс, слой внутри класса, сообщество граждан одного государства и т. д.), он выступает в качестве универсального субъективного элемента, или точнее — со-субъекта, ибо каждая такая группа есть совокупность индивидов. Таким образом, с полным правом можно сказать, что человек выступает творцом своих собственных общественных отношений. Однако это — творение особого рода. Занимаясь необходимой для поддержания жизни и ее обустройства деятельностью, люди с такой же объективной необходимостью вступают в отношения между собой, «производят» их. Созидание сие довольно специфично и сплошь и рядом служит наглядным подтверждением принципа «не ведаю, что творю». Как существа сознательные люди осознают свои потребности, ставят перед собой конкретные цели, создают идеальную модель желаемого результата и в большинстве случаев его достигают: иначе ни о каком общественном прогрессе нельзя было бы говорить. Но это преобладающее совпадение цели и результата касается в основном содержательной стороны человеческой деятельности, у нас же сейчас речь идет о стороне формальной, поскольку общественные отношения, как об этом уже сказано выше, суть необходимая форма нашей деятельности. Осознавая, предугадывая содержательные результаты своей деятельности, люди в то же время, как правило, не могут предвидеть вызванную этой деятельностью эволюцию (а иногда и самую настоящую революцию) своих общественных отношений.

### **4. Восприятие и процесс вынесения суждений.**

Восприятие - Работа органов чувств и соответствующие ей субъективные образы - ощущения. Восприятие возникает в результате синтеза ощущений с помощью представлений и имеющегося опыта, т. е. это есть синтез объективного с помощью субъективного.

Процесс вынесения суждений помогает нам регулировать свое поведение с помощью мышления. Мы способны не только рефлексивно размышлять, но и выносить суждения о ценности наших действий на основе целей, которые мы перед собой ставим. Процесс вынесения суждений зависит от личных стандартов, образцов для сравнения, ценности данной деятельности для нас и от того, в чем мы видим причину достижений.

Большинство наших действий мы оцениваем, сопоставляя их с образцами для сравнения. Мы судим о наших успехах в сравнении с тем, чего добился какой-то определенный человек, или сверяя их со стандартными нормами, как, например, в некоторых играх, где надо набрать определенное число очков, чтобы закончить партию. Кроме того, мы используем наши собственные предыдущие достижения в качестве образца для сравнения с нашими настоящими достижениями и оцениваем последние на этой основе.

### **5. Базисные аксиомы человеческого поведения.**

## **Аксиомы человеческих взаимоотношений**

Михаил Сергеевич Вершинин, кандидат философских наук, профессор, заместитель заведующего кафедрой политологии Санкт-Петербургского государственного политехнического университета.

Американскому психологу Полу Вацлавику принадлежит заслуга описания некоторых свойств коммуникации, имеющих большое прикладное значение в контексте межличностного взаимодействия и названных им аксиомами человеческой коммуникации. Знание данных свойств позволяет объяснить то, что исследователь назвал патологической коммуникацией, т.е. осложнения, способные привести к тупикам в межличностном общении. Рассмотрим важнейшие аксиомы.

### **Аксиома 1. Невозможность отсутствия коммуникации**

Если признать, что любое поведение в ситуации взаимодействия обладает информационной ценностью, т.е. является коммуникацией, становится очевидным, что как бы человек ни старался, он не может не вступать в коммуникацию. Активность или пассивность, слова или молчание — все это передает информацию: влияет на других людей, которые в свою очередь не могут не ответить на эту коммуникацию и, следовательно, сами в нее вступают. Если люди просто не разговаривают друг с другом или не обращают друг на друга внимания, это вовсе не опровергает утверждения, сделанные выше. Человек у стойки бара, который смотрит прямо вперед, пассажир, сидящий в самолете с закрытыми глазами, — оба они ясно сообщают, что не хотят ни с кем разговаривать, и окружающие обычно прекрасно понимают эти сообщения и оставляют их в покое. Очевидно, что это такая же коммуникация, как и оживленная дискуссия.

Можно выделить ряд стратегий ухода от общения (или сообщений о нежелании вступать в коммуникацию):

-прямая демонстрация (в более или менее грубой форме) нежелания общаться; правда, поскольку такое поведение не соответствует правилам вежливости, оно требует определенного мужества и способствует возникновению довольно напряженного и неловкого молчания, что на самом деле и означает наличие коммуникации;

-стратегия наименьшего сопротивления, когда один из партнеров неохотно поддакивает другому или со всем соглашается;

-дисквалификация коммуникации, когда один из партнеров действует так, что сводит на нет как собственные сообщения, так и сообщения другого человека. К этой технике относится широкий спектр коммуникационных феноменов: противоречивые высказывания, непоследовательность, перемена темы, неполные предложения, неправильное понимание, невразумительность или манерность речи, буквальное толкование метафор или метафорическое понимание буквальных замечаний и т.д.;

-приемлемое для собеседника, не обижающее его указание причин, по которым в данный момент общение нежелательно: человек может притвориться спящим, глухим, пьяным, сделать вид, что не понимает языка собеседника или изобразить наличие любого другого дефекта, свидетельствующего об оправданно невозможной коммуникации. Во всех этих случаях сообщение остается одним и тем же, а именно: «Я бы не возражал поговорить с тобой, но есть то, что мне мешает, что сильнее меня, то, в чем я не виноват».

Таким образом, невозможность не вступать в коммуникацию делает все ситуации, в которые включены два или более человека, межличностными, коммуникационными.

### **Аксиома 2. Любая коммуникация имеет уровень содержания и уровень отношения**

В процессе коммуникации не только передается информация, но одновременно определяется характер отношений между коммуникаторами. Уровень содержания — это та информация, которая передается в сообщении. При этом неважно, является ли данная информация правдивой, ложной, надежной, неправильной или неразрешимой. На уровне отношений передается то, как это сообщение должно быть воспринято. Отношение может

быть выражено как речевыми приемами, так и невербально с помощью крика, улыбки или других способов. Характер отношений можно ясно понять из контекста, в котором происходит коммуникация. Например, содержанием фразы «Закройте дверь» является ожидание вполне определенного действия. Но эта фраза может быть произнесена по-разному: как команда, как мольба, как предложение и т.д. Избранный способ выражения содержит сообщение о том, какими видят партнеры свои взаимоотношения: доброжелательными или враждебными; равными в социальном отношении или один из них находится в прямой зависимости от другого; чувствуют себя спокойно и комфортно или переживают состояние тревоги и волнения и т.д.

В межличностном общении экспрессивная окраска сообщения часто более важна, чем его содержание. Вместе с тем, по мнению исследователей, чем более спонтанны и «здоровы» отношения, тем более аспект отношений отходит на второй план. Напротив, «нездоровые» отношения характеризуются тем, что за природу отношений идет постоянная борьба, а содержательный аспект коммуникации становится все менее и менее важным.

Смешение уровня содержания и уровня отношения нередко приводит к нарушению коммуникации.

### **Аксиома 3. Пунктуация последовательности событий**

Люди организуют свое взаимодействие, опираясь на собственное представление о важном и неважном, причинах и следствиях поступков, на интерпретацию смысла происходящего. Эти смысловые доминанты организуют поведенческие события, оказывая существенное влияние на происходящее взаимодействие (подобно тому, как знаки пунктуации задают смысл предложению).

Несогласие относительно пунктуации последовательности событий лежит в основе возникновения бесконечных проблем во взаимоотношениях. Мы не можем быть уверены ни в том, что другой обладает тем же объемом информации, ни в том, что он сделает такие же выводы из этой информации. Решение вопроса о том, что является важным, а что нет, совершенно по-разному происходит у разных людей. Во всех случаях рассогласованной коммуникационной организации обычно можно наблюдать конфликт относительно того, что является причиной, а что следствием наблюдаемого события. Примером патологической коммуникации, вызванной нарушением последовательности причин и следствий, является эффект «самоосуществляющегося пророчества». Это поведение, которое вызывает у окружающих такую реакцию, на которую это поведение было бы естественным ответом. Например, человек, строящий свое поведение на основе предпосылки «никто меня не любит», будет вести себя недоверчиво, демонстрируя массу защитных реакций, или агрессивно. Такое поведение вряд ли вызовет симпатию окружающих, что подтвердит изначальную предпосылку этого человека. При этом сам человек ошибочно считает, что он просто реагирует на отношение окружающих, а не провоцирует его. В данном случае это и составляет проблему пунктуации.

### **Аксиома 4. Симметрическое и комплементарное взаимодействие**

Отношения между людьми базируются либо на равенстве, либо на отличии. В первом случае партнеры стараются скопировать поведение друг друга, поэтому их отношения можно назвать симметрическими. Слабость или сила, нравственность или безнравственность не имеют здесь никакого значения, поскольку равенство может поддерживаться в любой из этих областей. Во втором случае поведение одного партнера дополняет поведение другого, такой тип взаимодействия называется комплементарным. Симметричные отношения, таким образом, характеризуются равенством и минимизацией различий, в то время как особенностью комплементарного взаимодействия является доведение различий до максимума.

В комплементарных взаимоотношениях можно выделить две различные позиции. Один партнер занимает более высокую, важную, первичную позицию, а другой — подчиненную, вторичную, более низкую. Эти понятия довольно полезны, если их не

приравнивать к словам «хороший» или «плохой», «сильный» или «слабый». Комплементарные отношения могут устанавливаться социальной или культурной средой (как в случае взаимоотношений матери и младенца, врача и больного, учителя и ученика) или быть характерным стилем отношений данной диады. В любом случае важно подчеркнуть, что природа этих отношений носит взаимозависимый характер, разные типы поведения взаимно дополняются. Нельзя сказать, что один из партнеров установил комплементарные отношения с другим, скорее каждый ведет себя так, что это предполагает и одновременно является причиной поведения другого.

Симметричность и комплементарность сами по себе не являются «хорошими» или «плохими», «нормальными» или «ненормальными». Оба вида взаимоотношений выполняют важные функции. Но они чреваты патологией. В симметричных взаимоотношениях постоянно присутствует опасность соревновательности, эскалации равенства симметричного взаимодействия, когда происходит потеря стабильности и так называемый сбой, что приводит к ссорам и конфликтам между индивидами. Таким образом, патология в симметричных взаимоотношениях характеризуется более или менее открытой враждой.

В здоровых симметричных взаимоотношениях партнеры способны уважительно относиться друг к другу, что ведет к появлению доверия и уважения со стороны другого. Когда симметричные отношения нарушаются, можно наблюдать скорее отвержение, а не игнорирование личности другого.

#### **Аксиома 5. Коммуникация может быть как намеренной, так и ненамеренной, эффективной и неэффективной**

Нельзя сказать, что коммуникация имеет место только тогда, когда она произвольна, осознанна и успешна, т.е. когда достигается взаимное понимание. Обычно люди обдумывают свое поведение (речь, манеры), особенно в ситуациях небытовых. Однако часто мы действуем необдуманно, о чем можем впоследствии сожалеть: человек, находящийся рядом с нами, может услышать тихо сделанное нами замечание в надежде, что он не слышит; мы можем выйти из себя; не подумать о том, как будет воспринята наша реплика. Нежелательные последствия, к которым может привести ненамеренная коммуникация, делают актуальным способы «сохранения лица» как своего, так и другого. Как отмечал социолог И. Гоффман, от члена любой группы ожидают не только самоуважения, но и определенной чуткости. Человек, являющийся свидетелем унижений другого и сохраняющий при этом спокойствие, имеет в нашем обществе репутацию «бессердечного», а тот, кто способен спокойно взирать на действия, разрушающие его собственное лицо, считается «бесстыдным».

#### **Аксиома 6. Коммуникация необратима**

Иногда и хотелось бы вернуть время, исправить слова или поступки, но, к сожалению, это невозможно. Последующие объяснения с партнером могут что-то исправить, извинения могут смягчить обиду, однако созданное впечатление изменить очень сложно.

### **1. 7 Лекция № 7 (2 часа).**

#### **Тема: «Коммуникативное поведение».**

##### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Основные понятия и принципы коммуникаций в организации.
2. Виды и классификация коммуникаций.
3. Уровни коммуникации по Шейну. Окна Джогари
4. Средства и каналы коммуникации
5. Атрибуты поддерживающей коммуникации.
6. Формы делового общения.

### **1.7.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. Процесс коммуникации.**

Управленческая деятельность связана с необходимостью постоянной координации деятельности подразделений организации и отдельных ее членов для достижения общих целей. Данная координация может осуществляться посредством разнообразных форм, а, прежде всего - при помощи разнообразных контактов членов организации - в процессе коммуникации. Практически все, что совершается в организации, имеет прямую или косвенную связь с коммуникативными процессами, таким образом, они являются значимым средством обеспечения целостности и функционирования организации.

Управление в любой организации реализовывается через людей, сотрудников. Одним из значимых инструментов управления в руках руководителя (менеджера) является имеющаяся в его ведении информация. Используя и передавая те или иные данные, а также получая обратно информацию, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Значимую роль играет способность менеджера передавать информацию таким образом, чтобы формировалось наиболее адекватное восприятие данной информации коммуникантами-получателями.

Современным менеджерам необходимо осознавать важность данной проблемы и принимать активное участие в ее разрешении. В процессе коммуникации происходит передача информации от одного субъекта другому. В качестве субъектов могут выступать отдельные личности, группы и даже целые организации.

Коммуникационный процесс предъявляет определенные требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников коммуникации должен обладать всеми или хотя бы некоторыми специальными способностями, а именно: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных знаний, умений и навыков, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Возросшая роль коммуникативных взаимодействий в функционировании и развитии современных организаций выдвигает на первый план проблему управления коммуникациями как внутри организации, так и между организацией и ее средой, с целью проведения оптимально благоприятных для организации коммуникационных процессов. Эффективные коммуникации на практике являются основным необходимым условием успешного достижения стоящих перед организацией целей. Вместе с тем, именно коммуникации представляют собой один из наиболее дискуссионных процессов в области управления, по отношению к которому четкости и ясности в понимании пока не достигнуто.

В связи с этим актуальным является определение роли коммуникаций в организации с учетом современных требований.

#### **1. Виды коммуникаций в организации. Классификация коммуникаций.**

Коммуникации в организации - это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и ее элементы, так и ее внешнее окружение. Существует ряд классификаций коммуникаций. Организационные коммуникации делятся на две большие группы: внешние и внутренние.

К внешним относятся коммуникации, представляющие собой информационное взаимодействие с внешней средой. Сюда относятся средства массовой информации, органы государственного регулирования и т.п.

К внутренним относятся вертикальные и горизонтальные коммуникации.

К горизонтальным относятся коммуникации между подразделениями одного уровня управления (отделы, службы, подразделения). Между ними устанавливаются равноправные отношения, отношения координации действий. Коммуникации по вертикали (между уровнями управления) подразделяются на коммуникации по

нисходящей (от руководителя к исполнителю) и восходящей линии. По нисходящей передается информация о принятых решениях на высших уровнях (текущие задачи, конкретные задания, рекомендации). Эта информация может передаваться из одного уровня на другой вплоть до исполнителей. По восходящей передается информация о выполнении задач, мероприятий в подразделениях, различные сведения и т.д. Иногда возникает ситуация, когда решение вопроса на низовом уровне требует вмешательства руководителей высшего звена (происшествия, преступления и др.). И тогда информация по ступеням управления снизу передается на самый высокий уровень.

Вертикальные коммуникации для характеристики деятельности руководителя подразделяются на ряд подтипов. Такое подразделение основано на нескольких критериях одновременно и включает несколько видов коммуникаций.

Коммуникации вида «руководитель - подчиненный» составляют абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимают особое место в сфере межличностных отношений. Сочетание непосредственного характера контакта с его иерархичностью - основные особенности данного типа обмена информацией. Реже он может осуществляться и опосредованно - например, в форме письменного указания, приказа и пр. В специфическом подтипе коммуникаций «руководитель - подчиненный» первый является руководителем высшего звена, а второй (подчиненный) - также руководителем, но нижележащего иерархического уровня.

Коммуникации вида «руководитель - руководитель» включают две разновидности: между руководителями паритетных подразделений внутри организации и между руководителем всей организации и руководителями иных учреждений и организаций.

Для данных видов коммуникаций характерна общая черта - они носят индивидуальный характер и развертываются, как правило, при непосредственном контакте. Данные коммуникации включают в качестве одного из коммуникантов руководителя (разнообразных иерархических уровней), а в своей совокупности они характеризуют «индивидуальную коммуникативную вертикаль». Представленная вертикаль включает также коммуникации вида «руководитель - рабочая группа». Данный вид коммуникации характеризуется комбинированной индивидуально-коллективной особенностью и реализуется в различных организационных формах: совещаниях руководителя с рабочими группами, отчетами групп перед руководителем, локальном инспектировании, контрольных проверках рабочих групп и др.

Внутриорганизационные коммуникации подразделяются по признаку канала общения на формальные и неформальные. Формальные коммуникации непосредственно определяются структурой организации, ее ведущими функциональными целями и задачами. Неформальные коммуникации - это те контакты, которые реализуются вне и помимо формальных коммуникативных каналов. Они включают ряд разновидностей:

- 1) неформальные контакты между рядовыми членами организации;
- 2) неформальные связи между руководителем и подчиненными;
- 3) неформальные внешнекоммуникативные связи руководителя со средой (феномен «больших связей» руководителя).

Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов: предстоящие сокращения производственных рабочих; новые меры по наказаниям за опоздания; изменения в структуре организации; грядущие перемещения и повышения; подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту; кто кому назначает свидания после работы.

Организационные коммуникации классифицируются по форме общения - каналу, который применяется в тех или иных коммуникациях. При этом выделяются вербальные (речевые) и невербальные (неречевые). Вербальная коммуникация - передача и восприятие информации (идей, мыслей и пр.) посредством некоторых определенных знаков (слов). Вербальное общение может быть устным, когда используется разговорный язык (разговоры «с глазу на глаз», по телефону, записи на пленку и пр.), и письменным

(письма, записи, бланки, электронная почта и пр.). Устная и письменная коммуникации включают в себя использование слов и, соответственно, относятся к вербальному аспекту общения.

Устные сообщения более эффективны, когда требуется немедленная реакция других сотрудников, а последующая письменная «порция» информации помогает придать коммуникации более устойчивый характер, что важно, когда коммуникация нацелена на продолжение в будущем. Устные сообщения имеют то преимущество, что позволяют сделать возможным непосредственное прямое двустороннее общение между людьми (группами людей), в то время как письменные послания или односторонние, или требуют времени для получения ответа.

Информация, передаваемая отправителем без использования слов как системы кодирования, образует неверbalное послание, лежащее в основе неверbalной коммуникации. Основные типы неверbalной коммуникации:

- 1) движения тела (жесты, выражения лица, глаз, прикосновения, позы);
- 2) личные физические качества (строение тела, вес, рост, запах тела и пр.);
- 3) использование среды (способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории и др.);
- 4) физическая среда (дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум и пр.);
- 5) время (опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса);
- 6) специфика речи (качества голоса, грамотность, частота речи, дикция, засоренность речи, смех, зевание и пр.).

Для руководителей коммуникации важны по следующим причинам:

- \* на коммуникации руководители тратят большую часть своего времени (по данным экспертов, около 75- 95 %)
- \* коммуникации обеспечивают реализацию основных функций управления;
- \* мастерство коммуникации необходимо также для выражения действительности авторитета и воли руководителя.

Межличностные коммуникации предполагают прямой межличностный обмен информацией, в котором преимущественно используется канал устной речи. При множестве методов коммуникации почти все свое время руководители тратят на прямой межличностный обмен информацией. Изучение межличностных коммуникаций с целью их управляемости имеет наибольшую значимость.

В межличностных коммуникациях главным является передача информации от одного лица к другому. Межличностные коммуникации обладают рядом отличительных характеристик, которые необходимо учитывать менеджерам в профессиональной деятельности. Во-первых, межличностная коммуникация практически всегда более оперативна и достигает своего адресата при минимуме помех. Во-вторых, она всегда избирательна, так как межличностный канал оперативно формируется в наиболее подходящий для передачи информации момент и способен выходить на нужного респондента. Межличностная коммуникация более свободна от формальных, регламентирующих форму и стиль сообщения рамок, что делает ее более доступной и доходчивой. Кроме того, при личном общении эффект восприятия может быть усилен за счет обаяния говорящего, тембра его голоса, интонации, мимики, жестов, ориентированных исключительно на конкретного собеседника.

В любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, не регламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная

информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций — гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие, в организации неформальных коммуникаций — явление нормальное, однако лишь до определенной степени. Следует помнить, что слухи — это всегда следствие недостатка информации, и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее неэффективности.

### ***Организационные коммуникации***

У организаций имеются разнообразные средства обмена информацией с основными элементами своего внешнего окружения. Так, например, с имеющимися и потенциальными потребителями производимых товаров и услуг фирмыщаются прежде всего с помощью рекламы и других средств продвижения товаров на рынок (выставки-продажи, директ-майл, личные продажи и т.п.), а также проводя различные социологические опросы.

Организация — объект государственного контроля и регулирования, регулярно представляет соответствующим органам (статистики, налоговым, внебюджетным фондам) различные отчеты, справки, сведения и т.п. Поддерживая определенные политические партии, движения, группы и отдельных депутатов, делая взносы в их пользу, крупные организации не только получают от них необходимую информацию, но и влияют на законодательство, содержание нормативных актов, принимаемых законодательной властью всех уровней.

**Внутренние коммуникации.** Под ними понимаются информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

**Вертикальные коммуникации.** С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. Таким образом, работникам организации сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменениях приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменениях правил, инструкций, стандартов деятельности и т.п.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении — с низших уровней иерархии к высшим или по восходящей. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предположениях по их разрешению.

**Горизонтальные коммуникации.** Так как организация состоит из нескольких (иногда множества) подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информацией. Таким образом, в дополнение к вертикальным организациям нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Их существенное отличие заключается не в направлении движения информации, а в том, что в отличие от вертикальных, основанных на отношениях руководства и подчинения, горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

**Коммуникации между руководителем и подчиненным.** Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных отношений. Поэтому, хотя

коммуникации типа руководитель—подчиненный формально являются одной из разновидностей вертикальных коммуникаций, их в силу особой значимости, принято рассматривать отдельно.

### **3. Невербальные коммуникации.**

Невербальная коммуникация — общение посредством жестов (языка жестов), мимики, телодвижений и ряда других средств, исключая речевые. Невербальная коммуникация у различных народов имеет свои специфические характеристики.

В психологии выделяют четыре формы неверbalного общения: кинесику, паралингвистику, проксемику, визуальное общение. Каждая из форм общения использует свою знаковую систему.

Невербальное общение, более известное как язык поз и жестов, включает в себя все формы самовыражения человека, которые не опираются на слова. Психологи считают, что чтение невербальных сигналов является важнейшим условием эффективного общения:

- около 70% информации человек воспринимает именно по зрительному (визуальному) каналу;
- невербальные сигналы позволяют понять истинные чувства и мысли собеседника;
- наше отношение к собеседнику нередко формируется под влиянием первого впечатления, а оно, в свою очередь, является результатом воздействия невербальных факторов – походки, выражения лица, взгляда, манеры держаться, стиля одежды и т.д.

Особенно ценные невербальные сигналы потому, что они спонтанны, бессознательны и, в отличие от слов, всегда искренни.

Огромное значение невербальных сигналов в деловом общении подтверждается экспериментальными исследованиями, которые гласят, что слова (которым мы придаём такое большое значение) раскрывают лишь 7% смысла, звуки, 38% значения несут звуки и интонации и 55 % - позы и жесты.

Невербальное общение включает в себя пять подсистем:

1. Пространственная подсистема (межличностное пространство).
2. Взгляд.
3. Оптико-кинетическая подсистема, которая включает в себя:
  - внешний вид собеседника, - мимика (выражение лица), - пантомимика (позы и жесты).
4. Паралингвистическая или околоречевая подсистема, включающая:
  - вокальные качества голоса, - его диапазон, - тональность, - тембр.
5. Экстравергентическая или внеречевая подсистема, к которой относятся: - темп речи, - паузы, - смех и т.д.

## **1.8 Лекция № 8 (2 часа).**

**Тема: «Личность и коллектив».**

### **1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие «психологической совместимости» членов трудового коллектива.
2. Социально-психологический климат в трудовом коллективе.
3. Адаптированность личности к условиям труда.
4. Уровень притязаний личности.
5. Функции руководителя как субъекта управления.
6. Особенности ролевого поведения личности.
7. Влияние выполняемых личностью социальных ролей на ее психологические особенности.

### **1.8.2 Краткое содержание вопросов:**

Индивидуальность – это своеобразие отдельного человека, совокупность только ему принадлежащих особенностей. В психологии проблема индивидуальности ставится в связи с целостной характеристикой отдельного человека в многообразии его мыслей, чувств, проявлений воли, способностей, мотивов, желаний, интересов, привычек, настроений, переживаний, качеств перспективных процессов, интеллекта, склонностей, способностей и других особенностей.

Вопрос об индивидуальности рассматривается с учетом анализа темперамента и характера человека, поиска оснований для выделения типов людей и ставится как проблема соотношения в человеке типологических черт и индивидуальных различий, поэтому индивидуальность описывается как набор признаков, присущих данному человеку. Предпосылки человеческой индивидуальности заложены в анатомо-физиологических задатках, которые преобразуются в процессе воспитания, имеющего социально обусловленный характер, порождая широкую вариативность проявлений индивидуальности.

Только что родившиеся дети, так похожие друг на друга, с первых минут своей жизни демонстрируют свою индивидуальность в поведении и восприятии окружающего мира. Пусть это проявляется в реакции на приход и уход мамы, особенностях подачи самых примитивных сигналов окружающим или выражении негативного отношения к чему-либо. Ребенок проявляет свободную волю, которая приобретает все более конкретные формы в ходе его развития. По мере взросления индивидуальность претерпевает изменения под влиянием внешних и внутренних факторов. Индивидуальность реализуется как через поведение человека в ситуации общения, так и через культивирование им различных способностей в деятельности. Неповторимость психики человека определяется органическим единством и целостностью процесса развития его потребностей и способностей, формирующихся в деятельностном общении с носителями культуры (в широком смысле этого слова). Термин «индивидуальность» употребляется как синоним слова «индивиду» для обозначения неповторимой совокупности признаков, присущих отдельному организму и отличающих данный организм от всех других, принадлежащих к тому же виду. Индивидуальность, таким образом, есть личность в ее своеобразии. Когда говорят об индивидуальности, то имеют в виду оригинальность личности. Обычно словом «индивидуальность» определяют какую-либо главенствующую особенность личности, делающую ее непохожей на окружающих. Индивидуален каждый человек, индивидуальность одних проявляется очень ярко, выпукло, других – маловыразительно, малозаметно. Иногда пики внешних проявлений оригинальности личности приходятся на ранние стадии развития человека (от 3 до 5 лет), а затем стихают или приобретают скрытый характер.

Индивидуальность может проявляться в интеллектуальной, эмоциональной, волевой сфере или сразу во всех сферах психической деятельности. Оригинальность интеллекта, например, состоит в способности видеть то, что не замечают другие, в особенностях переработки информации, т. е. в умении ставить проблемы (интеллектуального и морального характера) и решать их, в большой подвижности эмоций. Особенности воли проявляются в силе воли, удивительном мужестве, самообладании. Оригинальность может состоять в своеобразном сочетании свойств конкретного человека, придающем особый колорит его поведению или деятельности. Значительную роль в современном процессе развития индивидуальности личности играют средства массовой информации. Телевизионные программы и передачи например побуждают личность к несколько одностороннему, стандартизированному развитию. Яркие образы восприятия угнетают такие функции мышления, как анализ и самоанализ. Часто акценты в предоставляемых телевидением программах уже расставлены и как бы

подталкивают зрителя к определенным выводам. Особенно это опасно для развивающейся личности, которая только начинает свой процесс социализации и часто принимает любую авторитетно заявленную теорию за истину.

Индивидуальность характеризует личность конкретнее, детальнее и тем самым полнее. Она является постоянным объектом исследования при изучении как психологии личности, так и других направлений психологии.

Одним из важнейших, определяющих свойств индивидуальности является способность, выражаясь в степени качества выполнения той или иной деятельности. Способности – это такие индивидуально-психологические особенности, которые имеют отношение к успешности выполнения одной или нескольких дея-тельностей. Основой для развития способностей могут быть всевозможные комбинации общих и специальных индивидуально-психологических качеств. Среди самых распространенных можно назвать такие способности, как трудоспособность, выносливость и т. д. Э. А. Голубева выяснила, что сочетание природных предпосылок социальных способностей составляет сложные системокомплексы. Так, например, при развитых лингвистических способностях люди отличаются пассивностью, преобладанием зрительной памяти над всем другим, развитыми второсигнальными функциями. Люди с коммуникативными склонностями запоминают информацию большей частью на слух, в качестве общих характеристик у них наблюдается подвижность психики и нервной системы. При способностях к музыкальному самовыражению на первый план выходят лабильность нервной системы в разных возрастах, большая восприимчивость и чувствительность, а также преобладание непроизвольного уровня регуляции.

Способности – это те особенности психологии человека, которые определяют продуктивность получения различных навыков и умений, но наличие способности к чему-то не означает изначального обладания уже заложенными умениями и навыками. Способности человека выступают только тенденцией к более легкому освоению тех или иных знаний. Так же, как засеянное поле является лишь возможностью по отношению к будущему урожаю, который может вырасти из семян, но лишь при благоприятных условиях, способности человека являются лишь возможностью для приобретения знаний и умений.

В том случае, когда определенный набор свойств личности совпадает с требуемыми в данной сфере труда, а освоение профессии происходило достаточно легко и в установленные сроки, есть смысл говорить о наличии у данного человека способностей к этой конкретной деятельности.

Поскольку человек отличается от другого как раз своими способностями, этот набор качеств можно назвать индивидуально-психологическими особенностями. Система способностей, присущих человеку, включает в себя качества основные (свойства, непосредственно относящиеся к преобладающей деятельности (музыкальный слух певца или зрительная память художника)) и дополнительные (свойства, не имеющие прямого отношения к выполняемой основной деятельности, но помогающие справляться со своими обязанностями достаточно качественно (хороший глазомер у строителя или выносливость у водителя- дальнобойщика)).

Но и ведущие, и вспомогательные компоненты образуют единство, обеспечивающее качественный уровень обучения и воспитания, и вместе с тем определяют особенные способы и методы, связанные с личными качествами педагога. К числу общих качеств личности, которые в условиях конкретной деятельности могут выступать как способности, относятся индивидуально-психологические характеристики, определяющие принадлежность индивида к одному из трех типов людей. И. П. Павлов классифицирует их как «художественный», «мыслительный» и «средний» типы. Эта типология образована в процессе учения о том, что высшая нервная деятельность определяется существованием в ней двух сигнальных систем:

1) образной и эмоциональной;

2) сигнализации образов посредством слова – сигнала сигналов. Художественный тип характеризуется преобладанием сигналов первой сигнальной системы, мыслительный – относительным преобладанием сигнала сигналов, средний тип людей – равным наличием обеих сигнальных систем. Например, художественному типу присуща красочность образов, формируемых непосредственным воздействием реального впечатления, переживаний, эмоций. Мыслительному типу – абстрактное восприятие и построение логических систем, теоретизирование. Но в то же время наличие у человека например художественных способностей вовсе не означает, что он должен стать или станет в дальнейшем выдающимся или даже посредственным художником. Просто представителю этого типа легче, чем другому, освоиться в деятельности, требующей впечатлительности, эмоционального отношения к событиям, образности и живости фантазии. Поэтому часто существуют стереотипы представлений о той или иной профессии, которые в реальной жизни очень часто подтверждаются. Способности мыслительного типа дают возможности для наиболее благоприятного развития деятельности, связанной с оперированием абстрактным материалом, понятиями, математическими выражениями и др. Применение своим способностям представители этого типа могут найти в таких предметах, как математика, философия, физика, языкознание и т. д. Здесь должны пригодиться перечисленные качества для овладения основами этих наук, а возможно, и для достижения некоторых высот в них. В заключение надо сказать, что присутствие у человека ярко выраженных предпосылок конкретного типа не означает его полной бездарности в других областях. Можно говорить лишь об относительном преобладании одних компонентов психики над другими. Но при этом все же вторая сигнальная система абсолютно преобладает над первой, поскольку языковые и мыслительные свойства имеют решающее значение в профессиональной деятельности, а творческое отражение мира опосредуется мыслями, выраженными словесно. Областью преобладания первой сигнальной системы можно назвать эмоциональные образные реакции, переживаемые человеком во сне, здесь осознанные процессы мышления теряют свою силу.

## **1.9 Лекция № 8 (2 часа).**

**Тема: «Формирование группового поведения в организации».**

### **1.9.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие группы и её природа.
2. Классификация групп.
3. Личность и группа. Роли в группе
4. Правила управления групповым поведением
5. Понятие команды, факторы и этапы превращения группы в команду
6. Факторы неэффективности групповой работы

### **1.9.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1. 1. Природа группы.**

Группы играют все большую роль в развитии организаций. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения.

Группа — союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели.

Понятие «группа» является достаточно сложным и крайне важным, так как группы и их работа оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной.

Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

## ***2. Характеристики группы.***

Существует большое множество видов групп, и все они классифицируются по следующим признакам:

- по размеру:
  - большие;
  - малые.

К малым относят разнообразные социальные объединения людей с небольшим и конечным числом участников, которые в той или иной форме включены в существующую систему общественного производства и контроля.

Малые группы - это рабочие коллективы, научные лаборатории, учебные объединения, спортивные команды и т.д. Малые группы существуют реально: они доступны непосредственному восприятию, обозримы по своему размеру и времени существования.

К большим группам относят значительные по числу участников и изменяющиеся человеческие сообщества, члены которых не находятся в прямом контакте и вообще могут не знать о существовании друг друга. Членов большой группы объединяют те или иные признаки непсихологического свойства: проживание на одной территории, принадлежность к определенному социальному слою (экономическое положение), нахождение в определенном месте в определенный час и другое.

Большие группы в свою очередь разделяются на два подтипа.

К первому относятся этносы, классы, профессиональные группы. Их отличает длительность существования, закономерность возникновения и развития с точки зрения социальной истории.

Ко второму относятся публика, толпа, аудитория - общности, возникшие случайно и существующие кратковременно. Однако в них люди некоторое время включены в общее эмоциональное пространство.

- по сфере совместной деятельности: управленические; производственные.
- по уровню развития: высокоразвитые; слаборазвитые.
- по реальности существования: реальные; условные.
- по степени формализации (по принципу создания): формальные; неформальные.

## ***3. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации.***

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри компании, а также формально закрепленные за ними функции и задачи.

Формальная группа имеет следующие особенности:

она рациональна, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;

она безлична, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

В формальной группе предусмотрены только служебные связи между индивидами, и она подчиняется лишь функциональным целям.

К формальным группам относятся:

Вертикальная организация, объединяющая ряд органов и подразделение таким образом, что каждое из них находится между двумя другими — выше- и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице.

Функциональная организация, в соответствии с которой руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ.

Штабная организация, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

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 организации и формальными постановлениями, а членами данной организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями и привычками. Данные группы существуют во всех компаниях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру.

Неформальные группы обычно имеют свои неписаные 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.

Неформальные группы представляют собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющихся продуктом более или менее длительного межличностного общения.

В зависимости от стиля поведения неформальные группы можно классифицировать так:

Просоциальные, т.е. социально-положительные группы. Это общественно-политические клубы интернациональной дружбы, фонды социальных инициатив, группы экологической защиты и спасения памятников культуры, клубные любительские объединения и др. Они имеют, как правило, позитивную направленность.

Асоциальные, т.е. группы, стоящие в стороне от социальных проблем.

Антисоциальные. Эти группы — самая неблагополучная часть общества, вызывающая у него тревогу. С одной стороны, нравственная глухота, неспособность понять других, иную точку зрения, с другой — часто собственные боль и страдания, выпавшие на долю этой категории людей, способствуют выработке крайних взглядов у отдельных ее представителей.

#### **4. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе.**

Преимущества работы в группе:

Современная бизнес-среда характеризуется высоким динамизмом и сложностью. Решение возникающих в организации проблем требует сегодня участия сотрудников, обладающих знаниями в различных областях науки, техники, производства. Развитие групповых форм работы в этих условиях позволяет объединить для достижения целей организации специфические знания, навыки и опыт сотрудников.

Большинство интересных идей возникает в группах. Отдельный человек, выполняя индивидуально какую-либо работу, может найти верное решение. Вместе с тем учесть все аспекты решаемой проблемы ему вряд ли удастся. Чем больше людей — тем больше мнений может быть высказано в процессе обсуждения проблемы. При этом важен еще и тот факт, что, работая совместно, люди стараются «не ударить лицом в грязь», а работать более активно и продуктивно, удовлетворяя свою потребность в успехе и признании.

Кроме того, какие-либо новые предложения, идеи могут возникнуть при групповом обсуждении проблемы и на основе ассоциативного мышления (метод мозгового штурма).

Работа в группе стимулирует взаимное доверие, уверенность в коллегах, особенно если при совместном решении сложных проблем им приходилось преодолевать трудности. У членов группы появляется «чувство локтя». Чувство того, что они являются частью чего-то большего, чем каждый из них поодиночке. Они рассчитывают на поддержку и одобрение коллег.

Группа добивается повышения гибкости, оперативности, качества принимаемых решений. Это происходит за счет:

- обеспечения комплексного подхода в результате привлечения к работе в группе специалистов различных областей;
- повышения мотивации к принятию наиболее перспективного решения;
- коллективного опыта и большей информированности членов группы;
- высокой вовлеченности сотрудников в групповой процесс; при этом сокращается время на реализацию коллективно разработанного решения и повышается ответственность за его результаты.

Наконец, использование групповых форм работы способствует индивидуальному развитию членов группы.

Индивидуальное развитие членов группы происходит за счет:

- обучения в процессе совместного решения проблем, анализа альтернатив, конструктивного обсуждения и апробации;
- более эффективного использования творческого потенциала сотрудников в результате «феномена социального содействия»; социальное содействие предполагает, что члены группы стремятся внести свой вклад в решение проблемы просто потому, что они работают в обществе других людей;
- формирования у сотрудников чувства самоценности в результате создания системы поддерживающих отношений в группе.

Таким образом, группы имеют значительные преимущества по сравнению с индивидуальной работой. Однако группы имеют и ряд существенных потенциальных недостатков. И если их вовремя не распознать и не нейтрализовать, то это может привести к срывам в достижении групповых и общеорганизационных целей. Менеджеры должны быть предельно внимательны по отношению к потенциальным опасностям.

#### Основные потенциальные недостатки работы в группе

Стремление к частным целям. Группа живет собственной жизнью. Цели группы становятся главенствующими для нее, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

Чрезмерные затраты. На принятие групповых решений приходится больше затрат, чем на принятие решений одним лицом.

Потери времени. Принятие решений в группе предполагает обсуждение проблем всеми ее членами, рассмотрение различных точек зрения, поэтому на принятие решения группой тратится больше времени, чем на индивидуальное. По мнению специалистов, в группах тратится больше времени на понятные всем членам вопросы, чем на более сложные.

Доминирование одного из членов группы. Может усиливаться влияние некоторых членов группы на других, что не способствует эффективной групповой работе: люди принимают «навязанную» им точку зрения, боятся высказать собственное мнение и т. д.

Эскалация участия. Упорное отстаивание определенного предложения некоторыми членами группы может привести к принятию его всей группой, потребовать вложения ресурсов, хотя предложенное решение может оказаться неверным.

Разделение ответственности – уход от ответственности, размытие ответственности. С одной стороны, осознание общей ответственности за выполнение заданий является положительным моментом в деятельности групп. Однако в то же самое

время разделение общей ответственности в равной мере всеми членами группы может привести к противоположному эффекту – уходу от индивидуальной ответственности. У отдельных работников может появиться желание спрятаться за спину коллег, в «толпе», что позволяет избежать порицания. Общая ответственность переходит в безответственность.

С разделением ответственности связан и такой недостаток, как «социальная праздность». Условием ее появления служит невозможность или отсутствие четкой оценки вклада каждого работника в результаты работы группы. В этом случае некоторые работники могут резко ухудшить результаты своей деятельности. Социальная праздность возникает, если работник считает, что:

- распределение работы в группе осуществляется несправедливо;
- коллеги не прилагают особых усилий, как это делает он, к выполнению заданий.

Снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников связано с двумя предыдущими недостатками. Командное вознаграждение может привести к тому, что вклад, а следовательно и оплата труда работников будут усреднены. В таком случае высококвалифицированные сотрудники считают, что им незачем в полной мере выкладываться при выполнении групповых заданий.

**Групповая поляризация.** Это альтернатива группового единомыслия, когда в группу включены индивиды с устойчивыми взглядами (положительными или отрицательными) на проблему. Работая в группе, они привлекают на свою сторону других участников, и может возникнуть агрессивная конфронтация, конфликт.

Кроме названных, можно отметить и такие проблемы, связанные с формированием и функционированием групп, как:

- сложность введения в группу новых людей;
- группу сложно переориентировать на новое направление, сплоченная группа не обладает такой гибкостью, как разрозненные сотрудники;
- никакая группа не может существовать вечно.

**Групповое единомыслие.** Основным недостатком в работе групп является групповое единомыслие, шаблонное мышление.

Групповое единомыслие – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к консенсусу.

Классический анализ процесса группового единомыслия впервые осуществил американский социальный психолог И. Дженис, он выявил основные симптомы группового единомыслия. К ним относятся:

Иллюзия неуязвимости – вера в то, что каждое принимаемое группой решение ведет к высоким результатам.

## **1. 10 Лекция № 10 (2 часа).**

**Тема: «Лидерство в организации».**

### **1.10.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность понятия лидерства и основные подходы к его изучению
2. Теории личностных качеств лидера
3. Понятие власти и ее источники
4. Автократичные и демократичные лидеры, поведенческие подходы к лидерству
5. Ситуационные подходы
6. Концепция стилей руководства Врума – Йеттона
7. Злоупотребление властью и патология лидерства

### **1.10.2 Краткое содержание вопросов:**

## **1. Природа лидерства.**

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность. Большинство авторов признает, что лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей.

Влияние – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным.

## **2. Власть и каналы власти в организации.**

Власть — означает способность (возможность) влиять на поведение других людей, с целью подчинить их своей воле.

Власть позволяет руководителю распоряжаться действиями подчиненных, направлять их в русло интересов организации, побуждать сотрудников к более эффективной работе, предотвращать возникающие в коллективе конфликты. Без власти нет организации и нет определенного порядка в деятельности.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

Власть существует у того, кто может ее использовать потенциально, т.е. она существует не только тогда, когда используется.

Власть является функцией взаимозависимости, т.е. между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость.

Власти не является абсолютной, т.е. тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

## **3. Подходы к изучению лидерства: личностный, поведенческий, процессный, ситуационный.**

*Подходы к изучению лидерства:*

1) Подход с позиции личных качеств (1930-е гг.) объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств. Однако практикой наличие стандартного набора качеств, который приводит к достижению успеха во всех ситуациях, не подтверждено.

Подход с позиции личных качеств объясняет лидерство наличием определенного набора общих для всех лидеров личных качеств: честолюбие, энергичность, честность и прямота, уверенность в себе, адаптивность, способности и знания. Особенно очевидно эти качества проявляются у известных выдающихся лидеров (теория великих людей).

Однако личные качества не гарантируют успех, а их относительная важность в значительной мере зависит от других факторов. Вместе с тем в рамках данного подхода был сделан первый шаг и подведена научная база под осуществление процессов найма, отбора и продвижения персонала по личным качествам. Концепции личных характеристик находят отражение в различных программах оценки деловых качеств и развития работников.

2) Поведенческий подход (1940-50-е гг.) рассматривает лидерство как набор образцов поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход акцентирует внимание на стиле лидерства, под которым понимается совокупность характерных приемов и методов, используемых руководителем в процессе управления.

*Стиль лидерства отражает:*

- степень делегирования руководителем полномочий своим подчиненным
- используемый тип власти
- методы работы с внешней средой
- способы влияния на персонал
- привычную манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным.

К числу основных поведенческих моделей лидерства относятся теория «X» и «Y» Д. МакГрегора, теория лидерства К. Левина, континuum стилей руководства Р. Лайкерта, управлеченческая решетка Р. Блейка и Д. Моутана, теория Э. Фляйшмана и Э. Харриса и др.

3) Ситуационный подход (начало 1960-х гг.) утверждает, что решающую роль для эффективности лидерства играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

Решающую роль в эффективном менеджменте играют ситуационные факторы, при этом не отвергает важность личностных и поведенческих характеристик.

Основными ситуационными теориями лидерства являются модель руководства Ф. Фидлера, подход «путь-цель» Т. Митчела и Р. Хауса, теория жизненного цикла П. Герси и К. Бланшара, модель принятия решений В. Врума и П. Йеттона и др.

В основе большинства ситуационных моделей лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в результате анализа природы управлеченческой ситуации и определения ее ключевых факторов.

Сituационные теории лидерства имеют важное практическое значение, поскольку утверждают множественность оптимальных стилей лидерства в зависимости от ситуации. Они указывают на отсутствие единого универсального стиля управления и устанавливают эффективность руководства в зависимости от ситуационных факторов.

4) Современные подходы (1990-е гг.) постулируют эффективность адаптивного руководства — руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления. Современные подходы к эффективному лидерству включают концепцию субститутов и усилителей влияния, само- и сверхруководство, тренерский стиль, трансформационное руководство и харизматический подход.

В частности, трансформационное руководство и харизматический подход появились в последние годы на основе попыток сформулировать качества лидеров,

которые придают им ореол особой значимости, исключительности и магнетизма, позволяя увлекать за собой людей. Установлено, что те, кто идет за харизматическими лидерами, отличаются высокой мотивацией, способны работать с энтузиазмом и достигать значимых результатов. Такого рода лидеры особенно необходимы на переломных этапах развития, в период выхода из кризисного состояния, осуществления радикальных реформ и изменений.

Предлагается несколько новых идей управления и лидерства:

- поддержка только высокоприбыльных проектов — активность внутри фирмы для повышения ее прибыльности;
- введение полной автономии линейных менеджеров, находящихся в контакте с потребителями, разрешение им организовывать работу по своему усмотрению, изменять технологии для удовлетворения запросов клиентов;
- управление помимо существующей иерархии;
- использование формальной и неформальной информационных сетей, объединяющих автономные элементы.

#### **4. Заменители лидерства.**

При реализации конкретного интереса (проекта) часто оказывается, что его лидером в разные периоды времени должны становиться разные люди, чья компетенция наиболее соответствует данной фазе проекта. Это не означает, что лидеры, выполнившие свои функции на предшествующих фазах, должны покидать команду. Они могут продолжать в ней работать, но теперь уже в роли последователей. Таким образом, одно и то же лицо должно уметь быть и лидером, и последователем, а лидерство может передаваться, как эстафетная палочка. Такой подход получил название разделенного лидерства.

В некоторых ситуациях совсем не обязательно иметь активного лидера, ориентированного на выполнение задания, чтобы сотрудники успешно справились с этим заданием. Существуют заменители лидерства — характеристики индивидуума, задания или организации, позволяющие добиться высоких результатов в отсутствие лидерства (теория С. Керра и Дж. Джермиера).

Эффективные заменители лидерства делятся на три категории:

1. Связанные с последователями:

- способности, опыт, обучение, знание;
- потребность в независимости;
- профессиональная ориентация;
- равнодущие к организационным вознаграждениям.

2. Связанные с заданием:

- однозначная и рутинная работа;
- методологически инвариантная работа;
- работа обеспечивает собственную обратную связь относительно выполнения;
- работа, удовлетворяющая по существу.

3. Связанные с организацией:

- формализация (однозначные планы, цели, области работы или ответственность);
- негибкость (жесткие, обязательные для: исполнения правила и процедуры);
- высокоспециализированная поддержка (рекомендации и консультации);
- сплоченная рабочая группа;
- организационные вознаграждения находятся вне контроля лидера;
- лидер и последователи разделены пространственно.

## 1. 11 Лекция № 7 (2 часа).

## **Тема: «Конфликты и их влияние на поведение человека».**

### **1.11.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие конфликта и его природа
  2. Роль конфликта в современной организации.
  3. Характеристика конфликта
  4. Виды конфликтов.
  5. Этапы протекания конфликта.

### **1.11.2 Краткое содержание вопросов:**

Слово «конфликт» (от лат. *confliktus*) означает столкновение (сторон, мнений, сил).

Причинами столкновений могут быть самые разные проблемы нашей жизни. Например, конфликт по поводу материальных ресурсов, по поводу ценностей и важнейших жизненных установок, по поводу властных полномочий (проблемы доминирования), по поводу статусно-ролевых различий в социальной структуре (в том числе эмоционально-психологических различий) и т. д. Таким образом, конфликты охватывают все сферы жизнедеятельности людей, всю совокупность социальных отношений, социального взаимодействия. Конфликт по сути является одним из видов социального взаимодействия, субъектами и участниками которого выступают отдельные индивиды, большие и малые социальные группы и организации. Однако конфликтное взаимодействие предполагает противоборство сторон, т. е. действия, направленные друг против друга. В основе конфликта лежат субъективно-объективные противоречия, но эти два явления (противоречия и конфликт) не следует отождествлять. Противоречия могут перерастать в конфликт. Поэтому необходимо иметь в виду, что в основе конфликта лежат лишь те противоречия, причиной которых являются несовместимые интересы, потребности и ценности. Такие противоречия, как правило, трансформируются в открытую борьбу сторон,

Противоборство может быть более или менее интенсивным. Интенсивность, по мнению Р. Дарендорфа, означает вкладываемую участниками энергию и вместе с тем социальную важность отдельных конфликтов. Форма столкновений – насилиственная или ненасильственная – зависит от множества факторов, в том числе и от того, имеются ли реальные условия и возможности (механизмы) ненасильственного разрешения конфликта и какие цели преследуют субъекты противоборства.

Итак, конфликт – это открытое противоборство, столкновение двух и более субъектов и участников социального взаимодействия, причинами которого являются несовместимые потребности, интересы и ценности.

Также в психологии конфликт определяют как «столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций, отдельно взятого эпизода в

сознании, в межличностных взаимодействиях или межличностных отношениях индивидов или групп людей, связанное с отрицательными эмоциональными переживаниями». 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 по возможности избегать и немедленно разрешать, как только он возникнет. 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 большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы в основном устраниют условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Конфликт выполняет самые разнообразные социальные функции, как положительные, так и отрицательные. Существуют объективные и субъективные оценки последствий конфликта.

Например, реконструкция предприятия, ставшая возможной в результате производственного (социально-трудового) конфликта, – объективно положительное явление, но с точки зрения части работников, вынужденных уволиться с предприятия в результате сокращения штатов, данный конфликт будет оценен как негативный.

Рассмотрим некоторые позитивные функции конфликта:

- 1) конфликт вскрывает и разрешает возникающие в отношениях между людьми противоречия и тем самым способствует общественному развитию. Своевременное выявление и разрешение конфликта может предотвратить более серьезные конфликты, ведущие к тяжелым последствиям;
- 2) в открытом обществе конфликт выполняет функции стабилизации и интеграции внутригрупповых и межгрупповых отношений, снижает социальное напряжение;
- 3) конфликт многократно увеличивает интенсивность связей и отношений, стимулирует социальные процессы, придает обществу динамичность, поощряет творчество и инновации;
- 4) в состоянии конфликта люди более четко осознают как свои, так и противостоящие им интересы, полнее выявляют существование объективных проблем и противоречий общественного развития;
- 5) конфликт способствует получению информации об окружающей социальной среде, о соотношении силового потенциала конкурирующих формирований;

6) внешний конфликт способствует внутригрупповой интеграции и идентификации, укрепляет единство группы, нации, общества, мобилизует внутренние ресурсы. Он также помогает находить друзей и союзников и выявлять врагов и недоброжелателей;  
7) внутренние конфликты (в группе организаций, обществ) выполняют следующие функции:

- а) создание и поддержание баланса сил (в том числе и власти);
- б) социальный контроль за соблюдением общепринятых норм, правил, ценностей;
- в) создание новых социальных норм, институтов и обновление существующих;
- г) адаптация и социализация индивидов и групп;
- д) группообразование, установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений;
- е) выявление неформальных лидеров;
- ж) выявление позиций, интересов и целей участников, принятие сбалансированного решения возникающих проблем.

Конфликт несет в себе негативные функции:

- 1) когда он ведет к беспорядку и нестабильности;
- 2) когда общество не в состоянии обеспечить мир и порядок;
- 3) когда борьба ведется насильственными методами;
- 4) когда следствием конфликта являются большие материальные и моральные потери;
- 5) когда возникает угроза жизни и здоровью людей.

К негативным можно отнести большинство эмоциональных конфликтов и в частности конфликты, возникающие вследствие социально-психологической несовместимости людей. Негативными считаются также конфликты, затрудняющие принятие необходимых решений. Негативные последствия может иметь и затянувшийся позитивный конфликт.

### **Типы конфликта**

Многие видные мыслители прошлого неоднократно говорили о том, что конфликт находится внутри человека и что он (человек) является главным носителем конфликта. Решение внутриличностных конфликтов прежде всего зависит от самого человека, от способности и возможности жить в согласии (гармонии) с самим собой и окружающей средой. Такие конфликты можно условно обозначить как конфликты «между тем, что есть, и тем, что хотелось бы иметь». Другие варианты таких конфликтов: «между тем, чего вы хотите, и тем, чего вы не хотите», «между тем, кто вы есть, и тем, кем хотели бы быть» и т. д. С оценочной точки зрения внутриличностный конфликт можно представить как борьбу двух позитивных или двух негативных тенденций или как борьбу позитивной и негативной тенденции в психике одного субъекта. Возможны варианты, когда

тенденции содержат в себе и положительные, и отрицательные моменты одновременно (например, предложенное повышение в должности предполагает нежелательный переезд на новое место жительство).

Внутриличностный конфликт, как и любой другой социальный конфликт, предполагает конфликтное взаимодействие двух или более сторон. В одной личности могут одновременно существовать несколько взаимоисключающих потребностей, целей, ценностей, интересов. Все они социально обусловлены, даже если носят чисто биологический характер, так как их удовлетворение связано с целой системой определенных социальных отношений. Поэтому и внутриличностный конфликт является социальным конфликтом.

К ситуациям, вызывающим внутриличностные конфликты, можно отнести:

- 1) конфликты ценностью;
- 2) конфликты между ценностью и нормой;
- 3) конфликты между ценностью и потребностью и др.

Одним из видов внутриличностных конфликтов является неосознанный внутренний конфликт. В его основе лежат не полностью разрешенные в прошлом конфликтные ситуации, о которых мы уже забыли. Но на бессознательном уровне мы продолжаем нести груз неразрешенных в прошлом проблем и непроизвольно воспроизводим старые конфликтные ситуации, как бы пытаясь решить их вновь. Поводом для возобновления неосознанного внутриличностного конфликта могут стать обстоятельства, схожие с прошлой неразрешенной ситуацией.

В реальной жизни внешние и внутренние причины внутриличностных конфликтов тесно взаимосвязаны, и их непросто разграничить. К подобным ситуациям относятся угрозы, шантаж и т. д.

На чисто служебные проблемы могут накладываться семейно-бытовые, финансовые и др. В свою очередь конфликтных людей, по мнению В. И. Сперанского, можно разделить на две группы: конфликтующие и конфликтогенные. В первую группу входят постоянные оппоненты существующему положению дел, методам управления, способам решения проблем и т. п. Их интересует не столько поиск истины, сколько собственная, отличная от других позиция. С ними трудно работать в одном коллективе, но эти вечные «негативисты» стимулируют активность других в поиске истины. Во вторую группу входят конфликтогенные личности. Это люди с беспредельным эгоцентризмом, высокой самооценкой, умением втиратся в доверие. Однако они не способны поддерживать длительные дружеские контакты и добросовестно трудиться. Взаимодействуя с окружающими людьми, конфликтогенные личности чаще всего становятся источником

эмоциональных конфликтов.

Внутриличностные конфликты могут иметь для личности и окружающих ее людей как негативные, так и позитивные последствия.

Если выход из конфликта не найден, то внутреннее напряжение продолжает усиливаться. Когда рост напряжения превышает определенную пороговую величину, происходит психологический срыв, и человек оказывается выведенным из душевного равновесия. В таком состоянии он, как правило, не способен справиться с возникшей проблемой. Негативные последствия конфликта чреваты стрессами, неврозами, повышенной тревожностью, общей психологической подавленностью человека или чрезмерной агрессивностью, которая может быть направлена на объекты, не имеющие к конфликту никакого отношения.

Позитивный эффект конфликта заключается в следующем:

- 1) усиливается привлекательность еще недоступной цели;
- 2) наличие препятствия способствует мобилизации сил и средств для его преодоления;
- 3) внутриличностный конфликт способствует адаптации и самореализации личности в сложных условиях и повышению стрессоустойчивости организма;
- 4) позитивно разрешенные проблемы закаляют характер, формируют решительность в поведении личности.

Итак, внутриличностный конфликт может иметь как положительные, так и отрицательные последствия для личности и окружающих. Поэтому каждый человек должен уметь управлять своей конфликтностью: использовать ее лишь в необходимых случаях, когда другими средствами решить свои проблемы не удается; направлять конфликтную активность в нужное русло, в нужное время и в адекватных пропорциях; сдерживать свою избыточную конфликтность и использовать ее в других сферах жизнедеятельности с пользой для себя и окружающих. Кроме того, надо отводить конфлиktу соответствующее место (не драматизировать) и уметь извлекать из конфликтной ситуации определенную пользу (например, полезный опыт).

Межличностный конфликт можно рассматривать как столкновение личностей в процессе их взаимоотношений. Такие столкновения могут происходить в самых различных сферах и областях (экономической, политической, социокультурной, бытовой и т. д.). Принципы таких столкновений многообразны – от удобного места в общественном транспорте до президентского кресла в государственных структурах. Как и в других социальных конфликтах, здесь можно говорить об объективно и субъективно несовместных или противоположных интересах, потребностях, целях, ценностях, установках, восприятиях, оценках, мнениях, способах поведения и т. д.

Межличностные конфликты возникают как между впервые встретившимися, так и между постоянно общающимися людьми. И в том, и в другом случае важную роль играет личное восприятие партнера или оппонента.

Межличностная несовместимость может стать причиной возникновения эмоционального конфликта (психологического антагонизма), который является наиболее сложной и трудноразрешимой формой межличностного противоборства.

Межличностные конфликты можно разделить на следующие виды:

- 1) соперничество – стремление к доминированию;
- 2) спор – разногласия по поводу нахождения наилучшего варианта решения проблем;
- 3) дискуссия – обсуждение спорного вопроса.

Обращение людей к социальным нормам делает их ответственными за их поведение, позволяет регулировать действия и поступки, оценивая их как соответствующие или не соответствующие этим нормам. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и таким образом регулирует свои отношения с другими людьми. Социальный контроль в процессах взаимодействия осуществляется с репертуаром «ролей», исполняемых общающимися людьми.

Итак, исходным условием успешности общения является соответствие поведения взаимодействующих людей ожиданиям друг друга. Нельзя представлять себе общение всегда и при всех обстоятельствах гладко протекающим и лишенным внутренних противоречий. В некоторых ситуациях обнаруживается антагонизм позиций, отражающих наличие взаимоисключающих ценностей, задач и целей, что иногда оборачивается взаимной враждебностью – возникает межличностный конфликт. Социальная значимость конфликта различна и зависит от ценностей, лежащих в основе межличностных отношений.

В совместной деятельности причинами конфликтов могут выступать два рода детерминант: предметно-деловые разногласия и расхождение личностно-прагматических интересов. Причем конфликты второго рода характеризуются нагнетанием высокой эмоциональной напряженности. Причиной возникновения конфликтов являются также непреодоленные смысловые барьеры в общении, препятствующие налаживанию взаимодействия общающихся. Смысловой барьер в общении – это несовпадение для партнеров в общении смыслов высказанного требования, просьбы, приказа, создающее препятствия для их взаимопонимания и взаимодействия. Особенную существенную роль смысловые барьеры приобретают в так называемом педагогическом общении, что объясняется возрастной разницей, жизненным опытом одних и отсутствием его у других, расхождением в интересах и, что особенно важно подчеркнуть, часто ошибками в выборе

воспитательных воздействий со стороны старших.

Здесь большое значение имеет понятие личностного смысла, глубоко проанализированное в работах А. П. Леонтьева. Известно, что, помимо общепринятой системы значений, слова, как и другие факты сознания человека, имеют некоторый личностный смысл, некоторую особую значимость, индивидуальную для каждого. Личностный смысл, т. е. особую значимость для человека, приобретает то, что связывает цели деятельности с мотивами ее осуществления, то, в чем оказываются запечатленными его потребности. Одно и то же слово, действие, обстоятельство могут иметь различный смысл для разных людей. Поэтому в общении важную роль играет умение поставить себя на место того, с кем общаешься. Другими словами, в любой ситуации общения требуется одинаковое понимание ситуации, т. е. понимание стратегии и тактики поведения партнера по ситуации. Стратегия и тактика взаимодействия только и могут быть разработаны на основе взаимопонимания. Причем, если стратегия взаимодействия определена выполняемой социальной деятельностью, тактика взаимодействия определяется непосредственным представлением о партнере. В единстве этих двух моментов и создается реальная ситуация взаимодействия.

Интересная теория конфликтного общения разработана американским психотерапевтом Э. Берне. С его точки зрения, в каждом человеке существуют три «я»: Дитя (зависимое, подчиняемое и безответственное существо); Родитель (напротив, независимый, неподчиняемый и берущий ответственность за себя) и Взрослый (умеющий считаться с ситуацией, понимать интересы других и распределять ответственность между собой и ими). «Я» в виде Дитя у человека возникает и разрабатывается в детстве; в том же возрасте за счет подражания старшим и желания быть на их месте формируется родительское «я»; что касается «я» в форме Взрослого, то оно складывается долго, порой десятилетиями, за счет жизненного опыта субъекта и накопления того, что называют житейской мудростью.

И вот, выступая с позиции Дитя, человек выглядит подчиняемым и неуверенным в себе, с позиции Родителя – самоуверенно-агрессивным; с позиции Взрослого – корректным и сдержаным. Во взаимодействии людей эти позиции согласованы лишь тогда, когда один из партнеров готов принять позицию, определенную для него другим партнером. Представим себе, что педагог обращается к школьнику, предпринимая обычную в таких случаях форму взаимодействия Родитель – Дитя или Взрослый – Дитя. Школьнику и в голову не придет протестовать против предлагаемой ему детской позиции, и он обычно на нее согласен. Но тот же педагог, обращаясь в подобном тоне к незнакомому юноше на улице, рискует встретить отпор хотя бы потому, что с подросткового возраста и далее

любому человеку кажется крайне важным, чтобы его больше не считали ребенком. Суть теории Э. Берне сводится к тому, что, когда ролевые позиции партнеров по общению согласованы, их акт взаимодействия доставляет обоим чувство удовлетворения. Если положительная эмоция на радость партнерам заранее присутствует в общении, то такой тип взаимодействия Э. Берне называет поглаживанием. При согласовании позиций, о чем бы ни говорили собеседники, у них идет обмен поглаживаниями. Лишение ответного поглаживания уже задевает человека, если же вопреки его ожиданиям к нему еще и обращаются с несогласованной позиции (как Родитель – Дитя или как Взрослый – Дитя), это вызывает гнев и может стать причиной конфликта. Как видно из всего сказанного, с психологической точки зрения содержание контакта может быть очень многообразным по ролевым позициям партнеров, и для всего диалога может иметь решающее значение то, насколько правильно выбрана позиция, насколько она согласована между партнерами по общению. То, какую позицию мы займем в контакте, сразу же определяет и круг психологических ролей, которые нам предстоит исполнить.

### **1.12 Лекция № 12 (2 часа).**

**Тема: «Разрешение конфликтов».**

#### **1.12.1 Вопросы лекции:**

1. Сущность, функции и виды конфликтов.
2. Причины межгрупповых конфликтов.
3. Поведение в конфликте.
4. Управление конфликтами.
5. Последствия конфликтов в организации.

#### **1.12.2 Краткое содержание вопросов:**

Любая социальная группа представляет собой достаточно сложное социально-психологическое явление. В ней одновременно могут функционировать формальные и неформальные системы отношений. В свою очередь неформальные отношения включают в себя ценностно-нормативную систему группы, статусно-ролевую структуру и систему межличностных связей и предпочтений. Кроме того, группа находится в сложной системе взаимоотношений с другими группами. Образно говоря, в социальной группе, как в капле воды, отражается все многообразие общества. Поэтому в ней в той или иной степени могут иметь место самые разнообразные виды конфликтов. Наиболее характерными из них являются конфликты между группой и членом группы. В основе подобных конфликтов, как правило, лежат определенные изменения (попытки изменений) в группе и вне ее. Изменения групповых норм (какие бы причины ни лежали в их основе) – процесс для группы непростой и, как правило, связан с внутригрупповыми противоречиями и конфликтами. Даже если большинство членов группы понимает необходимость этих изменений и одобряет их, отдельные члены группы по тем или иным причинам могут оказаться в оппозиции и даже выйти из состава группы. Если же нормы пытаются изменить один человек (отдельный член группы) без одобрения его деятельности другими

членами, то к нему будут применены соответствующие санкции вплоть до исключения из группы.

Само членство индивида в группе является конфликтным. С одной стороны, человек нуждается в других для реализации своих личностных целей и интересов, а с другой – он вынужден подчиняться групповым нормам и требованиям, которые не всегда соответствуют его личным планам и желаниям. Поэтому нарушение групповых норм является наиболее характерной причиной внутригрупповых конфликтов. Можно выделить основные причины, по которым член группы нарушает групповые нормы и требования:

- 1) индивид преднамеренно нарушает групповые нормы, преследуя (защищая) свои личные цели, интересы, ценности;
- 2) индивид нарушает групповые нормы случайно или вследствие того, что еще не в полной мере усвоил эти нормы (например, новый член группы);
- 3) индивид не в состоянии по тем или иным причинам выполнить предписываемые группой требования.

Можно выделить целый ряд причин, лежащих в основе конфликта между личностью и группой:

- 1) противоречие ожиданий личности ожиданиям группы (например, качественные характеристики личности, ее поведение не соответствует групповым ожиданиям или сама группа не соответствует ожиданиям личности);
- 2) противоречия между личностью и группой в целях, ценностях, интересах, позициях и т. д.;
- 3) борьба за повышение своего статуса в группе, в том числе и за место лидера;
- 4) конфликт между руководящими органами и неформальной группой;
- 5) поиск и нахождение реального и мнимого виновника (козла отпущения) каких-либо неудач в деятельности группы.

Каждый член группы как бы закрепляется на определенном месте в групповой структуре со своей ролью, статусом и ресурсами. Попытка изменить свое место в группе порождает структурные или статусно-ролевые изменения. Подобные изменения могут быть обусловлены ролевыми конфликтами, которые возникают по причине несовпадения принятой (добровольно или под давлением) членом группы роли с групповыми нормами или ожиданиями. Чаще всего такие конфликты случаются тогда, когда вакантное место занимает новый член группы. Адаптация и социализация всегда чреваты конфликтами. Во-первых, требования группы к новичкам, как правило, бывают завышенными. Во-вторых, новый член группы обычно не в полной мере владеет всеми тонкостями взаимодействия.

Структурные и статусно-ролевые изменения также могут быть связаны с изменением групповых целей и видов деятельности, которые предполагают перераспределение ролей, функций, средств, прав, обязанностей, ответственности и власти. Межгрупповые конфликты представляют собой столкновения отдельных групп по поводу возникновения между ними конфликтных противоречий. Эти противоречия могут быть обусловлены самыми различными причинами (такими как борьба за ограниченные ресурсы, стремление к доминированию, противоположные (взаимоисключающие) цели, интересы, ценности и др.).

В основе межгруппового взаимодействия лежат такие понятия, как «социальная идентичность» и «социальное сравнение». Эти понятия предполагают деление людей на своих и чужих, выделение своей группы (мы-группы) из общей массы других групп (аутгрупп). Через сравнение и противопоставление отдельные индивиды идентифицируют себя с определенной социальной общностью и обеспечивают относительную стабильность внутригрупповых отношений. Отнесение себя к какой-либо группе, по мнению А. Рапорта, порождает негативный образ «даже в том случае, если отсутствуют реальное столкновение интересов и сколько-нибудь длительная история межгрупповых отношений».

К особенностям межгруппового конфликта относится также то, что они способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений, объединению всех членов группы для борьбы с внешним врагом.

Феномен сплочения перед лицом внешней угрозы часто используют лидеры групп и больших социальных общностей для сохранения внутригруппового единства и укрепления своей личной власти. В наибольшей степени такая политика присуща закрытым группам с авторитарной системой управления. Например, иракский диктатор Саддам Хусейн для сохранения режима личной власти постоянно провоцировал внешние конфликты.

В открытых группах с демократическими методами управления внутригрупповое равновесие в значительной степени поддерживается благодаря множественности конфликтных ситуаций и наличию разнообразных способов и механизмов их разрешения. В условиях структурной гибкости неоднородные внутренние конфликты постоянно накладываются друг на друга, предотвращая тем самым глобальный раскол группы в каком-либо одном направлении.

Взаимодействие различных групп в обществе может быть построено по разным основаниям. Группы могут соблюдать относительный нейтралитет по отношению друг к другу; могут сотрудничать на основе разделения и дополнения функций в совместной деятельности; могут вести непримиримую борьбу за уничтожение друг друга. В рыночных условиях стратегия и тактика индивидуального и группового выживания объективно предполагают межгрупповую конкуренцию и борьбу за различные виды ресурсов. Особенно эта борьба обостряется в периоды социально-политических, экономических и социокультурных изменений, когда развиваются нормы, ценности, отношение к власти, собственности и моральным принципам. В такие периоды межгрупповая борьба за распределение и перераспределение ресурсов переходит в открытую войну всех против всех без правил и морали.

### **Основные межличностные стили разрешения конфликтов**

Основные межличностные стили разрешения конфликтов были разработаны К. Томасом. Он указывает, что существуют 5 основных стилей поведения при конфликте: приспособление, компромисс, сотрудничество, уклонение, соперничество (или конкуренция).

Стиль поведения в конкретном конфликте, считает он, определяется той мерой, в которой вы хотите удовлетворить собственные интересы, действуя при этом пассивно или активно, и интересы другой стороны, действуя совместно или индивидуально. Приведем рекомендации по наиболее целесообразному использованию того или иного стиля в зависимости от конкретной ситуации и характера личности человека. Стиль конкуренции, соперничества может использовать человек, обладающий сильной волей, достаточным авторитетом, властью, не очень заинтересованный в сотрудничестве с другой стороной и стремящийся в первую очередь удовлетворить собственные интересы.

Его можно использовать, если:

- 1) исход конфликта очень важен для вас и вы делаете большую ставку на свое решение возникшей проблемы;
- 2) обладаете достаточной властью и авторитетом и вам представляется очевидным, что предлагаемое вами решение – лучшее;
- 3) чувствуете, что у вас нет иного выбора и вам нечего терять;
- 4) должны принять непопулярное решение и у вас достаточно полномочий для выбора этого шага;
- 5) взаимодействуете с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль. Однако следует иметь в виду, что это не тот стиль, который нужно использовать в близких личных отношениях, так как, кроме чувства отчуждения, он ничего больше не может вызвать. Его также нецелесообразно использовать в ситуациях, когда вы не

обладаете достаточной властью, а ваша точка зрения по какому-то вопросу расходится с точкой зрения начальника.

Стиль сотрудничества можно использовать, если, отстаивая собственные интересы, вы вынуждены принимать во внимание нужды и желания другой стороны. Этот стиль наиболее труден, так как он требует более продолжительной работы. Цель его применения – разработка долгосрочного взаимовыгодного решения. Такой стиль требует умения объяснять свои желания и выслушивать друг друга, сдерживать свои эмоции. Отсутствие одного из факторов делает этот стиль неэффективным. Для разрешения конфликта этот стиль можно использовать в следующих ситуациях:

- 1) необходимо найти общее решение, если каждый из подходов к проблеме важен и не допускает компромиссов;
- 2) у вас длительные, прочные и взаимозависимые отношения с другой стороной;
- 3) основной целью является приобретение совместного опыта работы;
- 4) стороны способны выслушать друг друга и изложить суть своих интересов;
- 5) необходимы интеграция точек зрения и усиление личностной вовлеченности сотрудников в деятельность. Стиль компромисса. Суть его заключается в том, что стороны стремятся урегулировать разногласия при взаимных уступках. В этом плане он несколько напоминает стиль сотрудничества, однако осуществляется на более поверхностном уровне, так как стороны в чем-то уступают друг другу. Этот стиль наиболее эффективен, если обе стороны хотят одного и того же, но знают, что это одновременно невыполнимо (например, стремление занять одну и ту же должность или одно и то же помещение для работы). При использовании этого стиля акцент делается на решении, которое можно выразить словами: «Мы не можем полностью выполнить свои желания, следовательно, необходимо прийти к решению, с которым каждый из нас мог бы согласиться».

Такой подход к разрешению конфликта можно использовать в следующих ситуациях:

- 1) обе стороны имеют одинаково убедительные аргументы и обладают одинаковой властью;
  - 2) удовлетворение вашего желания имеет для вас не слишком большое значение;
  - 3) вас может устроить временное решение, так как нет времени для выработки другого, или же другие подходы к решению проблемы оказались неэффективными;
  - 4) компромисс позволит вам хоть что-то получить, чем все потерять.
- Стиль уклонения реализуется обычно, когда затрагиваемая проблема не столь важна для вас, вы не отстаиваете свои права, не сотрудничаете ни с кем для выработки решения и не хотите тратить на это время и силы. Такой стиль рекомендуется также в тех случаях, когда одна из сторон обладает большей властью или чувствует, что не права, или считает, что нет серьезных оснований для продолжения контактов.

Стиль уклонения можно рекомендовать к применению в следующих ситуациях:

- 1) источник разногласий тривиален и несущественен для вас по сравнению с другими более важными задачами, а потому вы считаете, что не стоит тратить на него силы;
- 2) знаете, что не можете или даже не хотите решить вопрос в свою пользу;
- 3) у вас мало власти для решения проблемы желательным для вас способом;
- 4) хотите выиграть время, чтобы изучить ситуацию и получить дополнительную информацию, прежде чем принять какое-либо решение;
- 5) пытаться решить проблему немедленно – опасно, так как вскрытие и открытое обсуждение конфликта могут только ухудшить ситуацию;
- 6) подчиненные сами могут успешно урегулировать конфликт;
- 7) у вас был трудный день, а решение этой проблемы может принести дополнительные неприятности.

Не следует думать, что этот стиль является бегством от проблемы или уклонением от ответственности. В действительности уход или отсрочка могут быть вполне подходящей реакцией на конфликтную ситуацию, так как за это время она может разрешиться сама

собой или вы сможете заняться ею позже, когда будете обладать достаточной информацией и желанием разрешить ее. Стиль приспособления означает, что вы действуете совместно с другой стороной, но при этом не пытаетесь отстаивать собственные интересы в целях сглаживания атмосферы. К. Томас считает, что этот стиль наиболее эффективен, когда исход дела чрезвычайно важен для другой стороны и не очень существенен для вас или когда вы жертвуете собственными интересами в пользу другой стороны. Стиль приспособления может быть применен в следующих наиболее характерных ситуациях:

- 1) важнейшая задача – восстановление спокойствия и стабильности, а не разрешение конфликта;
  - 2) предмет разногласия не важен для вас или вас не особенно волнует случившееся;
  - 3) считаете, что лучше сохранить добрые отношения с другими людьми, чем отстаивать собственную точку зрения;
  - 4) осознаете, что правда не на вашей стороне;
  - 5) чувствуете, что у вас недостаточно власти или шансов победить.
- Точно так же, как ни один стиль руководства не может быть эффективным во всех без исключения ситуациях, так и ни один из рассмотренных стилей разрешения конфликта не может быть выделен как самый лучший. Надо научиться эффективно использовать каждый из них и сознательно делать тот или иной выбор, учитывая конкретные обстоятельства.

Несмотря на то что взаимоотношения с другими людьми должны способствовать миру и гармонии, конфликты неизбежны. Каждый здравомыслящий человек должен обладать умением эффективно улаживать споры и разногласия, чтобы ткань общественной жизни не рвалась с каждым конфликтом, а, наоборот, крепла вследствие умения находить и развивать общие интересы.

Для разрешения конфликта важно иметь в своем распоряжении различные подходы, уметь гибко пользоваться ими, выходить за пределы привычных схем и чутко реагировать на возможности, поступать и мыслить по-новому. В то же время можно использовать конфликт как источник жизненного опыта, самовоспитания и самообучения. Конфликты могут быть превращены в прекрасный учебный материал, если в последующем вы найдете время на то, чтобы вспомнить, что привело к конфликту и что происходило в конфликтной ситуации. Тогда можно узнать больше о самом себе, о вовлеченных в конфликт людях или об обстоятельствах, способствовавших возникновению конфликта. Это знание поможет принять правильное решение и избежать конфликта в будущем.

Для успешного разрешения конфликта в конечном счете необходимо, чтобы обе стороны проявили желание его разрешить. Но если желание будет проявлено хотя бы одной стороной, то и это даст другой стороне больше возможностей для встречного шага. В конфликтах люди как бы скованы взаимными обидами, претензиями и другими негативными эмоциями. Сделать первый шаг на пути к разрешению конфликта довольно трудно: каждый считает, что уступить должен другой. Поэтому готовность к разрешению конфликта, проявленная одной стороной, может сыграть решающую роль в разрешении его в целом.

### **1.12.2 Краткое содержание вопросов:**

#### **1.13 Лекция № 13 (2 часа).**

**Тема: «Управление поведением организации».**

##### **1.13.1 Вопросы лекции:**

1. Особенности организационного поведения при становлении (создании и росте) организаций.

2. Разнообразие факторов поведения организации
3. Понятие и законы управления
4. Принципы управления
5. Регулирование и контроль
6. Поведение организаций на различных стадиях онтогенеза
7. Концепция обучающейся организации и факторы и проявления ее поведения

### ***1. Понятие изменений и нововведений***

Под изменениями и нововведениями в организационном поведении понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Незначительные корректировки основных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные — с периодичностью один раз в четырех-пять лет. Цель изменений — осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Причины организационных изменений и нововведений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Наиболее распространенными являются изменение внешних условий работы (действия конкурентов), появление прогрессивных технологий решения управленческих задач (автоматизация и компьютеризация), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленческих расходов).

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными: ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы организации, проигрыши в конкурентной борьбе, пассивность персонала, неаргументированный протест против любых инноваций, отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой, высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения.

Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование. При каждом из указанных видов происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре и других существенных параметрах функционирования организации.

Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

### ***2. Политика организации в отношении изменений***

Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

Реактивный подход — позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Проактивный (превентивный) подход — дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих правлять самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Основными объектами организационных изменений и нововведений являются:

- цели деятельности персонала и организации в целом;
- структура управления организацией;
- технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- состав персонала.

Одной из составляющих частей внедрения нововведений является освоение организацией новой идеи. Автору идеи необходимо:

- выявить заинтересованность группы в этой идее, включая последствия нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах группы и т.д.;
- разработать стратегию достижения поставленной цели;
- определить альтернативные стратегии;
- окончательно выбрать стратегию действия;
- составить конкретный детализированный план действий.

*Варианты политики внедрения нововведений в коллективе:*

1) Директивная политика. Суть ее сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

2) Политика переговоров. Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений.

3) Политика достижения общих целей. Суть ее состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов — специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных: так и всей организации.

4) Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

5) Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

### ***3. Сопротивление изменениям и их преодоление***

Изменения — это крайне трудный и болезненный процесс. Чем более глубокие и радикальные изменения происходят в организации, тем выше вероятность сопротивления им.

Причины сопротивления могут быть экономическими, организационными, личностными, социальными, политическими и др.

Люди сопротивляются изменениям, потому что они кажутся угрозой привычному поведенческому стереотипу, статусу или материальному вознаграждению. Основными причинами сопротивления изменениям являются следующие:

- неприятие нового — люди с подозрением относятся к тому, что, как им кажется, негативно влияет на устоявшееся положение, способы работы или условия занятости. Они боятся изменять привычную обстановку. Они могут не доверять руководителям, а значит, и не верить их заявлениям о том, что изменения проводятся для блага сотрудников и организации. У них могут быть серьезные причины, основанные на прошлом опыте. Они могут подозревать, что у руководства имеются скрытые мотивы, и чем мощнее пропаганда, тем громче торжественные заверения менеджеров, тем сильнее недоверие.

-экономический страх — страх потери денег, угроза гарантированной занятости.

-неудобство — изменения сделают жизнь более трудной.

-неопределенность — изменения могут причинять беспокойство в силу неопределенности их результатов.

-символический страх — небольшие изменения, которые могут повлиять на какой-нибудь ценный символ, например, отдельный офис или зарезервированное место на стоянке, могут являться символом начала больших перемен. Это особенно верно, когда у работников нет определенного представления о масштабе изменений.

-угроза межличностным отношениям — то, что идет вразрез с привычными социальными отношениями и стандартами группы работников, будет встречать сопротивление.

-угроза статусу или квалификации — изменения воспринимаются как понижающие статус человека или квалификацию.

-страх несоответствия компетентности — озабоченность нехваткой способности справляться с новыми требованиями или приобретением новых умений и навыков.

Формы сопротивления изменениям могут быть различны, например, неприкрытая оппозиция и возмущение, жалобы, равнодушие, снижение интенсивности труда, уход с работы и др.

Для преодоления сопротивления организационным изменениям и нововведениям менеджеру рекомендуется использовать следующие принципы управления:

- следует максимально привлекать к управлению изменениями всю лояльно настроенную часть персонала;
- необходимо любым способом заинтересовать в изменениях лидеров неформальных групп;
- изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе;
- изменения не должны быть неожиданными для персонала;
- первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника;
- изменениями не должны руководить лица, лично материально в них заинтересованные (или полностью незаинтересованные);
- персонал должен знать все выгоды от изменений;
- следует открыто обсуждать идеи и направления изменений;

- менеджер должен любым путем облегчить персоналу тяготы изменений (трудоустраивать, направлять на переподготовку, давать дополнительное время для отдыха и т.п.);
- в разумных размерах необходимо использовать «подкуп», т.е. обещать материальные выгоды, замораживание сокращения штатов и др.;
- в состав инициативных рабочих групп следует вводить авторитетных, но скептически настроенных лиц;
- следует составлять и оглашать жесткие графики действий, формируя у персонала установку на неизбежность организационных изменений;
- в отдельных случаях следует огласить санкции за сопротивление изменениям.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устраниć сопротивление организационным изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления. Набор этих методов варьируется от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). В практическом менеджменте применение каждого метода требует анализа конкретной ситуации с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося в организации баланса сил.

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы оно было поддержано сотрудниками организации и стало реальностью.

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе — при подготовке и принятии решений о *Модели изменений*

Стратегия управления изменениями должна базироваться на понимании различных моделей изменений. Они представляют общую схему, в рамках которой можно сделать стратегический выбор.

Наиболее известные модели изменений были разработаны Левином (Lewin, 1951) и Бекхардом (Beckhard, 1969). Тюри (Thurley, 1979), а Бир и соавторы (Beer et al, 1990) дополнили понимание механизма изменений другими важными соображениями.

### *1. Левин*

Согласно Левину (Lewin, 1951) основные механизмы управления изменениями таковы:

«Размораживание» — нарушение стабильного баланса, который поддерживает существующие типы поведения и установки. Этот процесс должен учитывать внутреннюю угрозу, которую представляют изменения по отношению к людям, и необходимость мотивировать вовлеченных в изменения людей к достижению естественного баланса путем принятия изменений.

Изменения — развитие новых ответных реакций на основе новой информации.

«Замораживание» — стабилизация изменений в результате усвоения людьми новых ответных реакций.

### *2. Бекхард*

Согласно Бекхарду (Beckhard, 1969), программа изменений должна включать следующие процессы:

постановка целей и определение будущего состояния или организационных условий, которых нужно достичь в результате изменений;

диагностика существующих условий относительно этих целей;

выработка действий на переходный период и формирование приверженности, необходимой для достижения будущего состояния;

разработка стратегий и плана действий для управления этим переходом в свете анализа факторов, способных повлиять на процесс проведения изменений.

### *3. Тюри*

Тюрли (Thurley, 1979) описал следующие пять подходов к управлению изменениями:

1. Директивный — навязывание изменений в кризисных ситуациях; или когда другие методы потерпели неудачу — осуществляется с помощью авторитарного управления без проведения консультаций с работниками.

2. Переговорный — признается, что власть распределяется между работодателем и работником, а изменения требуют процесса переговоров, достижения компромисса и согласия до начала реализации.

3. Завоевание «сердец и умов» — проведение комплексных изменений в установках, ценностях и убеждениях всех работников. Этот «нормативный» подход (т.е. исходящий из определения, что менеджеры думают правильно, или «нормально») нацелен на достижение приверженности и создание унифицированного видения, но не требует вовлеченности или участия как обязательных элементов.

4. Аналитический — теоретический подход к процессу изменений с использованием аналогичных вышеописанным моделей изменений. Он применяется последовательно от анализа и диагностики ситуации, через постановку целей, проектирование процесса изменений, оценку результатов до определения целей следующего этапа в процессе изменений. Это рациональный и логический подход. Однако изменения редко происходят так гладко, как предполагает эта модель. Эмоции, политика и внешнее давление приводят к тому, что рациональный подход, который может быть правильным на начальной стадии изменений, потом бывает трудно сохранить.

5. Основанный на действии — признается, что поведение менеджеров на практике расходится с постулатами этой аналитической теоретической модели. Различия между управленческой мыслью и реальными управленческими действиями практически полностью размываются. Идеи менеджеров не расходятся с тем, что они делают. Поэтому на практике управление изменениями часто осуществляется с помощью подхода: «готовься, целься, огонь». Этот типичный подход к изменениям начинается с распространенного признания существования некоторых проблем, хотя эти проблемы четко не определены. Поиск возможных решений, часто методом проб и ошибок, приводит к прояснению характера проблемы, после чего возникает общее понимание возможного оптимального решения или как минимум схема, в рамках которой его можно найти.

### **Понятие изменений и нововведений**

Под изменениями и нововведениями в организационном поведении понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Незначительные корректировки основных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные — с периодичностью один раз в четырех-пять лет. Цель изменений — осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Причины организационных изменений и нововведений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Наиболее распространенными являются изменение внешних условий работы (действия конкурентов), появление прогрессивных технологий решения управленических задач

(автоматизация и компьютеризация), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленческих расходов).

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными: ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы организации, проигрыши в конкурентной борьбе, пассивность персонала, неаргументированный протест против любых инноваций, отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой, высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

***Нововведения можно разделить на 3 группы:***

1. технико-технологические (новые оборудование, приборы, технологические схемы и т.д.);

2. продуктные (переход на выпуск новых изделий, материалов);

социальные, к которым относится: экономические (новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда)

3. организационно-управленческие (новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.)

собственно социальные, то есть целенаправленные изменения внутриколлективных отношений (выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, воспитательной работы, как, например, наставничество, создание новых общественных органов и т.д.)

правовые, главным образом выступающие как изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве.

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяются понятием «управленческие».

***Классификация изменений и нововведений:***

***по организации проведения:***

запланированные

незапланированные;

***по срокам:***

краткосрочные

долгосрочные;

***по отношению к персоналу:***

повышающие эффективность работы персонала;

повышающие квалификацию работников;

направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом и др.

***По способу осуществления следует различать нововведения:***

экспериментальные, то есть проходящие стадию апробации, проверки;

прямые, реализуемые без экспериментов.

***По объему:***

точечные (правила);

системные (технологические и организационные системы);

стратегические (принципы производства и управления).

***По назначению:***

направленные на: эффективность производства;

улучшение условий труда;

обогащение содержания труда;

повышение управляемости организации;

повышение качества продукции.

***Возможные положительные воздействия нововведений:***

снижение издержек;

снижение вредности труда;

повышение квалификации и др.

### ***Возможные отрицательные воздействия нововведений:***

финансовые затраты на их проведение;  
снижение эффективности работы на начальном этапе;  
социальная напряженность и др.

Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения.

Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование. При каждом из указанных видов происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре и других существенных параметрах функционирования организации.

Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

## **2. Политика организации в отношении изменений**

Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

***Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:***

Реактивный подход — позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

Проактивный (превентивный) подход — дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих правлять самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Изменения по периодичности делят на разовые и многоступенчатые; по отношению персонала — на положительно воспринимаемые большинством персонала и отрицательно воспринимаемые.

*Основными объектами организационных изменений и нововведений являются:*

цели деятельности персонала и организации в целом;  
структура управления организацией;  
технология и задачи трудовой деятельности персонала;  
состав персонала.

*Одной из составляющих частей внедрения нововведений является освоение организацией новой идеи. Автору идеи необходимо:*

выявить заинтересованность группы в этой идеи, включая последствия нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах группы и т.д.;  
разработать стратегию достижения поставленной цели;  
определить альтернативные стратегии;  
окончательно выбрать стратегию действия;  
составить конкретный детализированный план действий.

Людям свойственно настороженно-негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений:

1. экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);  
психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы);

2. социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

При нововведении организация работы с людьми осуществляется в соответствии с принципами:

1. информирования о существе проблемы;
2. предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);
3. инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях);
4. индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.).

**Выделяют следующие типы людей по их отношению к нововведению:**

Новаторы — люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствовать что-либо. Энтузиасты — люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности. Рационалисты — принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений.

Нейтралы — люди, не склонные верить на слово полезному предложению.

Скептики — люди, способные стать хорошими контролерами проектов и предложений, но тормозящие нововведения.

Консерваторы — люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом.

Петрограды — люди, автоматически отрицающие все новое.

**Варианты политики внедрения нововведений в коллективе**

Директивная политика. Суть ее сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

Политика переговоров. Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений.

Политика достижения общих целей. Суть ее состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов — специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных: так и всей организации.

Аналитическая политика. Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

Политика проб и ошибок. Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

### **3. Сопротивления изменениям и их преодоление**

Изменения — это крайне трудный и болезненный процесс. Чем более глубокие и радикальные изменения происходят в организации, тем выше вероятность сопротивления им.

**Причины сопротивления** могут быть экономическими, организационными, личностными, социальными, политическими и др.

#### **Причины сопротивления изменениям:**

чувство неопределенности будущего положения вследствие недостатка информации, пессимистичной оценки перспектив;  
ощущение угрозы социальным отношениям;  
нежелание изменять сложившиеся трудовые навыки.

**Формы сопротивления** изменениям могут быть различны, например, неприкрытая оппозиция и возмущение, жалобы, равнодушие, снижение интенсивности труда, уход с работы и др.

<b>Виды сопротивления</b>	<b>Факторы сопротивления</b>
Логические, рациональные возражения	Время, необходимое для адаптации Возможность создания нежелательных условий, например понижения квалификации Экономические издержки в результате изменений Сомнения в технической целесообразности изменений
Психологические, эмоциональные установки	Страх неизвестности Неумение адаптироваться к переменам Антипатия к менеджменту и другим агентам перемен Неверие в других людей Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво
Социологические факторы, групповые интересы	Политические коалиции Поддержка групповых ценностей Локальные ограниченные интересы Желание сохранить дружеские отношения

#### **Преодоление сопротивления изменениям**

Для преодоления сопротивления организационным изменениям и нововведениям менеджеру рекомендуется использовать следующие принципы управления:

следует максимально привлекать к управлению изменениями всю лояльно настроенную часть персонала;

необходимо любым способом заинтересовать в изменениях лидеров неформальных групп;

изменения нельзя начинать при временной напряженности в работе;

изменения не должны быть неожиданными для персонала;

первая информация об изменениях обязательно должна исходить от авторитетного источника;

изменениями не должны руководить лица, лично материально в них заинтересованные (или полностью незаинтересованные);  
персонал должен знать все выгоды от изменений;  
следует открыто обсуждать идеи и направления изменений;  
менеджер должен любым путем облегчить персоналу тяготы изменений (трудоустраивать, направлять на переподготовку, давать дополнительное время для отдыха и т.п.);  
в разумных размерах необходимо использовать «подкуп», т.е. обещать материальные выгоды, замораживание сокращения штатов и др.;

в состав инициативных рабочих групп следует вводить авторитетных, но скептически настроенных лиц;

следует составлять и оглашать жесткие графики действий, формируя у персонала установку на неизбежность организационных изменений;

в отдельных случаях следует огласить санкции за сопротивление изменениям.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устраниć сопротивление организационным изменениям, оказывают **методы преодоления сопротивления**. Набор этих методов варьируется от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). В практическом менеджменте применение каждого метода требует анализа конкретной ситуации с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося в организации баланса сил.

Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы оно было поддержано сотрудниками организации и стало реальностью.

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе — при подготовке и принятии решений о них.

## 1.14 Лекция № 14 (2 часа).

### Тема: «Персональное развитие в организации».

#### 1.14.1 Вопросы лекции:

1. Социализация индивида в организации
2. Карьера как форма развития трудового потенциала работника. Планирование карьеры
3. Организационные карьеры. Стадии карьеры, планирование карьеры.
4. Развивающее управление персоналом и систематизация организационных факторов и компетенций менеджеров, способствующих развитию организации и персонала

#### 1.14.2 Краткое описание вопросов:

1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.

Существование организации на рынке во многом связано с выбором форм и методов ее адаптации к внешним условиям, управлением ее поведением в соответствии с требованиями рыночного окружения. Эффективная и устойчивая деятельность любой организации зависит от того, как руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл и каждую из его стадий.

Руководитель всегда должен знать, на какой стадии развития находится организация, и оценивать, насколько осуществляемая деятельность и принятый стиль управления соответствуют этой стадии.

Жизненный цикл ориентирует менеджеров на периодическую перепроверку специфических целей организации, на постановку вопроса о целесообразности ее существования в том виде, в котором она создавалась изначально.

Жизненный цикл организации — это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад).

Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой.

Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности организационного поведения.

#### **Стадия создания организации.**

Организация находится в стадии становления. Цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка.

Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера — новатор. На данной стадии чаше всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи:

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

На стадии создания организации перед менеджерами стоят особенно сложные задачи. Их суть можно свести к дилемме «быть или не быть». На этой стадии необходим особо тщательный и всесторонний анализ ситуации.

**Стадия роста организации.** На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными.

По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи:

- обеспечить условия экономического роста;
- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- достичь высокого качества товаров, услуг.

- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего.

**Стадия зрелости организации.** Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии весьма вероятно обюрокрачивание аппарата управления организации.

Перед организацией стоят задачи:

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

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

### **Стадия спада организации**

Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад

Характерные симптомы этой стадии:

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее формы конкурентной борьбы;
- возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе;
- нарастает сложность управления производственными активами;
- усложняется процесс создания товарных инноваций; ♦ снижается прибыль.

На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;

- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

## 2. Организационная (корпоративная) культура организации

*Корпоративная*, или, как часто говорят, *организационная культура* относится к факторам внутренней среды организации: это образ жизни, мышления, действия и существования.

Организационная культура - это система формальных и неформальных правил и норм поведения, обычаяй и традиций, ценностей и убеждений, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников данной организационной структуры, стиля руководства данной организационной структуры.

Эта культура воплощается в системе социальных норм и ценностей, сознании, знаниях, в профессионализме и природе труда, мировоззрении, морально- этических нормах деятельности, поведении, она определяет климат, стиль взаимоотношений, ценности предприятия.

Она ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым.

Основными составляющими корпоративной культуры являются:

Система ценностей основные философские положения и идеи, принятые в организации. Они являются ядром культуры и определяют направление деятельности работников, обеспечивающее достижение успеха. Ценности, как правило, передаются не путем формальных письменных процедур, а более тонкими методами, например, с помощью историй, мифов, метафор..

Герои — люди, воплощающие культурные ценности и служащие примером для подражания. Организации с сильной культурой имеют немало героев, которые оказывают заметное влияние на корпоративную культуру. Церемонии и ритуалы — символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации. Организации с сильной культурой уделяют большое внимание разработке ритуалов и требуют от работающих неукоснительного их соблюдения. Они отражают уникальность культуры каждой организации и особенности внутрифирменного управления. Эффективно действующие в одной организации, они могут быть неэффективными в другой

Культурная сеть организации — скрытая иерархия власти в организации, независимая от титулов и должностей и состоящая из ролей, выполняемых сотрудниками организации. В определенной степени ее можно идентифицировать с неформальной структурой. Служит неофициальным средством связи внутри организации и носителем системы ценностей и мифологии.

Рассмотреть основные уровни организационной культуры американского социолога Э.Шайна

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние:

- миссия и цели организации;
- стратегия развития;
- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.

Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение:

- конкретные политические и экономические условия;
- национальные особенности, традиции, культура;
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда.

Современное состояние российской корпоративной культуры анализируют отечественные специалисты. В настоящее время в России существуют два принципиально разных типа культур: «византийская», когда бизнес строится на неформальных связях, деловые решения принимаются в неформальной обстановке; и «западная», в которой приняты финансовая прозрачность, четкое юридическое оформление сделок, неэмоциональное принятие деловых решений, использование современных концепций менеджмента. Большинство российских организаций в различных пропорциях сочетают в себе как «византийскую», так и «западную» культуры, но общая тенденция состоит в том, что бизнес медленно, но уверенно движется в сторону западных деловых традиций.

Рассмотрим основные типы организационной культуры.

В основе харизматической организационной культуры лежит склонность руководителя компании к излишней драматизации. Он страдает манией величия, работает на публику, старается выглядеть очаровательными, но требует к себе повышенного внимания, стремясь привлечь его всеми возможными способами.

Руководитель такого типа постоянно находится в возбужденном состоянии и ищет новые источники такого возбуждения. Тем не менее таким руководителям часто не хватает самодисциплины, они не могут в течение длительного времени концентрировать внимание на одной проблеме, часто эксплуатируют других, особенно своих подчиненных.

В харизматических культурах процветает индивидуализм, внимание к личности преувеличено, особенно на высшем уровне руководства. Управляющие стараются быть на виду и нуждаются в признании не только на фирме, но и вне ее стен.

Цель такой компании - быстрое развитие. Решения принимаются на основе интуиции, предположений, догадок, без тщательного предварительного анализа внешней среды и оценки возможностей фирмы. Очень часто структура организации и ее человеческий потенциал не в состоянии обеспечить намеченный рост компании

Власть в таких компаниях сосредоточена в руках высшего руководства, что обеспечивает ему, с одной стороны, возможность осуществить строгий контроль с другой - постоянно находиться в центре внимания.

В фирмах с самодостаточной организационной культурой во главу угла ставится независимость, индивидуальная инициатива, личные достижения. Сотрудники таких компаний уверены, что успех их фирмы напрямую зависит от их личного успеха. В таких организациях менеджеры имеют возможность развивать и осуществлять свои идеи. За достижения их должным образом награждают, поощряя при этом и самодисциплину.

Параноидальная организационная культура является следствием подозрительности руководителей организаций.

Подозревающего всех менеджера мучает навязчивая идея, что его все преследуют, в связи чем он никому не доверяет и ведет себя скрытно. Своих подчиненных он считает ленивыми, некомпетентными и уверен, что они стремятся занять его кресло. Такой руководитель настроен враждебно по отношению к другим, в особенности по отношению к своим непосредственным подчиненным, а в его действиях угадывается агрессия.

Руководители фирм с параноидальной организационной культурой лишь создают видимость активной деятельности. Страх и подозрительность снижают их способность быстро принимать важные стратегические решения в условиях быстро меняющейся внешней среды. Они постоянно концентрируют усилия на сборе информации о том, что происходит па фирме и в ее окружении.

Сотрудники компании неохотно делятся со своими коллегами важной информацией, опасаясь, что это может им повредить, лишив определенного преимущества.

Организационная культура, основанная на доверии, не признает и обоснованных страхов. Ее отличительными чертами являются взаимное доверие, справедливость,

открытость. Руководители уверены, себе и своих сотрудниках, считая их высококвалифицированными специалистами, компетентными в своей области, стремящимися достичь

Склонность к депрессии в характере руководителя организации, появляющаяся из-за чувства беспомощности и зависимости от других, ведет к развитию избегающей культуры.

В основе избегающей организационной культуры лежит стремление доминирующей коалиции избежать любых изменений. Руководство таких компаний пассивно, фирма не имеет четкой цели развития, менеджеры стараются не принимать решений. Такое неприятие изменений объясняется тем, что они могут затронуть ценности компании и ее систему власти, что неприемлемо для руководства.

Такие фирмы чаще всего работают в условиях стабильных рынков технологий, им присущи многие характерные черты механистических организаций.

**В фирмах с инновационной культурой** высшее руководство ценит логический подход к анализу и рациональный - к процессу, стремится выявить сильные и слабые стороны компании и оценить ее конкурентные позиции. Менеджеры осознают необходимость реформ и считают себя ответственными за их проведение. Обладая полной информацией имеющихся возможностях, они принимают решения и реализуют их, стремясь получить максимальную отдачу.

Политизированная организационная культура характерна для компаний, руководители которых стремятся изолировать себя от окружающих.

Такие люди остро чувствуют отчужденность от своего внешнего окружения. Они уверены, что любые совместные действия вмешательство в дела других нанесут вред, и избегают эмоциональных контактов из-за опасений быть униженными кем-либо.

Их связи с окружающими характеризуются холодностью и отчуждением, они психологически и социально изолированы от общества, однако их это не волнует.

Фирмы с политизированной организационной культурой не имеют четко определенных направлений развития. Руководитель не заинтересован и безразличен к делам компании. В условиях отсутствия лидера менеджеры нижних уровней стараются повлиять на выбор направления развития. Часто отдельные личности и группы начинают борьбу за власть, и менеджеры вступают в эту борьбу с целью упрочить свою собственную позицию и статус.

Фирмы с акцентированной организационной культурой имеют четко определенное направление развития, а общие перспективы и цели, намеченные компанией, одобряются и поддерживаются всеми сотрудниками. Высшее руководство формулирует четкие установки. Энтузиазм и заинтересованность персонала служат залогом успеха деятельности по достижению намеченных целей.

Стремление руководителя использовать принуждение в управлении людьми приводит к развитию бюрократической организацией культуры, где существует, порядок и отдаются предпочтение четко организованным процедурам.

Системы контроля таких фирм детализированы и формализованы и используются для мониторинга действий сотрудников. Такая система контроля обеспечивает компании достижение целей, зафиксированных в планах, страдающих излишней детализацией и содержащих массу частных и мелких подробностей. Эти планы и соответствующие им контрольные показатели являются критерием оценки деятельности организации.

Строго соблюдается служебная иерархия, важное значение приобретает должностное положение, от персонала ожидают дифференцированного поведения по отношению к руководителям в зависимости от их ранга.

Фирмы с креативной организационной культурой больше ориентируются на командную работу, а не на правила и предписания. Здесь большое внимание уделяется самодисциплине. Работая в команде, сотрудники компании информированы о деятельности своих коллег и взаимосвязи поставленных перед ними задач. Координация

деятельности происходит фактически на уровне подсознания, что вырабатывается опытом совместной эффективной работы. Сотрудники знают, координация является залогом успеха.

Организационные культуры, которые могут быть названы сильными часто формируются сильными лидерами, и наоборот.

Силу организационной культуры помимо фактора лидерства определяет как минимум два фактора: разделаемость и интенсивность.

Разделаемость (участие) определяет, в какой степени члены организации признают основные ценности компании.

Интенсивность оценивает степень преданности членов организации ее идеалам. Степень участия зависит от осведомленности и системы поощрений. Для того чтобы сотрудники признавали культурные ценности организации, они должны знать о них.

Управление организационной культурой заключается в ее: конструировании (формировании); поддержании; изменении.

### Формы и методы стимулирования поведения

В организации существуют как формальные так и неформальные отношения.

Формальные отношения в большей степени формируют организационное поведение в организации.

Человек, личность, индивид в организации рассматривается с точки зрения его должности, т. е. как должностное лицо, имеющее свои профессиональные навыки и профессию.

Формализация отношений очень важна в современных организациях, поскольку способствует установлению четкости и скоординированности действий. В результате организация становится более стабильной и эффективно работающей.

Формализация - это строгое определение правил, процедур и т. д. посредством разработки соответствующих документов. Она проходит этапы стандартизации и традиционализма.

Стандартной (или стандартизованной) называется любой процесс (или процедура), который осуществляется регулярно, описывается правилами и не меняется. Стандартизация:

-помогает сделать любой организационный процесс управляемым;

-предполагает разработку норм и правил не только обращения с тем или иным оборудованием, но и правила поведения и взаимоотношений в организации.

Чем больше стандартных отношений в организации, тем выше ее стандартизация. Традиционализм - это стандартизация, не сопровождаемая документацией и расписанными правилами.

Высокая степень традиционализма присуща маленьким организациям, которые изначально были созданы на базе доверия.

Но не все отношения можно подвергнуть формализации, стандартизации и традиционализму. Отношения, которые требуют творческой активности, никогда нельзя стандартизовать. Стандартизация таких отношений может привести к неэффективности и стать для организации губительной.

Набор формальных ролей в организациях называется по-разному.

- должностная инструкция;
- описание должности;
- должностная характеристика.

Общие пункты для всех должностей в должностных инструкциях следующие:

• функциональные обязанности. Они различаются по степени ответственности. Обязанности могут быть:

- прямыми, которые сформулированы четко;

- непрямыми, которые могут ограничиваться просто содействием другим сотрудникам;;ответственность
- полномочия и права;
- знания и образование;
- другие квалификационные требования.

Формальный статус включает следующее:

- полное название должности;
- властные полномочия в системе формальной власти организации;
- знания и образование;
- различия и исключительность;
- системы поощрений и символов;
- условия найма, назначения и увольнения;
- награды и поощрения, условия их предоставления;
- наказания и условия их применения;
- физическую локализацию (ограничение) внутри организации;
- доступ к ценной информации, некоторым важным лицам.

Организационный статус - это не только социальный, но и профессиональный показатель.

Формальный статус - совокупность обязанностей, прав и привилегий, которые имеет данное должностное лицо организации на законных основаниях.

В организации также существуют следующие формы поведения: целевое, которое подразделяется:

- на функциональное (цели связаны с функциями).
- экономическое (определяется стремлением человека к достижению определенного уровня благосостояния). Экономическая форма имеет три формулы проявления: 1) максимум доходов ценой максимума усилий; 2) минимум доходов при минимуме усилий; 3) максимум доходов при минимуме усилий;
- стратификационное, основанное на стремлении личности изменить свой статус;
- инновационное - для людей, которые проявляют творческое от ношение к работе и пользуются своей изобретательностью в решении задач;
- адаптационно-приспособительное, нацеленное на устранен» конфликтов, скор и стрессов в коллективе;
- церемониально-приспособительное, связанное с необходимостью поддержания устойчивости структуры организации, ее традиций, обычая и т. д.
- девиантное поведение

Девиантность означает отклонение от норм и правил. При этом девиантность - это отклонение не только от формальных норм, но и от неформальных.

- репрезентантное поведение

Руководители много общаются с внешними субъектами, являясь представителями организации или *репрезентантами*. В данном случае их поведение будет называться репрезентантным.

Таким образом, репрезентантное поведение - это поведение участников, обладающих формальным и неформальным статусами представителей организации во внешней среде, определяемое их формальными и неформальными ролями.

На организационное поведение данного типа (репрезентантное) влияет много факторов. В их числе:

- особенности внешней среды. В каждой среде существуют определенные нормы и правила поведения, которые должны соблюдаться организацией и ее представителями. К ним относятся
  - законы официальной государственной власти;
  - правила международного сообщества;

- традиции, культурно-этические нормы;
- требования и правила поведения в самой организации;
- инструкции;
- правила и нормы поведения;
- психосоциальные особенности личности. Люди должны уметь общаться.

Основными представителями репрезентантного поведения выступают торговые представители фирм. Их основными функциями являются:

- распространение информации о новых товарах и услугах фирмы;
- заключение контрактов;
- поиск новых клиентов;
- исследование рынка;
- сбор информации.

Торговый представитель должен обладать рядом личностных качеств, которые позволяют ему реализовать все функции на наивысшем уровне.

Репрезентантное поведение несет в себе культурный подтекст, а среда - это культурный фон организации.

В самой организации также существует некая культура, которая оказывает влияние на каждого индивида, работающего в данной организации. Культурные ценности формируются в условиях развития национальной культуры.

Для того чтобы эффективно работать, человеку требуется определенный стимул. Хороший руководитель обязан знать, каким образом можно стимулировать того или иного подчиненного.

К методам стимулирующего поведения относятся:

-Мотивация;;

-коммуникативная компетентность. Чтобы создать работнику необходимую среду, в которой он сможет наиболее эффективно использовать свой потенциал, менеджер должен максимально информировать своего подчиненного о его перспективах развития и требованиях, предъявляемых к нему;

-удовлетворенность работника трудом. Очень важна в персональном развитии. Возникает лишь тогда, когда человек посредством своей работы полностью удовлетворяет свои потребности. В учебнике В.Н. Глумакова "Организационное поведение" удовлетворенность трудом описывается следующей формулой:

**УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ТРУДОМ = ХАРАКТЕР И СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ + ОПЛАТА + ВОЗМОЖНОСТИ КАРЬЕРЫ + РУКОВОДСТВО + ОТНОШЕНИЯ С ТОВАРИЩАМИ ПО РАБОТЕ.**

-Процесс социализации работника включает в себя следующие моменты

- изменение установок, ценностей и форм поведения;
- адаптация к организационной среде, новым должностным обязанностям и рабочему коллективу;
- взаимное влияние сотрудников и руководителей.

#### 4. Развитие человеческих ресурсов в организации

Развитие человеческих ресурсов — это их изменение в зависимости от стратегических целей компании. Этот процесс представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются: выработка стратегии, планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организация процесса адаптации, обучения, формирование корпоративной культуры

Развитие персонала является одним из важнейших факторов успешной деятельности компании. Современные компании просто не могут позволить себе не развивать людей, которыми они управляют.

Постоянно развивающиеся люди представляют собой более ценные ресурсы, и, соответственно, компания получает от них большую отдачу. Развитие уже

существующего персонала намного более эффективно, чем набор и введение в курс дел новых сотрудников.

Основой индивидуального развития работника является его личностный потенциал.

Составляющие личностного потенциала:

- профессионализм - интеллектуально-познавательные способности и готовность к взаимодействию;
- нравственный потенциал. Каждый человек устанавливает для себя приоритеты при выборе норм и ценностей нравственного поведения. То, насколько эти нравственные нормы соответствуют общим стандартам, определяет общий потенциал человека;
- отношение человека к труду — является одним из основных показателей при приеме на работу, а также при выработке планов персонального развития в организации.

Для выявления отношения человека к труду используют показатели:

- объективные - степень ответственности, добросовестности и дисциплинированности;
- субъективные - степень удовлетворенности трудом, его организацией и оплатой.

Важным элементом развития персонала является развитие карьеры сотрудников.

5. Сущность, виды и этапы карьеры

Карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.

Карьера определяется временной последовательностью и продолжительностью занимаемых работником должностей. Подразумевается, что эта последовательность в той или иной мере отражает профессиональный квалификационный рост работника, расширение и углубление его способностей.

В этом смысле карьера представляет последовательность достижения определенных результатов должностного роста, профессиональной специализации, накопления и совершенствования деловых качеств, интеллектуального развития работника.

Понятно, что для успешного карьерного продвижения работнику необходимо формировать и постоянно совершенствовать профессиональные и деловые качества.

Карьерный цикл работника, объединяет периодически повторяющуюся последовательность этапов карьерного продвижения.

Основными элементами карьерного цикла работника являются: отбор, подготовка, расстановка, стажировка, собственно работа в должности, дальнейшее продвижение, осуществляющееся на основе полученного образования и накопленного опыта.

Успех карьеры оценивается по нескольким параметрам: ход развития карьеры, позиции карьеры, отождествление с карьерой и приспособляемость карьеры.

О ходе развития карьеры можно судить по уровню объективного успеха и уровню психологического успеха.

Объективный успех обычно отражается в заработной плате, завоеванной репутации, в достигнутом должностном положении в организации.

Объективный успех карьеры может также достигаться и теми людьми, которые работают вне организаций. Артисты, например, могут стать известными, работая индивидуально. Успех может быть измерен по той репутации, которую имеет человек. Для некоторых людей необходимость быть признанным в какой-либо сфере деятельности может быть более важным индикатором успеха карьеры, чем деньги

Достижение объективного успеха зависит от того, насколько хорошо человек выполняет свою работу, и меры, по которой оцениваются результаты работы.

Второй критерий хода развития карьеры — психологический успех, который связан с самоуважением человека. Самоуважение тесно связано с самооценкой человека, определяющей его ценность для самого себя. Психологический успех может сопутствовать объективному успеху, а может вступать с ним в противоречие.

Позиции карьеры — это специфичные индивидуальные факторы, которые связаны с работой человека.

К позициям карьеры относятся: место работы, уровень достижений, степень взаимосвязи между работой и другими аспектами жизни человека и т.п. Позиции карьеры начинают формироваться еще на ранних этапах жизни человека, задолго до того, как он начнет работать, и продолжают формироваться в течение всей его жизни.

Индивидуальное отождествление — это уникальный процесс, посредством которого человек оценивает свое место в обществе. Характер работы, положение в организации оказывают влияние на процесс отождествления.

Отождествление с карьерой не обязательно связано с работой. Этот процесс может проявляться в семье, общественных взаимоотношениях или других сферах человеческой жизни.. Женщина, которая удачно вышла замуж, воспитала детей, рассматривает свою карьеру именно в сфере семейных отношений.

Приспособляемость карьеры — это готовность и способность человека изменить род занятий и/или рабочую обстановку для того, чтобы утвердить собственные стандарты развития карьеры. Уровень приспособляемости карьеры имеет очень важное значение для менеджеров, специалистов, всех, кто стремится к продвижению по служебной лестнице.

Приспособляемость карьеры имеет значение и для тех, кто незаинтересован в продвижении, однако стремится сохранить свое положение в организации.

Выделяются несколько видов деловой карьеры

Межорганизационная (профессиональная) карьера означает прохождение работником в процессе профессиональной деятельности всех стадий развития (обучения, поступления на работу, профессионального роста, поддержки индивидуальных профессиональных способностей и ухода на пенсию) путем последовательной работы на различных должностях в разных организациях.

Внутриорганизационная карьера характеризуется сменой стадий развития работника в рамках одной организации.

Человек в организации делает одновременно два вида карьеры:

- профессиональную, представляющую собой иерархическую цепочку организационных статусов, связанных с профессиональной деятельностью индивида;
- социальную - восходящую траекторию продвижения индивида в социокультурном пространстве организации.

Организация заинтересована в социализации сотрудников, поскольку это положительно влияет на результаты их производственной деятельности. Социализация может раскрываться как в социальном, так и в профессиональном росте сотрудника.

Внутриорганизационная карьера реализуется в трех направлениях:

- вертикальном (подъем на более высокую ступень структурной иерархии);
- горизонтальном (перемещение в другую функциональную область деятельности; выполнение определенной служебной роли на ступени, не закрепленной формально в организационной структуре; усложнение выполняемых задач на прежней ступени);
- центростремительном (движение к руководству организацией).

Специализированная карьера характеризуется прохождением различных стадий карьеры в рамках профессии и области деятельности, в которой специализируется равботник.

Неспециализированная карьера получила широкое распространение в японских компаниях, где твердо придерживаются мнения, что руководитель должен быть специалистом, способным работать на любом участке компании, а не по какой-либо отдельной функции.

При прохождении по служебной лестнице человек должен иметь возможность взглянуть на компанию с разных сторон, не задерживаясь на одной должности более чем на три года. В результате такой политики японский руководитель обладает значительно меньшим объемом специализированных знаний, которые в любом случае потеряют свою ценность через пять лет, и одновременно владеет целостным представлением об организации, подкрепленным личным опытом.

Ступенчатая карьера — вид карьеры (как внутриорганизационной, так и межорганизационной), который совмещает в себе элементы горизонтальной и вертикальной карьер.

Скрытая карьера — наименее очевидный для окружающих вид карьеры. Он доступен ограниченному кругу работников, имеющих как правило, обширные деловые связи вне организации.

При рассмотрении карьеры необходимо разграничить понятия служебнопрофессионального продвижения и непосредственно самой карьеры: первое означает предполагаемую организацией последовательность различных ступеней, которые сотрудник потенциально может пройти; второе относится к фактической последовательности занимаемых должностей.

Профессиональная карьера отражается продвижением работника по иерархии должностей организации и четко ориентируется на организационную структуру.

Карьера работников можно условно разделить на несколько этапов, каждый из которых сопряжен не только с должностным уровнем но и с определенным этапом в жизни.

Специалисты различают шесть основных этапов развития карьеры человека

Предварительный: до 25 лет - учеба в школе, среднее и высшее образование, учеба и испытания на разных работах.

Становления: от 25-30 лет - освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя.

Продвижения: от 30 до 45 лет - продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и практического опыта, рост квалификации. Растет потребность в самоутверждении, начинается самовыражение личности.

Сохранения: от 45 до 60 лет - пик совершенствования квалификации специалиста, характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов. Передача знаний и опыта. Появляется все больший интерес к другим источникам дохода.

Завершения: от 60 до 65 лет - приготовление к уходу на пенсию, подготовка смены и подготовка к новому виду деятельности.

Пенсионный после 65 лет - карьера в данной организации завершена.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьер.

Основная задача планирования и контроля деловой карьеры заключается в том, что с момента принятия работника в организацию и до предполагаемого увольнения с работы необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест.

Планирование карьеры является индивидуализированным процессом. Оно начинается с установления целей карьеры, например таких:

•получить работу или должность, которая отвечала бы самооценке, желательно в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;

- иметь работу или должность, которая хорошо оплачивается или позволяет одновременно получать большие побочные доходы;
- занимать должность, усиливающую профессиональные возможности человека и развивающую их;
- иметь работу или должность, которая одновременно позволяет заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Одной из наиболее распространенных моделей управления процессом планирования карьеры стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры.

Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон: работника, его руководителя и отдела по управлению человеческими ресурсами.

### **1.15 Лекция № 15 (2 часа).**

**Тема: «Управление нововведением в организации».**

#### **1.15.1 Вопросы лекции:**

1. Концепция организационных изменений
2. Модель планируемых организационных изменений
3. Инициирование изменений
4. Проведение изменений и преодоление сопротивления
5. Типы планируемых изменений и организационное развитие

#### **1.15.2 Краткое описание вопросов**

Изменения и нововведения в организациях неизбежны. При этом динамика организационных изменений различна, зависит от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Организация растет или сокращается, движется к благополучию или идет вразнос, сгибается под гнетом чиновничего произвола или расцветает под «зонтиком» внимания высших должностных лиц. Для анализа изменений, как правило, требуются комплексные методы анализа процессов, происходящих на предприятии, и воздействия на них. Тем не менее, Управление социальной политики может оперативно ориентироваться в такого рода проблемах и знать, что по силам решить ему самому, а где потребуется помочь извне и от кого. Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. К ним относятся: Основная структура. Меняется характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования организации, характер международных операций, организуются слияния, разделения, совместные предприятия или проекты. Задачи деятельности. Меняется ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики. Применяемая технология. Меняется оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы. Управленческие процессы и структуры. Меняется внутреннее содержание организации, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем. Организационная культура. Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства. Человеческий фактор. Меняются руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе. Эффективность работы организаций. Меняются финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов. Стабильность и изменчивость Россияне, немало пережившие за последние пятнадцать лет от социальных катаклизмов, более других понимают преимущества стабильного существования. Любой не отказался бы от гарантий стабильного заработка, постоянного

места работы и постоянного коллектива коллег. Вместе с тем следует признать, что зарубежный опыт также показывает постепенное увеличение темпов жизни, как в сфере трудовой деятельности, так и в непроизводственной приватной жизни. Только за рубежом основным источником динамичной смены условий существования стал технический прогресс. Но последствия похожи. Здесь и информационные перегрузки, и чисто психологический стресс, и неуверенность в завтрашнем дне. У стабильности также есть ряд недостатков. Если изменения запаздывают, если послезавтрашний день не отличается от позавчерашнего, происходит снижение сложности, упрощение собственно человеческих творческих характеристик. Остановиться в развитии означает неизбежное сползание и отставание. Виды изменений (рост, уменьшение, преобразование, развитие, инновации) В жизни организаций происходят неизбежные изменения. На уровне работы с персоналом они проявляются в новом наборе и освобождении сотрудников, в появлении новых и ликвидации старых подразделений. Происходит усиление или ослабление влиятельности подразделений. Организацию сотрясают крупные или мелкие конфликты. С точки зрения руководства изменения воспринимаются как результат смены конъюнктуры рынка, смены государственной политики, усиление или ослабление инфляции, желания владельцев компаний оптимизировать производство. На них приходится реагировать, принимать соответствующие управленческие решения, оказывающие непосредственное влияние на жизнь подчиненных. В конце 60-х годов Уоррен Беннис первым использовал понятие "адаптивная организация", чтобы подчеркнуть преимущества такого менеджмента, при котором организация была бы в состоянии незамедлительно отреагировать на изменения во внешней и внутренней среде. Именно в незамедлительном реагировании исследователь видел залог выживания организаций в рыночных условиях. Организационное развитие Словосочетание "организационное развитие" может толковаться по-разному. И как процесс позитивных изменений в организации, и как сам по себе достигнутый уровень развития. С 40-х - 50-х годов в западных странах под этим словосочетанием принято понимать комплексный подход к жизнедеятельности организаций. М.А.Иванов и Д.М.Шустерман (2003) выделили четыре основных утверждения, отличающих организационное развитие от других направлений в управлении и консультировании: Организация представляет собой открытую систему, и она подчиняется всем законам и принципам, характерным для других открытых систем. Организация - развивающаяся социальная система, и к ней применимы все законы и принципы групповой динамики. В организации всегда существуют, реализуются два вида активности: деятельность, направленная на решение базовой задачи, и активность по развитию отношений, возникающих между людьми. Люди в организации неосознанно реализуют модели поведения, сформировавшиеся у них в опыте функционирования в семье, в первой для каждого человека организации. Следует отметить, что "организационное развитие"(OD-подход) - направление системно-инженерного типа. Его приверженцы считают, что организацию можно улучшить, аккуратно вмешиваясь в происходящие в ней процессы. Кроме того, предполагается, что предоставленная сама себе организация так или иначе продолжает изменяться в лучшую сторону, достигает все более совершенной конфигурации. Подобные позитивные изменения находятся в центре внимания исследователей и консультантов, а негативные последствия роста организации, отчуждения человека, вызванного этим ростом и его специализацией, скорее находятся на периферии их внимания. Источники изменений Если исходит из уже упоминавшегося выделения внешней и внутренней среды организации, источники изменений могут появиться как внутри организации, так и извне. Внутренние источники изменений часто связаны с самим организационным развитием. Так, физическое увеличение организации приводит к появлению дополнительных проблем в сфере управления. Решаются эти проблемы по-разному, но при этом изменяют и соотношение властных полномочий, и организационную структуру. Имеется несколько моделей, так сказать, внутреннего развития организации. Выделяются этапы, стадии

развития, кризисы развития. Внешние источники изменений могут быть как благоприятными, так и опасными для организации. От руководителя подчас требуется значительное мастерство в прогнозировании возможных изменений внешней среды и опережении вероятных катализмов. Иногда эта проблема решается с помощью аналитического, в том числе компьютерного инструментария, но гораздо чаще обеспечивается с помощью затрат на привлечение дополнительных источников информации об особенно опасных объектах. В российской практике таковыми являются органы государственной власти. Компоненты организации, подверженные изменениям Наиболее простую схему компонентов организации, подверженных изменениям, предложил Г.Ливитт. Их четыре: цели, люди, структура, технология. При этом важно, что все перечисленные компоненты связаны друг с другом как попарно, так и в целом. Поэтому даже минимальное изменение в каждом из них неизбежно приводит к изменениям и остальных трех, и всей организации. При этом разные темпы изменений могут приводить к дисбалансу системы в целом, к напряжениям во взаимодействии компонентов, к конфликтам и кризисам. В то же время воздействие на какой-либо компонент может осуществляться не только непосредственно, но опосредованно, т.е. через другие компоненты. Так, смена технологии часто ведет к смене персонала, а появление новых подразделений может привести к пересмотру целей всей организации. Часто изменения, инициируемые руководством, вызывают осознанное или неосознанное сопротивление сотрудников. Не каждый информирован также как руководитель. Их цели, как правило, отличаются. И если не проводить работу по их координации, даже самый позитивный проект преобразований может оказаться на грани срыва. Технологии работы с организационным сопротивлением Одним из видов психологических охранительных механизмов, активизирующихся при встрече с незнакомым и новым, являются стереотипы. В сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Формы этих стереотипов таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «Да, но...». Эти вариации были проанализированы А.И.Пригожиным (2004). Перечислим некоторые из них. «Это у нас уже есть». Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым новшеством. Предлагающей стороне приходится доказывать значимость различий между своим объектом и имеющимся в организации. «Это у нас не получится». При этом приводится целый список факторов, которые не позволяют даже надеяться на успешное внедрение новшества. «Это не решает наших главных проблем». Поскольку на главные проблемы может быть несколько точек зрения, то и новшество может быть оценено как не адекватное проблемам организации. «Это требует доработки». Предложение оценивается как «сырое» и отклоняется. «Здесь не все равноценно». Один из очень древних и проверенных способов полемики, при котором от новшества отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл. «Есть и другие предложения». Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами новшеств и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними. На многих приватизированных предприятиях распространен следующий стереотип, в потенциале ведущий к относительной пассивности работников: «Мы теперь не хозяева на предприятии. Хозяева пусть и решают, что делать дальше». Такой стереотип восприятия разделяет коллектив работников на, как минимум, две части: мы и они, лишает тех, кто относит себя к «мы», части активности и ответственности за свое дело. И, по-видимому, потребуются значительные усилия, чтобы его преодолеть. Причины сопротивления изменениям Чтобы понять причины, по которым люди с определенными трудностями принимают изменения, следует обратиться к понятию гомеостаза. В биологии под гомеостазом понимается относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных физиологических функций организма». В настоящее время это понятие находит широкое

применение далеко за пределами биологии; - в психологии, генетике, кибернетике, социологии. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий даже в том случае, если они не совсем комфортны. Какие-либо грядущие изменения, не очень ему знакомые, естественным образом приводят к их первоначальному отторжению, так как содержат в себе потенциальную угрозу гомеостазу. Принципиальное решение данной проблемы может быть достигнуто посредством превращения самих изменений в необходимый компонент гомеостаза. Так, например, в течение XX в. сама по себе жизнь большинства людей стала намного более динамичной. И это ослабило сопротивление, поскольку становилось частью современного гомеостаза. Но если человек на длительное время попадает в более статичные условия, они могут восприниматься им как определенное нарушение привычного равновесия и тоже отторгаться. Таким образом, можно сделать вывод, что представление об изменении и равновесии относительно, и оно базируется на привычном для человека темпе изменений. Многие давно работающие на приватизированных предприятиях работники помнят лучшие времена, помнят свое разочарование от части более ранних изменений и не готовы участвовать в еще каких-то изменениях, которые потенциально могут ухудшить их положение. Единственное, что могло бы помочь им в изменении отношения к изменениям – отчетливая картина «светлого будущего», которая требует усилий всех работников и объединяет их интересы с интересами менеджмента и собственников. Сама проблема принятия изменений является данью нашему времени, для которого характерен их нарастающий темп. Вполне логичной может быть и обратная проблема – психологического принятия однообразных условий. Она может стать достаточно острой для такого исторического этапа, где привычно высокий темп изменений внезапно замедлился или остановился по тем или иным причинам. Сказанное выше позволяет выделить два аспекта управления изменениями – тактический и стратегический. С тактической точки зрения управлять изменениями означает: провести их в адекватные сроки; достигнуть поставленных целей; снизить сопротивление изменениям; повысить адаптацию сотрудников к ним. Со стратегической точки зрения управлять изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали и привычными, и ожидаемыми для всего персонала организации, а временное отсутствие новшеств вызывало бы у сотрудников тревогу. Только обеспечение стратегического управления изменениями может привести к значительному повышению конкурентоспособности компании. Если проинтегрировать многочисленные технологии управления, нашедшие широкое применение за рубежом - кружки качества, ротация кадров, перепроектирование работ, партисипативный менеджмент, адаптивные и научивающиеся организации, - их результатом окажется повышение уровня адаптации персонала к смене технологий и приоритетов в функционировании организации. Однако даже самой изменчивой функциональной структуре, удачно реагирующей на изменения рынка, присущи недостатки. Самый существенный из них - вынужденный временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на изменения внешние. Даже месяц-другой отставания нередко ведет к потере компанией уже занятого места на рынке. Такая проблема получила название проблемы реактивности. Иначе говоря, если только реагировать на изменения, принципиального успеха не добьешься. Есть два варианта решения данной проблемы. Первый - опережать изменения во внешней среде. Второй - самим инициировать необходимые изменения на рынке. Так ведут себя живые системы. Так можно достичь принципиального успеха и в конкурентной среде. Поэтому совсем не случайны интерес теоретиков менеджмента к достижениям биологических и гуманитарных наук и все более распространяющиеся в менеджменте органические модели. Не менее важной причиной сопротивления изменениям является организационная (корпоративная) культура, понимаемая как совокупность образцов поведения и взаимодействия, характерная для конкретной общности людей. Принято считать, что культура в целом и организационная культура в частности выполняет важнейшую

охранительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия. Но в то же время культура препятствует введению изменений. В менеджменте последних десятилетий проблематика организационной культуры привлекла пристальное внимание многих исследователей. Одна из причин этого, с нашей точки зрения, заключается в том, что влияние организационной культуры стало чрезвычайно ощутимым именно в контексте повышенной динамичности условий существования организаций. Пока условия были более или менее стабильными или не изменялись заметно, культура находилась в «тени» и не привлекала внимания прикладных исследований менеджмента. Но с нарастанием изменений организационная культура начала отчетливо проявляться, и многие практики управления и исследователи стали понимать, что, не изучив ее развитие и преобразование, не удастся что-либо существенно изменить в функционировании организации. Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе, предваряющем изменения - при подготовке и принятии решений о них. Это достаточно распространенная процедура, известная еще со времен второй мировой войны, когда К.Левину с помощью дискуссии, транслируемой по радио, удалось коренным образом изменить отношение населения США к ухудшению ассортимента продуктов на рынке. С того времени вовлечение сотрудников в процесс изменений стало одной из базовых процедур так называемого партисипативного менеджмента. Этапы введения изменений Одной из самых популярных моделей введения изменений в организации стала модель, включающая три стадии. Организация не в состоянии сразу перейти от старого типа функционирования к новому. Необходима «раскачка» прежде сложенного механизма. При этом не исключено, что возможна некоторая ее несбалансированность по многим причинам от индивидуальных до социальных и технологических. Но эта несбалансированность вполне преодолима, что неоднократно подтверждалось на практике, если следовать трехстадийной модели изменений. Первая стадия - «размораживание». Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками организации необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Вся организация приходит в движение, идет усиленный обмен информацией. В целом функционирование осуществляется по старым правилам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований. Вторая стадия - изменение. На стадии изменения, собственно, и осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоподчинения. Конечно, не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми им предстоит столкнуться, и спокойно воспринимают сбои в работе. На третьей стадии, получившей название «замораживание», устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, «шлифуются» процедуры взаимодействия и работы по-новому. Организация постепенно приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменений приобретает дополнительные конкурентные преимущества. На этом реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения. Обязательность привлечения сотрудников к процессу изменений ни в кой мере не отрицает проявления лидерства. Более того, изменения не могут привести к позитивным сдвигам, если они не направляются из единого центра. Нагрузка на управление при этом возрастает, поскольку организация вынуждена функционировать в экстремальном режиме. В западном менеджменте после первых успехов подхода, основанного на делегировании ответственности за принятие решений и ассоциируемого прежде всего с таким направлением как Organization Development (OD), начали возникать неудачи. Это позволило определить границы применимости OD-подхода. Так, например,

Линда Нэйдер в процессе исследования пришла к выводу, что повышение меры участия рядовых сотрудников фирмы в принятии решений само по себе не ведет к росту производительности труда. Коллегиальные формы принятия решений не эффективны при ограничении времени. Но такое ограничение сплошь и рядом составляет одно из повседневных условий деятельности руководителя. Кроме того, инновации, как уже отмечалось, тормозятся в организациях с сильной организационной культурой. Еще одно соображение касается распространенного теперь среди менеджеров взгляда, что каждая новая школа управления не снижает действенности предыдущей, а лишь концептуально оформляет то, что уже давно используется в практике управления. Одна из концепций эффективной реализации лидерства Врума, Яго и Эттона предполагает разнообразие его процедур и выбор наиболее адекватной процедуры в зависимости от нескольких факторов. Ее авторы обоснованно считают, что руководитель должен располагать как демократическими, так и авторитарными процедурами управления и выбрать ту из них, которая больше соответствует ситуации. Критериальными считаются такие факторы, как уровень компетентности подчиненных, доступность релевантной информации, отношения между подчиненными, требуемый уровень поддержки решения подчиненными. Перечисленные факторы влияют на выбор процедуры по-разному. Чем выше уровень необходимой руководителю поддержки, тем чаще ему следует отказываться от единоличных, авторитарных процедур управления. Но чем доступнее руководителю релевантная информация, тем с большей уверенностью он может принимать единоличные решения, то есть осуществлять управление авторитарно. Еще одно противоречие состоит в том, что руководителю необходимо принимать компетентное решение проблемы в короткие сроки, и оно должно поддерживаться подчиненными. Если работать над решением всем вместе, поддержка будет более полная, но на это может уйти слишком много времени. Если принимать решение самостоятельно, оно появится быстро, но не всегда будет опираться на поддержку. В некотором смысле длительные обсуждения, в которых задействованы многие сотрудники, могут считаться показателем некомпетентности самого руководителя. Компетентный руководитель не нуждается в многочисленных совещаниях. Перечисленные аргументы приводят к выводу, что соотношение коллегиальности и лидерства должно быть разным на тех или иных этапах введения изменения. Напомним простейшую последовательность этапов введения изменения: А. Информационная подготовка. Б. Принятие решения об изменении. В. Исполнение. Г. Контроль. Этапы А и Б обычно соотносят с «размораживанием», этап В - с изменением, а этап Г - с «замораживанием». Чаще всего два первых этапа реализуются в смешанном виде. Особенно это характерно для коллегиальных решений, когда в процессе взаимодействия участники пытаются выработать приемлемую для всех форму его стратегии и тактики. Как правило, такая процедура неоправданно затягивается. Оперативность принимаемых решений может быть повышена, если вынести этап А (информационная подготовка) за границы совещательных процедур. Фактически речь идет о делегировании части функций соответствующему сотруднику и даже о параллельном процессе информационной подготовки. На этом этапе может быть активизировано участие в указанном процессе сотрудников, имеющих отношение к анализируемым процессам. При этом достигаются те же эффекты, что и при коллегиальном принятии решения: повышаются уровень привлечения и заинтересованность персонала. Выбор варианта изменения (этап Б) должен оставаться за лидером, так как ответственность за неудачу он принимает на себя. Рекомендации по внедрению изменений Источник изменений: Сопротивление будет меньше: Если руководители, менеджерская команда лидеры подструктур и все сотрудники ощущают, что проект изменений их собственный, а не привнесенный кем-то извне. Если проект имеет поддержку со стороны основных руководителей системы. Особенности изменений Сопротивление будет меньше: Если сотрудники рассматривают изменение как возможность сокращения, а не увеличения их нынешней "ноши". Если проект

соответствует ценностям и идеалам, которые разделяют участники. Если программа предлагает некий новый опыт, который интересует участников. Если участники ощущают, что никто не вмешивается в их автономию и безопасность. Процедуры введения изменений: Сопротивление будет меньше: Если участники привлечены к диагностике основных проблем организации и они почувствовали важность изменений. Если проект был принят в виде общего группового решения. Если разработчики изменений могут провести дискуссию с оппонентами, выяснить обоснованные возражения и снять возможные опасения участников. Если выяснилось, что имеет место недопонимание сути новшеств и проводятся меры по получению обратной связи о восприятии проекта и по прояснению для участников его целей и задач. Если участники доверяют и поддерживают друг друга. Если проект остается открытым для изменений на тот случай, если у него проявятся негативные стороны. Несмотря на рекомендации, практически любое изменение все же ведет к росту напряженности в организации. Иногда ее удается предвидеть и устраниить еще на этапе подготовки, иногда она протекает в скрытой форме и может ослабнуть сама собой, но часто все же достигает более высокого уровня и превращается в открытый конфликт. Такая ситуация становится опасной даже для организации в целом. Поэтому на проблемах, связанных с конфликтами остановимся подробнее. Часто в общественном сознании смешиваются понятия «изменение» и «инновация». При этом внедрение любого изменения сразу причисляется к разряду новшеств. Это не так. Например, возвращение к прежней форме управления не несет в себе элементов новизны. Не каждая инновация требует серьезных изменений. Иногда достаточно переналадить оборудование, и оно готово к выпуску новой продукции. Тем не менее, современный стиль управления предполагает внедрение новшеств и изменения как основных рычагов для занятия более конкурентоспособной позиции. Именно своевременное внедрение инноваций позволило таким компаниям, как Hewlett Packard и Dell Computers, занять ведущие позиции на своих рынках ( Lees,F.A., 1999). Однако, чем значительнее предстоящие организации изменения, тем сильнее заявляют о себе психологические охранительные механизмы многих ее сотрудников. Эти механизмы запускают процесс, противоположный изменению, -- сопротивление.

## **1.16 Лекция № 16 (2 часа).**

### **Тема: «Поведенческий маркетинг».**

#### **1.7.1 Вопросы лекции:**

1. Понятие «маркетинг» и «маркетинговое поведение»
2. Понятие организационного маркетинга
3. Понятие и значение имиджа, исследование и управление им
4. Стандарт ISO – объективная характеристика имиджа, качества и надежности организаций

#### **1.16.2 Краткое описание вопросов:**

##### *1. Основные понятия поведенческого маркетинга организации*

Внешнее окружение организации, состоящее из участников рыночных отношений, во-многом определяется их поведением, целевыми установками, интересами.

Последнее прямо влияет на успех организации.

В этом плане научный и фактический интерес представляет содержание поведенческого маркетинга как поиска актуальных проблем, включающего семь составных частей:

1. Установление целей.
2. Анализ внутренней среды.

3. Анализ собственных возможностей.
4. Образ фирмы.
5. Позиция на рынке.
6. Выбор стратегии поведенческого маркетинга.
7. Маркетинговый контроллинг. [4]

Анализ содержания модуля поведенческого маркетинга показывает, что основными его принципами могут быть:

1. Принцип приведения производства в соответствие со спросом и поведением потребителей, непосредственно исходящих от рынка.
2. Завоевание рынка посредством стратегического планирования на основе вышеизложенных факторов поведенческого маркетинга.
3. Принцип мониторинга микросреды организаций, приобретших черты поведенческого маркетинга.

Для того чтобы изучить понятие поведенческого маркетинга необходимо тщательно проанализировать понятие целей в общей концепции маркетинга. [7]

Внутренняя среда может частично или полностью контролироваться руководством предприятия (объем продаж, наличие денег на счете, уровень складских запасов, состояние НИОКР и др.). Но немаловажное влияние на формировании внутренней среды предприятия оказывают поведенческие факторы. Поведенческий маркетинг в таком случае направлен на достижение целей организации путем управления поведением сотрудников организации.

Установление целей является необходимой предпосылкой успеха. Цели – изначальный элемент маркетинговой деятельности, они задают и определяют все другие составляющие.

Цели бывают индивидуальные и организационные. Люди организуются, так как верят в то, что это самый эффективный путь достижения своих целей. С этой точки зрения организация – это обмен личной независимости на достижение целей. Организоваться – значит разрешить другим направлять ваше поведение.

Цели индивида – это единственныe цели, которые существуют в мире, так как они строятся на его неудовлетворенных потребностях. Все остальные цели являются организационной трансформацией целей индивида. Чтобы достичь личных и организационных целей, люди добровольно оставляют часть своих индивидуальных свобод, так как способны оценивать свои позиции относительно других позиций и воспринимать другие цели (группы, организаций) как свои собственные. Цели должны стоить того, чтобы к ним стремиться.

Цели организации – это цели, общие для всех ее членов. Ее цель – служить всем участникам процесса путем увеличения их возможностей в достижении своих целей. Максимизацию прибыли можно считать главной целью организации. Достижение этой цели означает, что организация получает максимум от рынка.

Цели становятся инструментом маркетинга, когда они четко сформулированы в письменном виде, когда они известны работникам и приняты ими к исполнению. Поэтому к целям предъявляются требования достижимости и реалистичности, мотивированности, формализуемости, наличия обратной связи и др. [8]

Цель как атрибут свободного человека, свободного предприятия предполагает выбор другого состояния маркетинга или его поведения.

Как упоминалось выше, одним из важнейших факторов достижения цели предприятия является поведение его персонала, этот фактор призван контролировать поведенческий маркетинг.

Поведенческий маркетинг формирует поведение сотрудников предприятия в соответствии с его целями, являясь составной частью организационного поведения.

Поведенческий маркетинг тесно связан с таким направлением как организационное поведение.

Организационное поведение, выделившись в самостоятельную научную дисциплину, стало предметом для изучения. При этом необходимо было размежеваться с другими науками об организациях, в первую очередь, с теорией организаций. Эта дисциплина имеет как описательный, так и нормативный аспекты. Она описывает фактическую структуру организации и предлагает варианты ее оптимальной структуры, обеспечивающей эффективное функционирование.

Организационное поведение как научная дисциплина имеет объектом анализа микроуровень — поведение индивидов и групп. Поведение индивидов обычно изучается с позиций восприятия ценностей, профессионального образования, мотивации и личных особенностей. При рассмотрении поведения групп внимание уделяется ролям, статусу, руководству, общению и конфликтам. В круг изучения входит производительность труда работников, текучесть кадров, удовлетворенность работой. [5]

Вместе с тем совершенно очевидно, что теория организации и организационное поведение — смежные дисциплины, имеют много точек соприкосновения. Однако, как правило, проблемы, рассматриваемые в рамках организационного поведения, чаще всего описываются и анализируются как человеческие, а проблемы, рассматриваемые в рамках теории организаций, — как построения и функционирования организаций.

Организационное поведение — это комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации — людей, групп, коллектива в целом.

Таблица 1.Факторы, определяющие поведение людей в организации.

№	Основная характеристика	Модель систем	Модель участвующих сторон
1	Что является основным предметом анализа?	Организация как сущность определенными функциональными требованиями	Субгруппы с заинтересованностью в собственной выгоде
2	Насколько прочной является организация?	Стабильной, деятельностью, направленной на сохранение	Нестабильной, в лучшем случае «сообществом интересов»
3	Каким движущим силам придается	Смыслу норм связности	Санкциям и вознаграждением
4	Каким предполагается имидж человека?	Проявляющим беспокойство об интересах организации	Равнодушным, расчетливым, проявляющим беспокойство о личной выгоде
5	Каким является анализ в эмоциональном отношении?	Идеалистичным	Циничным, реалистичным

Предметом исследования в организационном поведении являются социальные, социально-экономические и психологические факторы и закономерности, определяющие поведение людей в организациях (табл. 1).

Имеются две основные конкурирующие парадигмы организационного поведения. Первая из них основана на теории систем. Ее представители рассматривают организацию прежде всего как систему и принимают большинство положений, сформулированных в теории систем. Второе направление, получившее название «модель участвующих сторон», представляет организации как сети взаимозависимых групп сотрудников, находящихся в отношениях сотрудничества и конкуренции . [7]

Организационное поведение проявляется себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

- поведение индивидов как членов организации;
- поведение групп, команд и других объединений людей;
- поведение организационных единиц, таких, как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны.

Существенную сложность при изучении организационного поведения представляет собой крайняя несходность авторов в понимании как сущности и типологии организаций, так и сущности поведения. [3]

Таким образом рассмотрев организационное поведение как комплексную научную дисциплину можно выделить из неё поведенческий маркетинг как направление на достижение целей организации путём формирования поведения персонала.

## *2. Понятие поведения*

Под поведением, как правило, понимается совокупность совершаемых человеком поступков. Поведение различают на биологическом, психологическом и социальном уровнях. Если деятельность — это ряд последовательно совершаемых действий, то поведение — система поступков. Поступок как единица поведения отличается от действия тем, что выражает отношение субъекта к другим субъектам и моральным нормам общества. Поступок следует понимать как социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям субъекта. В нем проявляются особенности субъекта — его ведущие потребности, отношение к окружающей действительности, характер. В соответствии с социальными требованиями, этическими и правовыми нормами поступок оценивается как нравственный или безнравственный. [8]

В организационном поведении мы имеем дело с различными его субъектами: личностью, группой, персоналом подразделения организации, коллективом организации. Организации, осуществляя поведение во внешней среде, вынуждены к ней адаптироваться, одновременно изменяя ее. Э. Дюркгейм писал, что различные группы людей, от формальной организации до государства, представляют собой самостоятельную реальность, поведение которых может рассматриваться как социальное. Организационное поведение понимается как социальное, т. е. такое, которое осуществляется в обществе и зависит от его особенностей. В процессе социализации организации в обществе (в тех или иных его субкультурах) происходит присвоение социальных установок и ценностей и принятие тех или иных культурных норм. Организационная культура, ее природа и направленность могут рассматриваться как механизм регуляции на поведения членов организации. [11]

## *3. Социологический подход к поведению*

Социологические представления о поведении наиболее ярко прослеживаются в работах замечательного немецкого социолога конца XIX — начала XX в. Макса Вебера. Общесоциологическая концепция названа им «понимающей социологией», поскольку, оценивая, она «понимает» социальное действие и тем самым стремится объяснить его причину. Основные категории понимающей социологии: поведение, действие и социальное действие. Поведение признается действием, если действующий связывает с ним субъективный смысл. Если смысл поведения соотносится с поведением другого человека, речь идет о социальном действии. [10]

М. Вебер выделяет четыре типа социального действия:

- 1) традиционное, которое побуждается усвоенной привычкой, традицией;
- 2) аффективное, которое определяется эмоциями, чувствами;

3) ценностно-рациональное, которое отличается осознанной верой в ценность определенного способа поведения как такового, независимо от его результата;

4) целерациональное, когда предметы внешнего мира и другие люди воспринимаются как условия или средства.

В первом случае субъект совершает поступок, не задаваясь какой-либо целью; он не определяет его ценности, не испытывает особого эмоционального состояния — он просто подчиняется укоренившимся в нем за долгую практику рефлексам.

Во втором случае поступок обусловлен исключительно душевным состоянием или настроением субъекта. Например сотрудник может нагрубить клиенту без видимой на то причины. Трудно говорить о целях или ценности такого поведения, скорее это — эмоциональная реакция, окрашенная индивидуальными особенностями в конкретных обстоятельствах.

В третьем случае человек поступает определенным образом не из-за преследуемой цели, а потому, что хочет остаться верным своим принципам. Сотрудник работает на предприятии за сравнительно низкую зарплату, потому что он большую часть жизни посвятил этой работе.

Целерациональное поведение — это поведение, при котором человек ставит перед собой ясную цель и стремится найти средства для ее достижения. Это поведение инженера, строящего мост; поведение бизнесмена, стремящегося к максимальной выгоде; поведение политика, стремящегося к власти. [10]

Классификация типов социального поведения, данная М. Вебером, позволяет понять связь исторической эпохи с причинами, движущими тем или иным типом поведения. Характерная черта современного мира — рациональность. Хозяйствующая организация — рациональна, бюрократическое управление государством — тоже. Однако принципиально возможно определить границы той части общества, в которой продолжает существовать и должно существовать поведение другого типа. К примеру, ученый ставит перед собой цель найти подтверждение своим суждениям фактами, определить причинные связи, которые были бы общезначимыми. Научное исследование является прекрасным примером целерационального поведения, конечная цель которого — достижение истины. Но сама эта цель может определяться суждениями о ценности истины, доказанной аргументами общезначимого характера.

Субъективную осмысленность поступка мы не можем понять сразу, при непосредственном наблюдении, без предварительного исследования. Даже когда речь идет о наших современниках, мы всегда можем немедленно дать какую-то интерпретацию их поступков. Но мы не можем сказать без дополнительного исследования, правильна ли данная нами интерпретация. Сам субъект не всегда осознает мотивы своего поступка, исследователь в еще меньшей степени способен постигнуть его интуитивно. Все эти факторы нужно учитывать при реализации функций поведенческого маркетинга.

#### *4. Психологический подход к поведению*

Согласно основным психологическим направлениям поведение человека обусловлено различными «внутренними и внешними» условиями его жизнедеятельности. Конкретный поступок человека может быть результатом ответной реакции на воздействие ситуации или проявлением какого-то внутреннего источника активности (реактивное или активное поведение). Целью же поступка может стать как сохранение привычного адаптивного состояния (защитная реакция), так и приобретение нового качества (развития). Закончиться поступок может при достижении желательного эффекта, как внутреннего (то или иное мнение, оценка, чувство), так и внешнего ( достижение согласия, понимания и т. д.). В такую схему укладываются как психоаналитические модели личности, так и бихевиористские, как когнитивные, так и гуманистические. Человек ведет себя в разные периоды жизни, в разных обстоятельствах то как «защитник» своей

репутации, своего представления о себе, то как «переработчик» сложной информации, важной для выбора серьезных жизненных решений, то как «искатель» новой стимуляции (как чувственной, так и информационной) для выхода из привычного, рутинного круга повседневной жизнедеятельности. [8]

Психоаналитическое направление предполагает специфическую трактовку механизмов регуляции поведения людей, обусловленных принадлежностью к общности. Согласно психоаналитической теории, структура личности человека состоит из следующих компонентов: ОНО, Я и СВЕРХ-Я. ОНО является источником психической энергии и стремится к непосредственному удовлетворению первичных потребностей. СВЕРХ-Я представляет усвоенные личностью в течение жизни социальные или личностные нормы и задает этические рамки поведения. Я — ядро личности, находится посередине между гедонистическими требованиями ОНО и моралистическими запретами СВЕРХ-Я. Значение компонента Я для личности состоит в том, что он стремится к примирению вечного конфликта, порожденного инстинктом продолжения рода и запретами, которые налагаются на реализацию этого инстинкта обществом. Динамическое взаимодействие этих трех элементов выражается в бессознательной мотивации, которая, в свою очередь, проявляется в поведении. Я вырабатывает средства защиты психики от разрушающего действия конфликта, это особые формы бессознательной активности, способы психологической защиты. Их, согласно З. Фрейду, несколько:

- регрессия — возврат в детство, дающий психическое состояние комфорта и защищенности;
- рационализация — использование только той информации, в соответствии с которой собственное поведение может быть социально одобренным;
- вытеснение — сглаживание внутреннего конфликта путем забывания истинного, но неприемлемого мотива поведения;
- проекция — бессознательный перенос собственных неприемлемых чувств, желаний, стремлений на другой объект;
- идентификация — отождествление себя с другим человеком, перенос на него желательных чувств и качеств;
- сублимация — переключение инстинктивной энергии на процесс творчества, а также проявление остроумия или любые действия, вызывающие мгновенную разрядку напряжения в форме, санкционированной обществом.

Понимание поведения с психологической точки зрения является важной составляющей функцией поведенческого маркетинга.

## *5. Поведенческий маркетинг и социальный имидж организации*

Внутренний имидж также влияет на восприятие компании обществом. При разработке имидж-программ внутренние, связанные с персоналом компании аспекты делового имиджа часто упускаются из виду. Традиционные программы сосредоточены исключительно на внешних и визуальных аспектах имиджа.

Неосознаваемые аспекты имиджа — отношение персонала к работе и его эмоциональный настрой — влияют на репутацию компании так же, как и более осознаваемые, видимые элементы имиджа. Именно сотрудники фирмы представляют ее перед покупателем, создают важнейшую эмоциональную связь компании с клиентами.

Атмосфера притягательности, окружающая многие компании с положительным имиджем, и сам процесс его создания, с трудом поддающиеся определению, совсем не обязательно должны нести отпечаток таинственности. Существуют следующие ключевые моменты любого плана по созданию эффективного, всестороннего имиджа.

1 Закладка фундамента.

2. Внешний имидж – складывается из общественного мнения о кампании, формируется рекламной кампанией, качеством продукции, связями со средствами массовой информации и общественной работой (Восприятие компании обществом).

- Качество продукта.
- Осязаемый имидж — 5 чувств.
- Реклама.
- Общественная деятельность.
- Связи со средствами массовой информации.
- Связи с инвесторами.
- Отношение персонала к работе и его внешний вид.

3. Внутренний имидж - атмосфера внутри компаний, позитивное и негативное отношение сотрудников к руководителям и политике компании (Преданность струдника своей фирме).

- Финансовое планирование.
- Кадровая политика компании.
- Ориентация и тренинги сотрудников.
- Программа поощрения сотрудников.

4. Неосязаемый имидж - ответная реакция покупателя на осозаемое, на обслуживание и отношение к нему сотрудников компании. (Ощущения покупателя).

- Покупательское «Я»
- Самоимидж покупателя

Некоторые из элементов плана достаточно очевидны — например, осозаемый имидж компании или товара название, девиз и знак. Однако не менее важны другие факторы, которые часто упускаются из виду. К примеру, разработка философии компании. Философия и девиз, который рождается из нее, служат основой построения плана формирования имиджа. [10]

К другим важным частям плана по имиджу, которыми часто пренебрегают, относятся элементы внутреннего имиджа, и, прежде всего, поведение персонала и его отношение к работе. Выполнение этой части плана должно предусматривать повышение морального настроя сотрудников. При создании внутреннего имиджа компании нет мелочей, существенно важно все, начиная от возможностей карьерного роста сотрудников и заканчивая программами их поощрения

Создание положительного имиджа — нечто большее, чем просто хорошая рекламная кампания, это — сложный и многосторонний план, все части которого взаимосвязаны и взаимозависимы. План наиболее эффективен тогда, когда все его разделы работают вместе. И одна из важнейших ролей в формировании имиджа принадлежит поведенческому маркетингу.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ**

Не предусмотрено рабочей программой и учебным планом по направлению подготовки «Организация работы с молодежью».

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

Не предусмотрено рабочей программой и учебным планом по направлению подготовки «Организация работы с молодежью».

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **4.1 Семинар № 1 (4 часа).**

**Тема: «Теории поведения человека в организации»**

**Вопросы к занятию:**

1. Становление концепции организационного поведения
2. Сфера организационного поведения
3. Модели организационного поведения
4. Современные теории управления:
  - 1) Менеджерские теории поведения человека в организации.
  - 2) Мотивационные теории, объясняющие поведение работников организации.
  - 3) Теории психологии и психологические модели поведения человека в организации.
  - 4) Ролевое и предпринимательское поведение.
  - 5) Экономико-психологический подход в организационном поведении

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: особенности становления концепции организационного поведения; рассмотреть модели организационного поведения; изучить современные теории управления: менеджерские теории поведения человека в организации; мотивационные теории, объясняющие поведение работников организации; теории психологии и психологические модели поведения человека в организации; ролевое и предпринимательское поведение; экономико-психологический подход в организационном поведении.

### **4.2 Семинар № 2 (4 часа).**

**Тема: «Анализ организации»**

**4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие и типы организаций.
2. Организация управления: организационная структура, типы организационных структур.
3. Типы организаций.
4. Современный подход к управлению организацией.
5. Жизненный цикл организаций.
6. Внутренняя и внешняя среда организации
7. Анализ отношений в организации

#### **4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить понятие и типы организаций; рассмотреть организационную структуру, типы организационных структур; изучить типы организаций; рассмотреть современный

подходы к управлению организацией; изучить жизненный цикл организации; особенности внутренней и внешней среды организации.

#### **4.3 Семинар № 3 (4 часа).**

**Тема: «Конструирование и управление организацией»**

##### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Роль руководителя при проведении изменений и его индивидуальная готовность
2. Факторы проектирования организации.
  - 1) состояние внешней среды
  - 2) технология работы в организации
  - 3) стратегический выбор целей развития организации
  - 4) поведение работников
3. Элементы проектирования.
  - 1) разделение труда
  - 2) кооперация, связи
  - 3) масштаб управляемости
  - 4) распределение полномочий
  - 5) дифференциация и интеграция
  - 6) процесс принятия решений
  - 7) формы взаимосвязи структурных подразделений (структурно-функциональные связи)

##### **4.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить роль руководителя при проведении изменений и его индивидуальная готовность; рассмотреть факторы проектирования организации; рассмотреть элементы проектирования (разделение труда, кооперация, связи, масштаб управляемости, распределение полномочий, дифференциация и интеграция, процесс принятия решений, формы взаимосвязи структурных подразделений).

#### **4.4 Семинар № 4 (4 часа).**

**Тема: «Мотивация и стимулирование трудовой деятельности»**

##### **4.4.1 Вопросы к занятию:**

1. Предпосылки становления мотивационных теорий поведения человека в организации.
2. Классические теории мотивации.
3. Содержательные теории мотивации:
  - а) теория потребностей А. Маслоу,
  - б) теория существования, связи и роста Альдерфера,
  - в) теория приобретенных потребностей Мак Келланда,
  - г) теория двух факторов Герцберга
4. Процессуальные теории мотивации:
  - а) теория ожиданий В. Врума.
  - б) теория подкрепления мотива Скиннера.
  - в) теория справедливости Адамса.
  - г) теория содержания МакГрегора
5. Современные теории мотивации

#### **4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить предпосылки становления мотивационных теорий поведения человека в организации; рассмотреть классические теории мотивации; рассмотреть содержательные теории мотивации; рассмотреть процессуальные теории мотивации; изучить современные теории мотивации.

### **4.5 Семинар № 5 (2 часа).**

**Тема: «Мотивации и результативность организации»**

#### **4.5.1 Вопросы к занятию:**

1. Индивидуальное поведение сотрудников в организации.
2. Мотивационный механизм формирования организационного поведения личности. Мотивационные побуждения.
3. Влияние организационной структуры на систему мотивации.
4. Корпоративная культура в системе мотивации личности работника.
5. Мотивация и эффективность управления.
6. Поведение работника при постоянном неудовлетворении работой.
7. Создание эффективной системы вознаграждений в организации.
8. Оценка результативности организации.

#### **4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить индивидуальное поведение сотрудников в организации; рассмотреть мотивационный механизм формирования организационного поведения личности; изучить влияние организационной структуры на систему мотивации; рассмотреть корпоративную культуру в системе мотивации личности работника; значение мотивации в эффективности управления; изучить поведение работника при постоянном неудовлетворении работой.

### **1.6 Семинар № 6 (4 часа).**

**Тема: «Личность и организация»**

#### **4.6.1 Вопросы к занятию:**

1. Основы представления о личности.
2. Методы исследования личности
3. Модель трудового потенциала
4. Пятифакторная модель личности
5. Основные теории поведения личности
6. Классификация личности
7. Восприятие и процесс вынесения суждений
8. Базисные аксиомы человеческого поведения

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить основные представления о личности; рассмотреть методы исследования

личности; изучить модель трудового потенциала; рассмотреть основные теории поведения личности; рассмотреть классификации личности; рассмотреть процесс восприятия и процесс вынесения суждений; изучить базисные аксиомы человеческого поведения.

#### **4.7 Семинар № 7 (4 часа).**

**Тема: «Коммуникативное поведение»**

##### **4.7.1 Вопросы к занятию:**

1. Основы коммуникаций. Коммуникативное поведение.
2. Структура коммуникативного процесса и трудности в передаче информации
3. Коммуникативные потребности.
  4. Вербальные и невербальные коммуникации
  5. Нисходящие и восходящие коммуникации.
  6. Устные и письменные коммуникации
  7. Особенности делового общения (совещание, переговоры, деловая беседа)
  8. Техника и технологии коммуникаций.
  9. Барьеры эффективного общения
10. Повышение уровня коммуникативной компетенции Роль и значение прямого общения

##### **4.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: рассмотреть основы коммуникаций, коммуникативное поведение; изучить структуру коммуникативного процесса и трудности в передаче информации; сущность и содержание коммуникативных потребностей. Сущность и содержание вербальных и невербальных коммуникаций. Рассмотреть устные и письменные коммуникации. Изучить особенности делового общения (совещание, переговоры, деловая беседа), технику и технологии коммуникаций.

#### **4.8 Семинар № 8 (6 часа).**

**Тема: «Личность и коллектив»**

##### **4.8.1 Вопросы к занятию:**

1. Типическое и индивидуальное в характере человека
2. Методы психологических исследований
3. Ценности и установки личности в коллективе
4. Ролевое поведение личности в коллективе.
5. Психология взаимоотношений в организации
6. Развитие группы. Общие качества групп
7. Формальные и неформальные группы в организации.
8. Сущность процесса профессиональной социализации личности
9. Классификация преступлений и девиации личности в организации.
10. Коммуникационное поведение личности в коллективе.
11. Понятие «психологической совместимости» членов трудового коллектива.
12. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.
13. Основные этапы деятельности руководителя в процессе принятия решения.
14. Организаторские способности руководителя.
15. Стили управления коллективом
16. Особенности процесса принятия управленческого решения.

#### **4.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить типическое и индивидуальное в характере человека; рассмотреть методологию психологических исследований; изучить аксиологию личности в коллективе; рассмотреть ролевое поведение личности в коллективе; рассмотреть развитие группы; рассмотреть формальные и неформальные группы в организации; изучить сущность процесса профессиональной социализации личности; рассмотреть классификацию преступлений и девиации личности в организации. Теоретические аспекты коммуникационное поведение личности в коллективе. Изучить понятие «психологической совместимости» членов трудового коллектива. Изучить процесс формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Рассмотреть основные этапы деятельности руководителя в процессе принятия решения. Роль организаторских способностей руководителя. Виды стиля управления коллективом. Особенности процесса принятия управленческого решения.

#### **4.9 Семинар № 9 (4 часа).**

**Тема: «Формирование группового поведения в организации»**

##### **4.9.1 Вопросы к занятию:**

1. Природа группы и её характеристики группы
2. Типы групп и их структура. Классификация групп: по их размеру, по природе образования, по целевому назначению
3. Факторы, влияющие на создание групп. Общие характеристики групп
4. Алгоритм перехода к работе в группах, командах
5. Роли в команде по Р. Белбину
6. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации
7. Групповая динамика: стадии развития группы, влияние и подчинение в группе, сплоченность группы, сотрудничество и конкуренция в группах, эффекты сотрудничества и конкуренции, групповое принятие решений
8. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе

#### **4.9.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить природу группы и её характеристики группы; рассмотреть типы групп и их структуру; рассмотреть классификацию групп: по их размеру, по природе образования, по целевому назначению; исследовать факторы, влияющие на создание групп; рассмотреть общие характеристики групп; изучить формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации. Сущность групповой динамики: стадии развития группы, влияние и подчинение в группе, сплоченность группы, сотрудничество и конкуренция в группах, эффекты сотрудничества и конкуренции, групповое принятие решений. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе

#### **4.10 Семинар № 10 (4 часа).**

**Тема: «Лидерство в организации»**

##### **4.10.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность понятия лидерства и основные подходы к его изучению
2. Поведенческие теории лидерства:
  - 1) исследования поведения лидера при принятии решений,

- 2) исследования лидерского поведения, направленного на достижение целей и организацию внутригруппового взаимодействия,
  - 3) «Решетка лидерства» Блейка и Моутон
3. Процессный подход к изучению лидерства:
    - 1) теория трансформирующего лидерства,
    - 2) теория вертикальной парной связи
  5. Ситуационные теории лидерства
  6. Взаимосвязь понятий «лидерство» и «власть»
  7. Понятие и основы власти. Тактические способы власти
  8. Формальное и неформальное лидерство, авторитет
  9. Конфликты между формальными и неформальными лидерами. Формы их преодоления

#### **4.10.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: рассмотреть сущность понятия лидерства и основные подходы к его изучению; изучить поведенческие теории лидерства; рассмотреть ситуационные теории лидерства, взаимосвязь понятий «лидерство» и «власть»; изучить понятие и основы власти; изучить формальное и неформальное лидерство, авторитет; рассмотреть конфликты между формальными и неформальными лидерами, формы их преодоления

#### **4.11 Семинар № 11 (4 часа).**

**Тема: «Конфликты и их влияние на поведение человека»**

##### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Причины возникновения конфликтов.
2. Этапы протекания конфликтов.
3. Стратегии поведения в конфликте.
4. Конфликтная ситуация, ее элементы.
5. Классификация конфликтов по количеству и уровню участников.
6. Классификация конфликтов по характеру влияния.
7. Классификация конфликтов по характеру причин.
8. Классификация конфликтов по содержанию.
9. Классификация конфликтов по проявлению.
10. Классификация конфликтов по ранговым различиям.
11. Классификация конфликтов по количеству причин.

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить причины возникновения конфликтов; рассмотреть этапы протекания конфликтов; изучить стратегии поведения в конфликте; рассмотреть конфликтную ситуацию, ее элементы; изучить классификацию конфликтов по количеству и уровню участников; рассмотреть классификацию конфликтов по характеру влияния; рассмотреть классификацию конфликтов по характеру причин, по содержанию, по проявлению, по ранговым различиям, по количеству причин.

#### **4.12 Семинар № 12 (4 часа).**

**Тема: «Разрешение конфликтов»**

##### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Определение и признаки конфликта в организационном поведении.

2. Классификация организационных конфликтов.
3. Этапы развития конфликта, причины его появления и способы разрешения.
4. Основные причины социальных конфликтов в организациях.
5. Типы конфликтов в организациях и их функциональные и дисфункциональные последствия.
6. Стратегии поведения руководителя в ходе конфликта.
7. Характеристики этапов управления конфликтами в организационных структурах.
8. Стратегии и методы разрешения социальных конфликтов в организациях.
9. Переговоры – универсальный метод разрешения конфликтов.

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить признаки конфликта в организационном поведении; рассмотреть классификацию организационных конфликтов; рассмотреть этапы развития конфликта, причины его появления и способы разрешения; изучить основные причины социальных конфликтов в организациях; рассмотреть типы конфликтов в организациях и их функциональные и дисфункциональные последствия; изучить стратегии поведения руководителя в ходе конфликта; рассмотреть характеристики этапов управления конфликтами в организационных структурах, стратегии и методы разрешения социальных конфликтов в организациях.

#### **4.13 Семинар № 13 (4 часа).**

##### **Тема: «Управление поведением организации»**

#### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
2. Принципы и правила эффективного управления поведением организации.
3. Влияние корпоративной культуры на поведение организации.
4. Типы корпоративной культуры.
5. Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры.
6. Формирование и поддержание корпоративной культуры.
7. Изменение корпоративной культуры.
8. Национальные аспекты в организационной культуре
9. Современная ситуация и перспективы развития корпоративной культуры в России.
10. Формирование репутации организации.
11. Составляющие репутации организации Ловушки репутации.
12. Управление репутацией организации.

#### **4.1.3 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла; рассмотреть принципы и правила эффективного управления поведением организации; изучить влияние корпоративной культуры на поведение организации; рассмотреть типы корпоративной культуры, факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры, формирование и поддержание корпоративной культуры, изменение корпоративной культуры; обратить внимание на национальные аспекты в организационной культуре.

#### **4.14 Семинар № 14 (4 часа).**

**Тема: «Персональное развитие в организации»**

##### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Проблематика организационной социализации
2. Обучение при вхождении в организацию
3. Жизненный цикл работника как объект управления
4. Фазы развития профессионала
5. Понятие карьеры и её виды.
6. Типы карьеры
7. Выбор карьеры
8. Управление карьерой
9. Планирование карьеры
10. Условия карьеры
11. Взаимодействие человека и организационного окружения

##### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: Изучить проблематику организационной социализации, рассмотреть технологии обучения при вхождении в организацию; рассмотреть жизненный цикл работника как объект управления; изучить понятия «карьера», «профессионал»; рассмотреть классификации карьеры; рассмотреть взаимодействие человека и организационное окружение.

#### **4.15 Семинар № 15 (4 часа).**

**Тема: «Управление нововведением в организации»**

##### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Понятие изменений и нововведений
2. Компоненты организации, подверженные изменениям.
3. Индивидуальный уровень сопротивления изменениям.
4. Групповой и организационный уровни сопротивление изменениям.
5. Стратегии и тактики изменений.
6. Политика организации в отношении изменений
7. Сопротивления изменениям и их преодоление

##### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить категории «инновации», «нововведения»; рассмотреть компоненты организации; изучить классификации изменений; рассмотреть политику организации в отношении изменений.

#### **4.16 Семинар № 16 (6 часа).**

**Тема: «Поведенческий маркетинг»**

##### **4.2.1 Вопросы к занятию:**

1. Сущность и понятия поведенческого маркетинга.
2. Признаки поведенческого маркетинга
3. Характеристика поведенческой ориентации персонала
4. Поведенческий маркетинг и социальный имидж организации.

5. Маркетинговая поведенческая культура организации:
  - 1) этика организации,
  - 2) фирменный стиль организации,
  - 3) фирменный стиль одежды (дресс-код)
6. Имиджевые регуляторы поведения.
7. Модель покупательского поведения
8. Характеристики, влияющие на покупательское поведение
9. Безупречный бизнес – показатель высокого имиджа в глазах клиентов
10. «Инвесторы в людей» – показатель высокого имиджа в глазах сотрудников

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо обратить внимание на следующие моменты: изучить специфику и содержание поведенческого маркетинга; рассмотреть имидж организации; изучить культуру поведения в организации (этика организации, фирменный стиль организации, фирменный стиль одежды (дресс-код)); разработать модель покупательского поведения; рассмотреть характеристики, влияющие на поведение покупателей.