Образовательная автономная некоммерческая организация высшего образования «Международный славянский институт» Вышневолоцкий филиал

Е.В.Арсеньева, Бондарчук А.Ф.

Учебно - методическое пособие

ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

по направлению подготовки Менеджмент
для заочной формы обучения

Вышний Волочек
2015

Учебно – методическое пособие по дисциплине «Теория менеджмента: Организационное поведение» разработано в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования для обучающихся по направлению Менеджмент

Е.В.Арсеньева, Бондарчук А.Ф.
Теория менеджмента: Организационное поведение: Учебно-методическое пособие. - 480 с.

Организационное поведение — научная дисциплина в системе экономических знаний, которая изучает поведение людей в организации и оценивает его влияние на результаты её деятельности.
Учебно-методическое пособие «Теория менеджмента: Организационное поведение» имеет цель дать студентам экономических направлений подготовки необходимые знания в области организационного поведения, освоить различные подходы к управлению персоналом производственных организаций, овладеть принципами выбора оптимального стиля лидерства; изучить источники и пути проявления организационной культуры; овладеть навыками управления конфликтными ситуациями; получить знания, необходимые руководителю для работы в многонациональном коллективе.
Учебно-методическое пособие включает в себя теоретический материал, практический материал, деловые игры, контроль знаний, тестовые задания.

© Арсеньева Е.В., Бондарчук А.Ф., 2015
© Вышневолоцкий филиал образовательной автономной некоммерческой организации высшего образования «Международный славянский институт»

СОДЕРЖАНИЕ

АННОТАЦИЯ
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЧТЕНИЮ ЛЕКЦИЙ
КРАТКИЙ ОБЗОР ЛЕКЦИЙ
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫБОРУ ТЕМЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЁТУ и ЭКЗАМЕНУ
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ
ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ
ТЕСТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ
ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ТЕСТИРОВАНИЕ ДЛЯ САМООБСЛЕДОВАНИЯ СТУДЕНТОВ ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»
БИЛЕТЫ К ИТОГОВОМУ ЭКЗАМЕНУ
ИНФОРМАЦИОННЫЕ РЕСУРСЫ ДИСЦИПЛИНЫ
КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

АННОТАЦИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ):

Цель данного курса:

Целью курса является получение студентами теоретических знаний и приобретение практических навыков управления поведением людей на фирме, которые они смогут использовать в своей будущей работе.

ПРИОБРЕСТИ НАВЫКИ:

оценки внутреннего состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала, научиться оценивать уровень конфликта в организации и находить пути разрешения конкретных ситуаций, получить необходимые знания для того, чтобы формировать работоспособные команды и правильно определять необходимый стиль лидерства.

Задачами данного курса являются:

Закрепить теоретические знания по дисциплине: Теория менеджмента: организационное поведение; освоить различные подходы к управлению персоналом производственных организаций, овладеть принципами выбора оптимального стиля лидерства; изучить источники и пути проявления организационной культуры; овладеть навыками управления конфликтными ситуациями; получить знания, необходимые руководителю для работы в многонациональном коллективе.

Организационное поведение — научная дисциплина в системе экономических знаний, которая изучает поведение людей в организации и оценивает его влияние на результаты её деятельности.

При изучении дисциплины студент должен приобрести необходимый уровень компетентности, который позволит ему осуществлять квалифицированные действия и принимать обоснованные решения в организационном поведении.

ЛОГИЧЕСКАЯ СВЯЗЬ ДИСЦИПЛИНЫ:

Организационное поведение дополняет такие направления в современной теории менеджмента, как теория организации, организационная психология, управление персоналом и человеческими ресурсами, включая в себя систематический и научный анализ отдельных личностей, групп, организаций и фирм с целью

понимания, прогнозирования и управления поведением индивидуумов и коллективов для улучшения показателей их работы, а в конечном итоге — и для повышения эффективности деятельности организаций, частью которых они являются.

Организационное поведение охватывает важные аспекты жизнедеятельности компании, связанные с межличностными и межгрупповыми отношениями внутри организации, поэтому данный учебный курс тесно связан с другими дисциплинами, в частности с курсами «Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Управление персоналом», «Психология», «Социология» и др.

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ (ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ, ОПЫТ, КОМПЕТЕНЦИИ)

В ХОДЕ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «Теория менеджмента: Организационное поведение» студенты УСВАИВАЮТ ЗНАНИЯ (ЗНАТЬ):

- ✓ тенденции развития концепций и моделей организационного поведения в целях эффективного управления человеческими ресурсами;
- ✓ отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами на предприятии, опирающийся на понимании и предвидении поведения людей в рамках организаций;
- ✓ тенденции развития глобальных аспектов в организационном поведении;
- ✓ особенности поведения отдельных людей и методы управления разнообразием и индивидуальными различиями конкретной личности в организации;
- ✓ методы формирования и управления высокопроизводительными командами;
- ✓ содержание теоретических концепций мотивации сотрудников, методы управления конфликтами и стрессами в организации;

НА ОСНОВЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ ЗНАНИЙ ФОРМИРУЮТСЯ УМЕНИЯ (УМЕТЬ):

- ✓ предвидеть возможное организационное поведение сотрудников организации и управлять им;

- ✓ применять принципы и методы управления организационным поведением к реальным ситуациям и вырабатывать собственные рекомендации по корректированию поведения сотрудников;
- ✓ создавать эффективные команды и формировать межличностные отношения в командах;
- ✓ оценивать ситуацию и применять эффективные методы управления человеческими ресурсами, используя знания в области организационного поведения
- ✓ хорошо ориентироваться в вопросах управления поведением групп;
- ✓ применять различные виды мотивации и способы вознаграждения работников в соответствии с их психологическими типами;
- ✓ анализировать и формировать организационную культуру;
- ✓ использовать различные стили лидерства для повышения эффективности деятельности организации;
- ✓ учитывать в своей деятельности возможности группового влияния;
- ✓ управлять конфликтными ситуациями с целью минимизации их отрицательного влияния и максимизации положительного.

ПРИОБРЕТАЮТСЯ НАВЫКИ (ВЛАДЕТЬ):

- ✓ специальной терминологией,
- ✓ методикой оценки личностных индивидуальных особенностей сотрудников;
- ✓ навыками обоснования и выбора средств мотивации групп и отдельных сотрудников;
- ✓ методами управления командами и конфликтами, возникающими в процессе работы групп в организации;
- ✓ поведенческими методами принятия решений
- ✓ методами социально-психологического измерения и анализа, личности, групповой динамики, общественных процессов, лидерства и организационных изменений
- ✓ навыками оценки внутреннего состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала,

✓ научиться оценивать уровень конфликта в организации и находить пути разрешения конкретных ситуаций,

✓ получить необходимые знания для того, чтобы формировать работоспособные команды и правильно определять необходимый стиль лидерства.

Результаты освоения дисциплины достигаются путем чтения студентам лекций; проведения с ними практических занятий (проблемных, дискуссионных, проектировочных) и различных форм самостоятельной работы студентов. Предусмотрены аудиторные самостоятельные работы по основным темам курса, а также самостоятельная контрольная работа (реферат); использования в процессе обучения компьютерной техники и мультимедийной аппаратуры; организации самостоятельной внеаудиторной работы студентов и подготовки ими письменных работ (проведение различных исследований).

Уровень цели	Код результата обучения	Результат обучения	Код соответствующей компетенции из ФГОС ВПО
Знать			
Знать		тенденции развития концепций и моделей организационного поведения в целях эффективного управления человеческими ресурсами; отечественный и зарубежный опыт управления человеческими ресурсами на предприятии, опирающийся на понимании и предвидении поведения людей в рамках организаций; тенденции развития глобальных аспектов в организационном поведении; особенности поведения отдельных людей и методы управления разнообразием и индивидуальными различиями конкретной личности в организации; методы формирования и управления высокопроизводительными командами; содержание теоретических концепций мотивации сотрудников, методы управления конфликтами и стрессами в организации;	ОК-19; ОК-20; ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5; ПК-6; ПК-7; ПК-8
Уметь			
Уметь		предвидеть возможное организационное поведение сотрудников организации и управлять им; применять принципы и методы управления организационным поведением к реальным ситуациям и вырабатывать собственные рекомендации по корректированию поведения сотрудников; создавать эффективные команды и формировать межличностные отношения в командах; оценивать ситуацию и применять	ОК-19; ОК-20; ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5; ПК-6; ПК-7; ПК-8

	эффективные методы управления человеческими ресурсами, используя знания в области организационного поведения хорошо ориентироваться в вопросах управления поведением групп; применять различные виды мотивации и способы вознаграждения работников в соответствии с их психологическими типами; анализировать и формировать организационную культуру; использовать различные стили лидерства для повышения эффективности деятельности организации; учитывать в своей деятельности возможности группового влияния; управлять конфликтными ситуациями с целью минимизации их отрицательного влияния и максимизации положительного	
Владеть		
Владеть	специальной терминологией, методикой оценки личностных индивидуальных особенностей сотрудников; навыками обоснования и выбора средств мотивации групп и отдельных сотрудников; методами управления командами и конфликтами, возникающими в процессе работы групп в организации; поведенческими методами принятия решений методами социально-психологического измерения и анализа, личности, групповой динамики, общественных процессов, лидерства и организационных изменений навыками оценки внутреннего состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала, научиться оценивать уровень конфликта в организации и находить пути разрешения конкретных ситуаций, получить необходимые знания для того, чтобы формировать работоспособные команды и правильно определять необходимый стиль лидерства.	ОК-19; ОК-20; ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5; ПК-6; ПК-7; ПК-8

Процесс изучения дисциплины направлен на **ФОРМИРОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ**: ОК-19; ОК-20; ПК-1; ПК-2; ПК-3; ПК-4; ПК-5; ПК-6; ПК-7; ПК-8

Код компетенций	Формулировка
Общепрофессиональные компетенции вузовские	
ОК-19	способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации
ОК-20	способностью учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности
организационно-управленческая деятельность	
ПК-1	знанием основных этапов эволюции управленческой мысли
ПК-2	способностью проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования

ПК-3	готовностью к разработке процедур и методов контроля
ПК-4	способностью использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач
ПК-5	способностью эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды
ПК-6	владеть различными способами разрешения конфликтных ситуаций
ПК-7	способностью к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций
ПК-8	способностью оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений

СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Тема 1. Основы организационного поведения

Тема 2. Развитие теорий управления процессами и людьми в организации

Тема 3. Анализ и конструирование организации

Тема 4. Мотивации и результативность организации

Тема 5. Теоретические подходы к организационному поведению

Тема 6. Модели организационного поведения

Тема 7. Современные проблемы управления организационным поведением

Тема 8. Организационная культура и организационное поведение

Тема 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ КУРСА

Практические занятия.

Практическое занятие 1. Организационная культура и ее влияние на поведение в организации

Практическое занятие 2 «Роль организации в вашей жизни»

Практическое занятие 3 «Стили организационного поведения»

Практическое занятие 4 «Тест на определение типа личности (типа А и В)»

Практическое занятие 5 Ситуационные упражнения (задания)

Практическое занятие 6 «Характеристики карьеры работника»

Практическое занятие 7 «Этапы развития группы»

Практическое занятие 8 «Сокращение трудовой пассивности»

Практическое занятие 9 «Групповое поведение»

Практическое занятие 10 «Автомобильный салон»

Практическое занятие 11 «Определение вида коммуникации»

Практическое занятие 12 Понятие и сущность организационного поведения. Практическая ситуации «Селигер»

Практическое занятие 13 Личность и организация. Типы людей в бизнесе. «Разработка способов воздействия на человека»

Практическое занятие 14 Мотивация работников в организации. «Определение стимулов и антистимулов персонала»

Практическое занятие 15 Выбор карьеры и профессиональный рост. «Карьерный рост»

Практическое занятие 16 Группы и процесс их формирования. «Поведение руководителя группы»

Практическое занятие 17 Руководство, власть и лидерство в организации «Основы власти в организации»

Практическое занятие 18 Организационная культура. «Культурный шок и культурная адаптация»

Практическое занятие 19. Коммуникации в организации. «Коммуникационные барьеры»

Практическое занятие 20 Конфликты в организации. «Логика»

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ЧТЕНИЮ ЛЕКЦИЙ

Тема 1. Основы организационного поведения

Организационное поведение как система взаимодействия в организации. Принципы организационного поведения. Организационное поведение как системная область групповой динамики. Интерактивный характер организационного поведения.

Возникновение и развитие организационного поведения как специализированной области знания и практики. Основные подходы к организационному поведению. Основные элементы организационного поведения. Предмет организационного поведения. Сущность и многообразие

понятия «организация». Основные свойства организаций как социальных объединений. Цели организационного поведения. Роль руководителя в системе организационного поведения.

Тема 2. Развитие теорий управления процессами и людьми в организации

Школа научного менеджмента (1885—1920): система Тейлора или тейлоризм. Классическая школа управления (1920—1950): теория администрирования Файоля, рационализация Урвика, Слоун и «Дженерал Моторс», теория организации Вебера. Производственная психология и школа человеческих отношений (1930-1950): производственная психология Манстерберга, теория потребностей Маслоу. Школа поведенческих наук (1950 г. — по настоящее время): теория МакГрегора, взгляд на управление Лайкерта, трудовая мотивация Герцберга. Концепция неформальной организации. Развитие теории организации и подходов к управлению во второй половине XX в. Наука управления и количественный подход. Организация как открытая система. Японский тип менеджмента. «Тихая управленческая революция». Развитие теории и практики управления в России.

Тема 3. Анализ и конструирование организации

Факторы внутренней среды: людские ресурсы, их качественные характеристики (рабочие руки, кадры, персонал, человеческие ресурсы, человеческий капитал). Организационная структура и формирование отношения с работниками. Многообразие видов поведения и их классификация. Типы и формы власти, структурные схемы соподчинения и взаимодействия, поведенческие модели сотрудничества и соперничества. Технологии и трудовые отношения работников. Факторы внешней среды: макроэкономические факторы; микроэкономические факторы; факторы социокультурной среды; факторы правовой среды и другие.

Тема 4. Мотивации и результативность организации

Понятие и сущность мотивации. Концепции и направления мотивации.

Стимулирование производительности труда по Ф. Тейлору. Психотехнический подход с стимулированию. Потребности и

самоактуализация по А.Маслоу. Потребности, мотивы и ценности. Функция ценностей. Карьерный рост.

Содержательные теории мотивации: Маслоу, МакКлелланд, Герцберг, Альдерфер. Процессные теории мотивации. Теория подкрепления и теория ожиданий. Модель Портера-Лоулера. Современные теории мотивации. Теория справедливости. Теория постановки целей (целеполагания).

Материальное стимулирование мотивации. Социальные трансферты. Коллективные системы финансового стимулирования мотивации труда.

Формирование, успех и этапы карьеры. Рабочие и нерабочие факторы возникновения стресса. Модель стресса. Индивидуальные методы управления стрессом

Тема 5. Теоретические подходы к организационному поведению

Теоретические подходы организационного поведения ориентированные на «человеческий капитал». Личностный потенциал роста и развития. Возвышающиеся потребности: атмосфера стимулирования индивидуального вклада; особенности руководства и контроля; удовлетворения трудом.

Ситуационно ориентированные подходы: теория «единственно верного» решения; универсальный характер; четкое распределение властных полномочий; целевые ориентиры организации.

Теоретический подход к организационному поведению ориентированный на результаты: количественные и качественные оценки результатов организации: потенциал организации; комплексное управление качеством; синергетический эффект деятельности организаций. Соотношение способностей и мотивации в динамике результатов организации.

Системный подход: принципы целостности (холистичности) в организационном поведении. Целостность на уровне личности, группы, организации, социальной системы. Основные признаки подхода.

Тема 6. Модели организационного поведения

Общие положения, определяющие различия в моделях организационного поведения. Конфликт между старым и новым содержанием моделей организационного поведения. Модели гармоничного отношения к действительности и место человека в ней. Технократические отношения и их

проекция в организационном поведении. Базовые модели Макгрегора («Х»-тип и «У» – тип).

Авторитарная модель организационного поведения. Основная идея авторитарного типа организационного поведения. Функциональные отношения руководителей и подчиненных, их особенности. Условия эффективности авторитарной модели организационного поведения.

Опекающая модель. Основная идея и психологическое содержание. Виды и формы зависимости. Эффект пассивного сотрудничества. Основные достоинства и недостатки опекающей модели организационного поведения. Психологическая проекция опекающей модели в организационном поведении.

Поддерживающая модель. Основная идея и психологическое содержание. Формы и виды поддержки (Лайкерта). Руководство и лидерство. Соучастие в решении организационных задач. Теория «Z» У. Оучи. Условия реализации поддерживающей модели и их психологическая специфика.

Коллегиальная модель организационного поведения. Основная идея и условия реализации. Компоненты творческого отношения к организационной деятельности и организационного поведения. Элементы свободы в организационном поведении. Ориентированность на командный тип взаимодействия.

Индивидуальные модели поведения работников в организации. Мотивация поведения работников в организации. Опосредующее поведение. Мобилизующее поведение. Оправдательное поведение.

Тема 7. Современные проблемы управления организационным поведением

Характеристика современных проблем управления организационным поведением. Их состояние, специфика и способы разрешения. Кризис мотивации. Слабые традиции организационных форм поведения. Негативная ориентированность практических работников. Кризис манипулирования. Лидерство в организации. Изменения в организации. Персональное развитие в организации. Управление нововведениями в организации. Поведенческий маркетинг.

Тема 8. Организационная культура и организационное поведение

Понятие организационной культуры. Необходимость и закономерности формирования организационной культуры. Определение организационной культуры. Содержание организационной культуры и ее связь с организационным поведением.

Структура организационной культуры. Компоненты и содержание организационной культуры. Влияние компонентов организационной культуры на организационное поведение.

Формирование организационной культуры. Использование внешней среды в управлении организационным поведением. Внешняя адаптация организационного поведения. Внутренняя интеграция организационного поведения.

Тема 9. Организационное поведение в системе международного бизнеса

Национальные культуры и организационное поведение. Параметры межкультурных различий по Э.Хофстеде. Межкультурные различия в системе бизнес-коммуникаций. Организация встреч, переговоров. Национальные особенности ведения переговоров. Особенности делового этикета в разных странах.

КРАТКИЙ ОБЗОР ЛЕКЦИЙ[1]

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Границы организации — пределы существования: во времени (ЖЦО), в пространстве (территориальные границы), по собственности (право владеть, распоряжаться, пользоваться имуществом организации). Поведение — деятельность индивида, имеющая природные предпосылки и социально обусловленная. Поведение виртуальное — поведение в виртуальной реальности. Эффективность деятельности организации — оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и развития.

Понятие и направления развития организационного поведения

Современные изменения в окружающей среде, внедрение информационных технологий, признание существующего многообразия работников и управление

[1] Quator.ru –студенческий портал России

ими привели к изменению парадигмы управления. Новый подход - признании первенства личности в организации, ее знаний, навыков для эффективной деятельности. Сегодня работодателю знания становятся намного нужнее, чем простая исполнительская дисциплина. Умение учиться начинает цениться выше преданности. Появляется новый тип организационного контракта, имеющий характер коммерческого партнерства: стороны обязуются взаимодействовать до тех пор, пока это выгодно каждой из них, но сотрудничать с максимальной отдачей в виде творчества со стороны работника и создания условий для этого творчества со стороны организации. В результате меняются отношения внутри организации, в них усиливается рыночная составляющая (компонента), которая представляет более жесткую форму взаимоотношений, требующую адекватного поведения и работника, и работодателя.. Поведение индивидов существенно определяется целью и задачами, которые ставит перед собой организация, теми ограничениями, которые она накладывает на личность. Это означает разработку доступных, понятных и применимых методов, использование которых в управлении людьми позволит организации достигать своих целей с максимальной пользой. Люди — ценнейший ресурс организации, приводит к изменению поведенческих парадигм. Сущность ОП заключается в систематическом, научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды. ОП предполагает изучение и формирование поведения индивидов, групп для достижения организацией поставленных целей и повышения эффективности ее деятельности. ОП представляет собой мультидисциплину (кросс-дисциплину), поскольку использует принципы, методы, заимствованные из других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом. ОП: »мультидисциплина; »ориентирована на личность в организации; »сфокусирована на результативности; »учитывает воздействие внешней среды. Предметом ОП выступает взаимосвязь системы управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды функционирования. ОП изучает отношения в системе управления на всех

уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды. При этом исследуются виды отношений: »кооперации; »власти и управления; »собственности; »непроизводственные. Методы исследования ОП: » опросы — интервью, анкетирование, тестирование — измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива, интервью могут проводиться и по телефону; » сбор фиксированной информации — изучение документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях); » наблюдения — изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры; » эксперименты — проведение лабораторных или естественных экспериментов; » использование Интернета. Исследование ОП через Интернет имеет ряд преимуществ: 1) экономия ресурсов при проведении обследования: времени, средств и др. ресурсов; 2) возможность обеспечить большую точность за счет привлечения большего числа испытуемых; 3) легкость изменения методического инструментария на этапе разработки и апробации; 4) снижение влияния экспериментатора; 5) использование дополнительного программного контроля при выполнении заданий. Имеются и сложности - искажение информации. В целях снижения искажения данных используются следующие процедуры: одновременное проведение сравнений данных, полученных через сеть, с данными, полученными традиционным путем, а также с теоретическими представлениями. В Интернет - исследованиях у испытуемых должна быть большая мотивация - » неэффективна прямая рассылка приглашения принять участие в исследовании по электронной почте, так как она может быть не воспринята; « прежде чем рассылать приглашение об участии в исследовании, необходимо взвесить, как оно будет оценено и воспринято пользователями. ОП как новая научная дисциплина начала развиваться в 50-е гг. XX в. Термин «ОП» возник, когда произошло объединение нескольких направлений научных дисциплин, занимающихся изучением процессов, происходящих в организации, между организациями, между внутренней и внешней средой. Наука об ОП

подразделяется на основе ряда критериев на более специализированные предметы. Главными критериями являются: уровень агрегирования (обобщения) и анализа; специфические аспекты организационной жизни; особенности, связанные с целями компаний, с продуктами или услугами; критерии деления организации на части и пр. Основными подходами исследования ОП в настоящее время являются прагматический, культурологический и институциональный

История становления организационного поведения

ОП представляет собой комбинацию по крайней мере двух традиционных наук в школах бизнеса: «управления» («менеджмента») и «человеческих отношений». *Научный менеджмент (классическая школа) описывает работу ряда менеджеров, консультантов и исследователей (Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Форда и др.), которые, несмотря на то, что подходили к изучению организации с различных точек зрения, разработали ряд концепций и идей, имеющих много общего. Научный менеджмент сосредоточен на производительности труда отдельного рабочего. По мере того, как общество XIX в. становилось все более индустриальным, повышать свою производительность фирмам оказывалось все труднее. Фредерик У. Тэйлор (1856-1915), американский инженер-механик, предположил, что проблема, прежде всего, связана с недостатком практики управления. Тейлор писал, что «принципиальным объектом менеджмента должна быть максимальная гарантия процветания работодателя (развитие каждой отрасли) в сочетании с максимальным процветанием каждого наемного работника». В основе философии Ф. Тейлора лежало положение о том, что управленческие решения принимаются на основе научного анализа и фактов, а не догадок. *Административный менеджмент сосредоточен на руководителях и функциях, которые они выполняют. Этот подход к управлению наиболее полно раскрыт Анри Файолем (1841-1925), французским горным инженером, основная точка зрения которого сформировалась в начале XX в. Файоль стал известен, когда он заново оживил горную компанию, находившуюся на грани краха, и превратил ее деятельность в финансовый успех. Позже он приписал свой успех методу, который он применил, а не своим персональным способностям. Файоль первым признал, что преуспевающие менеджеры

должны знать основные функции управления. Он определил эти функции как планирование, организацию, командование (руководство), координацию и контроль. Он также утверждал, что необходимо прилагать определенные принципы управления к этим функциям. *Бюрократический менеджмент сосредоточен на организационной системе в целом и основывается на следующих положениях: правилах фирмы, ее политике и процедурах; установленной иерархии; четком разделении труда. Вебер отметил, что управление во многих европейских организациях в XIX в. имело личностную основу. Работники часто проявляли больше лояльности по отношению к отдельным управляющим, чем к миссии организации. И как следствие, ресурсы часто использовались по желанию отдельных управляющих, а не в соответствии с целями организации. Чтобы предотвратить эти дисфункциональные последствия, Вебер представил систему управления, которая бы основывалась на обезличенном и рациональном поведении. Управление такого типа называется бюрократией. *«Школа человеческих отношений» — школа, выдвигающая в центр внимания личность и групповой фактор; возникла в 1920-х-1930-х гг. в США в результате исследований и экспериментов на предприятии в Хоторне, а затем появилась и в других странах. В США ее представители — Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер, У. Мур, во Франции — Ж. Фридман, 1930-1960 гг. — Хоторнские эксперименты, «человеческие отношения», гуманистическая психология (А. Маслоу). Профессор Элтон Мэйо (1880-1949) проводил эксперименты в г. Хоторне на заводах фирмы. Эксперименты проходили в рамках программы изучения жизни в США в разделе «Труд в Америке» на заводах крупных фирм. В цехе работали девушки-эмигрантки, работа шла в молчаливом, унылом темпе, так как все были отягощены материальными проблемами. В программе была поставлена цель — выяснение влияния атмосферы рабочих мест на труд. Эти условия постепенно начали изменять, производительность труда резко возросла, а через некоторое время она стабилизировалась. Работницы почувствовали внимание к себе и начали обсуждать эти вопросы между собой. В конечном итоге сформировались неформальные группы и нормы поведения в них, а соответственно и контроль за соблюдением этих норм, осуществляемый

лидером. Возникли социальные нормы, регулирующие трудовую деятельность (в данной группе следует выпускать не более и не менее определенного количества изделий). Таким образом, социальные нормы стали выполнять функции контроля производства. Выводы по Хотторнским экспериментам: » определено влияние социальных норм поведения на производительность труда; » выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие экономических стимулов; » выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными; » показана важность неформального лидерства в деятельности группы. Основная мысль заключается в том, что можно создать организацию, которая достигает своих целей через удовлетворение потребностей своих работников. За очень короткий промежуток времени Мэйо сумел превратить «экономического рационального» человека в «социального». Более поздние поколения ученых-бихевиористов сделали этого человека «самоактуализирующейся» личностью, познающей себя и свои способности и реализующей свои возможности. Дисциплина ОП берет свое начало с отчета американских специалистов по управлению Р. Гордона и Д. Хауелома, которые в 1959 г. опубликовали результаты своих исследований, включавших анкетирование студентов и преподавателей бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали, что преподавание таких дисциплин, как управление, психология бизнеса не в полной мере отражает потребности руководителей. В США в 1973 г. появился первый учебник по ОП, автором которого был Фрэд Лютенс. В 1999 г. в России было переведено на русский язык седьмое издание этого учебника, которое стало первым академическим учебником по ОП на русском языке. Ф. Лютенс определяет ОП как науку об описании, объяснении, предсказании и управлении человеческим поведением в организации. Новым в развитии ОП является направление по изучению поведения индивида в виртуальных организациях, происходит объединение понятий «поведение» и «организация» в виртуальном пространстве, что предполагает проведение дальнейших исследований. В настоящее время ОП реально превратилось в конкретную область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными сложными организациями. Изменения,

происходящие во внешней и внутренней среде организации, появление новых видов организаций, новых парадигм и знаний о человеческом поведении обусловливает необходимость разработки и реализации на практике новых, отвечающих требованиям времени моделей ОП. В новых моделях получают воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации, высокого качества трудовой жизни и др. Усиление роли и значения организационной культуры в ОП - Организационная культура приобретает все большее значение в поведении организации. Примером тому служит появление новых видов организаций, отличительным признаком которых является организационная культура (предпринимательская организация, самообучающаяся организация). Усиление влияния внешней среды на ОП - Внешняя среда современных организаций характеризуется высоким уровнем сложности, турбулентности и неопределенности. Ее влияние на поведение организации усиливается, что определяет необходимость постоянных организационных изменений. Возникла потребность в дальнейшей разработки проблем ОП на организационном уровне, поиска подходов и методов адаптации, взаимодействия, влияния на внешнюю среду. Изучение международных аспектов ОП - До недавнего времени международный аспект не имел такого большого значения в бизнесе. Однако реализация многих международных проектов оказалась намного сложнее, чем предполагалось из-за того, что не принимался во внимание человеческий фактор, связанный с различием в поведении людей в разных культурах. Возникло понимание того, что необходимо изучать особенности национальных культур и их влияние на организационное поведение. Эта тенденция будет развиваться в направлении исследования особенностей ОП в мультинациональных компаниях, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разных культурах.

Понятие и виды организаций

Понятие организации имеет несколько значений. Все планируемые и осуществляемые действия индивида, их результаты также выражают суть

организации. Организация — это «социальный процесс; «специфический социальный объект; «функция управления. Термин «организация» будем рассматривать как специфическую социальную систему, объединяющую людей для реализации неких целей, вхождение в которую накладывает на поведение индивида существенные ограничения. Организация — скоординированное образование, состоящее по меньшей мере из двух человек, которые работают, взаимодействуют для достижения общей цели. Организация характеризуется рядом признаков. Один из основных — ее миссия и цель, раскрывающие, для чего организация создается, зачем выходит на рынок. Второй признак — наличие организационной культуры — принятой в данной организации совокупности ценностей и поведенческих норм, разделяемых ее сотрудниками. Третий признак — наличие организационной структуры, т. е. системы взаимодействия внутри организации, устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах; способах распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами. Организация постоянно взаимодействует с внешней средой для получения ресурсов и, после переработки, выдачи готовой продукции, информации или услуги. Внешняя среда оценивает деятельность организации; и, если это взаимодействие осуществляется успешно, организация продолжает существовать на рынке, если нет — ее существование на рынке прекращается. У любой организации есть ряд границ, т. е. пределов ее существования: во времени (жизненный цикл организации), в пространстве (территориальные границы), по собственности (право владеть, распоряжаться, пользоваться имуществом организации). Период времени существования организации на рынке принято называть жизненным циклом организации. Территориальные границы определяют, какие элементы находятся внутри, а какие вне организации, где заканчивается одна организация и начинается другая, на какие сферы распространяется ее деятельность. Основной вопрос, который должны решить менеджеры при определении рациональных границ, состоит в том, чтобы определить, какие этапы процесса создания продукта организация намерена включить в свои рамки. Одни компании стремятся к тому, чтобы включить в единые организационные рамки все операции от поставок сырья до продажи готовой

продукции, в то время как другие предпочитают заключать контракты или создавать временные союзы для выполнения части этих работ другими фирмами. Некоторые организации имеют четко очерченные границы, существующие длительное время без изменений, закрепляющиеся в уставе, учредительном договоре, положениях и других документах. При этом учитывается ряд ограничений, относящихся к численности персонала, размеру капитала, видам деятельности и т. п., зафиксированных в законах и других нормативных актах. Существование организаций позволяет осуществлять совместное проживание (организация — семья); получать прибыль (участие в коммерческих структурах); социальные потребности (государственные и муниципальные организации); развлекаться (посещать зрелищные, культурные организации) и др. Можно выделить и ряд последствий существования организаций, причем как положительных, так и отрицательных. Позитивные последствия существования организаций относятся: » реализация интересов отдельных индивидов и групп, в частности интересы создателей организаций (владельцев), акционеров (собственников), наемных работников, клиентов, партнеров; » предоставление работы для желающих, т. е. являются источником их существования; «проведение изменений в организациях приводит к значительным изменениям в обществе (и наоборот), например, сокращения на предприятиях военного промышленного комплекса в РФ в 1990-е гг. привели к развитию «челночного бизнеса». К негативным последствиям существования организаций относятся: различные аварии, загрязнение окружающей среды, несчастные случаи, участие в преступлениях. Участие может быть умышленным (участие в преступной деятельности) или неумышленным (компании страхования от пожаров могут потворствовать поджигателям). Виды организаций - В зависимости от способа социальной организованности выделяют: формальные и неформальные организации. Формальные, или официальные, организации представляют собой официально зарегистрированные, имеющие систему установленных отношений для достижения поставленных целей, структуру должностей, формальные нормы и правила поведения. Действуют на основании разделения труда и специализации, рациональности, обезличенности. Классификация организаций

- Неформальные организации официально не зарегистрированы, имеют совокупность личностных и социальных отношении, возникающих как результат взаимодействия сотрудников на основе взаимных симпатий и сотрудничества. Например, музыкальная группа. Однако как только такая группа зарегистрируется в официальном порядке, то она станет официальной организацией. В зависимости от формы собственности выделяют: государственные, частные, муниципальные организации. Государственные организации. Основным собственником данных организаций является государство. Частные организации. Основными собственниками выступают физические или юридические лица. Муниципальные организации. Собственность принадлежит местным органам государственной власти и органам местного самоуправления. В зависимости от отношения к прибыли принято выделять коммерческие и некоммерческие организации. Основной целью деятельности коммерческой организации, в соответствии с гражданским кодексом РФ, является получение прибыли. Некоммерческие организации не стремятся извлекать прибыль из любых направлений своей деятельности, но могут осуществлять предпринимательскую деятельность, когда это совпадает с достижением их целей. В зависимости от характера потребностей клиентов выделяют: индивидуальное, серийное, крупносерийное производство. Индивидуальное, мелкосерийное производство существует для удовлетворения индивидуальной потребности отдельного клиента (личности или организации), для выпуска продукции ограниченного потребления. Например, спутник. Отличительными особенностями такого производства являются: большое разнообразие выпускаемой продукции по отдельным заказам; технологическая специализация рабочих мест; применение универсального оборудования; высокая квалификация работающих; относительно большая длительность производственного цикла децентрализованное оперативное управление. Серийное производство осуществляется для учета требований конкретных клиентов, но выпуск продукции или оказание услуг осуществляется небольшими сериями. Отработанные технологии производства позволяют тиражировать продукцию, но осуществлять это небольшими сериями. К особенностям данного вида производства следует отнести: постоянную

номенклатуру продукции, выпускаемой в значительных количествах (партиях), использование работников средней квалификации относительно небольшой производственный цикл изготовления изделий, специализацию рабочих мест на выполнении нескольких постоянно закрепленных за ними операций. Крупносерийное, или массовое, производство создается для удовлетворения обезличенной потребности клиентов. Характерными чертами этого вида производства являются: ограниченная номенклатура выпускаемых изделий, специализация рабочих мест на выполнении, как правило, одной двух постоянно закрепленных операций; применение труда рабочих, специализированных на ограниченном круге работ; существенное сокращение производственного цикла изготовления изделий; использование стандартных технологических и управленческих процедур. В зависимости от формирования отношений внутри организации выделяют: корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативпие организации. Корпоративные организации представляют собой объединение людей по социальным и профессиональным критериям для осуществления совместной деятельности. Для них характерны: устойчивый характер производства, четкое разделение труда, иерархия управления, стандартизация деятельности, преобладание организационных ценностей над личными. Например, «ЛУКойл». В таких организациях, как правило, существует корпоративная этика поведения, стандарты поведения сотрудников, фирменная символика и атрибутика и пр. Индивидуалистские организации — добровольное объединение индивидов. Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности таких организаций, интересы производства определяются задачами воспроизводства личности. Для этих организаций характерно следующее: изолированность труда исполнителей, гибкие структуры управления, меняющийся характер загрузки отдельных исполнителей, смена специализации работников. Например, страховые организации. Эдхократические организации — основаны на знании, компетенции исполнителей. Их применение характерно для области высоких технологий при сложных инновационных процессах. Формальности в построении структуры сведены к минимуму. Преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется.

Например, медицинские центры. Партисипативные организации — основаны на участии работников в управлении. Возможно участие: в выдвижении предложений, разработке альтернативных вариантов, принятии окончательного решения. Отдельные элементы партисипативного управления применяются достаточно успешно во многих организациях. В зависимости от характера существования можно также выделить реально существующие организации и виртуальные. Реальные организации существуют в реальном физическом смысле, виртуальные осуществляют свою деятельность с применением современных электронных средств телекоммуникаций в виртуальном пространстве. Это не означает, что они не выпускают реальной продукции. Особенность виртуальной организации состоит в том, что реальное общение сведено к минимуму и заменено па виртуальное. Такое положение имеет множество преимуществ, но и не лишено недостатков: требуется другая квалификация персонала, необходимо оснащение организации современными средствами коммуникации (электронной почтой, устройствами для проведения телеконференций), необходимо осуществление учета специфики менталитета работников, организация частых командировок руководителей по местам дислокации производств (другим странам). Единого мнения на понятие виртуальной организации пока не сложилось. Существует такая точка зрения, что виртуальная организация — это организация, которая создается для выполнения какой-либо работы или реализации возникающей потребности. Это позволяет избежать постоянных изменений организации и в то же время использовать возникающие возможности. Виртуальная организация не имеет цели, она сама есть цель. Она появляется в нужное время в нужном месте для реализации возможностей и исчезает после. Такая «сверхбыстрота» уже возможна технологически, вопрос за организацией, за людьми, задачами, способами и приемами управления, а здесь на первое место выходят доверие, дисциплина и взаимопонимание, на чем строятся отношения между людьми. Новизна виртуальной организации проявляется на четырех уровнях: стратегическом, структурном, организационном и технологическом. Стратегический уровень — виртуальная организация более фрагментарная и изменчивая, ориентированная на появляющиеся идеи и формируется вокруг

возможностей. Основным стратегическим ресурсом будет время, что приведет к ускорению делового цикла «нашел», «реализовал», «забыл». Потребности клиента будут формировать сами виртуальные организации, предлагая новые возможности, поскольку сама философия бизнеса — это не решение проблем, что означало бы вложение сил и времени в свои слабости, а поиск возможностей и развитие сильных сторон. Структурный уровень — связи и элементы виртуальной организации представляют равноправное сотрудничество «свободных художников», рабочих групп, отделов и целых организаций на основе аутсорсинга, причем отношения каждый раз выстраиваются по-новому и только на этапе реализации конкретного проекта. Организационный уровень — построение отношений основывается на идеях, компетентности и партнерстве людей, участвующих в виртуальной организации. От работника будет требоваться не выполнение работы и даже не улучшение продукта или процесса ее выполнения, а умение сделать выбор, т. е. какую работу делать дальше, а от какой отказаться. Асам виртуальный характер работы помимо командной работы и внутренней мотивации потребует постоянного взаимодействия работников с работниками других организаций для выполнения работы в рамках виртуальной организации. Технологический уровень — бизнес-процессы, как основа технологии и процесса создания продукта или услуги, будут доведены до замкнутого цикла, включающего динамическое моделирование и постоянное совершенствование в режиме реального времени.

Поведение индивида

Проблема поведения как особой формы активности организма, осваивающего среду, была открыта в России И. П. Павловым. Он ввел термин «поведение», с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений отдельного целостного взаимодействующего организма со средой, в недрах которой он существует и с которой активно взаимодействует. В США в 1929 г. на IX Международном психологическом конгрессе была устроена бурная овация после выступления И. П. Павлова с докладом. Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей. Достаточно условно

можно привести формулу поведения: П = f (I E) - где: П— поведение, функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации; I— особенности индивида, его природные свойства и характеристики; E — среда, окружающая индивида; это те организации, где происходит процесс его социализации. Поведение имеет свои особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность. Поведение имеет причины, т. е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления. Поведение целенаправленно — любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия. Поведение мотивировано — в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы — возможно измерить отдельные составляющие поведения, например, насколько быстро мы говорим, выполняем определенного вида работу. С появлением Интернета возникло и такое новое понятие, как виртуальное поведение (ВП). ВП может быть представлено как сложный тип поведения, соединяющий в себе признаки естественного и театрального поведения. В театральном поведении создается основа иллюзии естественного поведения. ВП — проекция из виртуальной реальности на реальность, что определяет его двойственную природу. Внутренний слой ВП — естественное поведение, которое скрыто, а внешний слой — театральное поведение, которое в качестве такового также скрыто, являясь иллюзией естественного поведения, необходимой для достижения цели скрытого естественного поведения. ВП существует благодаря возможности ошибки принять театральное поведение за естественное. Есть внешняя цель, соединяющая поведение с реальностью, что отличает их от театрального поведения. ВП является особым видом коммуникации и всегда рассчитано на зрителя. Контрагент может быть как отдельной личностью, так и различного вида сообществом. Условиями существования ВП является представление контрагента о существовании «подлинного» поведения. ВП может быть рассмотрено и как способ управления реальным поведением. Цель ВП — добиться от контрагента определенного естественного поведения, достижения

реальной цели. ВП основывается на определенной информации о правилах естественного поведения контрагента и о его типичных реакциях на поведение других людей. Особенности ВП: « иллюзия естественного поведения для достижения реальной цели; » ВП существует в зазоре между подлинным и неподлинным; » закон ВП — закон иллюзий; » ВП — способ управления реальным поведением; » природа ВП имеет двойственный характер.

Эффективность деятельности организации

Основная задача менеджмента организации — дать возможность этой организации существовать на рынке продолжительный период времени. Эффективность определяется как оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и развития и определяется рядом критериев: краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными. Взаимосвязь критериев эффективности во времени представляет собой временную модель эффективности. Краткосрочные критерии эффективности — критерии, оценивающие положение дел в организации за короткий промежуток времени. К ним относятся: продуктивность, качество, гибкость, удовлетворенность. Продуктивность — способность организации обеспечить необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды. Качество как критерий эффективности означает Удовлетворение запросов покупателей и клиентов. Например, количество жалоб клиентов. Гибкость — способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой для выпуска новых продуктов. Способность реагировать на изменения со стороны ОП покупателей, конкурентов, законодательства. Уметь адаптировать методы и средства в части планирования, руководства и контроля с учетом таких изменений. Например, учитывать межотраслевую конкуренцию. Удовлетворенность — чувство удовлетворения у работников от выполненной работы, осознания своей роли в организации, своего места в организации как комфортного и удовлетворяющего их запросы. Критерии взаимосвязаны: можно авторитарными методами повысить производительность труда, по показатель удовлетворенности снизится, что приведет в целом к снижению общей эффективности управленческой

деятельности в организации. Среднесрочные критерии более продолжительны. К ним относятся конкурентоспособность и развитие. Конкурентоспособность — положение организации в отрасли, занимаемая доля рынка по выпускаемой продукции, отношения конкурентов в борьбе за покупателей. Развитие — инвестирование организацией средств таким образом, чтобы укрепить будущий спрос внешней среды как залог ее выживания Долгосрочный критерий эффективности деятельности организации — способность организации сохранять свое положение внутри среды, т. с. ее выживание. Критерии оцениваются набором показателей, которые можно измерить. Каждый вид эффективности имеет свои источники. Источники организационной эффективности представляют собой сложное взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности. Кроме того, на организационную эффективность оказывают воздействие внешние условия существования организации (состояние экономики, конъюнктура рынка, отношения с партнерами и т.д.). Индивидуальная эффективность — результат выполнения работником поставленных задач с учетом затрат на их реализацию. На индивидуальную эффективность влияют: квалификация специалиста, его способности, умение, навыки самоорганизованности, степень его заинтересованности в работе (уровень мотивации); отношения, которые существуют в организации, стрессовые нагрузки, возникающие при выполнении заданий. Групповая эффективность представляет собой результат совместной деятельности но достижению поставленных целей. При правильной организации совместной деятельности возможно достичь значительного превышения простого сложения возможностей отдельных Участников коллективного процесса — эффекта синергии.

СТАНОВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ

Революционный» путь развития менеджмента

Менеджмент прошел многовековую эволюцию в рамках различных исторических этапов общественного развития.

Уже в древнейших обществах — Шумере, Египте и Аккаде —наблюдалась трансформация высшей касты — жрецов — в религиозных функционеров,по

сути менеджеров. Это удалось сделать благодаря переформулированию священнослужителями религиозных принципов: если раньше боги требовали человеческих жертв, то позднее, как заявляли жрецы, им стала нужна сугубо символическая жертва: оказывалось достаточным, если верующие ограничивались подношением денег, скота, ремесленных изделий и т.д.

По существу речь идет о **первой** управленческой революции в истории человеческого общества, в результате которой на свет появился принципиально новый тип деловых людей — еще не предпринимателей, но уже и не религиозных деятелей. Предприимчивые жрецы вскоре стали богатым и влиятельным классом. При этом деньги для них не служили самоцелью, они являлись побочным результатом религиозной и государственной деятельности, поскольку жрецы, помимо соблюдения ритуальных процедур, заведовали сбором налогов,управляли государственной казной, регулировали государственный бюджет, ведали имущественными делами. Они прилежно вели деловую документацию, бухгалтерские расчеты,юридические записи, осуществляли снабжение, контрольные, плановые и другие функции, относящиеся к практике управления. Побочный результат управленческой деятельности жрецов — появления письменности, которой затем овладели и другие слои населения.

В результате первой управленческой революции менеджмент формировался как инструмент коммерческой и религиозной деятельности жрецов, превращаясь со временем в социальный институт и профессиональное занятие.

Вторая управленческая революция произошла приблизительно через тысячу лет после первой и связана с именем вавилонского правителя Хаммурапи (1792—1750 до н.э.), который издал знаменитый свод законов,содержащий 285 законодательных актов управления государством. Свод законов Хаммурапи является ценным памятником древневосточного права и представляет собой очередной этап в развитии социального управления. Уникальное значение этого кодекса, регулировавшего все многообразие общественных отношений между социальными группами населения, состоит в том, что он давал руководство для администраторов всей обширной империи.

Кроме того, Хаммапури выработал оригинальный лидерский стиль, постоянно поддерживая свой социальный образ опекуна и защитника подданных. Для традиционного метода руководства, который характеризовал прошлые династии царей, это было ценным нововведением.

Суть второй революции в менеджменте заключается в появлении чисто светской манеры управления, возникновении первой формальной системы организации и регулирования отношений людей, наконец, зарождении первых ростков лидерского стиля и методов мотивации поведения.

Через тысячу лет после смерти Хаммурапи Вавилон вновь напоминает о себе как о центре развития практики менеджмента. Царь Навуходоносор II (605—562 до н.э.) явился автором системы производственного контроля за текстильной продукцией и в зернохранилищах, первым применившим цветные лыки, помощью которых определялось качество ткани и зерна, поступивших на склады каждую неделю.

Достижения Навуходоносора II характеризуют третью управленческую революцию. Если первая была религиозно-коммерческой, вторая —светско-административной, **третья**оказалась производственно-строительной.

Значительное количество управленческих нововведений можно обнаружить в Древнем Риме, особенно в системе территориального управления Диоклетиана (243—316 н.э.), а также в организации Римской католической церкви в эпоху Средневековья, которую и сейчас считают наиболее совершенной формальной организацией западного мира. Ее вклад высоко оценивается в таких областях менеджмента, как управление персоналом, система власти и авторитета, специализация функций.

Четвертая управленческая революция практически совпадает с индустриальной революцией XVII—XVIII вв., которая стимулировала развитие европейского капитализма и имела гораздо более существенное влияние на теорию и практику социального управления, чем все предшествовавшие революции в менеджменте.

По мере того как индустрия перерастала границы фабричной системы (мануфактуры) и созревала современная система акционерного капитала,владельцы капитала все более удалялись от занятия бизнесом как

экономической деятельностью. В результате вместо единственного руководителя-собственника появилось несколько наемных менеджеров-несобственников, рекрутировавшихся из всех, а не только из привилегированных классов. Новая система собственности ускорила развитие промышленности и привела к отделению управления от производства и капитала, а затем и к превращению администрации и менеджмента в самостоятельную социально-экономическую силу. Администрирование — это формулирование общих целей и политики компании, а. менеджмент — организация и контроль за их реализацией. Таков первоначальный и узкоспециализированный смысл менеджмента. Затем менеджмент распался на множество функций — планирование,делопроизводство, снабжение, сбыт, организация, анализ хозяйственной деятельности и др. Таким образом, каждый производственный процесс выделился в самостоятельную функцию и сферу деятельности менеджмента. Но как только число таких функций возросло, обострилась проблема их координации и соединения на новой основе. Менеджмент и администрация приобрели специальные инструменты координирования деятельности людей, в частности систему принятия решений, цели политики компании, философию управления.

Таким образом, началом четвертой революции в управлении явилась буржуазная революция, которая символизировала выход на историческую сцену новой фигуры — капиталиста, а по истечении определенного времени — наемного менеджера. Как только появился класс профессиональных менеджеров, отделившийся от класса капиталистов, стало возможным говорить о новом радикальном перевороте в обществе, который нужно считать пятой управленческой революцией.

Зарождение акционерного капитала, появление огромных корпораций, централизация банков и транспортных сетей делали излишней фигуру индивидуального собственника. Его место начинал занимать бюрократ — наемный чиновник. Административные работники фактически захватили господствующие высоты в общественной жизни и превратились в самостоятельную социальную страту.«Люди, господствующие в бюро», монополизировали технику управления и каналы коммуникации. Чиновники —

это прежде всего те, кто прошел специальную подготовку и занимается управлением в качестве профессиональной деятельности.

Таким образом, история мирового менеджмента насчитывает несколько управленческих революций, знаменующих собой поворотные моменты в теории и практике управления.

Первая управленческая революция привела к возникновению власти жрецов и зарождению письменности в результате делового общения и калькуляции.

Вторая революция в менеджменте, связанная с именем вавилонского царя Хаммурапи, дала образцы сугубо светского аристократического стиля управления.

Основным итогом третьейреволюции в управлении, относимой по времени к царствованию Навуходоносора II,явилось соединение государственных плановых методов регулирования с производственной деятельностью.

Четвертая революция совпала с зарождением капитализма и началом индустриального прогресса европейской цивилизации. Индустриальная революция доказала, что чисто управленческие функции не менее важны, чем финансовые или технические.

Пятая управленческая революция знаменовала приход новой социальной силы — профессиональных менеджеров, класса управляющих, который стал господствующим в сфере управления государством, материальным и духовным производством.

Перечисленные управленческие революции соответствуют основным историческим вехам смены культур и социальных сословий: власть жрецов постепенно вытесняется господством военной и гражданской аристократии, на смену которой пришли предприимчивые буржуа, а последних на исторической арене сменили наемные работники, или «пролетарии управления», после чего социально-управленческий цикл начался снова, но на качественно ином уровне.

Развитие теории менеджмента

Усложнение управления общественным производством приводит к монопольному захвату его ключевых функций закрытой «статусной группой»,имеющей свою идеологию и систему ценностей. Происходит тотальная бюрократизация управленческого аппарата, бюрократия превращается в господствующий элемент социальной структуры.

Социологический анализ бюрократии как социального явления наиболее основательно представлен в работах М. Вебера.

Хронологически подлинная история менеджмента начинается с движения, во главе которого стояла группа передовых западных инженеров конца XIX — начала XX вв. К ним относят Ф. Тейлора (тейлоризм), А. Файоля, Г.Эмерсона и др. В центре их внимания стояли вопросы повышения производительности труда и улаживания социальных отношений на предприятии. Со временем менеджмент стал сферой большой политики. Начиная с известных хоторнских экспериментов, заложивших методологические основы доктрины«человеческих отношений», он переориентировался на социально-психологическую проблематику. Теоретический фундамент современного менеджмента заложен трудами А. Маслоу, Э. Мэйо, П. Дракера, которые послужили исходной точкой для практических разработок в области «гуманизации труда» и новых форм организации управления,стали основой специальной управленческой функции, называющейся «управление персоналом», или, более широко, «управление человеческими ресурсами», что во многом тождественно понятию «социальный менеджмент».

Тейлор Фредерик Уинслоу (1856-1915) —основоположник школы научного менеджмента, автор книг «Цеховой менеджмент»(1903), «Принципы и методы научного менеджмента» (1911).

Файоль Анри (1841-1925) — французский исследователь проблем государственного управления, общественных учреждений и системы образования, создатель теории администрации, автор книги «Общая и промышленная администрация» (1923).

Эмерсон Гаррингтон (1853-1931) — американский исследователь менеджмента, автор книг «Производительность как основание для управления и оплаты труда»(1900), «Двенадцать принципов производительности» (1912).

Маслоу Абрахам (1908-1970) —американский психолог, один из лидеров гуманистической психологии, создатель иерархической теории потребностей. Мэйо Элтон (1880-1949)— американский социолог и психолог, один из основоположников индустриальной социологии, создатель доктрины«человеческих отношений» и социальной философии менеджмента.

Дракер Питер (1909) — американский экономист, социолог, специалист в области проблем управления, ведущий теоретик так называемой эмпирической школы, представляющей собой синтез школы «научного менеджмента» с доктриной «человеческих отношений».

Гэлбрейт Джон Кеннет (1908) — американский экономист, социальный мыслитель, дипломат, литератор. Основные работы были переведены на русский язык: «Новое индустриальное общество» (М., 1969),«Экономические теории и цели общества» (М., 1979).

В 1941 г. Дж. Бэрнхейм написал книгу «Менеджерская революция»,где как основную провел идею о том, что в современных условиях класс капиталистов практически вытеснен классом управляющих. По существу эта мысль во многом совпадает с мыслями М. Вебера, но с той лишь разницей, что вместо бюрократии господствующей силой провозглашаются менеджеры — такой же социальный класс, как бюрократия или буржуазия. Собственность, полагает Бэрнхейм, — это не просто капитал или овеществленный труд, а прежде всего контроль. Если нет контроля, то нет и собственности, а контроль в настоящее время находится в руках менеджеров.

Мысль об особой роли управляющих в корпорации и миссии менеджмента в обществе высказал в своей книге «Концепции корпорации» (1946) ведущий теоретик менеджмента П. Дракер,который говорил в связи с этим о настоящем «менеджмент-буме», когда идея менеджерской революции охватила сферу не только научного, но и обыденного сознания. В 1963 г.П. Сорокин заявил о трансформации капиталистического класса в менеджерский, а Т. Парсонс — о переходе контроля над производством, принадлежащего семьям собственников корпораций, к управленческому и техническому персоналу.Апофеозом «менеджмент-бума» явился известный бестселлер Дж. Гэлбрейта «Новое индустриальное общество», основной пафос которого состоял в утверждении, что профессиональный менеджмент в больших корпорациях, вооруженный современной техникой, становится непобедимой силой, с которой не могут сравниться ни акционеры, ни правительство.

Зарубежные теории менеджменты

При всем многообразии различных современных взглядов можно выделить главные положения, лежащие в основе тех или иных научных школ социального менеджмента. В настоящее время существует несколько учений или зарубежных школ управления.

Классическая школа управления

Возникновение современной науки управления связывается с именем Ф. Тейлора. Основные положения своей теории он изложил в работах «Управление фабрикой» (1903), «Принципы научного управления» (1911), «Показания перед специальной комиссией конгресса»(1912). Эти положения сводятся к следующему: 1) создание научного фундамента,заменяющего собой старые, традиционные методы работы, научное исследование каждого ее элемента; 2) отбор рабочих на основе научных критериев, их тренировка и обучение; 3) сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно обоснованной сиси мы организации труда; 4)равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

В основе системы Тейлора лежали методы рационализации труда отдельных рабочих, обусловившие перестройку процесса производства и,соответственно, организацию процесса управления. Именно эта сторона тейлоровского учения нашла широкое применение в работе промышленных предприятий.

Наряду с вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и производственных подразделений, которые составляли основу системы Ф. Тейлора, началась разработка более общих принципов организации труда и управления. Родоначальником этого направления в классической школе считается А. Файоль. В своем основном труде «Общая и промышленная администрация» (1923)он пытался разработать общий подход к анализу деятельности администрации и сформулировать на этой основе некоторые строго обязательные принципы администрирования. Управлять, утверждал он, — значит вести предприятие к его цели, извлекая максимальные возможности из всех имеющихся в распоряжении ресурсов.

По мнению Файоля, администрирование составляет часть управления, которое представляет собой значительно более широкую деятельность и включает производственную, коммерческую, финансовую, кредитную,учетно-бухгалтерскую и административную функции. Анализируя административную функцию, Файоль выделил пять ее элементов: предвидение, планирование,организацию, координирование, контроль.

Файоль разработал принципы административной деятельности, к которым относятся: разделение труда, власть (авторитет и ответственность),дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общему интересу, вознаграждение, централизация,скалярная цепь (линия власти), равенство, устойчивость должностей кадрового состава, инициатива, корпоративный дух. Он впервые указал на необходимость создания штабов (функциональных подразделений), которые не должны обладать правом руководства, но должны осуществлять подготовку к будущему и выявлять возможные способы совершенствования организации труда.

Дальнейшее развитие классической школы управления происходило в двух основных направлениях — **рационализации производства**и **исследования общих проблем управления**. Здесь можно выделить работы Г. Эмерсона, Л.Урвика, М. Вебера, Г. Форда.

Г. Эмерсон в работе «Двенадцать принципов производительности» (1911) рассматривал и формулировал **принципы управления предприятиями**. По мнению Эмерсона, такими принципами являются следующие: точно сформулированные цели управления, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления; подход с позиции здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей; компетентная консультация —необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам,связанным с производством и управлением (подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным); дисциплина — подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку; справедливое отношение к персоналу: комплексный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями; диспетчирование, обеспечивающее оперативное управление деятельностью коллектива; нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери; нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, усилий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты; нормирование операций, предполагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;письменные стандартные инструкции, обеспечивающие

четкое закрепление всех правил выполнения работ; вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

Г. Эмерсон впервые указал на необходимость и целесообразность комплексного подхода к решению задач организации производства и управления.

Л. Урвик развил и углубил основные положения А.Файоля. Главное внимание он уделил разработке принципов формальной организации.

• Соответствие людей структуре. Подчеркивалось, что вначале следует, детально разработать структуру организации, а затем подобрать специалистов, в наибольшей степени соответствующих требованиям структуры.

• Создание специального и генерального штабов. Основной функцией специальных штабов должна быть разработка рекомендаций для руководителя организации. Основными задачами генерального штаба являются подготовка и передача приказов руководителю,контроль текущей работы и оказание помощи руководителю в координации деятельности «штабных» специалистов.

• Сопоставимость прав и ответственности. Недостаточно возлагать на линейных руководителей только ответственность за какую-либо деятельность, необходимо также делегировать им власть, соответствующую и равную ответственности.

• Диапазон контроля — число лиц, непосредственно подчиненных руководителю (такой диапазон, по мнению Урвика, в каждом случае зависит от индивидуальных качеств руководителя).

• Специализация.Возможны три типа специализации управленческих работников: по признаку цели,операции, типу потребителя либо по географическому признаку.

• Определенность.Для каждой должности в организации должны быть письменно определены права,обязанности, ответственность, характер взаимосвязи с другими лицами.

Совершенствованием организации производства промышленного предприятия занимался Г. Форд, сделавший дальнейший шаг в использовании системы Ф. Тейлора и применивший ее в массовом производстве, что потребовало соответствующей организации системы управления. С этой целью Форд применил следующие принципы организации управления:

• точный расчет и планирование всего процесса производства, его ступеней и связей;

• учет и планирование условий работы;

• подготовка сырья, материалов, механизмов, рабочей силы;

• осуществление производства по стандартной технологии;

• постоянный поиск путей совершенствования производства.

Школа«человеческих отношений»

Родоначальником нового направления в теории управления считается Э. Мэйо. В результате экспериментов с группами рабочих на заводах фирмы «Уэстерн электрик» в городе Хоторне, продолжавшихся 13 лет (1927—1939),Мэйо пришел к выводу, что производительность труда рабочих существенно зависит не только от условий труда и действий администрации, но и от социально-психологического климата в их среде (в так называемых неформальных малых группах). Видными представителями школы «человеческих отношений» являлись К. Арджерис, Ф. Херцберг, Д. Макгрегор, Р. Блейк и др.

Основные положения этого направления сводятся к выявлению роли отношений в малых неформальных группах и утверждению того, что в практике управления необходимо выявлять и использовать социально-психологические особенности группы. Значительное внимание представители школы «человеческих отношений» уделяли делегированию ответственности, эффективность которой, по их мнению, полностью определяется умением использовать возможности своих подчиненных как коллектива.

«Эмпирическая»школа управления

«Эмпирическая» школа развивается в двух основных направлениях. Проводятся конкретные организационно-технические и экономические исследования тех или иных проблем управления предприятием и осуществляется разработка концепций современного менеджмента: «участия в прибылях», «участия в управлении» и др. Наиболее видными представителями «эмпирической» школы являются П. Дракер, Р. Дэвис, Л.Ньюмен, Д. Миллер.

Другим основным направлением исследований является изучение содержания труда и функций руководителей. Эта школа утверждает профессионализацию управления, т.е. превращение управления в особую профессию. Труд

управляющего, по мнению «эмпиристов», характеризуется двумя особенностями:первая из них заключается в том, что управляющий должен создать из имеющихся ресурсов подлинно цельное единство, а вторая — в том, что в каждом решении и действии он должен ориентироваться на будущее, т.е. на перспективы развития организации.

Представители данной школы управления уделяют значительное внимание вопросам централизации и децентрализации менеджмента, делегированию ответственности и др. Одна из их рекомендаций получила наиболее широкое распространение. Речь идет о целевом управлении, на необходимость введения которого указал П. Дракер.

Целевое управление представляет собой постоянно действующую систему определения конкретных целей для каждого работника управляющей системы. Совместно со своим руководителем он определяет цели своей деятельности на определенный период, способы их достижения, методы и формы отчета о достигнутых результатах. Такое целевое управление позволяет точно указывать главные направления деятельности работника и четко контролировать его работу. При этом разработка целей осуществляется периодически, позволяя постоянно концентрировать усилия работников на наиболее важных задачах.

Школа«социальных систем»

Данная школа социального управления использует выводы школы «человеческих отношений», рассматривая человека в организации как социально ориентированное и направляемое существо, обладающее различными потребностями, влияющими на среду в организации. В то же время среда оказывает влияние на формирование потребностей. Наиболее видными представителями«социальных систем» являются Д. Марч, Г. Саймон, А. Этциони и др.

Отправным пунктом рассмотрения человека в организации является признание того, что потребности человека и потребности организации не совпадают. Потребности каждого человека в организации рассматриваются школой«социальных систем» в виде иерархии потребностей: удовлетворив потребности одного уровня, индивид переходит к следующему. Однако в связи с тем, что природа организации ставит определенные преграды на пути

человека, неизбежен конфликт между ним и организацией. Основную задачу школа «социальных систем»видит в снижении силы конфликтов.

Данная школа управления акцентирует внимание на исследовании наиболее общих форм организации, анализируя части системы, их взаимодействие, процессы, связывающие части системы с целями организации.Главными частями системы, по мнению представителей указанной школы, являются индивидуум, формальные и неформальные факторы, группы, групповые отношения,типы статусов и ролей в группах. Части системы связаны определенными организационными формами, к которым относятся формальные и неформальные структуры, каналы коммуникации, процессы принятия решений. Предприятие при этом рассматривается как сложная социотехническая система.

«Новая» школа

Наиболее видными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Вир, Р. Калман, Л. Клейн, Р. Люс, Д. Форрестер.Формирование «новой» школы связано с возникновением кибернетики и исследования операций и связано с внедрением в управление методов точных наук. Исследование операций оформилось в самостоятельную отрасль науки, развивающуюся в двух основных направлениях.

Первое связано с построением математических моделей явлений, наиболее часто встречающихся в производственном менеджменте и связанных с управлением запасами, распределением ресурсов, задачами массового обслуживания, заменой устаревшего оборудования, выбором стратегий поведения в условиях неопределенности, упорядочением работы по времени и другими. Второе акцентирует внимание на изучении систем и привело к созданию «системотехники».

В дальнейшем в «новой» школе сформировалась самостоятельная дисциплина — теория управленческих решений. Исследования в этой области направлены на разработку:

• методов математического моделирования процессов,выработки решений в коллективах;

• алгоритмов выработки оптимальных решений с применением теории статистических решений, теории игр и т.д.;

• количественных прикладных и абстрактных математических моделей экономических явлений, в том числе моделей воспроизводства в масштабе общества и отдельных фирм, моделей баланса затрат и выпуска продукции, моделей прогнозирования научно-технического и экономического развития и др.

Менеджмент человеческих ресурсов

Термин«менеджмент человеческих ресурсов» возник в 60-е гг., когда в одной из статей американского социолога Р. Е. Майлза модель «Человеческие отношения»противопоставлялась модели «Человеческие ресурсы». В модели «Человеческие отношения» основное внимание направлено на создание оптимальных условий труда для работника. В модели «Человеческие ресурсы» сотрудники рассматриваются как источник неиспользованных резервов и как важнейшая возможность наладить более рациональное планирование и принятие решений в общей структуре предприятия.Удовлетворение сотрудников уже не является важнейшей целью, а становится результатом личной заинтересованности работающего.

Наиболее часто употребляемое толкование термина«менеджмент человеческих ресурсов» — мобилизация сотрудников посредством активной работы менеджеров. На самом деле можно привести очень много толкований и, хотя они различаются по некоторым пунктам, выделить несколько общих черт.Три основные из них:

• отношение к человеческому фактору как источнику доходов;

• создание простора деятельности для каждого сотрудника, что бы он мог внести свой личный вклад в общее дело;

• интеграция кадровой политики в общую политику предприятия общества.

Целью этого вида менеджмента является принятие на работу, стимулирование, совершенствование и профессиональная подготовка компетентных и заинтересованных сотрудников, которые эффективно реализуют цели организации.

Одно из существенных отличий модели «Менеджмент человеческих ресурсов» от модели «Менеджмент человеческих отношений» состоит в том, что при менеджменте человеческих ресурсов от самого сотрудника требуется активная позиция. Это предъявляет особые требования к структуре организации и политике предприятия в области организации труда и создания определенных условий работы. И то и другое должно оставлять место для личной инициативы. Это означает, что одни сотрудники за свой труд получают больше и продвигаются по службе быстрее, чем другие.

Развитие мирового менеджмента проходило ряд взаимосвязанных стадий.Сначала высшие управленческие посты и лидирующее положение в разработке проблем управления занимали инженеры, стремившиеся максимально рационализировать и механизировать производство. Им на смену пришли экономисты и финансисты, видевшие главную задачу в получении максимально возможной прибыли за счет эффективного управления капиталом. Затем наступил период, когда высшее звено управления начало «рекрутировать» юристов, считая, что главное в бизнесе и менеджменте — соблюдение формальных предписаний, различных инструкций,нормативных актов и законности в целом. В настоящее время управляющими высшего ранга и разработчиками глобальных проблем управления становятся выходцы из структур кадрового менеджмента, т.е. персоналоведы, ставящие в центр современной концепции управления Человека. По оценкам ведущих западных социологов, именно персоналоведы будут занимать лидирующее положение в управлении современным миром.

ВОСПРИЯТИЕ И АТРИБУЦИЯ

Сущность и значимость восприятия

Человек — это живая система, представляющая собой единство физического и духовного, природного и социального, наследственного и прижизненно приобретенного; живое существо, наделенное духом, разумом, обладающее даром мышления и речи, способностью создавать орудия и пользоваться ими в процессе общественного труда. Человек является предметом изучения различных областей знания: социологии, психологии, медицины, физиологии, педагогики и др. Индивид — человеческий индивид как единичное природное

существо, представитель вида хомосапиенс, продукт филогенетического и негенетического развития, единства врожденного и приобретенного, носитель индивидуально-своеобразных черт (задатки, влечения и т. д.). В ОП признаком рассмотрения человека как индивида является то, что объединяет человека с другими людьми и с природой, общебиологические свойства индивида (пол, возраст, антропометрия, тип, конституция). Личность — обозначает целостного человека в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей), совокупность социально-психологических свойств человека, выражающих то, что объединяет человека с обществом и характеризует его как члена макросоциума, т. е. его социальное бытие. Индивидуальность определяется не только совокупностью индивидуальных свойств, но и своеобразием взаимосвязей между ними, т. е. индивидуальность человека — это системное уникальное качество, отражающее неповторимость и уникальность данного человека, т. е. самобытность свойств человека, реализующихся в его творческом бытии. Субъект — совокупность характеристик человека как распорядителя собственных душевных сил, собственных способностей и как активного пользователя разновидностей социальной среды, выражающаяся в социально-энергетических свойствах человека. Универсум — совокупность высших духовных свойств (жертвенность, подвижничество, альтруизм) человека, проявляющаяся как общечеловеческое бытие человека в том, что характеризует его как члена человеческой общности в деятельности для других людей. Это человеческое в человеке. Работник — лицо, работающее по трудовому договору (контракту), подчиняющееся внутреннему трудовому распорядку организации, имеющее права (на условия труда; на возмещение ущерба, причиненного здоровью в связи с работой; на равное вознаграждение за равный труд; на отдых; на объединение в профессиональные союзы; на социальное обеспечение по возрасту; на судебную защиту своих трудовых прав) и обязанности (добросовестно выполнять свои трудовые обязанности, соблюдать трудовую дисциплину, бережно относиться к имуществу организации, выполнять установленные нормы труда). Внешняя окружающая среда — совокупность политических, социокультурных, природно-климатических, правовых, научно-

технических, коммуникационных и экономических условий, оказывающих прямое и косвенное воздействие на жизнедеятельность человека, организации. Внутренняя организационная среда — совокупность организационных условий трудовой совместной деятельности человека. Наиболее существенными и значимыми для восприятия являются: организационная политика, организационная структура, организационная культура, система поощрений и санкций, организация труда, роли работника, рабочая группа, организационный статус, лидерство, ресурсы организации. Чтобы понять поведение людей в организациях, всем сотрудникам необходимы обширные теоретические сведения об индивидуальных различиях (восприятия, способностей, установок, мотивации и т. д.) и знание механизмов их влияния на продуктивность выполнения функциональной роли в организации, на взаимоотношения с коллегами в процессах совместной деятельности. Менеджеры должны обладать высокой социально-психологической культурой, которая является не-отъемлемой частью общей культуры. Социально-психологическая культура включает три необходимых элемента: познание себя, познание других людей и их объединений, умение общаться с людьми и регулировать свое поведение в совместной деятельности. Особая роль в процессе отводится восприятию личности, поскольку именно образ мира, Я - образ и образ социальной ситуации в организации, в их личностном смысле, являются главными факторами актуального поведения личности. Чем сложнее, неопределеннее становится окружающая нас среда, тем больше мы полагаемся на наши собственные приемы поддержания адекватности нашего процесса восприятия. В настоящее время восприятие поведения в организациях в сложных, неопределенных и постоянно изменяющихся условиях (турбулентной среде) сильно искажается, что увеличивает риск принятия ошибочного решения. Недостаток ясности ведет к тому, что человек начинает воспринимать только вещи, относящиеся к нему. Воспринимаемый мир — это субъективный мир, по это единственный мир, действительно доступный воспринимающему его человеку. Индивидуальные различия каждого человека во многом являются ре-зультатом специфики когнитивных (познавательных) процессов, особенно процессов восприятия. Процесс восприятия формирует уникальную

интерпретацию (понимание) ситуации и ответное поведение человека и поэтому имеет прямое отношение к изучению ОП. Эти процессы изучаются поведенческими науками, но многие полученные результаты исследований не используются в сфере ОП, практике менеджмента и бизнеса. Сенсорные процессы (ощущение и восприятие) служат для отражения объективной реальности в форме конкретных чувственных образов. Ощущение обеспечивает отражение отдельных качеств объектов: цвет, яркость, звук, температура, запах, вкус, величина образов, перемещение в пространстве, двигательные и болевые реакции и т. д. Восприятие отражает целостные образы объектов — человека, животных, растений, технических объектов, кодовых знаков, вербальных стимулов, рисунков, схем, музыкальных образов и т. п. Восприятие (перцепция) является важным и сложным опосредующим когнитивным процессом, с помощью которого человек придает значение элементам и явлениям окружающей среды. Стимул (любое событие, любое происшествие, любое изменение в событии, в предмете, любой образ восприятия или понятие, внутреннее или внешнее) - нечто, возбуждающее организм или приводящее его в состояние готовности, т. е. воздействующее на организм так, что его поведение изменяется некоторым заметным образом. Известно, что очевидцы часто совершенно по-разному «видят» сцену преступления и, соответственно, дают различные показания. Данные феномены восприятия иллюстрируют тот факт, что воспринимаемый мир — не реальный мир, тем не менее — это мир, который мы знаем и на который мы соответственно реагируем. Воспринимаемый мир есть чувственное отражение реального. Вообще говоря, когда другие люди воспринимают вещи не так, как это делаем мы, мы часто полагаем, что они либо неразумны, либо не правы. Воспринимаемый мир — это фрагмент реального, воспринимаемый человеком с помощью пяти органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния, которые имеют существенные физические ограничения, предохраняющие от переизбытка информации и позволяющие поэтому лучше воспринимать необходимую информацию. Работая в качестве фильтра, восприятие позволяет человеку отобрать и увидеть только те элементы внешней среды, которые относятся к данной ситуации, т. е. фокусируя и определенным образом организуя часть элементов внешней среды

в ситуацию. Абсолютные пороги — минимальное количество физической энергии, необходимое для продуцирования ощущения. Сенсорные процессы играют важную роль в профессиональном обучении, деятельности, а уровень их сформированного у людей определяет важные профессиональные способности как узнавания, так и различения объектов разнообразных модальностей, т. е. воздействующих на различные анализаторы. Например, опытный водитель на слух определяет неполадки в двигателе. Поэтому необходим профессиональный отбор людей для специфических видов деятельности, где нужны способности к безошибочному восприятию различных сигналов (световых, звуковых и др.), а также к созданию объективных условий для надежности восприятия сигналов (например, важен учет законов контраста пороговых характеристик зрения и слуха человека) при определении уровня яркости, величины, окраски, громкости и других параметров сигналов, предъявляемых человеку в различных видах деятельности. В восприятии реального мира задействованы внимание и направленность и желание.

Свойства и процесс восприятия

Восприятие правильнее всего обозначать как воспринимающую (персептивную) деятельность субъекта. Результатом этой деятельности является образ как целостное психологическое представление о стимуле (предмете, событии и т. д.), с которым мы сталкиваемся в реальной жизни. Образ - термин происходит от латинского слона, означающего имитацию. Образ рассматривается или как представленная в сознании намять прежнего сенсорного опыта, или «как будто картинка в голове». Воображение— это когнитивный процесс, действующий так, «как будто» у человека возникает мысленная картинка, являющаяся либо аналогом воспроизведения сцены реального мира, либо конструкцией воображаемого мира (встреча с инопланетными существами, образ идеального руководителя, образ идеальной организации). Свойства восприятия. К основным свойствам восприятия как когнитивного (познавательного) социально-психологического процесса следует отнести следующие: предметность, структурность, активность, апперцептивность, контекстность, осмысленность. Предметность (образность)

восприятия — это способность отражать объекты и явления реального мира не в виде набора несвязанных друге другом ощущений (отдельных характеристик стимулов), а в форме отдельных целостных (взаимосвязанных свойств стимулов) образов конкретных предметов. Эти образы обладают относительным постоянством некоторых свойств предметов при изменении условий их восприятия (изменение освещенности, величины, формы, интенсивности и т. д.). Это объясняется тем, что восприятие представляет собой своеобразное саморегулирующееся действие, обладающее механизмом обратной связи и подстраивающееся к особенностям воспринимаемого объекта и условиям его существования, что позволяет человеку ориентироваться в бесконечно многообразном и изменчивом мире. Структурность заключается в том, что восприятие в большинстве случаев не является проекцией наших мгновенных ощущений и не является простой их суммой. Восприятие доводит до нашего сознания смоделированную структуру предмета или явления, с которым мы столкнулись в реальном мире. Например, слушающий музыку (определенную последовательность нот) человек понимает мелодию, т. е. ее мысленную структуру, в целом, а не только в данный момент отдельно звучащие первую или последнюю ноту. Активность заключается в сосредоточенности нашего внимания в любой конкретный момент времени только на одном стимуле или конкретной группе стимулов, в то время как остальные объекты реального мира являются фоном нашего восприятия, т. е. активно не отражаются в нашем сознании. Можно сказать, что фон восприятия не обладает свойствами апперцептивное и осмысленности в данный момент времени. Апперцептивность восприятия означает активность умственного процесса выбора и структурирования предшествующего и нового внутреннего опыта как фокусирование внимания внутри сферы сознания. Предшествующий персептивный опыт играет большое значение в процессе восприятия. Более того, особенности восприятия определяются всем предшествующим практическим и жизненным опытом человека, поскольку процесс восприятия неотделим от его деятельности. Следует отметить, что восприятие зависит не только от характера раздражения, но и от самого субъекта. Воспринимает не глаз и ухо, а конкретный живой человек. Поэтому на точности и ясности

восприятия всегда сказываются не только иллюзии (эффекты) восприятия, но и особенности личности человека, его знания, мотивы, интересы, установки, эмоциональное состояние. Зависимость восприятия от общего содержания психической жизни называется апперцепцией. Контекстность восприятия (или ситуативное воздействие) — влияние определенного контекста восприятия. Под контекстом понимают специфические обстоятельства (события, физические и психологические процессы), при которых происходит действие или событие и которые оказывают влияние на поведение (внутреннее и внешнее) человека. Ни один поведенческий акт, ни одна мысль, ничего в организме не может произойти в физическом и психологическом вакууме. Реакция людей на внешние раздражители зависит от контекста. Контекстность придает смысл и ценность простым раздражителям, стимулам, объектам, событиям, ситуациям, а также воспринимается другими людьми в окружающей среде. Факторы ситуации сильнейшим образом влияют на ответную реакцию людей — вне зависимости от того, является раздражитель геометрической фигурой, личным качеством, юридическим аргументом или шпинатом. Осмысленность восприятия человека теснейшим образом связана с его мышлением, с языком. Связь мышления и восприятия выражается в том, чтобы сознательно воспринимать предмет — выделить его, мысленно назвать его, т. е. отнести к определенной группе, классу, связать его с определенным словом (категорией), осуществить осознанный поиск наилучшего толкования имеющихся данных и определить (или переопределить) ситуацию и себя в этой ситуации. Процесс осмысления воспринимаемой информации может быть представлен структурно-логической схемой, отражающей логическую последовательность основных этапов: а) выделение в процессе наблюдения из потока информации и формирование (группирование) объекта восприятия; б) организация и идентификация объекта по найденному комплексу признаков; в) категоризация объекта и уточнение правильности; г)формирование и интерпретация окончательного вывода о том, что это за объект, с приписыванием ему еще не воспринятых свойств, характерных для объектов одного с ним класса. Следовательно, восприятие — это в значительной степени интеллектуальный процесс, который в целом можно

определить следующим образом. Процесс восприятия — сложное взаимодействующее единство избирательности, систематизации и интерпретации, направленное на познание того, что в данный момент воздействует на нас. Внешние факторы восприятия. Внешние факторы, влияющие па селективность (избирательность) восприятия, — характеристики стимулов внешней среды, которые влияют на то, будет ли к этому стимулу привлечено внимание и будет ли он замечен. Принципы восприятия. 1.Размер. Чем больше размер внешнего фактора, тем больше вероятность того, что его воспримут. 2.Интенсивность. Чем больше интенсивность внешнего фактора, тем больше вероятность того, что его тоже воспримут (яркий свет, громкий шум и т.д.). К тому же даже язык написания записки начальника к подчиненному может отражать принцип интенсивности. Записка, гласящая: «Пожалуйста, загляните ко мне как будет время», не покажет вам срочность этого дела, что было бы понятно из записки: «Немедленно зайдите ко мне в кабинет». 3.Контрастность. Внешние факторы, которые находятся в противоречии с окружением или которые расходятся с ожиданиями людей, по всей вероятности, будут восприняты. К тому же контраст объектов с другими или с их окружением может влиять на то, как они воспринимаются. Контрастный эффект возникает при противопоставлении друг другу аналогичных фигур. 4.Движение. Движущийся фактор будет воспринят с большей вероятностью, чем неподвижный. Солдаты в бою наглядно подтверждают этот принцип. 5.Повторяемость. Повторяющийся фактор будет воспринят намного быстрее, чем одиночный. Менеджеры по маркетингу используют этот принцип для привлечения внимания покупателей. Реклама повторяет ключевую идею и реклама же, сама по себе, может быть представлена много раз для большей эффективности. 6.Новизна и узнаваемость. Либо знакомый, либо новый фактор в окружающей среде может привлечь внимание, и это зависит от обстоятельств. Люди быстро замечают слона, гуляющего вдоль улицы (и новизна, и размеры увеличивают вероятность восприятия). Вероятнее всего, вы воспримете лицо близкого друга среди группы людей, идущих к вам. Набор этих и других похожих факторов может быть использован, чтобы усилить эффект восприятия. Они, в комбинации с некоторыми внутренними факторами

человека, определяют: в какой степени тот или иной стимул будет воспринят. Внутренние факторы восприятия. Восприятие зависит не только от характера воспринимаемого стимула (объекта), но также и от общего содержания психической жизни самого субъекта, поскольку воспринимает конкретный живой человек с присущими ему личностными особенностями. Такими наиболее важными внутренними факторами являются персептивные ожидания (установка), Я-концепция, перцептивная защита, знания, личностные особенности, эмоциональное состояние, потребности и мотивация деятельности, цели и задачи, жизненный и профессиональный опыт. Внутренние факторы восприятия (особенно опыт) важны для развития перцептивных способностей и развития установок восприятия. Установка восприятия — это перцептивное ожидание, основанное на прошлом опыте с такими же или подобными стимулами. Другими словами, люди видят, слышат и даже чувствуют то, что они хотят увидеть и услышать Значительную роль в личностных особенностях научения и мотивации играет стремление к многостороннему восприятию событий как таковых. Потребности и мотивация. Наши потребности играют важную роль в восприятии. Мотивация играет важную роль в определении того, что человек заметит. Например, рабочий фирмы, объявившей о предстоящем сокращении тысячи служащих, будет более чувствителен к объявлениям о найме на работу, чем рабочий другой фирмы, которая не проводит сокращения персонала. Опыт. Восприятие сильно зависит от предыдущего опыта и того, чему именно научил этот опыт. Удачный опыт повышает уверенность в собственных возможностях. Провал ослабляет уверенность в себе. Самоопределение каждого человека, или Я-концепция (Я-образ), вырабатывается в процессе взаимодействия с окружающими людьми. «Я» и работает как схема (Я-схема), определяющая, как мы обрабатываем информацию об окружающем мире и о себе. Воспринимаемый мир группируется вокруг восприятия себя. Эффект соотнесения с самим собой предполагает, что мы обрабатываем информацию о себе лучше, чем любой другой вид информации. Сосредоточенность на себе означает направление собственного внимания на себя в противопоставление внешнему миру. Сосредоточенность на себе (на положительных и отрицательных

воспоминаниях), настроение, внешние события, ожидания будущих успехов и неудач являются взаимосвязанными. Я-концепция не фиксирована. Мы знаем о других возможных «Я», которыми мы могли бы или, например, боимся стать. Я-концепция изменяется с возрастом и под влиянием ситуативных факторов (См. врезку «Развитие социального "Я"»). Это может быть не настоящее «Я», по это единственное «я», которое мы знаем, и мы используем его как базу для восприятия. Например, если мы воспринимаем себя некомпетентными, то мир вокруг будет восприниматься как угрожающий. Поэтому мы вряд ли будем рисковать и пытаться завоевать наше окружение. Если мы воспринимаем себя знающими, то мы будем ставить высокие цели и добиваться их. Оценивание себя известно как самооценка или самоуважение. В целом высокий уровень самоуважения более предпочтителен, чем низкий, и уровень самоуважения может повышаться под воздействием позитивного опыта. Самоэффективность обозначает оценку человеком своих способностей выполнить какое-либо задание, достичь какой-либо цели или преодолеть какое-либо препятствие. Высокая степень самоэффективности улучшает многие виды деятельности, от спорта до учебы. Личностные особенности. Личностные особенности имеют интересную связь с восприятием. Они формируются частично под влиянием восприятия и, наоборот, личностные особенности влияют на то, как мы воспринимаем мир. Но больше всего их влияние сказывается на том, как человек воспринимает других людей — на процессе межличностного восприятия, «восприятия людей» или «социального восприятия». Личные качества сказываются на том, в каком свете люди воспринимают других людей. Оптимисты видят вещи в благоприятном свете, пессимисты — в негативном. Между двумя этими крайностями те, кто видят вещи более или менее точно и объективно. Сформулировали три механизма селективности восприятия. 1.Принцип резонанса — стимулы, релевантные потребностям, ценностям личности, воспринимаются правильней и быстрее, чем не соответствующие им. 2.Принцип защиты — стимулы, противостоящие ожиданиям субъекта или несущие потенциально враждебную информацию, узнаются хуже и подвергаются большему искажению. 3.Принцип настороженности или сенсабилыюсти — стимулы, угрожающие целостности индивида, могущие

привести к серьезным нарушениям в психическом функционировании, узнаются быстрее всех прочих. С этими механизмами связано наличие перцептивной защиты (блокировки или отказа узнавать) против раздражителя. Люди могут научиться избегать восприятия ряда конфликтных, угрожающих или неприемлемых аспектов, содержащихся в контексте, тем самым создавая «слепые пятна» (например, в восприятии своей организации, своей семьи). Развитие социального «Я» - оно помогает организовать наше социальное мышление и дает энергию нашему социальному поведению. Что влияет на наше «Я» - Культура, Личный опыт, Суждения других людей. Мы оцениваем себя, отчасти принимая во внимание то, что о нас думают другие. Роли, которые мы играем. Когда мы только начинаем играть новую роль (студента университета, родителя, продавца и т. д.), то мы можем испытать чувство неловкости. Постепенно наше чувство «Я» впитывает в себя то, что ранее воспринималось просто как исполнение роли в театре жизни. Игра становится реальностью. Самооправдание и самовосприятие. Мы иногда испытываем дискомфорт, если говорили или действовали неискренне. Социальное сравнение. Мы всегда стремимся осознать то, чем мы отличаемся от окружающих нас людей. Формы и принципы организации восприятия - гештальтпсихология, сформулировав законы организации гешталъта, — принципы, которые определяют факторы, приводящие к конкретным (узнаваемым) формам перцептивной организации и, следовательно, когнитивной организации. Гештальт - близкие по значению слова, такие как «форма», «конфигурация», «суть», «способ», «модель» используются для обозначения единого целого, полной структуры, множества, природа которого не обнаруживается с помощью просто анализа отдельных частей, его составляющих. Целое доминирует над ощущением, и оно воспринимается не так, как просто сумма отдельных частей. Когнитивная организация — это связанное, структурированное целое, которое определяет, что кто-то воспринимает или знает. А слово когнитивный выводит значение термина организация за пределы проблем восприятия и делает возможным его применение в области познания во всех ее проявлениях. А именно: значение предложения определяется целым, а не суммарным значением его отдельных

слов; значение позиции в шахматной игре задается общей конфигурацией, а не отдельными изолированными фрагментами и т. д. Фундаментальной формой организации восприятия является фигура—фон па основе принципа группировки стимулов в узнаваемую структуру, который, вероятно, является врожденным свойством человека. Фигура—фон — фундаментальная форма организации восприятия, определяющая возможность выделения «фигуры» (доминирующие черты) из «фона» (стимулы, заполняющие окружение). Формирование фигуры—фона: часть стимулов становится выделенной как объект (фигура) в противоположность менее выделяющемуся заднему плану (фону). Пример: в шумном кафетерии мы способны поддерживать содержательную беседу с коллегами, потому что способны отличить голоса и знаки этих людей (фигур) от знаков и голосов других людей (фона). Итак, вся сцена воспринимается, но мы отвечаем только на то, что нам ближе. Константность — это сложная форма организации восприятия, заключающаяся в тенденции к восприятию объектов, явлений, используя длительное время одни и те же образцы, что позволяет личности ощущать стабильность в изменчивом мире. Тенденция к восприятию давно известных образцов может привести к невозможности воспринимать уникальные вещи и обнаруживать изменения давно известных объектов. Группировка. Основополагающий принцип организации восприятия, проявляющийся в тенденции группировать ряд стимулов в некую узнаваемую структуру, обладающую определенным внутренним однообразием. Группировка стимулов осуществляется по следующим принципам. Близость. Стимулы, расположенные рядом, имеют тенденцию восприниматься вместе. Таким образом, если трое людей стоят рядом, а четвертый — в пяти метрах от них, то первые трое будут воспри-ниматься как группа людей, а стоящий на расстоянии — как посторонний. Схожесть (подобие). «Птицу узнают по перу», и стимулы, схожие по размеру, очертаниям, цвету или форме, имеют тенденцию восприниматься вместе. Футболисты одной команды на игровом поле должны иметь одинаковую форму, чтобы без промедления распознавать: «свой—чужой». Схожесть и близость могут комбинироваться и приводить к новой организации информации. Замкнутость (полнота, цельность, заполнение пробелов). Замкну-

тость отражает тенденцию завершать фигуру, так что она приобретает полную, законченную форму, иногда даже иллюзорную. Эта способность позволяет воспринимать стимулы как цельный объект, хотя некоторые детали объекта остаются невидимыми. Иллюзорные фигуры доказывают, что наша тенденция к формированию образов (даже при минимальных намеках) очень сильна. Человек, услышав часть утверждения или беседы, затем, мысленно достраивая их, может принять их на свой счет. Целостность. Восприятие имеет тенденцию к упрощению и целостности. Нам легче увидеть простые знакомые непрерывные формы или изображения и их комбинацию, чем рассмотреть сложный ряд незнакомых фигур. Смежность — это близость стимулов во времени и пространстве. Смежность часто предопределяет восприятие, когда одно событие вызывает другое. Один психолог так демонстрировал этот принцип аудитории: он ударял себя рукой по голове, одновременно и незаметно ударяя другой рукой по деревянному столу. Стук точно совпадал с движениями видимой руки. Это приводило к невольному восприятию того, что его голова — деревянная. Общая зона. Стимулы, выявленные в пределах одной зоны, имеют тенденцию восприниматься как группа. Возможно, принцип общей зоны объясняет, почему нам свойственно мысленно объединять людей из одной страны. Результат процесса восприятия — построение образа: образы восприятия как «ориентировочная основа поведения» более значимы для отношения и поведения, чем сам объект восприятия. Образ ситуации — это обобщенная картина (индивидуальное видение) фрагмента (предметов и явлений внешней и внутренней организационной среды) реального мира, воспринимаемого человеком с помощью пяти органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния — складывающаяся и проектируемая в результате переработки информации о нем. С помощью процессов категоризации и интерпретации индивид тем или иным образом «определяет» ситуацию. Следствием этого «определения» ситуации становится его поведение, которое он строит в соответствии со своим «определением». Человеческое поведение — это ряд приспособлений к изменяющемуся пониманию ситуаций. Таким образом, человек не просто реагирует на ту или иную ситуацию, но определяет ее (создает образ ситуации), одновременно «определяя» себя в этой ситуации.

Идея когнитивного стиля заключается в том, что человек, действуя в мире, является по существу пленником своих интерпретаций этого мира: человеку важен не столько сам объективный факт, сколько значение, придаваемое ему. В процессе жизни человек вырабатывает целую систему конструктов, при помощи которых сравнивает между собой явления и процессы но своей, предписанной культурой, иерархии значимых признаков. При этом необходимо подчеркнуть коллективный характер данного процесса: взаимодействуя, люди создают свое окружение. Таким образом, осмысление мира является результатом активной совместной деятельности людей, вступающих при этом во взаимные отношения. Члены организации, находясь в различных отношениях с другими людьми и их действиями, создают (творят) отношения, которые характеризуются различными социальными конструкциями реальности, придающими смысл всему, что происходит (или должно происходить) в организации. Рассматривая организацию как систему (группу), а восприятие и познание в качестве необходимых функций системы (через систему мыслей и представлений ее членов), можно говорить, что организация в целом «воспринимает» и «мыслит». В соответствии с моделью «параллельной» обработки информации люди и организации обрабатывают информацию, используя одни и те же принципы, описываемые в психологии социального познания. Обработка информации начинается с концентрации внимания, затем происходит ее кодирование, запоминание, информационный поиск, отбор информации и оценка полученного результата. Определение ситуации — это процесс исследования и оценки ситуации до принятия решения относительно того, как следует правильно себя вести. Когнитивный стиль — это характерный стиль или способ, используемый в подходе к решению задач. Личностный констант — это общий термин для обозначения любого из способов, которыми индивид пытается воспринимать, понимать, предсказывать мир и управлять им; каждый из личностных конструктов индивида функционирует как фиксированная пли изменяемая гипотеза, возможный способ конструирования физического и социального окружения.

Законы и эффекты восприятия

Эффекты («ошибки» и закономерности социального восприятия) и феномены одновременно являются и своеобразными «ошибками» (проявлением неточностей социальной перцепции), и важнейшими закономерностями, причины которых коренятся в фундаментальных особенностях психики. «Эффект ореола» («галоэффект», «эффект нимба или рога») является наиболее известным среди всех «ошибок» межличностной перцепции. Его суть состоит в том, что общее благоприятное впечатление (мнение) о человеке переносится и на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. И наоборот, общее негативное впечатление также ведет к отрицательной оценке тех черт, которые неизвестны. Этот эффект приводит к тому, что информация о каком-то человеке — накладывается на тот сохраняемый в памяти образ, который сложился заранее. Этот образ и играет роль «ореола», мешающего видеть действительные черты воспринимаемой личности. При этом «эффект ореола» может влиять как в сторону положительных, так и негативных оценок («эффект рога»). («Сначала я работаю на зачетку, а потом зачетка работает на меня»). «Эффект последовательности» - как «эффект первичности» состоит в тенденции к сильной переоценке первой информации о человеке, в ее фиксации и высокой устойчивости в дальнейшем по отношению к другой, поступившей позже, информации. Он называется также «эффектом знакомства», или «первым впечатлением». Как показывают исследования, эта начальная информация крайне важна субъективно, она получает несоразмерную ее объективной важности субъективную оценку и в дальнейшем очень трудно поддается коррекции. Этот эффект не является только «ошибкой», поскольку дает хотя и грубый, приблизительный, но все же довольно точный результат. Недоброжелатель, желающий навредить человеку, спешит сообщить о нем что-то порочащее новому начальнику. На таком установочном фоне человеку трудно оправдаться и что-то доказать. И пройдет немало времени, пока руководитель разберется в ситуации и оценит, кто есть кто. «Эффект последовательности» как «эффект новизны», в отличие от предыдущего, относится не к восприятию незнакомого человека, а к восприятию уже

знакомого. Когда же речь заходит о близких людях, ситуация меняется на обратную: более достоверной почему-то становится последняя, новая информация. Любое неожиданное действие, нестандартный поступок близкого человека заставляют делать вывод о наличии неких личностных черт, которые были не замечены ранее и которые далее повлияют на развитие отношений. Два последних эффекта последовательности обусловлены общим психологическим механизмом — механизмом стереотипизация. Все феномены, обусловленные им, иногда выделяют в отдельную группу — группу «эффектов стереотипизации». Стереотип — это некоторый устойчивый образ явления или человека, которым пользуются как средством, своего рода «сокращением», схемой при взаимодействии. Он возникает на основе сложившихся в быту (или в профессиональной деятельности) расхожих представлений о сути тех или иных явлений. Возникает он и на основе ограниченного прошлого опыта, в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации. Стереотипизация двойственна: упрощая процесс восприятия, человек невольно «платит» за это упрощение вероятностью ошибочного восприятия. В ином случае стереотипизация приводит к возникновению предубеждения. Если восприятие человека строится на основе прошлого опыта, а опыт был негативным, то всякое последующее восприятие представителей людей той же группы может окрашиваться неприязнью. Этнические стереотипы, когда на основе ограниченной информации об отдельных представителях этнических групп строятся предвзятые выводы относительно всей группы. Разновидность стереотипизации - ошибки моделирования. Это — образ, некоторая модель человека, складывающаяся на основе стереотипов и возникающая еще до начала межличностного взаимодействия, на базе предварительной информации о нем. Руководитель «моделирует» подчиненного на основе его должностной и профессиональной принадлежности и строит образ таким, каким он должен быть, исходя из этой принадлежности, а не на основе особенностей реальной личности. Отсюда следует правило гуманистического управления: в подчиненном надо видеть человека, а не в человеке — подчиненного; руководить не должностями, а людьми. Эффект «роли». Следует отличать личностные особенности самого человека и его поведение, определяемое

ролевыми функциями. Руководитель может быть и весьма мягким человеком, тем не менее, стараясь создать у подчиненных впечатление жесткости, требовательности, может показаться бессердечным и грубым. Однако исполнение ролевых функций способно на самом деле оказать воздействие на личность (освоение какой-либо профессии в психологии часто связывается с понятием «профессиональная деформация»). Эффект «присутствия». Если человек прекрасно владеет навыками какой-либо деятельности, то на глазах у окружающих он справится с ней еще лучше, чем в одиночестве; если же его действия не отточены до автоматизма, то присутствие других людей приведет к не столь высоким результатам. «Эффект авансирования» — это когда человеку приписывают несуществующие достоинства, а затем разочаровываются, сталкиваясь с его поведением, которое неадекватно сложившемуся о нем положительному представлению. «Эффект снисходительности». Состоит в необоснованно позитивном восприятии руководителем подчиненных и гипертрофировапии их позитивных черт при недооценке негативных, в мнении, что они «еще исправятся». Его основа — стремление обезопасить себя от возможных конфликтов, неизбежно возникающих при объективной оценке негативных черт. Данный эффект чаще наблюдается у руководителей демократического и особенно — попустительского стилей. У руководителей же авторитарного стиля он «оборачивается» и предстает как эффект гипервзыскателъности, или эффект прокурора. Эффект «физиогномической редукции» состоит в поспешных выводах о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика. «Эффект красоты» проявляется в том, что внешне более привлекательные люди расцениваются как более приятные в целом (более открытые, коммуникабельные, успешные), менее симпатичным отводится менее завидная роль. «Эффект ожиданий», или «эффект Пигмалиона»: на какую обратную связь человек рассчитывает, такую в результате и получает (если ожидает, что сотрудник будет скованным и закрытым — получит такого; предполагает легкость и простоту — спровоцирует партнера именно на такую линию поведения); наше открытое и добросердечное поведение — в некоторой степени залог такой же реакции со стороны сотрудников. Более сложен и имеет групповую обусловленность

феномен, обозначаемый как эффект отрицательной асимметрии начальной самооценки. В основе данного эффекта лежит механизм укрепления самоидентичности группы, подчеркивания ее значимости и ценности, а значит, и своей значимости как ее руководителя.. «Внутри группового фаворитизма» - он состоит в тенденции благоприятствовать в восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес членам некоторой другой группы (или групп). Данный феномен задает «режим наибольшего благоприятствования» межличностным отношениям и восприятиям членов внутри группы по сравнению с межгрупповыми связями. В плане отношений руководителя группы (организации) с подчиненными он приобретает Дополнительные специфические особенности. Во-первых, он может становиться и чаще всего становится избирательным в отношении отдельных членов группы. Во-вторых, при этом он гипертрофируется, трансформируясь в известное явление протекционизма, т. е. переходит из плоскости восприятия в плоскость действий. Феномен «презумпции взаимности» (иллюзии взаимности) заключается в устойчивой тенденции человека воспринимать отношения к нему со стороны окружающих его людей подобными его собственным отношениям к ним. Причиной феномена «презумпции взаимности» является то, что именно такое — подобное, т. е. равноправное отношение, субъективно представляется как наиболее справедливое. Предположение о взаимности — своеобразная точка отсчета, с которой начинают строиться межличностные отношения. Для руководителя это одновременно и регулятор — сдерживающий механизм. Он заставляет помнить его о том, что несправедливые оценки могут вызвать эффект бумеранга со стороны подчиненных. Феномен «предположения о сходстве» состоит в тенденции субъекта считать, что другие значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам. Он переносит свое восприятие других людей на своих подчиненных. Так, руководитель склонен, как правило, считать, что восприятие подчиненными и других людей, и его самого является именно таким же, как его собственное восприятие. Более того, он так строит свое поведение и отношения е подчиненными, чтобы культивировать и укреплять это «единство восприятия и оценок». В предельном выражении этот феномен также может выходить за рамки

перцепции и трансформироваться в явление навязывания мнений. Еще два феномена — «зеркального образа» и фаворитизма — имеют сходное содержание и состоят в следующем. Члены двух групп (особенно конфликтующих) воспринимают одни и те же личностные черты как положительные у членов своей группы и как отрицательные — у членов другой группы. «Эффект проекции». Проецирование на людей собственных качеств вызывает установку па ожидание и соответствующего поведения. Этот эффект очень часто проявляется в неумении людей встать на точку зрения другого человека. «Эффект проекции» связан с уровнем развития рефлексивного механизма. Человеку, конечно, проще увидеть то, что ему хорошо знакомо и понятно, т. е. самого себя в другом человеке. Классический пример проекции — ситуация, когда менеджер считает, что потребности его подчиненных такие же, как и его собственные. Характерной «ошибкой» восприятия является феномен игнорирования информационной ценности неслучившегося.

Атрибуция

Атрибуция — это процесс восприятия «наивным психологом» причин поведения и его результатов, позволяющий человеку придать смысл окружающему. Диспозиционная (личностная, внутренняя, интернальная) атрибуция подчеркивает некоторые аспекты (способности, навыки, мотивы) индивида, а ситуационная (внешняя, экстернальная) атрибуция акцентирует влияние внешней среды на поведение (опоздание на работу объяснить снежными заносами на дороге). Мы оцениваем поведение других на основании воспринимаемых нами мотивов и намерений. Современные теории атрибуции, занимаясь проблемами социального восприятия, пытаются объяснить (понять, познать), каким образом приписывают характеристики и качества другим людям. Акт атрибуции представляет собой приписывание или наделение какими-то характеристиками (или чертами, эмоциями, мотивами и т. д.) себя или другого человека. Термин представляет не столько формальную теорию, сколько общий подход в социальной психологии и психологии личности, согласно которому поведение изучается в свете этой концепции. Используя положение гештальтпсихологии о том, что оценивается, но вообще часто игнорируется как не имеющая места и поэтому вообще не принимается в

расчет, что очень часто приводит к ошибкам в руководстве. Всем известно выражение «молчание — знак согласия» как наиболее простой случай данного феномена. Некоторые социальные нормы в различных культурах формируют склонность к определенному типу атрибуции (западный индивидуализм — к личностной атрибуции, а восточный коллективизм — к ситуационной). «Локус контроля» (внутреннего или внешнего) влияет на то, как люди (интерналы или экстерналы) «видят мир», в частности предпочитаемый ими тип атрибуции: интерналы чаще используют личностную атрибуцию, а экстерналы — ситуационную. Тенденциозность «деятеля—наблюдателя» проявляется в существенном различии их перцептивных позиций, которые выражаются в том, что они: а) обладают различным уровнем информации: наблюдатель мало знает ситуацию, а деятель действует на основе своего опыта в развивающейся во времени ситуации; б) обладают разным «углом зрения» на наблюдаемое: для наблюдателя фоном является ситуация, а деятель — фигурой, а для деятеля ситуация является фигурой. Три фактора, которые влияют на процесс приписывания и обусловливают поведение: 1. консенсус (единодушие) — сколько людей ведут себя так же, как определенный индивид; мы имеем склонность приписывать личные мотивы к неординарному поведению и ситуационные мотивы — поведению, присущему многим; 2.преднамеренность — насколько продуманно или необычно поведение индивида в данной ситуации; мы склонны приписывать личные мотивы обдуманному, просчитанному поведению, а ситуационные причины, мотивы — необычному, нестандартному поведению; 3.последовательность — насколько последовательно поведение индивида на протяжении всего времени и по сумме всех поступков. Приписывание причины, мотивов данного события личным пли ситуационным факторам также зависит от точки зрения индивида, уместности и возможности выбора данного поведения, природы последствий, склонности индивида к ответственности, личной концепции индивида (Я-концепция). Любой атрибутивный процесс начинается с мотивации человека понять (познать) причины и следствия поступков других людей (и себя самого), а затем предсказать их поведение в будущем, т. е. понять смысл человеческих отношений. Мотивационные ошибки атрибуции представлены различного рода

«защитами», пристрастиями (тенденцией видеть себя в более благоприятном свете, завышением самооценки) и обусловлены субъективной интерпретацией человеком социальной реальности, неизбежно включающей тенденциозность (пристрастность, необъективность) многих суждений. Значительная заслуга в разработке этой проблемы принадлежит Б. Вайперу. В центре его внимания — локус (сосредоточение) причинности — способы приписывания причин в ситуациях успеха и неудачи. Он предложил рассматривать три измерения в каждой причине: внутреннее—внешнее; стабильное—нестабильное; контролируемое—неконтролируемое. Различные сочетания этих измерений дают восемь моделей (возможных комбинации причин) и являются мотивированной оценкой (успех или неуспех) события. При анализе выполнения задания следует учитывать четыре классических фактора: способности, усилия, трудность задания, успех, от которых зависит характер любого действия.

Возможные причинные атрибуции успеха и неудачи

Причина – постоянная; внутренняя – способности; внешняя – трудности. Причина – переменная; внутренняя – усилия; внешняя – ведение или случай. Модель Вайнера является динамической, т. к. она учитывает, что люди первоначально осуществляют оценку успешности или неуспешности действий, а потом испытывают соответствующие позитивные или негативные эмоции. Затем они совершают причинное атрибутирование исполнению, что, в свою очередь, вызывает более специфичные эмоции (например, гордость за проявленные способности) и повышение ожидаемой эффективности в отношении будущих действий. Вайнер дополнил свою схему (локус х стабильность х контролируемость) атрибуцией ответственности, определяющей эмоциональное состояние субъекта и направляющей его поведение. Модификация общей схемы Вайнера может быть представлена следующим образом: событие (неудача на экзамене) => эмоциональная реакция на результат =? казуальная атрибуция => суждение об ответственности =>эмоциональные состояния (гнев, сочувствие) => поведение. Манипуляции с двумя наиболее изученными типами причин («внутренние—внешние» и «стабильные— нестабильные») порождают большинство мотивационных

ошибок. Приписывание внутренних или внешних причин зависит от статуса воспринимаемого, в случае же оценивания своего поведения— от уровня самооценки. Приписывание стабильных — нестабильных причин тесно связано с признанием успеха—неудачи. Исследования выявили влияние статуса наблюдаемого, уровня способностей, ситуации успеха и неудач на тип применяемой атрибуции. Успехи других людей и свои собственные неудачи люди склонны объяснять ситуативной атрибуцией, а свои успехи и неудачи других людей — личностной атрибуцией. Менеджеру в организации необходимо учитывать тот факт, что подобная зависимость может в определенной степени варьироваться в различных культурных средах. Типичным для любой организации является наличие конфликтующих предубеждений в атрибуции (особенно успеха и неудач) у менеджеров и их подчиненных, расхождения между которыми следует стремиться уменьшать путем взаимных усилий в попытках объяснения и взаимопонимания поведения в процессах межличностных открытых коммуникаций для создания продуктивной совместной деятельности. Правильность понимания менеджером ситуации и ее причин существенно влияет на эффективность его действий. Когда менеджеров попросили сказать, в чем они видят причины неэффективности работы своих подчиненных, они чаще называли внутренние факторы (недостаток способностей и усилий), чем внешние (например, недостаточной поддержки). Такие результаты указывают на возможную атрибутивную ошибку — склонность недооценивать влияние ситуационных и переоценивать влияние индивидуальных факторов в оценке поведения других людей. Менеджер, который считает, что его подчиненные работают недостаточно эффективно и видит причину в недостатке их усилий, и пытается побудить их работать лучше. Возможность же изменения ситуационных факторов (например, устранение принуждения и обеспечение лучшей организационной поддержки) в большинстве случаев игнорируется. Такое отношение не позволяет увеличивать производительность, так как перекладывает всю ответственность на личностный фактор. Интересно, что оценивая свою собственную работу, менеджеры отметили, как они стали бы работать эффективнее при улучшении поддержки. Знание законов атрибуции и основных атрибутивных ошибок (или

эффектов атрибуции) поможет менеджеру правильно корректировать восприятие себя и своих сотрудников.

Формирование впечатлений и управление впечатлениями - формирование впечатления

Первое впечатление действительно вызывает продолжительное влияние на социальное восприятие и поведение. Люди чрезвычайно быстро формируют свое суждение о другом человеке и не склонны его изменять. Наиболее важными из выявленных факторов отмечены следующие: 1.источник входных данных: информация из источников, которым мы доверяем, оценивается как более важная, чем информация из источников, которым мы не доверяем; 2.позитивный или негативный характер информации: обычно мы оцениваем негативную информацию о других людях как более важную но сравнению с позитивной; 3.полнота информации о поведении человека, особенностях и странностях его характера: чем более необычны данные, тем большее значение мы придаем информации; 4.информация, полученная первой, обычно ценится выше, чем информация, полученная позднее (это явление известно как эффект последовательности). Формирование впечатления не происходит в когнитивном вакууме, а, напротив, в нем участвуют ментальные структуры, представляющие наш предшествующий опыт, полученный во многих социальных ситуациях, а также основные когнитивные процессы, связанные с хранением, вызовом из памяти и интеграцией социальной информации о людях. Были попытки описать процесс формирования впечатлений с точки зрения нашего восприятия, накопления, хранения социальной информации, ее воспоминания и интеграции. Впечатления о других людях включают в себя как воспоминания о конкретных примерах поведения этих людей, согласующихся с определенной чертой их характера, — образцы поведения, так и выводы, строящиеся на основе повторяющихся наблюдений за поведением окружающих во множестве ситуаций, — абстракции. Когда мы создаем суждения о других людях, мы вспоминаем примеры их поведения и основываем на них свои суждения и впечатления. Например, мы вспоминаем, что в течение нашего первого разговора с некоей женщиной она постоянно прерывала нас, делала неприятные замечания о других людях и не придержала дверь для человека, у

которого руки были заняты вещами. Результат: когда мы вспоминаем эти частички информации, мы включаем черту «невнимательна к другим людям» в наше первое впечатление об этой женщине. Характер впечатления может меняться, если мы получаем больше информации о человеке. Первое впечатление складывается в значительной степени на основе конкретных образцов поведения; позднее, когда наш опыт общения с человеком растет, наше впечатление состоит уже большей частью из ментальных абстракций, полученных в результате наблюдения за поведением этого человека. Формирование впечатления — процесс, который определяет, какого рода впечатление люди хотят произвести на других и что они для этого предпринимают. Пять факторов, наиболее тесно связанных с типами впечатлений, которые люди стремятся сформировать: самоидентификация, желаемый и нежелаемый имидж, ролевые ограничения, конечные ценности и уже имеющийся социальный образ. Управление впечатлениями - Желание произвести благоприятное впечатление на других людей очень велико. Большинство из нас изо всех сил пытаются «выглядеть хорошо» в глазах других людей и в своих собственных, проявляя глубокую озабоченность о Я-образе. Самопрезентация — это акт самовыражения и поведения, направленный на то, чтобы создать благоприятное впечатление или впечатление, соответствующее чьим-либо идеалам. Мы учимся управлять впечатлением, которое производим. Мы выражаем самоопределение («самоопределяемся»), показывая себя как определенный тип человека (играя роль). Основные тактики управления впечатлениями. Как может подсказать собственный опыт, управление впечатлениями имеет множество различных форм. Две основные категории: усиление собственной позиции — попытки поддержать наш собственный образ и усиление позиции собеседника — попытки сделать так, чтобы интересующий нас человек чувствовал себя комфортно в нашем присутствии, поскольку возникающие позитивные чувства у воспринимающего часто играют важную роль в формировании привлекательности и возникновении симпатии. Специфичные типы тактики усиления собственной позиции включают действия по улучшению собственной внешности (одежд, косметика, стильная прическа, использование парфюмерии

и продуманного использования невербальных сигналов). Все эти тактики работают при определенных условиях. Например, женщины, предпочитающие деловой стиль (деловой костюм или платье, скромные драгоценности), часто получают более благоприятную оценку при выборе кандидатуры на управляющую должность, чем женщины, одетые в изысканном женском стиле. Было обнаружено, что очки улучшают впечатление об интеллекте, в то время как длинные волосы у женщин или бороды у мужчин обычно ухудшают такое впечатление. Использование парфюмерии также может улучшить первое впечатление при условии соблюдения меры. Обращаясь к усилению позиции собеседника, отметим, что люди используют множество различных приемов, чтобы вызвать позитивное настроение и реакцию других людей. Можно назвать наиболее важные из таких приемов: комплименты и лесть, когда мы осыпаем интересующего нас человека похвалами, даже если он их не заслуживает; выражение согласия с мнением этого человека; проявление высокого уровня заинтересованности в нем (ловим каждое его слово); маленькие одолжения лично для него; просьбы о совете или ответной реакции; выражение симпатии к нему вербальным или невербальным способом. Все эти приемы действуют лишь в определенной степени. Они вызывают позитивные реакции у того, на кого они направлены, что в свою очередь может повысить симпатию к человеку, использующему эти тактики. Шестьдесят девять исследований успешности различных типов тактики расположения к себе. Эти тактики широко варьируются по уровню своей успешности. 1. Тактика представления другого человека в лучшем свете, также известная как усиление позиции собеседника, была признана наиболее успешной. 2. Выражение мнения, сходного с мнением собеседника. 3. Реклама собственных достоинств, или Самопрезентация. 4. Комбинация тактик 1 -3. 5. Тактика оказания услуг объекту своего внимания признана наименее успешной. Откровенные усилия с целью вызвать расположение к себе обычно обращаются против человека, при этом объект, на которого направлены усилия, реагирует негативно. Четыре разновидности интервью с кандидатами при приеме на работу. Биографическое используется для того, чтобы воссоздать факты, не отраженные в резюме, или прояснить те из них, которые вызывают сомнения. Например, по какой причине

человек сменил работу или чем занимался в течение периода, не включенного в резюме. Ценность этого вида интервью в расширении и уточнении имеющейся информации. С помощью биографических вопросов можно узнать, на что человек ориентирован — на поиск новых возможностей или на качественную долгосрочную работу. Провокативное, или стрессовое интервью помогает выявить «скользкие» моменты. Интервьюер заметил что-то странное и задает вопрос в лоб: «Почему вы опускаете глаза?» или «А почему вы сейчас занервничали?». У каждого, кто устраивается на работу, помимо декларируемых намерений есть и скрытые. Возможно, студентке хочется подработать во время каникул, а когда начнется учеба, она уволится. Кому-то нравится получать образование за счет работодателей: здесь повысил квалификацию — ушел, там поучился — снова ушел. Чтобы выяснить, что движет нанимающимся на работу, задают вопросы вроде: что будет после того, как вы пройдете у нас обучение? Но даже провокативное интервью надо проводить тактично. Впрочем, некоторые руководители прибегают и к откровенно жестким методам: могут плеснуть в кандидата водой или «случайно» пролить ему на костюм кофе, чтобы посмотреть на реакцию. Ситуационное интервью строят на «примерах из жизни». Делают вывод, владеет ли он необходимыми поведенческими шаблонами, умеет ли ставить цели, способен ли «разруливать» проблемы. Такое интервью очень эффективно при поиске кандидата на должность линейного менеджера. Собеседование же с исполнителем лучше заменить профессиональным тестированием: секретарю дают что-то напечатать или предлагают пройти тест на владение типовыми офисными программами. Критериальное интервью используют западные компании, в которых уже разработан определенный профиль требований к сотрудникам. Им нужен вполне конкретный уровень лидерства, общительности и подобных качеств, который иногда даже выражен количественно. С помощью интервью проверяют, насколько кандидат соответствует нужному профилю. Здесь часто дают задания типа «Перечислите три своих самых сильных качества и три самых слабых» или «Назовите три самых сильных и три самых слабых качества руководителя», «Оцените свои аналитические способности по 10-балльной шкале». Затем все, что говорил кандидат, оценивается.

ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ

В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность. Отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала) и соответствующие ожидания организации (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура). Психологический контракт представляет собой определенный обмен ценностями и отражает желание человека работать в этой организации и желание организации нанять его. В процессе работы ожидания могут подтвердиться или не подтвердиться. Менеджер должен постоянно следить за тем, чтобы работник и организация продолжали получать то, чего они ожидали друг от друга, т. е. выполнения психологического контракта. В случае равноценного обмена в соответствии с психологическим контрактом можно говорить об идеальном положении: балансе между затратами и вознаграждением. В этом случае можно рассчитывать на то, что работник будет хорошо относиться к своей работе и будет доволен своими отношениями с организацией. Если же обмен совершен неравноценно, результаты будут совершенно противоположными. При сравнительном анализе ожиданий сотрудника и ожиданий организации может получиться так, что эти ожидания окажутся несовместимыми. Сотрудники, естественно, реагируют на такую несовместимость множеством способов. Отрицательные реакции проявляются в увольнениях, участии в профсоюзных забастовках, сокращении выпуска продукции и т.д. По способности адаптироваться можно выделить три типа людей. Представители первого типа ориентируются на текущий момент, легко приспосабливаются к обстановке. Они могут принимать эффективные решения «здесь и сейчас». Вторые— привязаны к прошлому и способны действовать в рамках жесткой структуры с четкими разрешениями и запретами. Действия этих людей рациональны в рамках имеющейся структуры. Третий тип людей смотрит в будущее, их поведение неадекватно ситуации. Они плохо

приспосабливаются к иерархической структуре, но хорошо генерируют полезные идеи. Подчиненные ожидают уважения по отношению к себе, а также хотят ощущать значимость выполняемой работы. Сама организация требует, чтобы ее сотрудники во всем полагались на организационные цели и правила, следовали ее миссии, а также исполняли поставленные перед ними задачи. Понятием «соответствие индивида и организации друг другу» обозначается степень конгруэнтности, соответствия ценностей работника и организации Второй фактор, определяющий взаимное соответствие организации и индивидуума, — личностные качества. Большему соответствию организации и индивида друг другу способствуют не только общие ценности, но и сходство личностных качеств. Большинство организаций имеют некий стандарт менеджера, т. е. подбирают людей, обладающих определенными личностными качествами. Задача менеджера — достичь соответствия между индивидуальными особенностями человека и требованиями работодателя. *Личность — понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией. Многозначность понятия «личность» полнее характеризуют не определения этого понятия, а то многообразие ролей, которое соответствует этим понятиям во множестве различных теорий личности. *Теории типов - теория Гиппократа, который выдвинул гипотезу о четырех основных темпераментах: холерическом, сангвиническом, меланхолическом и флегматическом. Каждый индивид представляет собой определенный баланс этих основных элементов. Наиболее полной типологической теорией была теория В. Г. Шелдона, который утверждал, что «типы тела тесно связаны с развитием личности». Подход К. Юнга, хотя и принадлежит к психоаналитическим теориям, иногда классифицируется как теория типов из-за акцепта на классификацию индивидов по типам, например, интроверт - экстраверт. *Теории черт. Все теории этого вида исходят из предположения, что личность человека представляет собой компендиум черт или характерных способов поведения, мышления, чувства, реагирования и т.

д. Ранние теории черт - списки прилагательных, и личность определялась через перечисление. Современные подходы использовали метод факторного анализа в попытке выделить основные измерения личности. Наиболее влиятельной теорией является теория Р. Б. Кэттелла, основывающаяся на наборе глубинных черт, которых, как считалось, у каждого индивида имеется довольно много и которые оказывают «реальные структурные влияния, определяющие личность». Цель теории личности состоит в том, чтобы составлять индивидуальную матрицу черт, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения. Подходы с точки зрения типов и черт дополняют друг друга, и действительно можно утверждать, что это две стороны одной медали. Теории типов имеют дело с тем, что является общим для индивидов, теории черт сосредоточиваются на том, что их различает. *Психодинамические и психоаналитические теории. Здесь собрано множество подходов, включая классические теории Фрейда и Юнга, социальные психологические теории Адлера, Фромма, Салливана и Хорни, более современные подходы Лэинга и Перлза. Между ними имеется множество различий, но все они содержат важную общую основную идею: личность в них характеризуется через понятие интеграции. Сильный акцент обычно делается на факторах развития, с предположением, что взрослая личность развивается постепенно с течением времени, в зависимости от того, как происходит интеграция различных факторов. Кроме того, большое значение уделяется понятиям мотивации, и потому ни одно рассмотрение проблем личности не считается теоретически полезным без оценки основных мотивационных синдромов. *Бихевиоризм. Основой этого направления было распространение исследования личности на основе теории научения. Из устойчивого поведения, демонстрируемого большинством людей, является следствием основных типов, или черт, или динамики личности, а что следствием постоянства окружающей среды и последовательности случайно возникающих подкреплений. *Гуманизм. Это направление возникло как реакция на то, что было воспринято как доминирование психоанализа и бихевиоризма в психологии. Такие мыслители, как А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Мэй и В. Франкл, сосредоточили свое внимание на феноменологии, где первостепенным считался субъективный психический

опыт, на холизме, противостоявшем редукционизму бихевиоризма, и на важности стремления к самоактуализации. Основные проблемы гуманизма касаются трудности научной проверки многих из его теоретических понятий. Он остается важным подходом к изучению личности и дал начало движению человеческого потенциала. Теории социального научения - от проблемы соотношения воздействия окружающей среды и воздействия свойств, данных от природы. Однако понятие личности рассматривается здесь как те аспекты поведения, которые приобретены в социуме. Ведущий теоретик Альберт Бандура основывает свою позицию - по существу составляющих личность человека, необходимы, факторы, отличные от простых связей реакции — стимула и случайных подкреплений. Важны такие когнитивные, познавательные факторы, как память, процессы сохранения информации в памяти и процессы само регуляции, и многие исследования сосредоточивались на моделировании и наблюдении научения как механизма, который может дать теоретически удовлетворительное описание поведения человека в обществе. *Ситуационизм. - направление (Вальтер Мишель), является производным от бихевиоризма и теории социального научения. Любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее характеристиками ситуации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности. Само понятие черт личности является психологической конструкцией наблюдателя, пытающегося придать некоторый смысл поведению других, что существует только в сознании наблюдателя. Постоянство поведения приписывается скорее сходству ситуаций, в которых человек имеет тенденцию оказываться, чем внутреннему постоянству. *Интеракционизм - позиция эклектична, сочетает несовместимое. Допускает, что определенная доля истины имеется во всех вышеуказанных, более узкопаправлеиных теориях. В ней утверждается, что личность возникает из взаимодействия определенных качеств и предрасположенностей и способа, которым окружающая среда влияет на то, каким образом эти качества и поведенческие тенденции проявляются. Личность существует как отдельная «вещь». Теоретические подходы 1 -3 представляют обоснованный

теоретический конструкт, гипотетическую внутреннюю «сущность» с причинной ролью в поведении.

Процесс формирования и развития личности

Процесс формирования и развития личности наиболее понятен при рассмотрении трех его компонентов: детерминант, стадий и черт личности. Детерминанты личности — это группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности. Детерминанты — это биологические, социальные и культурные. Биологические (наследственные, генетические, физиологические) факторы влияют как прямым, так и косвенным образом (например, теория существования прямой зависимости между типом личности и формами человеческого тела). Социальные факторы (родители, семья, сверстники, соседи, друзья, Я-концепция, архетипы). Влияние социальных факторов не прекращается и тогда, когда человек достигает взрослого возраста, а процессы социализации на рабочем месте и социальные роли воздействуют на человеческую личность, ее восприятие и поведение. Культурные факторы представляют собой характеристики обширной социокультурной среды, существенно влияющей на личность и формирующей ее иерархию ценностей, социальную динамику. Приоритеты ценностей, мотивы, формы приемлемого поведения , отношение к власти, полоролевые стереотипы меняются и отличаются в разных странах. На личность также воздействуют ситуационные факторы, причем часто непредсказуемо. Стадии развития личности - рассматривает каждую человеческую личность как развивающуюся по определенным стадиям во взаимодействии со средой (3. Фрейд, Э. Эриксон — определяют ее как смену кризисов психосоциальной идентичности; А. Маслоу и К. Роджерс — как реализацию потребности в самоактуализации; Ж. Пиаже — как периодизацию умственного развития; Ш. Бюлер — как развитие интенций (намерений, целей) и способности самостоятельно делать осознанный выбор; А.В. Петровский — как процесс вхождения и интеграции с социальной средой; В.И. Слободчиков — как становление человеческой субъективности через рефлексию). Социализация — это усвоение индивидом социального опыта, в ходе которого формируется конкретная личность. Диалектическое единство адаптации, интеграции, саморазвития и самореализации в процессе

социализации обеспечивает оптимальное развитие личности на протяжении всей жизни человека во взаимодействии с окружающей средой. Применительно к ОП главное — это идея развития Изменения будут полезными и желательными как для человека, так и для организации. Как сознательные, так и бессознательные стадии развития личности отмечены разнообразными кризисами переходных периодов («культурный и организационный шок» при вхождении в организацию и др.). Модель «от незрелости к зрелости» К. Арджириса. В добавление к различным теориям и моделям формирования личности, созданным психологами, существует специальная модель развития личности. Аджирис предложил модель работающего человека, которая сочетает в себе как стадии развития личности, так и ее черты (латентные характеристики личности, которые могут не совпадать с наблюдаемым поведением). Человеческая личность в любом возрасте развивается (сознательно и бессознательно) не столько от стадии к стадии, сколько в разной степени и по разным аспектам преобразуется на пути от незрелого до зрелого состояния, характеризующегося соотносительностью и субъективной значимостью набора из семи основных параметров для самой личности. По мере приобретения людьми опыта и самоуверенности в своей работе они могут быть описаны, скорее всего, параметрами, соответствующими зрелому возрасту (разной степени активности, независимости, разнообразием поведенческих моделей и т. д.). Эта модель дает метод описания и измерения роста отдельной личности в условиях определенной организационной культуры и важные рекомендации для менеджеров, которые должны стараться стимулировать активность, независимость, карьерный рост личности и способствовать раскрытию ее способностей. «-» Организации типично спроектированы для поощрения и вознаграждения «незрелости» и для подавления и наказания «зрелости». Основной конфликт (несоответствие) существует между людьми с запросами зрелой личности и природой формальных организаций, в которых они работают. Это несоответствие является отправным моментом в понимании взаимодействия личности (индивидуальными свойствами личности, ее установками, потребностью самоактуализации) и требований организации (регламентацией деятельности, должностными инструкциями и т. д.). Подход с

позиций черт личности. Подход к формированию личности, основанный на выделении ее черт, определяет такое их сочетание, которое лучше всего отражает личность. Черты личности организованы в иерархию, начиная с конкретных реакций и кончая общими стилями психологического функционирования. Черта личности является базовой единицей личности и представляет широкую обобщенную диспозицию (склонность) вести себя определенным образом, которая проявляется в поведении человека в широком спектре ситуаций в разное время. Черты можно охарактеризовать тремя свойствами — частотой, интенсивностью и диапазоном ситуаций. Среди теоретиков черт возникает консенсус относительно параметров «Большой пятерки» (0-C-E-A-N: Открытость опыту — О, сознательность — С, экстраверсия — Е, доброжелательность — А, невротизм — N. или эмоциональная стабильность), образующих пятифакторную модель. Модель подтверждается факторным анализом слов, обозначающих черты личности, т. е. люди в разных культурах, говоря на разных языках, конструируют личность в соответствии с пятифакторной моделью. Теория эволюции предполагает, что фундаментальные личностные черты существуют потому, что играют важную приспособительную роль в процессе естественного отбора. Специалисты в области черт личности полагают, что индивидуальные оценки человека по параметрам «Большой Пятерки» остаются стабильными примерно после 30 лет. Развитие личности не завершено до окончания третьего десятилетия жизни» может успешно применяться в таких областях, как профессиональная ориентация, диагностика личности, ОП.

Личность и работа

Индивидуальные различия делятся на три группы: демографические характеристики (возраст и иол), компетентность (склонности и способности) и психологические особенности (система ценностей, установки, отношение к работе, характер). Демографические характеристики - характеризуют человека. Некоторые из них внутренние — такие, как пол, раса, этническая принадлежность, возраст; другие же внешние — социально-экономический статус и уровень образования. Демографические характеристики также можно разделить на временные, (социально-экономический статус) и постоянные

(место, где человек жил в детстве, размер и социально-экономический статус его семьи). Демографические характеристики, компетентность и психологические особенности отражают различные стороны личности. Сформированные стереотипы восприятия людей основаны на личностных особенностях (возраст, умственное развитие, физическая или умственная неполноценность, национальная или религиозная принадлежность). Стереотипное мышление — это нездоровое мышление. Эффективность работы не зависит от пола, нет сильных различий между мужчиной и женщиной в способности решать проблемы, в аналитическом мышлении, мотивации, в талантах, обучаемости или общительности. Компетентность, система ценностей, установки и особенности характера значительно более важные факторы. Понятие компетентности включает в себя склонности и способности, которые так необходимы человеку в работе. Склонность - это способность к научению. Способности можно определить как возможности, позволяющие человеку выполнять ту или иную работу, необходимую в данной ситуации. Склонность — это потенциальная способность. Способности — врожденные или приобретенные в процессе обучения свойства, позволяющие личности производить какие-либо умственные или физические действия, являющиеся условиями достижения эффективности во многих видах деятельности. Общие способности включают интеллект (перцептивные и когнитивные способности), обучаемость, криативность, рефлективность, активность, саморегуляцию. Способности можно определить как умственные, физические и психомоторные. Способности и усилия, которые прилагает в процессе работы человек, являются ключевыми факторами, определяющими его поведение и показатели работы. Техника совершенствования способностей — важный вклад в человеческие ресурсы, поскольку компетентность стала силой, которая может стимулировать человека. Компетентность — умственная и физическая — становится источником, вдохновляющим людей работать усердно. К важным личностным характеристикам можно отнести самооценку, локус контроля, авторитаризм, макиавеллизм, ориентацию по типу А, ориентацию на достижения, склонность к риску, догматизм, самомониторинг. Самооценка определяет уровень, которым личность оценивает свою значимость, удачливость и

результативность. Самооценка в значительной степени зависит от ситуации, личной удачливости или неудачливости, мнения других, от роли, которую, по его собственному мнению, играет человек. Самооценка достаточно стабильная основная характеристика или размерность личностных качеств человека, связанная с характеристиками его работы, мотивацией поступков и ожиданием успеха. Люди с высокой самооценкой подвержены высокой степени риска в выборе своей работы, могут тяготеть к занятию более высоких должностей, больше подвержены выбору занятий нетрадиционного плана, нежели люди с меньшей самооценкой. Люди с менее высокой самооценкой ставят перед собой менее трудные задачи, чем люди с более высокой самооценкой, и более подвержены влиянию окружающих в плане решения организационных вопросов. Локус контроля — личностная особенность. Люди могут характеризоваться внутренним или внешним локусом контроля. Те, кому свойствен внешний локус контроля (экстерналы), полагают, что все жизненные события главным образом — результат действия случая или удачи. Они постоянно ощущают себя заложниками судьбы, игра которой им неподвластна. Люди, характеризующиеся внутренним локусом контроля (интерналы), считают, что они могут влиять на ход своей жизни и то, что с ними произошло или произойдет, является результатом их собственных решений. Они считают себя хозяевами собственной судьбы. Лица с внутренним локусом контроля отмечают большую удовлетворенность трудом, работая в условиях партисипативного (т. е. с элементами самоуправления) менеджмента, а работники с внешним локусом контроля чувствуют себя комфортно в условиях директивного управления. Обнаружены взаимосвязи показателей локуса контроля с особенностями деятельности работников, их мотивацией, удовлетворенностью, исполнительностью и восприятием стиля управления. Так, поведение экстерналов очень сильно зависит от поощрений, а неудовлетворенность трудом позволяет прогнозировать уход из организации лиц с высокими показателями внутреннего локуса контроля. Экстерналы в целом менее удовлетворены своим статусом в организации, чаще отсутствуют на рабочем месте по каким-либо объективным причинам, чувствуют себя менее вовлеченными в работу и организационную жизнь, чем интерналы.

Неудовлетворенность экстерналов во многом обусловлена тем, что они воспринимают себя лишенными контроля над организационными процессами. В то же время интерналы те же процессы рассматривают как результат своих собственных действий. Интерналы считают, что их здоровье находится в их собственных руках, и поэтому они относятся к нему с большей ответственностью, демонстрируя стремление к здоровому образу жизни и готовность отказаться от вредных привычек. Это во многом и определяет их меньший, чем у интерналов, абсентеизм, уклонение от жизни организации. Так же, как и атрибутивная теория, концепция локуса контроля сосредоточивает свое внимание на объяснении людьми того, что с ними происходит. Интерналы захотят иметь право высказывать свое мнение по поводу того, как они выполняют свою работу, поскольку верят, что происходящее с ними зависит от того, насколько хорошо они контролируют свое окружение. Экстерналы могут быть менее расположены к участию в процессе принятия решений. Авторитаризм — это модель поведения, основанная па убеждении, что в организации существуют статусные и властные различия, а использование власти является необходимым и важным элементом функционирования эффективной организации. Люди с высокими показателями авторитаризма лишены интеллектуальных сомнений, почтительны с людьми с более высоким статусом и пренебрежительны с подчиненными, подозрительны к изменениям, более склонны следовать правилам. Они часто проявляют себя лидерами в ситуациях, требующих единоначалия и высокой требовательности. Наличие у сотрудников авторитарных черт отрицательно влияет на их ОП и деятельность в ситуациях, где работа требует сочувствия другим, такта и способности приспосабливаться к сложным изменяющимся обстоятельствам. Где организационная ситуация высоко структурирована и успешность деятельности зависит прежде всего от строгого следования правилам и инструкциям, авторитарные характеристики работников являются вполне уместными. Макиавеллизм - лица, которым свойственна эта черта, прагматичны, постоянно сохраняют эмоциональную дистанцию с другими людьми и в своих действиях исходят из того, что цель оправдывает средства. Личность с чертами макиавеллизма — это человек, который старается использовать других людей для решения

собственных задач, в большей степени обнаруживает стремление манипулировать другими, волю к победе, способность убеждать в своей правоте и нежелание прислушиваться к чьим-либо советам и увещеваниям. Они неэмоциональны и независимы, стараются захватить контроль над ситуацией в свои руки и предпочитают получить максимальную выгоду от наименее предсказуемых ситуаций. Действуют целенаправленно, если решение задачи приносит им достаточную выгоду. Благоприятными для лиц с выраженным макиавеллизмом являются следующие условия: 1)когда их взаимодействие с другими происходит не косвенно, а протекает при непосредственном общении, лицом к лицу; 2) когда ситуация полна неопределенности и не ограничена жесткими правилами и инструкциями, открывая широкий простор для импровизации; 3) когда в группе или организации царит всеобщая эмоциональная вовлеченность и заостренность внимания на частных вопросах. В задачах, которые требуют умения вести переговоры или где цена победы, результата велика, такие работники могут быть чрезвычайно производительными. Но если цели не могут оправдывать средства, если имеются абсолютные стандарты этики поведения, или если присутствуют вышеупомянутые организационные факторы, то поведение человека с такой личностной чертой вряд ли возможно. Ориентация по типу А - получила значительное развитие не только из-за связанного с ней риска возникновения сосудистых заболеваний, но и потому, что она обладает значительными прикладными возможностями для прогнозирования поведения как на службе, так и вне работы, а также благодаря ее реакции на стресс. Характеризуется тенденцией «всех и все» контролировать, которая выражается в том, что такие люди постоянно чувствуют потребность торопиться, характеризуются нежеланием ждать, постоянно ощущают недостаток времени, любят соревноваться и конкурировать в работе и в житейских ситуациях, постоянно сравнивают свой результат с результатами других людей. Такие люди берутся сразу за несколько дел, отличаются также исключительной амбициозностью и агрессивностью, они всегда стремятся к достижениям, бегут, что называется, «впереди паровоза», сами загоняют себя в жесткие временные рамки и не позволяют себе отступать от намеченных целей. Им нужна изобилующая стрессами, совершае-

мая в быстром темпе, соревновательная по своей сути и требующая большого напряжения работа. Они вспыльчивы, нередко настроены враждебно по отношению к окружающим, но успешно скрывают это. Их агрессивность выражается через соревновательность, особенно на работе. Если им кажется, что подчиненные или коллеги работают слишком медленно, они не скрывают ни своего нетерпения, ни гнева. Люди тина А постоянно в напряжении, стресс — это их обычное состояние. Даже тогда, когда они работают в относительно спокойной обстановке, собственный стресс остается определяющей особенностью их индивидуальности. Они - экстраверты, обладающие ярко выраженным чувством собственного достоинства; с головой уходят в работу и испытывают большую потребность в достижениях и во власти. В противоположность таким людям личности с ориентацией по типу Б характеризуются добродушным и веселым нравом, менее подвержены конкуренции в повседневных делах. Они более терпимы и расслаблены, слушают собеседника более внимательно, более точно стараются выразить свою мысль в разговоре. Могут быть амбициозными, но им присуши некоторые другие личностные качества. Они менее подвержены производственным и бытовым стрессам, меньше страдают от их последствий, хотя и работают столь же напряженно и в не менее стрессовой обстановке Люди, принадлежащие к этим двум типам, по-разному реагируют на хронический стресс, который практически не зависит от них. Человек, принадлежащий к типу А, будет изо всех сил стремиться переломить неблагоприятную ситуацию, а если ему это не удастся, наступит фрустрация, и он сложит оружие. А человек, принадлежащий к типу Б, не отступится и будет стараться действовать с максимально возможной эффективностью. Существует прямая зависимость между поведением, соответствующим типу А, и сосудистыми заболеваниями, депрессией и такими проявлениями, как гнев и враждебность. Ориентация на достижения — еще одна личностная особенность, позволяющая предсказать некоторые закономерности индивидуального поведения. Человек с высокой потребностью достижения постоянно обуреваем желанием выполнить задание еще лучше. Он нацелен на преодоление препятствий, при этом хочет чувствовать, что его успех (пли неудача) есть результат его собственных

усилий. Он осознанно или неосознанно выбирает задачи промежуточной трудности. Если задача очень .легкая, она не воспринимается им как вызов. Работник с высокой ориентацией на достижения не получает удовлетворения от выполнения задач, которые не являются проверкой его профессионализма и способностей. Точно так же он избегает задач, которые являются чрезмерно трудными, а вероятность успеха является слишком низкой. Такой человек охотнее берется за задачи, имеющие приблизительно пятидесятипроцентную вероятность успеха. Склонность к риску — свойство личности, выражающееся в постоянном стремлении использовать открывающиеся возможности. Менеджеры с высокими показателями склонности к риску тратят меньше времени и обходятся незначительной информацией при принятии решений. Недостаток информации и времени не сказывается на качестве этих решений: их точность и обоснованность находятся на том же уровне, что и у менеджеров, долго взвешивающих и обдумывающих свои действия. Традиционно и вполне оправданно считается, что менеджер должен избегать рискованных решений. Однако существуют не только индивидуальные различия в склонности к риску, но и значительные различия в требованиях к этой личностной черте менеджера при решении конкретных управленческих проблем. Догматизм — индивидуальная характеристика, отражающая отсутствие сомнений в своей правоте и неспособность к переосмыслению или переоценке уже известного, сделанного. Исследования показывают, что менеджеры с высоким и показателям и догматизма всегда уверены в правильности своих решений, часто являются оппонентами и критиками любых программ организационного развития. Самомониторинг. - действуют в рамках определенных правил. Отдельные же личности не могут быть отнесены к конкретному типу, или же их поведение меняется в зависимости от той или иной ситуации. Объяснение, почему поведение одних людей строго укладывается в рамки того или иного типа поведения, а других — нет, дает понятие самомониторингаиа (самоуправления, саморегуляцию, самоконтроля). Самомониторинг представляет собой способность личности понимать и правильно оценивать окружающую обстановку, чтобы выработать линию поведения. Личности с высоким уровнем самомониторинга адекватно и в полной мере оценивают

окружающую обстановку и выбирают наиболее полно соответствующую линию поведения. Результатом является их постоянно меняющееся поведение в зависимости от конкретной ситуации. Поведение личности с низким уровнем самомониторинга зависит в основном от его собственного внутреннего состояния и достаточно устойчиво и предсказуемо вне зависимости от ситуации. Некоторые интересные примеры наблюдения поведения в рабочей обстановке людей с высоким и низким уровнями самомониторинга свидетельствуют о том, что люди с высоким уровнем самомониторинга часто становятся лидерами и обучаются искусству менеджмента значительно быстрее, чем их товарищи с низким уровнем самомониторинга. Кроме того, менеджеры с высоким уровнем самомониторинга активнее способны к восприятию различных культур поведения. Таким образом, в изменяющейся ситуации, требующей от человека постоянного умения ориентироваться в обстановке, только люди с высоким уровнем самомониторинга могут принять на себя вызов динамичной и усложняющейся внешней среды. Ценности - Изначально ценности как критерии, мерила красоты или безобразия, добра и зла, истины и не истины, допустимого и запретного, справедливого и несправедливого закрепляются в общественном сознании и культуре. Ценности, выраженные в форме нормативных представлений (установки, императивы, запреты, цели, проекты), выступают ориентирами деятельности человека. Когда речь идет об осознанности, отрефлексированности наиболее общих смысловых образований, которые становятся значимыми и важными для человека, уместно говорить о личностных ценностях. Итак, личностные ценности — это осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни. Личностные ценности должны быть обеспечены смысловым, эмоционально переживаемым, задевающим личность отношением к жизни. Ценностью можно назвать то, что обладает особой важностью для человека, то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей. Личностные ценности есть у каждого человека. Среди этих ценностей как уникальные, характерные только для данного индивида, так и ценности, которые объединяют его с определенной категорией людей. Например, свобода творчества, инновационные идеи, уважение

интеллектуальной собственности характерны для творческих людей. Есть ценности, которые важны для всех людей и имеют общечеловеческое значение — например, мир, свобода, благополучие близких, уважение и любовь. Наличие общих ценностей помогает людям понимать друг друга, сотрудничать, оказывать помощь и поддержку. Отсутствие общих ценностей (объективное или субъективное) или противоречие ценностей разделяет людей по лагерям, превращает их в оппонентов, соперников и противников. Изучение ценностей занимает важное место в ПО, поскольку ценности являются такими индивидуальными. Система ценностей человека (по Альфреду Адлеру)

Физические	Эмоциональные	Интеллектуальные
Ремесленная	Ответственность	Обучение
Комфорт	Эмоциональное	Творчество
Занятия спортом	Престиж	Мудрость
Богатство	Состязательность	Сложность
Внешним Вид	Религия	Принятие решении
Здоровье	Безопасность	Умение
Отпуск	Доверие	Независимость
Условия работы	Интимные отношения	Совершенствование
Сила	Любовь	Плановость
Проявление	Дружелюбие	Чтение
Путешествия	Страсть	Общение
Привлекательнос	Открытость	Разум
Финансовая	Отдача, помощь	Точность

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог профессор С. С. Фролов относит к ним следующие ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи),уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность, как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобрести любые другие ценности. Влияние личностных ценностей на поведение человека зависит от степени их ясности п непротиворечивости. Размытость ценностей обус-

ловливает непоследовательность поступков, поскольку оказывать влияние на такого человека легче, чем на человека с четкой и очевидной системой ценностей. Сила личности напрямую зависит от степени кристаллизации личностных ценностей. Ясные и непротиворечивые ценности проявляются в активной жизненной позиции, ответственности человека за себя и окружающую его ситуацию, готовность идти на риск для достижения целей, инициативе и творчестве. Критериями ясности личностных ценностей являются: » регулярные размышления о том, что важно и неважно, хорошо и плохо; » понимание смысла жизни; «способность подвергнуть сомнению устоявшиеся собственные ценности; « открытость сознания для нового опыта; » стремление понять взгляды и позиции других людей; » открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии; » последовательность поведения, соответствие слов и дела; » серьезное отношение к вопросам ценностей; » проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам; » ответственность и активность. Руководитель, которому неясны собственные ценности, не имеет твердой базы для действий, он склонен к принятию спонтанных и непродуманных решений. Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они часто ускользают от понимания. Их можно распознать, только изучая реакции, лежащие в основе поведения своего и Других людей. Изучение понимания ценностей важно для менеджеров, поскольку ценности могут влиять на поведение человека на рабочем месте. Это происходит либо путем прямого воздействия на ощущения, чувства и действия рабочего, либо путем ценностной конгруэнтности — совпадения представлений о ценностях, когда человек испытывает и выражает одинаковые эмоции, сталкиваясь с другими людьми, имеющими похожую систему ценностей. Например, исследования, проведенные в реальных производственных условиях, показали, что если возникла конгруэнтность ценностей (исполнительности, помощи, честности и справедливости) между начальником и подчиненными, то подчиненные получают большее удовлетворение от работы с этим начальником. Однако когда ценности не совпадают, то возникают конфликты из-за того, какие цели должны быть поставлены и каким образом их можно достичь. Несовпадение систем ценностей иногда вызвано тем, что люди растут

и формируются как личности в разные периоды времени и в разных социально-экономических условиях. Культурные корни также могут быть источником несовпадения систем ценностей. Приоритеты ценностей — это то, что отличает одну национальную культуру от другой. При существовании культурных различий можно ожидать возникновения проблем, если люди с различными этническими корнями работают вместе. Современные менеджеры должны вовремя понять, какие интересы и желания преобладают у работников, поскольку более высокая производительность труда именно там, где молодые работники заняты работой, максимально удовлетворяющей их интересы, и при этом менеджеры имеют схожие с ними стремления. Изменение ценностей является сложной задачей для менеджеров, особенно когда трудовые, производственные ценности вступают в противоречие с остальными (например, проблема несоответствия интересов работы и семьи). К способам, с помощью которых люди стараются повлиять на ценности других людей, можно отнести следующие: морализирование, личный пример, невмешательство, помощь в прояснении конкретных ценностей, например, при необходимости соответствующего изменения. Итак, система ценностей — это индивидуальное свойство личности, зависящее от культурных корней. Но существуют также и интересы организации, которые являются частью организационной культуры.

Установки. Понятие, компоненты и функции установок

Для описания и объяснения поведения личности часто используют термин «установки», совокупность которых рассматривают как неотъемлемую составляющую внутренней сути личности. Установки диктуют человеку ориентиры в окружающем его мире, способствуют направленности процесса познания мира для улучшения адаптации к его условиям, оптимальной организации поведения и действий в нем. Они обеспечивают связь между познанием и эмоциями, между познанием и поведением, «объясняют» человеку, чего «ожидать», а ожидания — важный ориентир в получении информации. Установки помогают предсказать поведение человека на рабочем месте, а работнику помогают адаптироваться к производственному окружению. Таким образом, они играют важную роль при создании организационной модели поведения. Большинство современных исследователей выделяют

следующие компоненты установки:» аффективный компонент (чувства, эмоции: любовь и ненависть, симпатия и антипатия) формирует отношение к объекту, предубеждение (отрицательные чувства), привлекательность (положительные чувства) и нейтральные эмоции.. Эмоциональное состояние предшествует организации когнитивного компонента; .Когнитивный (информационный, стереотипный) компонент (восприятие, знание, убеждение, мнение об объекте) формирует определенный стереотип, модель. Его могут отразить, например, факторы силы, активности; » конативный компонент (действенный, поведенческий, требующий приложения волевых усилий) определяет способ включения поведения в процесс деятельности. К этому компоненту относят мотивы и цели поведения, склонность к определенным поступкам. Это непосредственно наблюдаемый компонент, который может не совпадать с вербальной выраженной готовностью вести себя определенным образом по отношению к конкретному объекту, субъекту или событию. Свойства установок.» Приобретенности. Подавляющая часть установок личности не является врожденной. Они формируются (семьей, сверстниками, обществом, работой, культурой, языком, нравами, СМИ) и приобретаются личностью на основе собственного опыта (семейного, служебного и т. д.). » Относительной устойчивости. Установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для их изменения. » Вариативности. Установки могут варьироваться от очень благоприятных до неблагоприятных. «Направленности. Установки направлены на конкретный объект, к которому человек может испытывать некоторые чувства, эмоции или иметь определенные убеждения. поведенческий компонент — это намерение вести себя определенным образом в ответ на чувство, результат установки, склонность к характерным действиям. Установка является переменной, которая находится между предшествующими ожиданиями, ценностями и намерением вести себя определенным образом. Важно понимать, что последовательной связи между установками и поведением может не быть. Установка приводит к намерению повести себя каким-либо образом. Это намерение может быть исполнено или не исполнено при данных обстоятельствах. Хотя установка не всегда однозначно определяет поведение, связь между установкой и намерением вести себя каким-либо

образом очень важна для менеджера. Подумайте о своем опыте работы или о разговоре с другими людьми об их работе. Нередко можно услышать жалобы о чьем-то «плохом отношении». Эти жалобы высказываются по причине недовольства поведением, с которым ассоциируется плохое отношение. Неблагоприятное отношение в форме неудовлетворенности работой приводит к текучести рабочей силы (что дорого обходится), прогулам, опозданиям, низкой производительности и даже к ухудшению физического или умственного здоровья. Поэтому одна из обязанностей менеджера — распознавать отношение, а также и предшествующие условия (ожидания и ценности) и спрогнозировать возможный результат.

Функции установок

Четыре функции установок личности.1. Эго-защитная функция через защитные механизмы рационализации или проекции позволяет субъекту: а) справиться со своим внутренним конфликтом и защитить свой Я-образ, свою Я-концепция; б) противостоять негативной информации о себе или значимых для него объектах (например, группе меньшинств); в) поддерживать высокую (низкую) самооценку; г) защищаться от критики (или использовать ее против критика). Эти установки происходят из внутренних потребностей личности, и объект, на который они направлены, может быть случайным. Такие установки недоступны изменениям посредством стандартных подходов, таких как обеспечение личности дополнительной информацией об объекте, на который направлена установка. 2. Ценностно-экспрессивная функция и функция самореализации включает эмоциональное удовлетворение и самоутверждение и связана с наиболее комфортной для индивида идентичностью, являясь также и средством субъективной самореализации. Эта функция позволяет человеку определить: а) свои ценностные ориентации; б) к какому типу личности он относится; в) что он из себя представляет; г) к чему испытывает приязнь и к чему неприязнь; д) его отношение к другим людям; е) отношение к социальным явлениям. Этот вид выражения установки направлен главным образом на утверждение справедливости самопонимапия и меньше ориентирован на чужие мнения. Личность принимает установки для того, чтобы поддерживать или оправдывать свое поведение. Исследователи когнитивною диссонанса считают, что человек

сам формирует установки, чтобы оправдать свое поведение. 3. Инструментальная, адаптивная или утилитарная функция помогает человеку: а) достигать желаемых целей (например, награды) и избегать нежелательных результатов (например, наказания); б) на основе предшествующего опыта выработать представление о соотношении этих целей и способах их достижения; в) приспособиться к окружению, что является основанием для его поведения на работе в будущем. Люди выражают положительные установки по отношению к тем объектам, которые удовлетворяют их желаниям, а негативные установки — но отношению к тем объектам, которые ассоциируются с фрустрацией или негативным подкреплением. 4. Функция систематизации и организации знания (познания) или экономии помогает человеку обрести те нормы и точки отсчета, в соответствии с которыми он упрощает (схематизирует), организует, пытается понять и структурировать свои субъективные представления об окружающем хаотическом мире, т. е. конструирует свою собственную картину (образ, свое видение) окружающего. Управление распределением информации представляется основной функцией почти всех установок человека и состоит в формировании упрощенного взгляда и ясного практического руководства относительно поведения по отношению к тем или иным объектам. В жизни слишком много сложных и не вполне ясных феноменов, невозможно учитывать все их особенности. Чем является теория для ученого, тем установка является для человека в его социальной жизни. Можно говорить, что установка является адаптивным упрощением, которое подчеркивает аспекты социального объекта, важные для формирования поведения человека. Установки оказывают индивиду большую услугу в целесообразном выполнении намеченного поведения, в удовлетворении его потребностей. Установка создает психологическую основу приспособления человека к окружающей среде и преобразования ее в зависимости от конкретных нужд.

Изменение установок

Установки сотрудников иногда можно пытаться изменить, если менеджер очень заинтересован в таких изменениях. Необходимо учитывать препятствия на этом пути. Барьеры на пути изменения установки: 1) эскалация

приверженности, наличие устойчивой предпочтительности определенного образа действия без стремления что-либо менять. Это относится, в том числе, и к ошибочному решению, на котором продолжает настаивать руководитель; 2) отсутствие у сотрудника достаточной информации (в том числе и обратной связи в виде оценки последствий его поведения руководителем), могущей послужить основанием к изменению установки. Каким образом менеджер может изменить установки своих служащих? Предположим, что служащие резко недовольны уровнем своей заработной платы и, скорее всего, необходимо изменить эти установки во избежание массового увольнения служащих. Согласно одному подходу можно проинформировать работников о том, что организация платит им все, что только может, но в ближайшем будущем надеется повысить заработную плату. Другой метод — продемонстрировать, что ни одна другая схожая организация не платит своим работникам больше. Третий способ — принять установки, т. е. непосредственно повысить уровень заработной платы и таким образом устранить саму причину возникновения такого недовольства. Изменение установок служащих — это цель многих организационных перемен и методов развития. На изменение установок личности влияет множество факторов, среди которых выделяют три группы общих факторов: V) вера в сообщающего (зависит от его престижа и расположенности, уважения, доверия к нему); 2) вера в само сообщение (его убедительность и приверженность публично выраженной позиции личности); 3) ситуация (отвлечение и приятное окружение). Наиболее эффективные способы изменения установок личности: » предоставление новой информации. В отдельных случаях информация о других аспектах или целях деятельности изменит убеждения человека, а в итоге и его установки; » воздействие страхом. Страх может заставить людей изменить свои установки. Однако для окончательного результата большое значение имеет средний уровень испытываемого страха; * устранение несоответствия между установкой и поведением. Теория когнитивного диссонанса утверждает, что человек старается активно устранить диссонанс посредством изменения установок или поведения; » влияние друзей или коллег. Если человек лично заинтересован в чем-либо конкретном, он будет стараться не допустить крайние расхождения

между собственным поведением и поведением других людей. С другой стороны, если человек подвержен влиянию со стороны друзей, коллег, то он легко поменяет свои установки; » привлечение к сотрудничеству. Люди, неудовлетворенные существующим положением вещей, привлекаются к активной работе по изменению ситуации; » соответствующая компенсация, возмещающая и заглушающая состояние дискомфорта, вызываемого когнитивным диссонансом. Изменение установок сотрудников весьма сложная задача, однако потенциальные выгоды превосходят затраты..

Когнитивный диссонанс

Все компоненты установки должны находиться в определенном соответствии, иначе личность будет испытывать состояние психологического дискомфорта (напряжения), которое Л. Фестингер назвал когнитивным диссонансом и от которого человек стремится избавиться различными способами, достигая согласия компонентов — когнитивного консонанса. Когнитивный диссонанс есть негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми «знаниями» (когнициями — мнениями, понятиями) об одном объекте. Состояние диссонанса субъективно переживается как дискомфорт, от которого стремятся избавиться либо путем изменения одного из элементов диссонансных знаний, либо путем введения нового элемента. Источниками когнитивного диссонанса могут стать: а) логическая непоследовательность; б) несоответствие когнитивных элементов культурным образцам; в) несоответствие данного когнитивного элемента какой-либо более широкой системе представлении; г) несоответствие прошлому опыту. Способы уменьшения величины диссонанса следующие: изменение поведенческих элементов когнитивной структуры; изменение когнитивных элементов, относящихся к среде, в том числе и отказ от восприятия части информации о внешней среде (так называемая перцептивная защита); добавление в когнитивную структуру новых элементов и, прежде всего, обновленное представление старых элементов. Л. Фестингер определил диссонанс и как следствие недостаточного оправдания выбора. Стремясь усилить оправдание поступка, человек изменяет свою установку или свое поведение, либо изменяет

свое отношение к объектам, с которыми связан поступок, либо обесценивает значение поступка для себя и других. При применении теории диссонанса обычно не делается различия между убеждениями, установками, намерениями, поведением и их когнитивным представлением. Когнитивный диссонанс влияет на людей по-разному. Мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда наши отношения и взгляды вступают в конфликт с нашим поведением. Уменьшение диссонанса — это тот способ, при помощи которого мы справляемся с чувством дискомфорта и напряжения. Применительно к организации люди, собирающиеся найти другую работу, размышляют, почему они продолжают здесь оставаться и к тому же еще упорно работать. И как результат диссонанса они могут делать различные выводы: например, компания не так уж и плоха, что на данный момент у них нет других альтернатив, или же что они все-таки быстро найдут другую работу и уйдут.

Удовлетворенность трудом

Важнейшими установками на работе являются: удовлетворенность трудом, приверженность организации, вовлеченность в работу, установка на совместную деятельность (на себя, на других, на соперничество, на сотрудничество, на конфронтацию). Остановимся подробнее на удовлетворенности трудом, па отношении сотрудников к своей работе. Удовлетворенность трудом — это приятное позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или производственного опыта, которое является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо работа обеспечивает важные, с их точки зрения, потребности. В ОП удовлетворенность трудом считается наиболее важной и часто исследуемой установкой. Удовлетворенность работой в большей степени присуща людям, ощущающим стимул к работе, чей психологический контракт выполняется и затрачиваемые усилия соответствуют получаемому вознаграждению. Очевидно, что менеджеров должна волновать удовлетворенность или неудовлетворенность их сотрудников работой в данной организации. На удовлетворенность влияют организационные факторы, групповые факторы (особенно социальное окружение на работе), личностные факторы (черты и склонности). Два основных последствия удовлетворенности или

неудовлетворенности — это прогулы и текучесть кадров. На восприятие индивидом работы влияет внутренняя организационная среда: стиль руководителя, характер коммуникаций и внутренняя политика фирмы, технологические процессы, планирование работы, рабочие условия и дополнительные выплаты, групповые нормы и также состояние рынка в целом. Положительная установка определяет конструктивное поведение человека на работе, негативная по отношению к труду установка с большой степенью вероятности предсказывает нежелательные поступки сотрудника (безответственность, снижение уровня вовлеченности в работу, прогулы, увольнение, хищения и т. д.). Значительная часть факторов, определяющих степень удовлетворения сотрудника трудом, находится вне зоны контроля менеджмента, поскольку в организацию приходят уже сложившиеся личности с набором индивидуальных характеристик, с изначальной предрасположенностью к удовлетворению жизнью (люди с позитивной аффектацией — II А, т- е. оптимистическим взглядом на мир) или неудовлетворению (люди с негативной аффектацией — НА, т. е. пессимистическим взглядом на жизнь). Предрасположенность человека к ПА проявляется в высокой самоэффективности, в ощущении внутреннего комфорта, в позитивном восприятии людей и добром к ним отношении. Предрасположенность человека к НА выражается в нервозности, неуверенности в себе, внутреннем напряжении, беспокойстве, тревожности, раздражительности и плохом отношении к другим, низкой самооценке. Основные факторы, влияющие на чувство удовлетворенности работой. 1. Оплата труда. Сумма денежного вознаграждения (заработная плата и льготы) за работу, воспринимаемая с учетом социальной справедливости (соотнесенная с вознаграждениями других работников) и соответствующая персональным ожиданиям. 2. Собственно работа. Мера, в которой трудовые задания воспринимаются интересными, интеллектуальными и предоставляют возможность успешного обучения и принятия ответственности, дают определенный статус и не ведут к чрезмерному психофизическому утомлению. 3. Личностный интерес к работе как таковой. Труд как осознанная и желаемая форма существования человека (например, трудолюбивые и лентяи, «синдром» трудоголика или типы

болезненного пристрастия к работе). 4. Возможности продвижения по службе. Наличие возможности для роста и различных форм карьерного продвижения с учетом субъективной ценности вознаграждения. 5. Стиль руководства, лидерства. Способность руководителя проявлять интерес и заботу о подчиненном, оказывать техническую и моральную поддержку, помогать ослабить ролевой конфликт и неоднозначность ситуации, создавать обстановку вовлеченности сотрудников в процесс принятия решений. 6. Коллеги, сослуживцы по работе. Степень компетентности сослуживцев, уровень их готовности оказать социальную поддержку (доброжелательность, помощь, совет, комфортность, сотрудничество, моральное состояние), степень близости базовых ценностей. 7. Условия работы, сравнимые с индивидуальными физическими потребностями, которые облегчают решение поставленных задач. Хорошие условия (чисто, светло, эргономично) в определенной мере способствуют удовлетворенности трудом. Уровни удовлетворенности человека каждым из перечисленных факторов различны. Служащий может чувствовать, что ему недоплачивают (неудовлетворенность величиной заработной платы), но одновременно его отношение к другим организационным факторам может быть позитивным. На удовлетворенность людей работой в рамках рабочей группы могут влиять как сослуживцы, так и руководитель, менеджер. Руководитель может рассматриваться и как один из организационных факторов. Удовлетворенность трудом может рассматриваться и как единая установка в применении к различным составляющим рабочего процесса (результаты, время отпуска, режим работы, отношения с начальством, карьера и т. д.). Установки формируются в течение длительного времени, поэтому и чувство удовлетворения динамично развивается по мере поступления информации о рабочем месте; они могут неожиданно сменить знак «плюс» на «минус». Невозможно создать в организации условия, раз и навсегда гарантирующие высокое чувство удовлетворенности трудом, поскольку оно зависит от общей удовлетворенности индивида жизнью. Исследования показали, что большинство работников не испытывают полной удовлетворенности своей работой, равно как и не испытывают сильной неудовлетворенности. Однако мнения различных групп людей (молодежи и

пожилых людей, мужчин и женщин, рабочих и служащих) по поводу удовлетворенности работой существенно различаются. Удовлетворенность работой положительно коррелирует с возрастом, производственным стажем, должностным уровнем и с удовлетворенностью оплатой труда. Удовлетворить работника может только такая оплата его труда, которую он воспринимает как справедливую и отражающую результативность труда. Данные о влиянии пола па удовлетворенность работой противоречивы. При условии, что работа предоставляет исполнителю достаточно возможностей испытать себя, удовлетворенность ею не зависит от когнитивных способностей. На удовлетворенность работой влияют конгруэнтность работы, организационная справедливость, возможность использования навыков и личностные качества человека. Потеря работы губительно сказывается на самоуважении человека и на его здоровье. Крупномасштабные увольнения негативно сказываются и на тех, кто остается на работе. Удовлетворенность работой является ключевым понятием менеджмента и связана с такими факторами, как текучесть кадров и прогулы работников. Данные о взаимосвязи удовлетворенности работой и производительностью труда неоднозначны. Нет ясности в том, что следствие, а что — причина: то ли высокая производительность труда становится причиной удовлетворенности работой, то ли удовлетворенность работой приводит к высокой производительности труда. Удовлетворенность работой может быть причиной просоциалыюго поведения; неудовлетворенность работой способна вылиться в контрпродуктивное поведение, препятствующее достижению организационных целей. Абсентеизм более присущ молодым работникам и тем организациям, где сквозь пальцы смотрят па пропуски рабочих дней по болезни. Люди, занимающие должности, статус которых невысок, равно как и обладатели высокооплачиваемых должностей, прогуливают чаще других. Текучесть кадров — следствие недостаточной вовлеченности в работу, отсутствия преданности организации и возможностей для продвижения по службе, неудовлетворенности оплатой труда и стилем руководства. Уход из организации слабых сотрудников называется функциональной текучестью кадров, а уход хороших работников — дисфункциональной текучестью кадров.

Вовлеченность в работу и приверженность организации

Вовлеченность в работу, т. е. то, в какой мере человек идентифицирует себя со своей работой, тесно связана и с мотивацией, и с удовлетворенностью. Как правило, чем больше человек увлечен своим делом, тем более он удовлетворен своим положением в организации. Вовлеченность в работу подразумевает желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника. Считается, что человек, преданный работе, должен быть лояльным, а человек, вовлеченный в работу, должен гармонично вписываться во внутреннюю среду организации. Вовлеченность в работу зависит от некоторых личностных и организационных факторов. К личностным факторам относятся возраст, потребности в профессиональном росте и развитии, а также вера в традиционную рабочую этику. Работники более зрелого возраста, как правило, более поглощены своей работой, возможно потому, что на них лежит большая ответственность и у них больше возможностей ставить перед собой и решать трудные задачи, у них также больше возможностей для удовлетворения потребности в творческом росте. Кроме того, они более склонны верить в ценность напряженного труда. В работе молодых людей, обычно занимающих невысокие позиции, меньше стимулов и меньше возможностей испытать собственные силы. Поскольку для вовлеченности в работу важны потребности в профессиональном росте и развитии, характеристиками работы, наиболее релевантными увлеченности, являются наличие стимулов, автономность, разнообразие, возможность ощутить конечный результат, обратная связь и сопричастность, т. е. те качества, которые необходимы для удовлетворения потребности в профессиональном и карьерном росте и развитии. Вовлеченность в работу зависит также и от социальных факторов. I, работающие в группах или в командах, обычно больше вовлечены в работу, чем те, кто работает в одиночку. Степень вовлеченности в работу зависит также от участия в принятии решений и от того, насколько персонал поддерживает организационные цели. Успехи и удовлетворение потребности в достижениях усиливают вовлеченность человека в работу. Взаимосвязь между вовлеченностью в работу и результативностью труда оценивается по-разному. Большая вовлеченность в работу означает и

большую удовлетворенность ею, и большую успешность. Увлеченные своим делом люди меньше прогуливают и реже меняют место работы. Однако у нас нет достаточных оснований утверждать, что высокий уровень вовлеченности в работу положительно связан с результативностью труда. Вторая переменная, также связанная с мотивацией и удовлетворенностью работой, — приверженность организации, т. е. степень психологической идентификации с организацией, в которой мы работаем. Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию. Приверженность работников организации выражается через: * повышение эффективности работы, включая производительность труда, эффективное использование рабочего времени и других ресурсов; * повышение удовлетворенности работников условиями и результатами труда; • возможности управления организацией как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности; *установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания между менеджментом и персоналом; * привлечение и удержание в организации талантов, работников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбирать место и условия своей работы. Уровень приверженности работников организации и стоящие за этим установки и трудовые ценности в значительной мере определяют степень восприимчивости персонала как к внешним (заработная плата, льготы, рабочие условия), так и к внутренним (содержание выполняемой работы, возможности профессионального роста, признание и оценка достижений) стимулам. Приверженные работники в большей степени склонны к проявлению творчества и инициативы, что часто имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности организации. Приверженность организации слагается из следующих компонентов: а) принятия организационных ценностей и целей; б) готовности прилагать усилия ради организации; в) сильного желания оставаться членом коллектива организации. Приверженность — это тот интегральный фактор, и котором отражаются трудовые ценности, профессиональная этика работников, их мотивация и удовлетворенность трудом. За приверженностью стоят соответствующие

установки, определяющие отношение к работе, к клиентам, к руководству и к организации в целом. Можно выделить некоторые индивидуальные характеристики работников и организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации. Индивидуальные характеристики работников, оказывающие влияние на степень их приверженности организации: -мотивы выбора работы (главный мотив — содержание работы, а не заработок); - мотивация труда и трудовые ценности (совпадение ожиданий относительно удовлетворения основных потребностей); - особенности трудовой этики (ориентация на работу как основную сферу самореализации, ответственность за результаты выполняемой работы); - уровень образования (чем выше уровень образованности, тем ниже привязанность); - возраст (чем человек старше, тем выше его приверженность организации); семейное положение (семейные люди более привержены организации); удаленность места жительства от места работы (чем дальше, тем меньше готовность к проявлению приверженности). Организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации: возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.); уровень рабочего стресса: в какой степени работа связана с переутомлением, отрицательными эмоциями, нервным напряжением; степень информированности работников о проблемах организации; степень вовлеченности в решение проблем организации. Типы приверженности организации. Исследователи различают три разновидности приверженности организации: аффективную (эмоциональную), поведенческую, выражающуюся в готовности к продолжению работы в организации, и нормативную .Аффективная, или эмоциональная, приверженность — выражается в том, что работники отождествляют себя с организацией, воспринимают ее ценности и установки и подчиняются ее требованиям. Аффективная приверженность тесно связана с воспринимаемой поддержкой со стороны организации. Менеджеры считают, что работники с. ярко выраженной аффективной приверженностью обладают большим менеджерским потенциалом, чем работники с поведенческой приверженностью. Для поведенческой приверженности

характерна такая связь работника и организации, которая основана на периферических факторах вроде пенсионных планов и стажа, которые прервутся, если работник уволится. Работник не воспринимает организационные ценности и цели как собственные. По данным исследователей, между аффективной приверженностью и результативностью труда существует положительная корреляция, а между поведенческой приверженностью и результативностью труда — отрицательная. Термином нормативная приверженность обозначается чувство долга, заставляющее работника оставаться в организации и возникающее в ситуации, когда работник чувствует себя обязанным возместить работодателю затраты, связанные с его обучением или тренингом. Препятствия на пути формирования приверженности - 1. Плохая информированность работников по широкому кругу значимых вопросов. 2. Неразрешенность социальных проблем, социальная незащищенность работников, неуверенность в завтрашнем дне. 3. Неэффективная система стимулирования труда (задержка выплаты заработной платы, низкая заработная плата и т. п.). 4. Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам (необъективность, отсутствие ровных взаимоотношений между руководителями и их подчиненными, недостаточность внимания к проблемам сотрудников, невыполнение руководителем обязательств). 5. Низкий уровень развития деловых, моральных и личных качеств руководителя (равнодушие, грубость, неготовность поощрять добросовестное, ответственное отношение к работе, формализм в работе с людьми, расхождение между словом и делом, плохие организаторские способности). 6. Неблагоприятные условия труда. 7. Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста профессиональной самореализации. 8. Недостатки в управлении и в организации работы (нечеткое планирование, неритмичная работа и т. п.). 9. Несоответствие квалификации работников и сложности выполняемой ими работы. Ю. Плохой моральный климат в коллективе. Необходимо разрабатывать меры повышения уровня приверженности персонала своей организации. Опыт успешных организаций показывает, что добиться высокой приверженности персонала можно лишь в том случае, если руководство организации придерживается таких принципов

управления, при которых учитываются цели и интересы работников, когда обеспечивается широкое их вовлечение в процесс решения организаторских проблем и участие в прибылях, когда им дают почувствовать, что они являются частью команды, создаются условия для развития карьеры внутри компании. В современных условиях для российских организаций все большее значение приобретают вопросы мотивации организационного поведения, особенно лояльности к организации. Связано это в первую очередь с радикальной ломкой ценностей в сфере труда, изменением характера отношений «работодатель - наемный работник». Большой интерес к проблеме лояльности персонала высказывают руководители различных российских предприятий, он связан с осознанием того факта, что лояльные сотрудники наряду с грамотным менеджментом, правильной маркетинговой стратегией и качественным товаром или услугой являются основой процветания компании.

МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Сущность и содержание мотивации

Мотивация как осознанное, внутреннее побуждение индивида к активности является основным «приводным ремнем» ОП. Понятно, что вся совокупность внешних воздействий па индивида — от среды и условий существования — до целенаправленного принуждения, также во многом определяет его действия. Но именно мотивация способна не только максимально раскрыть и реализовать потенциал личности, но в ряде случаев усилить, ослабить или полностью компенсировать восприятие индивидом внешнего воздействия. Такое влияние мотивации на поведение индивида определяет ее центральное место и решающую роль в процессах социальной организации. Мотивы как внутренние, опосредованные побуждения к действию, формирующиеся первичными нуждами и развивающимися интересами индивида, во многом определяют его поведение в организации. Решающее значение в их формировании и реализации играет интерес как осознанная потребность, отражающая внешнюю ориентацию, склонность, увлечение. Интересы определяют целенаправленное и осознанное поведение человека, обусловливают проявление им внимания, осуществление действий. Вместе с тем под воздействием миссии и целей организации могут формироваться побуждения индивида, выходящие за рамки

его собственных интересов. Эти рычаги целенаправленно передают корпоративную нагрузку, во многом обусловливая такие формы проявления ОП работника, как субординация, подчинение, ответственность, доверие. Анализ мотивации индивида как определяющей системы и конструктивного процесса ОП начинается с раскрытия сущности и содержания понятия мотивации, отражающего по крайней мере четыре значения: » формирование базовой системы мотивов поведения индивида, адаптируемой к конкретной ситуации, — воспитание; создание благоприятных условий для совершенствования и развития мотивов поведения индивида — инициирование; целенаправленное воздействие на сформировавшуюся систему мотивов организационного поведения личности — активизация; выявление и исследование внутренних побуждений индивида, обусловивших его конкретное поведение, — мотивирование. Эти проявления существенным образом определяют, насыщают и конкретизируют реальную мотивацию человека в. рамках действия общего механизма социальной организации. Становясь основой личностной ориентации, система мотивации формирует широкий спектр проявления самых разнообразных мотивов поведения на каждом этапе жизни человека. Их трансформация, обусловленная как объективными, так и субъективными причинами, подсознательно и осознанно определяется каждым индивидом. Но, может быть, достижение определенного уровня развития сознания не является абсолютно необходимым условием эффективной социальной организации? В поиске ответа на этот вопрос раскрывается принципиальное различие объективной и субъективной составляющей ОП. Первую мы воспринимаем как генетически наследуемые процедуры неосознанного функционирования индивида или его инстинктивно обусловленную и эволюционно складывающуюся реакцию на изменения. Под индивидом здесь понимается не только животное, как это определил А. Брэм, но и человек в ситуациях, когда его поведение обусловливается спонтанной, неосознанной реакцией, например, проявлением «стадного инстинкта». В отличие от объективно складывающегося и наследственно воспроизводящегося, сознательное поведение человека определяется как целенаправленная деятельность индивида. Это видно на примере феномена самопожертвования человека, когда

его сила воли, убеждений, ответственности преодолевают не только инстинкт самосохранения индивида, по и мощнейшие факторы физической зависимости, принуждения или психологического давления. Исходным условием мотивации является достижение определенного уровня развития сознания. С развитием сознания индивида и под воздействием организации формируются социальные мотивы его ОН. Закладываемые в семье и образовательной среде, они наиболее полно и всесторонне раскрываются и проявляются в корпоративной организации, по месту работы индивида. При этом на формирование ОН конкретного работника, в той пли иной степени, продолжают влиять как индивидуальные, так и индивидные начала. Более того, в ряде ситуаций именно спонтанная, неосознанная и, возможно, поэтому адекватная и своевременная реакция на неожиданность, например, физическую угрозу жизни человека, как выясняется впоследствии, являлась единственным шансом па ее сохранение. Это реагирование нередко позволяет работнику избежать производственных травм или психологических стрессов в ситуациях, требующих от него неосознанного, мгновенного действия. Такое поведение во многом определяется инстинктом как неосознанной реакцией индивида на изменения собственного состояния или окружающей среды, первично обусловливающей его соответствующее поведение. С формированием сознания индивида проявление большинства инстинктов подчиняется социальным нормам, определяемым нравственными ценностями, национальными традициями, миссией его организации. Вместе с тем способности, характер, темперамент индивида непосредственно влияют на его поведение в организации, обусловливая, например, проявление такой реакции, как агрессия. Таким аспектам инстинктивной, подсознательной мотивации поведения человека уделяли особое внимание 3. Фрейд и его последователи. Современная наука исследует действие этих рычагов, хотя и объясняет его рядом достаточно разнообразных и самостоятельных концепций, например — «удовлетворения потребностей». Потребность как физиологическая, психологическая или социальная необходимость в удовлетворении тех или иных нужд, склонностей, желаний каждого зависит не только от объективных, но и от субъективных факторов и непосредственно обусловливает его ОН. При этом удовлетворение потребности может

принимать самые разнообразные выражения и приводить к соответствующим результатам. Так, например, активность может проявляться как в деловитости или предприимчивости индивида, так и в азарте или авантюризме индивида, обусловливая широкую палитру ОН конкретного субъекта. На практике мотивация изначально определяется как интеллектуально обоснованное, целенаправленное по адресности побуждение индивида, безусловно, учитывающее и использующее инстинктивные, ассоциативные и иные неосознанные реакции любых индивидов. Это проводит разграничение между объективной и субъективной, материальной и интеллектуальной составляющими организации, обеспечивая возможность эффективного объединения и использования их ресурсов в целенаправленной деятельности человека. Именно такое, интеллектуально осознанное, заранее спланированное, объективно, проблемно, функционально и т. д. адаптированное и реализованное поведение отличает высокоорганизованного индивида от инстинктивной, подсознательной реакции индивида. ОН исследует, раскрывает и использует содержание и результаты мотивации конкретного индивида в корпоративной организации. Здесь он чаще всего выступает в роли работника, реализующего собственные мотивы в условиях целенаправленного функционирования и развития организации. Понятно, что достижение целей организации в значительной степени обусловливается эффективной работой каждого из ее участников. Исследование, совершенствование и использование индивидуального спектра мотивов побуждения конкретного работника к запланированному действию является важнейшей задачей современного менеджера. Ее успешное решение во многом зависит от полного и всестороннего позиционирования комплекса последовательности приоритетов, мотивов поведения работника и рычагов их использования. Данная модель агрегирует пять приоритетов мотивов поведения работника в соответствии с последовательностью реализации его основных потребностей. При этом действие одного из мотивов каждого приоритета раскрывается возможностью применения определенной палитры конкретных рычагов, универсально обеспечивающих осуществление мотивации личности в рамках единой социальной архитектоники и содержание данной модели существенно отличаются от чаще всего рассматриваемых

социологами и психологами конфигураций, например, «потребностей по Маслоу», поскольку отражает организационный подход к представлению палитры, содержания и последовательности формирования и развития мотивации работника. Им обеспечивается не только и не столько классификация мотивов поведения, сколько их органичная преемственность, взаимосвязь, группировка и взаимодействие со стимулами на основе действия универсальной системы рычагов мотивации. Комплекс мотивов поведения работника

Приоритеты	Мотивы	Рычаги
Обеспечения	Безопасности жизнедеятельности и комфорта, стабильности и развития	Прогнозы, надежды, планы, уверенность, спокойствие
Изучения	Наблюдения, исследования, переживания, ориентации, знания	Социальный, индивидуальный, интеллектуальный, профессиональный, карьерный
Общения	Коммутации, состязания, сопереживания, взаимности, объединения	Внимания, выделения, сопоставления, признания, уважения
Действия	Мобилизация, созидание, творчество, испытания, достижения	Сотрудничество, Инициативы, инновации, вдохновения, изобретения,
Признания	Принадлежности, имиджа, статуса, известности, успеха	Уровня, должности, власти, положения, отношения

Представление места и роли универсальных рычагов воздействия на индивида особенно важно здесь, поскольку именно оно обеспечивает дальнейшую интеграцию самоорганизации в общий механизм социальной организации. В приведенной модели спектры наиболее значимых из таких рычагов развернуты применительно только к одному мотиву из каждой выделенной группы. В реальном механизме мотивации самоорганизации каждый мотив может действовать посредством адаптированной системы подобных, единых с механизмом стимулирования, универсальных рычагов, обеспечивая

побуждение индивида к активности. Очевидно, что представленная модель отражает структуризацию общей системы мотивов ОП индивида, практическое формирование и применение которой осуществляется конкретным субъектом в реальных условиях. Так, в зависимости от объективных и субъективных факторов индивид по-разному формирует свое представление об окружающем, определяет отношение к нему, вырабатывает возможные варианты реакции. С одной стороны, это обусловливает формирование и развитие у каждого работника собственной, индивидуальной системы мотивов, с другой становление универсального механизма мотивации и стимулирования индивида, обеспечивающего достижение целей функционирования и развития организации в целом.

Самоорганизация индивида

Исходным условием, объективной основой и конструктивным инструментом мотивации является процесс возникновения, становления и развития сознания индивида как формирование потенциала его самоорганизации. В этом смысле самоорганизацию индивида можно квалифицировать как целенаправленную и осознанную систематизацию его восприятия, осуществляемую па основе аналитической умственной деятельности по упорядочиванию представлений и овладению действиями. Под этим подразумеваются исследование и формирование представлений индивида, направленных на самого себя, осмысление и обеспечение удовлетворения собственных потребностей, накопление и развитие необходимых знаний, оценку личных качеств и овладение организационными навыками, обогащение культурой общества, достижение определенного уровня развития личности, получение и закрепление социального статуса. Этот процесс можно представить в виде шести соответствующих стадий самоорганизации, формирующихся с возникновением сознания индивида и последовательно осуществляющихся и развивающихся на протяжении всего жизненного цикла. Достижение искусства Закрепление статуса Освоение культуры Овладение знаниями Формирование навыков Обеспечение потребностей - Стадии самоорганизации индивида. В основе такого преобразования лежит не только механизм внутренней мотивации, но и система внешнего стимулирования поведения индивида, обусловливающие

трансформацию восприятия им организации. Действие механизма мотивации на каждой стадии жизненного цикла индивида приобретает определенную специфику, определяя эволюцию его поведения. Она проявляется в раскрытии комплекса мотивов работника, формировании новых побуждений, детализации и развитии складывающихся приоритетов. Понятно, что этот процесс осуществляется перманентно, и все же такую систему можно рассматривать как стабильный фактор самоорганизации. Так, достаточно полно исследованные и широко представленные в научной литературе модели обеспечения первичных потребностей индивида основываются на генетически наследуемых инстинктах, приобретаемых и закрепляемых каждым в функциях обеспечения жизнедеятельности. Их совершенствование и применение в разных целях и сферах приводит к формированию единой системы навыков самоорганизации индивида, реализуемых в процессе изучения окружающего мира. Этим, в свою очередь, обусловливается и начало целенаправленного процесса овладения необходимыми знаниями, содержание которого последовательно расширяется и специализируется на протяжении всего жизненного цикла индивида. Собственно этого уже достаточно для самостоятельного существования и развития человека, но социальный характер его взаимодействия с окружающим миром объективно обусловливает осуществление высших стадий самоорганизации. Прежде всего, это освоение культуры как общепринятого выражения сложившихся форм организации жизнедеятельности социума, обеспечивающего целенаправленное, адекватное, эффективное профессиональное взаимодействие между сотрудниками. Важнейшей, организационно позиционирующей административное и социальное положение индивида, становится стадия получения и закрепления им формального и неформального статуса. Она осуществляется параллельно в самых разнообразных организациях, обеспечивающих и определяющих эффективность его функционирования и развития. Наконец, высшим уровнем самоорганизации индивида становится искусство как достижение наибольшего эффекта и гармонии в его самовыражении и самореализации. Основной оценкой достигнутого уровня самоорганизации становится удовлетворение самим процессом инновации, обеспечивающим индивидуально и социально

значимые результаты. Понятно, что не всегда и далеко не полностью может разделяться окружающими, но эта оценка относится к внешней организации и хотя влияет на статус личности, но не всегда определяет ОП. Развитие конструктивных мотивационных побуждений позволяет индивиду быстрее и реальнее проявить себя, оформить и закрепить свой статус, обеспечить прозрачный механизм взаимодействия с другими индивидами и организацией в целом. На этапе формирования личности эти задачи ставят и решают семья, организация, общество, но в последующем модернизация состава и содержания конструктивных мотивационных побуждений в значительной степени переходят к индивиду. В процессе формирования, воспитания, обучения и развития ему последовательно делегируется целый комплекс задач, обусловливающий становление модели самоорганизации личности. В представленной модели выделено четыре вектора-направления формирования и развития самоорганизации личности, условно обозначающие постановочные, стагнационные, прогрессивные и регрессивные тенденции. Понятно, что этот спектр можно дополнять и разнообразить новыми составляющими, но он уже достаточно полно и всесторонне раскрывает разнообразие направлений развития мотивации личности. Ее эффект заключается в структуризации потенциала самостоятельного формирования мотивации индивида, устойчиво обеспечивающего инициирующий механизм дальнейшего совершенствования и развития. Все описанное в модели обеспечивает активизацию работника, создает необходимые условия для развития его восприимчивости к воздействию и ориентации на взаимодействие путем повышения уровня реакции, результативности и эффективности самоорганизации. Этот эффект объединяет воспитание конструктивных мотивов поведения работника и его инициативную мотивацию с целью гармоничного развития личности. Именно саморегулирование, в конечном счете, обеспечивает адекватность реализации ОН работника. Построение системы управления работником обеспечивает формирование стратегических установок, механизмов и процедур, обусловливающих как достижение оперативных целей, так становление и закрепление свода тактических и стратегических мотивов ОП. Организация формируется для осуществления совместного и взвешенного управления

каждым сотрудником в той мере, в какой его поведение может вступить в противоречие с поведением других. Вот почему управление работником в организации не только уместно, но и абсолютно неизбежно. Все дело в том, каким образом оно осуществляется, как минимизируется ущемление интересов и максимизируется использование мотивов каждого из участников организации. Решение такой задачи во многом определяется становлением корпоративной культуры, формирующей основные коммуникационные условия построения механизма конструктивного взаимодействия в организации. Этот длительный и сложный процесс осуществляется путем распространения и закрепления формальных и неформальных норм корпоративного взаимодействия как одной из важнейших составляющих оптимальной модели ОП. Социокультурная ориентация личности обусловливает способность и готовность к целенаправленной, гармоничной и устойчиво к интеграции и развитию работника в организации в процессе определения и закрепления его места и роли в компании и в обществе в целом. Именно в ходе такой ориентации формируется устойчивая тенденция выделения социокультурных приоритетов мотивации поведения работника, определяется его отношение к окружающему. Повышение эффективности деятельности работника — конечная цель обоснования и применения всей совокупности форм и методов активизации личности. При этом результаты деятельности оцениваются в соответствии с достижением индивидуальных и корпоративных целей развития. Это обеспечивается последовательной интеграцией вышеприведенных составляющих в единый комплекс постановки и решения задач мотивации ОП. Эта модель отражает оптимальную конфигурацию задач мотивации ОП. Формирование и разрешение комплекса задач эффективной мотивации ОП во многом основывается на обеспечении первичных потребностей, сопровождается удовлетворением растущих интересов, развивается расширяющимся и углубляющимся участием человека в жизни организации и общества.

Мотивация и стимулирование

Формирование и практическое применение мотивов и стимулов тесно взаимосвязаны, что иногда допускает смешение этих понятий. Между тем,

содержание и последовательность их возникновения, формирования, становления, развития, применения и взаимодействия известны с древних времен и представляются в четко формализованном виде, наиболее полно отражаемом следующим сравнительным анализом основных факторов их проявления. Анализ соотношения возникновения, становления и развития мотивов и стимулов ОП индивида имеет особое значение для понимания процесса активизации личности. В отличие от действия внутренних рычагов, представляемых в той или иной степени осознанными мотивами поведения индивида, стимулы в виде внешних инструментов не опосредованно и мягко побуждают, а непосредственно и жестко принуждают личность к конкретным действиям. Стимул как внешнее, непосредственное принуждение работника к определенному поведению не только оказывает воздействие на его уже сформированные мотивы, но, вместе с этим, закладывает и развивает новые побуждения. Так формируются нравственные ценности, менталитет, личная, социальная и профессиональная ориентация. Сравнительный анализ мотивов и стимулов поведения индивида

Фактор	Мотивы	Стимулы
1. Природа	внутренние	внешние
2. Порядок	первичный	производный
3. Основы	индивидуальные	социальные
4. Структура	субъективные	объективные
5. Методы	частные	общие
6. Форма действия	опосредованные	непосредственные
7. Сущность	побуждение	принуждение

Вместе с тем стимулы, минуя мотивы, могут непосредственно принуждать индивида к определенному поведению, вопреки его потребностям и интересам. Разрабатывая миссию, реализуя корпоративные цели через стимулирование работника, организация влияет на формирование и развитие его поведения, расширяя общую палитру мотивации. Стимулы обеспечивают безусловное соблюдение определенных норм, следование конкретным правилам, выполнение четкой программы действий. Состав и содержание таких программ могут быть различными и зависят от формируемых обществом целей, устанавливаемых законов и признаваемых ценностей, системы власти и уровня

развития самоуправления и культуры поведения. Выполнение подобных программ конкретным работником или группой носит, естественно, субъективный характер, отражающий уровень развития мотивации и эффективность выбора, адаптации и применения систем материального и морального стимулирования. Такие программы основаны обычно на организации эффективного взаимодействия между мотивами и стимулами как самостоятельными факторами формирования и реализации процесса активизации. Проведенный анализ позволяет достоверно утверждать, что мотивы и стимулы представляют самостоятельные и тесно взаимодействующие элементы единой системы активизации личности. Эта система призвана позиционировать и решать целый комплекс важнейших задач формирования оптимальной модели ОП. Ее построение начинается с формирования механизма научения поведению как отправного условия воспитания личности, обеспечивающего основополагающие принципы усвоения правил, условий процедур. В реальной жизни он целенаправленно развивает и объединяет воздействие таких социально адаптированных рычагов и механизмов, как пилотирование, наставление, дирижирование, следование, подражание, объединение и др. Выработка эффективного инструментария стимулирования работника обеспечивает построение, адаптацию и применение универсальной системы мер целенаправленного воздействия. Ее состав во многом определяется стратегическими и тактическими целями, сложившейся системой мотивов ОП, реальным уровнем самоорганизации. Эффективность построения и применения данного инструментария во многом обусловливается обеспечением гармоничного взаимодействия процессов мотивации и стимулирования. Состав и содержание инструментария стимулирования непрерывно адаптируются и совершенствуются в соответствии с составом и условиями решаемых задач. Все это объективно нуждается в адекватном материальном обеспечении деятельности работника, выражающемся в разнообразных воздействиях внешнего стимулирования. Например, экономическое стимулирование включает в себя формы и методы денежного вознаграждения в прямом и нормативном выражении, поощряющие конкретные действия работника или достигнутые им результаты. В нем

выделяются тесно взаимосвязанные индивидуальный и социальный уровни реализации форм и методов экономического стимулирования, отражающие содержание и последовательность воздействия. Источник средств к существованию, представляя самое распространенное понимание роли экономического стимулирования на индивидуальном уровне, отражает его первичное восприятие как зарабатывание денежных средств, материально обеспечивающих физическое существование, целенаправленное функционирование и интеллектуально-духовное развитие личности. Потенциал формирования имущественного комплекса — комфортных условий существования и развития работника стратегически обеспечивает приобретение и эксплуатацию материальных составляющих на социально признанном уровне. В одном случае это может быть только собственное жилье, в другом — добавляется личный транспорт, в третьем — загородная недвижимость и т. д. Наличие имущественного комплекса у большинства граждан играет важную роль в обеспечении социальной стабильности в обществе. Условие самовыражения и благотворительности как осуществление творческих и гуманистических начал личности отражает стремление к реализации одного из высших побуждений человека. Оно выражается в создании семьи, воспитании детей, участии в общественном развитии на основе осознанного вложения материальных средств и возможностей. Оценка качества и производительности труда, определяющая социальный статус работника, традиционно ориентируется на уровень заработной платы. Фактор социальной стабильности обеспечивает сохранение и развитие системы экономического стимулирования, определяющей формирование атмосферы доверия и партнерства в обществе. Ресурс социально-экономического развития отражает формирование индивидуального, корпоративного и общественного экономического потенциала в виде накопления и инвестиций в социальный прогресс организации. В инструментарии стимулирования выделяют доходы в виде денежного вознаграждения, определяемого трудовым вкладом и профессионально-квалификационным статусом работника. Причем если профессиональное обеспечение стимулирует ориентацию и закрепление организационно-должностного выбора, то заработная плата соответствует

производительности, качеству и эффективности труда конкретного работника. Собственность раскрывает формы взаимосвязи интересов работника с ростом капитала организации в виде пользования имущественным комплексом организации на безвозмездной, льготной или приоритетной основе, участия в инвестировании в паевой, кредитной или акционерной формах, участия в прибыли и управлении собственностью организации, отражающие второй канал экономического стимулирования трудовой мотивации работника. Важным инструментом экономического стимулирования работника является корпорация. Общественный характер корпоративного стимулирования отражает социальную природу, тесно взаимодействуя с организационной и общественной составляющей системы. Так, деятельность разнообразных коллективных фондов, корпоративных пенсионных и другие программы в значительной степени опираются на финансовые возможности организации. В свою очередь государство обеспечивает гарантируемый минимум экономического стимулирования по результату трудовой деятельности, отражаемый такими характеристиками, как стаж, накопления, отчисления, перераспределение и регулирование осуществляет финансирование удовлетворения ряда основных жизненных потребностей с целью достижения социальной стабильности развития общества. Проведенное сопоставление места и роли адаптированных рычагов побуждения и универсальных инструментов воздействия отражает реальное соотношение стимулирования и мотивации ОП.

Механизм мотивации

Осмысление результатов собственных действий и происходящих перемен, стимулирующее воздействие непосредственного окружения и конкретных субъектов управления побуждают каждого индивида адаптировать сложившуюся мотивацию к изменившимся условиям, что проявляется в новых взглядах, ориентации, позиции, активности и соответствующем уровне их развития. Это происходит в условиях формирования и функционирования конкретных социальных организаций, в которых позиционирует себя индивид. В ходе обеспечения необходимых условии существования, становления и развития личности, интеграции в общество каждый индивид первоначально

зволюционно, а начиная с определенного этапа, и целенаправленно организуется. Это происходит в рамках таких последовательно интегрирующихся организаций, как семья, группа, социум. Причем эти процессы осуществляются индивидом в нескольких различных организациях одновременно, что оказывает определяющее воздействие на ОП. Формирование этих связей определяется объективными условиями воздействия окружающей среды, логикой общественного развития и, в конечном счете, эволюцией мотивации, отражая преемственность возникновения, становления и закрепления наиболее стабильных и эффективных форм первичных и производных социальных организаций. Практически во всех процессах функционирования и развития современной организации мотивация играет все более возрастающую, решающую роль. Она все чаще обусловливает цели и действия, которые могут привести к радикальной трансформации сложившиеся организации. Более того, мотивация в организации, ее ориентации и активность взаимодействия с окружающей средой во многом предопределяют общественное развитие, что определяет исключительную сложность обоснования и построения универсальной модели механизма мотивации. В качестве инициатора представления, основы формирования и цели применения механизма мотивации выступает человек, причем одновременно как субъект и объект целенаправленного воздействия, осуществляемого индивидуально или в рамках различных организаций. Представленная модель механизма выделяет первичность самоорганизации индивида, его инстинктов, потребностей и интересов, во многом определяющих формирование и становление личности в сложившихся общественных условиях. В реальной жизни это происходит в сложившейся и малоизменяющейся последовательности. Первоначально действия индивида определяют генетически наследованные инстинкты, проявляющиеся в виде непосредственной реакции на окружающее, например — состояние раздражения или возбуждения. В ряде достаточно специфических, но далеко не редких случаев они проявляются спонтанно и осуществляются динамично и непосредственно через реализацию простейших мотивов его поведения, например агрессию по отношению к окружающим. Взаимодействуя с внешней средой, обеспечивая удовлетворение собственных нужд и желаний,

индивид закрепляет проявляющиеся инстинкты в виде первичных потребностей, непосредственно обусловливающих его активность, например, спонтанное удовлетворение чувства голода. Устойчивая реализация этой активности окончательно формирует процесс организации, восприятия и реализации индивидом первичных потребностей через постоянные мотивы, например, обеспечение запасом продуктов питания. Формирование, закрепление, развитие и реализация субъективных мотивов разными индивидами рано или поздно приводят к возникновению между ними противоречий, угрожающих стабильности существования и развития организации. Разрешение этих противоречий становится одной из постоянных тактических целей общественного развития, достижение которой обеспечивается в процессе формирования системы определенных воздействий на индивида, например, установление и соблюдение законодательных и общественных правил ОП, обусловливающих социальную нормализацию активности. На первых тегах становления и развития сознания индивида, под воздействием непосредственно окружающих людей и общества в целом, в результате поэтапного осознания действия индивидуальных инстинктов, осмысления совокупности проявившихся личных потребностей и оценки собственных приоритетов, наклонностей и возможностей формируется система интересов личности, обусловливающая большинство ее сознательных, последующих действий. Как отдельные рычаги приведенного механизма мотивации, так и их возможные комбинации, раскрывающиеся по каждому из факторов достаточно широкой и разнообразной палитрой, оказывают только вероятностное воздействие на поведение человека. В конечном счете оно становится функцией исключительно широкого набора формализуемых, представляемых или вообще нсидептифицируемых аргументов, что еще раз напоминает об органической природе формирования л функционирования такой организации. Это оказывает существенное воздействие на развитие научных представлений о формировании и функционировании ОП с определяющим участием человеческого фактора. Его активизация, конструктивное и эффективное взаимодействие с окружением, универсально отраженные всем спектром связей, во многом обусловливают

жизнеспособность и действенность организации, перспективы ее поступательного развития. Они же, в свою очередь, определяются эффективностью конкретных рычагов мотивации поведения индивида, адекватностью конфигураций их применения при решении конкретных задач организации. Механизм мотивации, действие рычагов и инструментов формирования поведения личности основываются не только на ее непосредственных нуждах, реализующихся в виде системы осознания и удовлетворения собственных потребностей. Организация целенаправленно формирует интересы, выходящие за рамки непосредственных потребностей личности, например, получение власти, которые определенным образом мотивируют соответствующую активность, например, общественно значимые достижения конкретного индивида. Действенность таких рычагов обусловлена степенью интеграции личности в организацию, отражает социальный характер непосредственного взаимодействия индивида с окружающими, особенности построения его взаимоотношений с обществом в целом. Ряд действий индивида, формы проявления и содержание которых зависят от уровня развития его интеллекта и совокупности личных качеств, продолжают определяться непосредственно неосмысленными им потребностями и даже неосознанными инстинктами. Они также формируют определенные мотивы поведения индивида, например — разного рода страхи, которые в виде скрытых рычагов нередко побуждают его к частично или полностью неосознанным поступкам. Естественно, подобные действия могут ущемлять интересы других индивидов, что соответственно побуждает их к противодействию и, в конечном счете, открытому столкновению. Это выражается, прежде всего, в резком изменении индивидов. Такое развитие ситуации разрушает сложившуюся организацию и вынуждает общество принимать соответствующие меры по ее стабилизации и восстановлению. Механизм управления ОП компенсирует развитие подобных тенденций, обеспечивая своевременное применение эффективных мер воздействия. Теоретически подобные меры могут включать самый разнообразный спектр как превентивных, так и оперативных реакций, но на практике, как правило, они осуществляются в виде формирования и применения жесткой системы внешнего принуждения индивида к соблюдению

определенных норм поведения в обществе. С целью обеспечения эффективной координации и гармоничного взаимодействия индивидов организация или общество в целом формируют систему внешних инструментов воздействия наличность. Она представляет собой универсальный набор достаточно разнообразных стимулов, принуждающих индивида или группу работников к определенной коррекции собственной активности, целенаправленной деятельности, соблюдению сложившихся норм ОП.

Результативность мотивации

ОП как результат мотивации представляет собой перманентно развивающуюся сложную, многофакторную характеристику, во многом определяющую общую эффективность организации. Ее анализ и оценка, проводимые применительно к конкретной ситуации, основываются на экспертном, ограниченно формализуемом подходе, что осложняет выработку общей методики. Вместе с тем на сегодняшний день в качестве основных критериев оценки результативности мотивации чаще всего используются такие показатели, как уровень работы организации и превалирующий в ней стиль руководства и управления. Формирование и развитие эффективной модели ОП конкретного индивида, групп и объединений в целом представляет собой опосредованный Результат мотивации. В конечном счете на практике он выражается в своевременности, экономичности и полноте достижений целей организации, оцениваемых в целом но ее эффективности. Наиболее явным непосредственным результатом мотивации является складывающийся характер ОП, во многом и обеспечивающий необходимый уровень достижения поставленных целей. В этом смысле результативность мотивации представляет собой отношение уровней эффективности сложившегося ОП к необходимому для достижения поставленных целей. Непосредственный эффект мотивации основан на действии известного закона результата, отражающего формирование и реализацию в сознании индивида устойчивой связи между его поведением и достижением поставленных целей. Выделяются определяющие формы проявления результативности мотивации. Так, непосредственным результатом мотивации конкретного работника является: * формирование представления об организации; определение своего отношения к ней;

выработка возможных вариантов реакции; мобилизация необходимых ресурсов; * обеспечение адекватности поведения и т. д. Все это также представляет собой выражение результата мотивации работника, по уже применительно к целям конкретной программы его функционирования и развития в сложившихся условиях. Понятно, что такая программная организация во многом ограничена и даже регламентирована управленческим воздействием, но ее реальные границы настолько простираются за достаточно узкие возможности контроля исполнения, насколько реально действующая мотивация конкретного работника это допускает. Такие многофакторные и сложные зависимости требуют комплексного анализа их влияния на формирование результата мотивации не только в статике, но и в динамике. Особое значение приобретают воздействия, осуществляемые на основе моделирования мотивации ОП. Адекватность представления, структура критериев, современный инструментарий делают это научное и практическое направление исключительно актуальным. Моделирование ОП работника реально становится основой разработки и применения систем и процессов как экономического, так и социального воздействия, определяющих место и роль каждого из мотивов и стимулов, условия формирования и применения результативного механизма воздействия. Наиболее реальные и значимые результаты применение инструментария моделирования ОП показывает при анализе и решении динамических ситуаций. Осмысление результатов собственных действий и происходящих с ним перемен, стимулирующее воздействие непосредственного окружения и конкретных субъектов управления рано или поздно заставляют каждого работника адаптировать сложившуюся мотивацию к изменившимся условиям, что проявляется в: «корректировке цели; » обновлении ориентации;» адаптации взглядов и оценок;«уточнении занимаемой позиции в организации; »модернизации и мобилизации ресурсного обеспечения;» проявлении организационной активности;» повышении уровня развития и др. Это происходит в условиях функционирования и развития конкретных организации, в которых позиционирует себя каждый человек. Наиболее значимыми и действенными из них являются: семья, трудовая корпорация, политическое объединение, государство. Представление и оценка результатов мотивации

призваны комплексно отражать разнообразные коммуникационные аспекты функционирования участника конкретной организации. В качестве такой могут рассматриваться любые образования, но чаще всего это осуществляется на примере формирования и развития трудовых отношений. Взаимодействие работодателя и работника, иерархия подчинения в действующей организационной структуре управления, процессы сотрудничества и конкуренции формируют многофакторную, вероятностно развивающуюся среду ОП. В этой среде участник рассматривается как работник той или иной профессии, должности, подразделения организации, в соответствии с чем определяются все остальные формы, условия, параметры и факторы функционирования и развития. Именно они обусловливают исходные данные моделирования ОП, определяют цели и задачи его применения в каждой конкретной ситуации, приводят к выводам и рекомендациям. Главное, что обеспечивает применение инструмента моделирования, заключается в проведении оценки эффективности мотивации в конкретном случае или сравнения возможного и идеального состояний. Собственно моделирование здесь и проявляется в представлении этих состояний в качестве шкалы оценки или эталона соответствия. Понятно, что такое представление отражает гипотетически моделируемую организацию, но оценки по сравнению с достигнутым уровнем во многом определяют результативность мотивации в конкретной ситуации. В большинстве случаев такие модели не дают количественных или иным образом формализуемых оценок, но позволяют достаточно четко выявить тенденции, сопоставить их с ожидаемым или наиболее вероятным развитием ситуации. Подобная базовая модель позволяет осуществлять прогнозирование ОН, его проявлений, тенденций трансформации, результативности и эффективности. Это особенно действенно в ситуации, когда подобная базовая модель закладывается в качестве основы разработки организационного проектирования и становится одним из обеспечивающих условий целенаправленного формирования и развития организации. Основополагающие модели мотивации и тенденции их трансформации разрабатываются на объективных закономерностях. Так, трансформация системы мотивов индивида, отражаемая личностной

адаптацией общественно значимых ценностей и совокупностью осознания его собственных потребностей, претерпевает постоянное развитие и изменяется на всем протяжении жизненного цикла каждого человека. Она определяющим образом влияет на последовательные преобразования взглядов личности, меняющихся в направлении от оптимистических до пессимистических; убеждений и форм их реализации, развивающихся от радикальных к либеральным; жизненной позиции, трансформирующейся от реформаторской к консервативной. Все это сказывается на возрастной экспоненте трансформации ОП, отражающей как приведенные, так и другие тенденции изменения мотивации индивида. Важным фактором, определяющим формирование и развитие ОП, является формализованная или неформальная иерархия. Устанавливаемая целенаправленно или складывающаяся эволюционно подчиненность участников корпоративной организации разделяет ее на управляющую и управляемую системы, в рамках которых функционируют субъекты и объекты управления. Наиболее ярко их влияние на мотивацию ОП проявляется в построении и реализации определенного соотношения стилей руководства и управления. Именно стиль как совокупность характерных черт и особенностей осуществления деятельности работника становится мощнейшим инструментом мотивации. Превалирующие в организации методы, приемы, традиции поведения как руководителей, так и подчиненных оказывают решающее воздействие на формирование модели ОП. И действительно, важно не то, в чем заключается, а как, в какой форме, каким образом реализуется то или иное воздействие руководителя на подчиненных, что формирует их прогнозы, оценки, отношения. Именно неформализуемые мотивы оказывают существенное воздействие на формирование реального ОП и его результаты. Наиболее ярко это проявляется в формировании корпоративной культуры организации, представляемой сложившимся и постоянно модернизируемым сводом норм, правил, процедур неформальной коммуникации в конкретной компании. Устанавливая, поддерживая и развивая формы внутренней коммуникации, корпоративная культура становится мощнейшим инициатором мотивации в модели ОП. Ориентируясь на внутрифирменное единение, адекватность межличностных отношений, солидарную ответственность перед

окружающими, складывающаяся модель корпоративной культуры устанавливает неписаные законы, правила, нормы поведения внутри организации и ее внешнее представление, с которыми соотносят свое ОП все работники компании. Далее формируется и действует механизм внутрифирменной корпоративной мотивации, все больше доказывающий свою высокую эффективность и действенность. В менеджменте результативность мотивации выделяется, оценивается и используется в качестве комплексной характеристики соответствия уровня социальной организации составу, содержанию и сложности поставленных целей и условий их достижения. Указанные характеристики позиционируют основные направления достижения результативности мотивации, в рамках которых и применяют рассмотренные в настоящей главе подходы. Их методическое обеспечение, инструментарий анализа и оценки постоянно совершенствуются и развиваются, что позволяет наполнять обновленным содержанием каждое из выделенных направлений. Вместе с тем состав этих направлений также расширяется как за счет выявления новых, так и в ходе разделения и специализации уже выделенных. Все это позволяет представить достаточно полную картину достижения и оценки результативности мотивации.

ФОРМИРОВАНИЕ ГРУПОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Природа группы

Эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои трудовые обязанности во взаимодействии с другими, являясь членом группы, в рамках которой он работает. Решение проблем, стоящих перед группой требует совместных усилии «модем», обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой. Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединять и концентрировать усилия на решении общих задач. Участвуя в работе группы, человек может существенно изменить свое личностное

поведение. Это обусловливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп.

5.2Понятие группы. Классификация групп

Группа — относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг па друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого. Группы классифицируются по различным признакам Классификация групп

Признак классификации	Виды групп
Размер группы	Большие, малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие, производственные
Уровень развития	Высокоразвитые, слаборазвитые
Реальности существования	Реальные, условные
Степень формализации (принцип создания)	Формальные, неформальные
Цели новации	Целевые (проектные), функциональные, по интересам, дружеские
Период функционирования	Постоянные, временные
Характер вхождения индивида в группу	Референтные, нереферентные (группы принадлежности)

Большие группы — социальные общности людей, существующие в масштабах всею общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связен, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, нации, общественные организации, возрастные группы. Малые группы — немногочисленные но составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии. Формальные группы — группы, созданные но решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, их деятельность способствует достижению целен организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными официально ут-вержденными положениями, инструкциями, уставами. Неформальные группы — группы, создаваемые членам и организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями,

привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Управленческие группы — группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты. Главное в таких группах — совместное, коллективное принятие решении. И командные группы, и комитеты должны эффективно работать как единый сложный механизм. Производственные группы — группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющие конкретное производственное задание. Целевые (проектные) группы — группы, созданные для достижении определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или си поручается работа над новым проектом. Функциональные группы — группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции. Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские), - объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто выходят за рамки рабочей деятельности. Группы но интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп. Постоянные группы — группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей; придают организации устойчивость. Временные группы — группы, которые формируются для выполнения краткосрочных разовых задач. Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей и ролей, степенью сплоченности членов группы. Высокоразвитые группы — группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т. д. Слаборазвитые группы — группы, характеризующиеся недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы, находящиеся па начальном этапе своего существования, называют также диффузными. Референтные гриппы — группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми он себя отождествляет, па которые ориентиру-

ется в своих интересах, симпатиях и антипатиях — их называют также эталонными. С их помощью человек сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его. Нереферентные группы (группы принадлежности) — группы, в которых люди реально состоят, проходят обучение или трудятся. Реальные группы — группы, фактически существующие в пространстве и времени и объединенные реальными отношениями. Условные гриппы — группы людей, условно объединенных для целей конкретного исследования по определенному признаку, например, по полу, возрасту и т. и.

Причины создания групп

Люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это следующим образом. Так, согласно теории близости люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости. Например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах. Согласно теории формирования групп Дж. Хоманса люди в процессе выполнения поставленных задач взаимодействуют друг с другом. Это взаимодействие способствует появлению чувств, эмоций — как положительных, так и отрицательных — по отношению друг к другу и к руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем больше их взаимодействие друг с другом, тем сильнее будут в процессе их выполнения чувства; чем больше взаимодействий, тем больше люди стремятся к сотрудничеству и больше чувств они разделяют; чем больше чувств испытывают люди друг к другу, тем более они стремятся к совместной деятельности и тем многочисленнее их взаимодействия. Теория равновесия утверждает, что люди объединяются в группы вследствие общих установок и ценностей. Теория обмена утверждает, что люди, находясь в пространственной близости и имея общие установки и ценности, стремятся к взаимодействию в том случае, если вознаграждение в результате этого сотрудничества превышает затраты. В качестве причин, по которым люди объединяются в группы, называют также возможность достижения целей и удовлетворение потребностей в обеспечении безопасности, в общении, в принадлежности, в самоуважении, усилении власти и получении определенного статуса.

Стадии развития групп

Каждая группа в своем развитии проходит ряд стадий. Формирование - стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. Члены группы знакомятся, обмениваются официальной информацией друг о друге, вносят предложения о работе группы (например, как будут распределены функциональные обязанности, роли). Бурление — для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы. Двигаясь к поставленной перед группой цели, ее члены выражают различные интересы, порой не соответствующие этой цели. Возникают различные мнения, складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, распределению ролей и обязанностей, тактике группы. Если различия слишком велики, то некоторые члены могут покинуть группу. Если же различия незначительны, то члены группы либо приспосабливаются, либо открыто обсуждают противоречия. Важная роль на этой стадии принадлежит формальному лидеру, который должен решать внутригрупповые конфликты, устанавливать исходные условия взаимодействия. Становление норм поведения (нормирование) в группе. Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распределение ролей в группе. Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой. Выполнение работы. Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Для разрешения возможных конфликтов используются групповые дискуссии. Расформирование. Группа выполняет свою задачу и расформировывается. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы. Проходя все стадии становления и развития, группа приобретает ряд существенных черт,

характеристик, которые в конечном итоге влияют на эффективность ее деятельности.

Характеристики группы

Различают основные и ситуационные характеристики группы. Основные характеристики зависят от группы, определяются характером взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней сотрудников. Они формируются в процессе развития группы. Ситуационные характеристики зависят от условий функционирования групп, определяемых организацией. Они оказывают значительное влияние на работу групп и могут либо способствовать ее улучшению, развитию группового и межгруппового сотрудничества, либо тормозить эти процессы.

Основные характеристики группы

Структура группы — это схема взаимоотношений в группе между ее членами в зависимости от занимаемой должности. Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и значение в группе. Структура группы может основываться не только на статусно-ролевых отношениях. В этом случае говорят о профессионально-квалификационных характеристиках и половозрастном составе. Статус — положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус). Роли. Каждый член группы выполняет в ней различные роли. Роли — определенный набор действий, поведение индивида, определяющееся работой. Роли могут быть: » предполагаемыми (ожидаемыми) — это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой; «воспринимаемыми — модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность; » предписанными — фактическая модель поведения члена группы. Все эти роли можно назвать функциональными, так как они связаны с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью и формально закреплены. Однако наряду с этим в группе складывается неформальное распределение ролей, признаваемое, как правило, всеми ее членами. Человек, таким образом, играет в группе как функциональную, так и неформальную роль, причем один и тот же

член группы может выполнять в ней несколько неформальных ролей. Люди исполняют неформальные роли группового поведения в соответствии со своими личностными способностями и внутренним призванием. Так, американский исследователь Мередит Белбин выделяет следующие возможные роли членов группы: координатор, организатор, генератор идей, искатель (разведчик ресурсов), математик (оценщик идей, критик), командным игрок, исполнитель, финишер, специалист. Эффективность работы группы зависит от ее состава и от баланса ролей. М. Белбин считает, что группа, где есть исполнители всех девяти ролей, готова к выполнению любого задания. Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен там, где имеют место быстрые изменения содержания работы. Исследования показали, что особенно высоких показателей добились группы, в которых были: » способный руководитель; » сильный генератор идей; « интеллектуал, стимулирующий генератора идей; » математик, способный вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений. М. Белбин рекомендует менеджерам развивать навыки работы не только в предпочитаемой ими командной роли, но и в других ролях, что позволит им решать периодически возникающие в группе проблемы. Анализ подходов к пониманию ролевых функций в группе позволяет сделать ряд выводов. 1. Для эффективной групповой деятельности нужны не только идеи, инициатива, конкретные предложения, обоснованные решения и четкое исполнение принятых решений, но и эмоциональная поддержка, добрые отношения, юмор и хорошая морально-психологическая атмосфера в коллективе. 2. Чем более полная и разнообразная ролевая структура группы, тем динамичнее процесс формирования и эффективнее деятельность этой группы. 3. Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен в условиях быстрого изменения содержания работы. Нормы — общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими. Групповые нормы выполняют функцию регулирования совместной деятельности членов группы. Они могут быть формализованы в определенных документах, положениях, процедурах и т. п. Вместе с тем большинство

групповых норм носит неформальный характер. Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение ее членов. Это обусловлено тем, что, соблюдая нормы, человек может рассчитывать на принадлежность к группе, се признание и поддержку. Они также помогают членам группы определить, какое поведение и какие результаты от них ожидаются. Нормы оказывают влияние и на результаты деятельности организации. Они могут быть положительными и поощрять поведение людей в направлении достижения целей организации. Отрицательные нормы, наоборот, поощряют поведение, не способствующее достижению целей организации. Группы могут иметь разнообразные нормы. 1. Нормы деятельности: отношение к работе в позднее время, к сверхурочной работе, заменам; интенсивность работы; отношение к браку, ошибкам в работе, нарушению исполнительской дисциплины и т. п. 2. Нормы, регламентирующие форму одежды. 3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы. Лидерство — способность оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации. В формальной группе формальным лидером выступает руководитель. Успех работы группы во многом зависит от него, поскольку лидер формирует основные принципы взаимодействия, задает вектор развития, влияет на социально-психологический климат, взаимоотношения в коллективе, он имеет право и власть поощрять или наказывать членов группы по результатам работы. В неформальной группе лидер тоже играет важную роль. Он вносит вклад в выполнение задач группы, позволяет ее членам удовлетворять свои потребности, воплощает в себе основные ценности группы, представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп, сглаживает противоречия в группе. Лидер всегда должен быть открытым, побуждая членов группы к участию в ее целях, и авторитарным, вмешиваясь, когда это необходимо, в работу для достижения поставленных целей группы. Групповые процессы — процессы, организующие деятельность группы. К ним, например, относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, социальную поддержку. Конфликтность — различия во мнениях членов группы, которые могут привести к внутригрупповым спорам и даже к конфликту.

Ситуационные характеристики группы

Размер группы. Исследования показывают, что наиболее эффективны группы, состоящие из 5-7 человек. С увеличением размера группы усложняется общение между ее членами, труднее достигается согласие в деятельности при выполнении задач, отдельным членам групп не уделяется достаточно времени, они испытывают затруднения, робость в высказывании собственного мнения перед другими. В группах из 2-3 человек возникает напряженность между ее членами, они обеспокоены слишком очевидной персональной ответственностью за принимаемые решения. Пространственное расположение. Характеризует размещение людей во время работы по отношению друг к другу: сидят лицом или спиной друг к другу. Важны три характеристики пространственного расположения человека в процессе работы, влияющие на взаимоотношения между человеком и группой: » наличие постоянного места или территории; » личное пространство, в котором находится только данный человек; » взаимное расположение рабочих мест. Задачи, решаемые группой. Их содержание определяет специфику работы группы и организацию группового процесса. Особенно важно определить частоту и качество взаимодействий членов группы в процессе решения задачи в зависимости от ее сложности. Система вознаграждений должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач

Групповая сплоченность

Групповая сплоченность - одна из важнейших характеристик группы. Под сплоченностью понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой. Как правило, чем более сплоченной является группа, тем выше результаты ее работы. Групповая сплоченность оказывает влияние на результаты деятельности не только группы, но и всей организации в целом. Если групповые цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности организации. На групповую

сплоченность оказывают влияние различные факторы, которые могут как повышать ее, так и существенно ее снизить.

Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации

Если формальная организация представляет собой скелет компании, то неформальная — ее центральную нервную систему, обеспечивающую процесс коллективного мышления, деятельность и реакции ее сотрудников (Д. Кракхард, Д. Хансон). В каждой организации существуют формальные группы. Назначение формальных групп по отношению к организации в целом состоит в выполнении конкретных задач и достижении определенных целей. Выделяют три типа формальных групп: команды менеджеров (командная соподчиненная группа руководителя), рабочие группы и комитеты. Команда менеджеров, прежде всего высшего звена, состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей), которые, в свою очередь также могут быть руководителями. Типичная командная группа — руководитель организации и его заместители, возглавляющие различные функциональные направления. На цеховом уровне начальник цеха и его заместители также образуют командную соподчиненную группу. Коммерческий директор и начальники подчиненных ему отделов (сбыта (реализации) готовой продукции, маркетинга, рекламы и т. д.) — другой пример командной группы. Рабочие группы формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и в управлении. Это функциональные рабочие группы. Формальные группы могут создаваться для работы над конкретным проектом или проблемой. После завершения задания они могут быть расформированы или им поручают работу над другим проектом, проблемой. Это целевые рабочие группы. Для выполнения функций, проектов подбираются люди, которые обладают определенной профессиональной подготовкой, квалификацией, опытом и готовы выполнять поручаемую им работу в системе совместного труда. Комитет — формальная группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Разновидностями комитетов могут быть комиссии, советы. Основное отличие комитета от других формальных групп — это групповое принятие решений.

Пример комитета — совет директоров любой крупной компании, при этом он тоже может состоять из комитетов, таких как ревизионная комиссия, финансовая комиссия, исполнительный комитет и др.

Неформальные группы

Наряду с формальными в организации возникают и действуют неформальные группы. Они создаются самими членами организации. Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения. В них существует определенное распределение ролей и определен статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или неявно выраженный лидер. Основные различия формальных и неформальных групп представлены в таблице. Различия между формальной и неформальной группой

Сравниваемый параметр	Формальная	Неформальная группа
Цели деятельности	Официально	Определяются самими членами
Взаимоотношения между членами групп	Официальные	Неофициальные
Характер (структура) отношений	Вертикальное соподчинение	Отношения равноправные, дружеские, хотя и выделяется лидер
Организационная основа взаимодействия	Права и обязанности	Власть и политика
Огненное внимание уделяется	Должности	Каждому человеку как личности
Возглавляет	Руководитель (формальный лидер)	Неформальный лидер
Источник власти лидера	Делегируется руководством	Личностный, исходит от группы
Регулятор поведения и группе	Правила	Нормы
Способы приведения поведения членов группы в соответствие с нормами и правилами	Вознаграждения и штрафы	Санкции

Неформальная группа может проявляться в двух разновидностях. В первой из них неформализованные служебные отношения несут функциональное содержание и существуют параллельно с формальной организацией, дополняя

ее. Примером может служить система деловых связей между работниками, сложившаяся стихийно в дополнение к существующей структуре управления (в этом случае говорят о неформальной структуре управления). Во втором случае межличностные связи возникают в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений и т. п., вне связи с функциональной необходимостью. Это могут быть товарищеские отношения, клубы по интересам и т. п. Как правило, руководители отрицательно относятся к существованию неформальных групп, считают их результатом неэффективного управления и не видят их потенциальные достоинства. Являясь членом определенной неформальной группы, сотрудник работает в рамках организации. Преданность группе может перерасти в преданность организации, которая проявится в результатах деятельности сотрудника на благо организации. Руководители должны понимать, что вне зависимости от их воли неформальные группы существуют, с ними бесполезно бороться, с ними нужно считаться, искать способы эффективного взаимодействия, использовать их сильные стороны для достижения целей организации. Рекомендации по взаимодействию с неформальными группами: » Признайте их существование и нацельтесь на работу с ними. » Определите принятые в них установки и нормы поведения. Прежде чем предпринять какие-либо действия, оцените возможные последствия, в первую очередь отрицательные. » Привлекайте их к участию в процессе обсуждения и принятия решений. » Выслушивайте мнение членов и лидеров неформальных групп. Создавайте такую рабочую атмосферу, где конструктивная критика помогает делу, совместно анализируйте острые проблемные ситуации, дайте возможность высказаться всем; спокойно, без эмоций выслушайте различные точки зрения. » Старайтесь как можно быстрее выдавать необходимую достоверную информацию. » Избегайте ненужных угроз в отношении членов и лидеров неформальных групп, не сводите с ними личных счетов. « Не стремитесь разрушать неформальную группу. Всегда помните: на месте разрушенной обязательно появится новая группа, и ее отношение к официальному руководству будет заведомо отрицательным.

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 гриппах. 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 па понятные всем членам вопросы, чем на более сложные. Доминирование одного из членов группы. Может усилиться 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, размывание 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 «социалъпая 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 воззрениями (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 па сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к консенсусу. Классический анализ процесса группового единомыслия впервые осуществил американский социальный психолог И. Джснис , он выявил основные симптомы группового

единомыслия. К ним относятся: Иллюзия неуязвимости — вера в то, что каждое принимаемое группой решение ведет к высоким результатам. Иллюзия морали — оправдание решения высшими групповыми ценностями. Рационализация — абстрагирование от негативных последствий или рисков принятия решений. Негативное отношение к «чужакам» — отрицательное отношение к оппонентам или сомневающимся коллегам, что позволяет не обращать внимания даже на справедливую критику. Самоцензура — подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группы. Прямое давление — резкая критика коллегами или руководителями предложений, противоречащих установкам группы. Фильтрация мнений — игнорирование неудобных фактов или мнений, которые просто не выносятся на обсуждение. Иллюзия единодушия — обстановка, при которой молчание воспринимается как согласие. Причинами группового единомыслия могут быть: » неспособность группы к рациональному анализу альтернатив или последствий принимаемого решения; » стремление отдельных членов группы быть воспринимаемыми как «командные игроки»; » присоединение отдельных членов группы к точке зрения наиболее влиятельных ее участников, пользующихся авторитетом, доверием, упорно отстаивающих свою позицию.

Команды в современных организациях. Рабочая группа и команда: сходство и различие

Развитие информационных технологий, процессов организационного научения, усиление внимания к системе комплексного управления качеством привели к тому, что в центре внимания в организации стало не поведение индивида (менеджера и рабочего), а деятельность многофункциональных управленческих команд и рабочих групп, которая направлена на решение комплексных проблем и заданий. Кроме того, растет самосознание работников, уровень их образования и квалификации. Их уже не устраивает роль простых винтиков в трудовом процессе. У них усиливается потребность в причастности к делам организации, потребность в использовании своего творческого потенциала. Наилучшие условия для этого создаются при совместной групповой работе. Опыт зарубежных организаций, которые добились существенных успехов в предпринимательской и инновационной деятельности, показывает, что

основную роль в них играют не личности, а группы. Менеджмент должен использовать возможности и преимущества команд, их роль в решении проблем современных организаций. Одни исследователи отождествляют понятия «рабочая группа» и «команда», другие находят между ними различия, главное из которых состоит в том, что команды достигают более высоких результатов, приобретая коллективный синергетический эффект. Превращение группы в команду происходит, когда: » все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий; » доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет; « культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде; » принадлежность к команде считается престижным состоянием; » цели команды постоянно реализуются. Таким образом, команду можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Модель развития команды

Представляет интерес модель развития команды, предложенная Дж. Катценбахом и Д. Смитом. В ней увязаны общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящихся на различных ступенях развития.

Различия между рабочей группой и командой

Сравниваемый параметр	Рабочая группа	Команда
Лидер	Ярко выражен	Лидерство поделено между членами
Ответственность	Личная	Личная и взаимная групповая
Миссия	Совпадает с миссией организации или обусловлена ею	Собственная
Производятся продукты	Индивидуальной деятельности	Коллективной деятельности
Формы совместного решения проблем	Собрания	Свободные встречи
Оценка эффективности	Косвенная	Непосредственно но произведенному продукту
Процесс работы	Обсуждение Решение Делегирование полномочий	Обсуждение Решение Совместное выполнение

Состоит из работников	Одного уровня управления	Всех уровней и подразделений

Авторы различают следующие типы групп и команд в их развитии.

1.Рабочая группа. Взаимодействие членов группы в пей осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности

2.Псевдокоманда. Члены ее могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

3.Потенциальная команда. Члены ее осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

4.Настоящая команда. Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5.Высокоэффективная команда. Это группа, обладающая всеми характеристиками настоящих команд и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих людей.

Командная деятельность должна строиться на следующих принципах: » отбор членов команды с учетом их навыков, умений и возможностей; » четкие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы; » осознание всеми участниками команды новых прав; » постоянные командные взаимодействия, выделение необходимого для общения членов команды времени, что позволяет им обмениваться новой информацией; » обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения.

Самоуправляемая команда

В современных условиях появляется новый тип команд — самоуправляемые команды. Самоуправляемая команда — это группа, которой предоставляется существенная автономия; она несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности. Основные отличия самоуправляемых команд состоят в комбинации наделения властью и обучения планированию,

управлению, мониторингу и контролю над собственной деятельностью, в значительной самостоятельности и свободе действий, возможности выполнять функции управления. Самоуправляемые команды формально создаются руководством компании, которое задает общее направление деятельности команд. В них нет назначенного руководителя. Самоуправляемая команда самостоятельно: » планирует свою работу; » организует работу входящих в них сотрудников путем определения и согласования обязанностей каждого, наделения полномочиями для выполнения задания и принятия решений, составления рабочего графика; » координирует работу входящих в нее сотрудников, а также деятельность всей команды с функциональными отделами в организации, развивает кооперацию и коммуникации как на внутрикомандном, так и межкомандном уровнях; » мотивирует своих сотрудников на эффективное выполнение заданий; «принимает на работу новых сотрудников; » обучает своих сотрудников смежным профессиям; » выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы, которые мешают ее деятельности; » поддерживает инициативу каждого сотрудника — члена команды — в отношении новых творческих способов выполнения задания; » задает стандарты качества; » несет коллективную ответственность за полученные результаты работы. Таким образом, самоуправляемые команды выполняют не только реальную работу, но и функции управления.

Управленческая команда (команда менеджеров высшего уровня управления)

В условиях постоянно меняющейся внешней среды одним из самых важных факторов успеха любой организации служит наличие эффективной управленческой команды. Некоторые собственники и руководители пытаются сосредоточить управление в собственных руках. Однако в большинстве случаев это становится невозможным и неэффективным. Стабильное функционирование и развитие организации не должно зависеть от возможностей, способностей и здоровья одного человека. И это осознает сегодня большинство руководителей организаций как за рубежом, так и в России. Мнение российских менеджеров - Опрос 273 руководителей высшего звена крупных и средних российских компаний — участников рейтингов

профессионализма российских менеджеров показал, что самым важным профессиональным качеством лидера, президента и генерального директора считают умение формировать управленческую команду. По их мнению, данная ситуация не изменится в ближайшие 3 года. Через 3 года указанное качество также будет важно, но оно переместится с 1-го на 3-е место. Руководители уверены, что управленческие команды будут к тому времени в основном сформированы. Как показывает практика процесс формирования управленческой команды связан с рядом проблем: * нехватка специалистов необходимой квалификации, обладающих качествами, требуемыми для работы в быстро изменяющейся внешней среде; * недоверие руководителя к специалистам, к их способностям, нежелание и неумение руководителя делегировать обязанности и полномочия для решения части важных задач; * сложность создания единой команды из высококлассных, но никогда ранее не работавших вместе профессионалов; * возможность потенциальной борьбы за сферы принятия решений. В этих условиях руководитель должен: » осознавать, что формирование команды — всегда прерогатива и важнейшая задача именно высших руководителей, и понимать, что создание работоспособной эффективной команды профессионалов — это вершина управленческого мастерства; « прежде чем создавать команду, определить, какой будет модель управления в компании. Решить для себя, что ему важно прежде всего — дисциплинированные исполнители, беспрекословно выполняющие его указания (что характерно для жесткой иерархической модели), или же инициатива и умение брать на себя ответственность (что характерно для самой демократичной модели — самоорганизующейся); » если он заинтересован в создании и эффективной работе своей команды, изменить свой стиль руководства в соответствии с новыми формами и условиями работы; «наиболее оптимально распределить обязанности, полномочия и ответственность в команде, не потеряв при этом контроль; » совместно с членами своей команды определить процедуры и правила взаимодействия в управленческой команде, установить контрольные показатели для каждого члена команды; » формировать и развивать навыки и ролевые установки, недостающие в команде; » наладить и постоянно поддерживать слаженную эффективную

работу в команде, направляя ее на успешное функционирование и рост компании в долгосрочной перспективе. Практика показывает, что процесс «притирки» людей к руководителю и друг к другу занимает значительное время, иногда до 9-12 месяцев. И если к концу этого срока совместная работа не налаживается, то команда может распасться или же уйти из компании. Массовые переходы менеджеров из одних фирм в другие происходят постоянно. Причем это распространенное явление во всех сферах бизнеса. Случаи перехода целых команд обычно бывают в бизнес-блоках, в инфраструктурных подразделениях это происходит значительно реже. Безусловный лидер среди «перебежчиков» — финансовая сфера (банки, аудиторские и страховые компании). Групповые переходы характерны и для 1Т-бизнеса, не менее активно мигрируют команды журналистов и специалисты в области РК. С обострением конкурентной борьбы розничные сети тоже переманивают сотрудников целыми отделами. Много людей теряют и консалтинговые фирмы. Причины ухода команд из компании. - Возможности команды не соответствуют интересам фирмы. Команда перерастает компанию. Смена владельца бизнеса. Разногласия между лидером команды и партнерами или акционерами компании. Команда создает собственный бизнес. Поиск лучших условий работы, связанных с новыми возможностями, карьерным ростом и увеличением доходов.

Условия и факторы эффективности групповой работы. Критерии эффективности групповой работы

Эффективность групповой деятельности является важной составляющей общеорганизационной эффективности. Важнейшими критериями ее могут служить: » достижение целей, стоящих перед группой; » удовлетворенность членов группы своим трудом, т. е. работники чувствуют себя комфортно на работе и удовлетворены своей ролью в организации; «индивидуальное развитие членов группы. Работая в группе, в коллективе, сотрудники удовлетворяют свои потребности, повышают свой творческий потенциал, приобретают нарастающий опыт, повышают свою активность, развивают свои способности и т. д. А это в свою очередь ведет к повышению производительности их труда, а следовательно, к повышению эффективности работы и группы, и организации в

целом. Эффективной команде: « все ее члены уверены в успехе своей компании; все ее члены разделяют общие основополагающие ценности относительно качества продукции, удовлетворения клиентов, совместной работы и др.; «распределение ролей осуществляется в соответствии с личными и профессиональными характеристиками ее членов; » все ее члены осознают свою ответственность за соблюдение качества и сроков выполнения заданий; » работа налажена таким образом, чтобы сохранять свою результативность в долгосрочном периоде; «происходит гибкая адаптация к возможным изменениям внешней среды; » оптимально выстроено взаимодействие между лидером и членами команды; » развиваются навыки совместной работы и межличностного общения всех ее членов.

Условия деятельности организации

Эффективность групповой деятельности зависит от ряда факторов. На эффективность влияют условия деятельности групп, определяемые организацией. Например, стратегия развития организации определяет стратегию функционирования групп, входящих в ее состав. Если предполагается реорганизация производства, то в подразделениях, которых она будет касаться, увеличивается беспокойство сотрудников, создаются потенциальные причины для конфликтов. Организационная структура организации определяет место каждого подразделения в системе управления, его взаимоотношения с другими подразделениями в процессе совместного труда. Деятельность групп, исходя из занимаемого положения в структуре организации и в соответствии с формальными ее нормами и правилами, будет относительно предсказуемой. Степень обеспеченности предопределяет взаимоотношения групп между собой по поводу распределения или перераспределения ресурсов, что также влияет на эффективность работы групп в организации. Если организация поддерживает коллективный стиль работы, то при подборе персонала на вакантные должности предпочтение отдается кандидатам, которые обладают навыками командной работы.

Поддерживающее окружение

Большое влияние на эффективность групповой деятельности оказывают руководители, менеджмент, в частности стиль руководства, отношение его к

групповой работе, к групповым процессам принятия решений. Менеджмент может оказывать поддержку групповым процессам, а может препятствовать им, способствуя индивидуализации трудовой деятельности. Соответственно эффективность работы группы может повышаться или же, наоборот, снижаться. Очень важна роль менеджмента в оказании консультативной помощи при формировании и функционировании групп и команд. Консультации необходимы в процессе определения миссии и целей групповой работы. Они помогают членам групп и команд воспринимать, понимать и конструктивно реагировать на текущие события. А это в свою очередь способствует повышению результативности групповой деятельности. Введение менеджментом командного вознаграждения также, по мнению многих отечественных и зарубежных специалистов, стимулирует углубление сотрудничества членов группы и высокие результаты ее работы. Однако при этом следует помнить, что командное вознаграждение должно сочетаться с оценкой вклада каждого сотрудника в групповые результаты работы и соответствующей его мотивацией. В противном случае это может привести к ряду проблем Повышению эффективности деятельности групп способствует и уверенность менеджмента в способностях сотрудников к групповой работе, а также создание условий для формирования и развития ими необходимых навыков. Менеджмент может проводить необходимые для этих целей тренинги, оплачивать участие своих сотрудников в них, а также в других различных формах повышения квалификации. Важнейшим условием эффективной работы групп является предоставление менеджментом необходимой для них информации, развитие системы коммуникаций. Устойчивые коммуникации сотрудников в трудовом процессе способствуют обмену идеями, опытом, формированию чувства группового единства.

Личностные характеристики сотрудников, входящих в группу

Личностные факторы оказывают самое непосредственное влияние на эффективность работы группы. Так, командной работе будет препятствовать предшествующий неудачный опыт работы в команде, нежелание забыть о своей прежней власти, о своем более высоком статусе. Члены команды могут нести неравномерную ответственность. Одни больше, другие — меньше.

Наконец, не все члены группы обладают способностями, знаниями, навыками, полезными для групповой работы. По мнению специалистов, к основным качествам, которыми должны обладать люди, готовящиеся работать в успешной команде, относятся: * понимание общей цели, задачи компании, подразделения; » желание работать вместе для достижения общей цели; * отсутствие скрытых целей, не заявленных коллегам и руководителю; *способность интегрировать собственные знания и умения с потенциалом коллег; * готовность к обучению и изменению собственного поведения, если оно противоречит установленным правилам; * стремление к позитивному общению с коллегами. Эффективность групповой работы зависит от того, обладают ли сотрудники, входящие в группу, взаимодополняющими навыками, такими как: * профессиональные навыки, необходимые для выполнения задания; *навыки разрешения проблем, навыки принятия решения; *навыки аналитической работы, продумывания процесса; * навыки межличностного общения. Эффективность работы группы так же зависит от стадии развития группы, а также и от характеристик группы — как основных, так и ситуационных, от ее взаимоотношений с другими группами, от характера и сложности целей и задач, стоящих перед группой. Сплоченность и эффективность групповой работы — это две взаимосвязанные категории. У сплоченных групп меньше проблем в общении, во взаимодействии, недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия. Результаты деятельности в таких группах значительно выше, чем в не сплоченных группах. Все это хорошо, если цели группы согласуются с целями организации. В противном случае высокая степень сплоченности отрицательно скажется на результативности всей организации. Потенциальным недостатком высокой степени сплоченности группы является групповое единомыслие. С другой стороны, если группа работает согласованно, результативно, ее успехи отмечены руководством организации, то это в свою очередь повышает сплоченность группы.

Управление межгрупповыми конфликтами

В процессе межгруппового взаимодействия достаточно часто встречаются непонимание, недоразумения, сложности общения, которые могут перерасти в

конфликт. Конфликты в жизни отдельных людей, групп и организаций в целом играют значительную, чаще негативную, роль, вызывая большой ущерб, непроизводительное расходование сил, времени, ресурсов. Однако конфликты выполняют и позитивные функции. Современный взгляд па конфликты в организации состоит в том, что конфликт объективно необходим организации; является неотъемлемо частью процесса изменений; оптимальным является состояние наличия конфликта минимального уровня (управляемый конфликт). Рассмотрим более подробно, чем же полезен или вреден может быть конфликт при межгрупповом взаимодействии.

Особенности и причины межгрупповых конфликтов

Межгрупповой конфликт является разновидностью множества конфликтов, которые возникают в современных организациях и которые были достаточно подробно раскрыты в учебном пособии «Конфликтология», выпущенном профессором кафедры теории организации и управления Громовой. В данном же разделе остановимся более подробно именно па межгрупповых конфликтах, особенности которых вытекают из специфики межгруппового взаимодействия. Межгрупповые конфликты — столкновения между различными группами, подразделениями. На период конфликта в момент отстаивания общих интересов единство группы может быть достаточно велико. Интересы людей, затронутые в конфликтном противостоянии, ведут к усилению групповой сплоченности. Однако эта сплоченность может существенно снизиться после прекращения конфликта. Позитивные функции или функциональные последствия конфликта между группами возникают в результате усиления результативности деятельности всей организации. За счет чего это может произойти? В условиях конфликтного взаимодействия происходит активизация деятельности в рамках отдельно взятой группы, которой надо доказать свою состоятельность, превосходство над другими, более высокое качество работы, что не может не отразиться на общей результативности. Благодаря внутригрупповым противоречиям осуществляется развитие группы и ее переход на более высокий уровень. Например, в организации «Градиент» менеджеры создали постоянную ситуацию конкуренции между подразделениями, что иногда приводит к ситуациям, перерастающим в

конфликты между отделами, В результате каждая группа заинтересована в улучшении показателей своей деятельности, борется за новые формы обслуживания клиентов, что в целом улучшает показатели реализации продукции организации, повышает эффективность деятельности. Однако данная обстановка, сохраняемая длительное время, может ухудшить социально-психологический климат в коллективе, сказаться на атмосфере в организации, на самочувствии сотрудников, повысить текучесть кадров. Если межгрупповой конфликт затягивается во времени или расширяется по составу участников, то это может негативно отразиться на общей результативности и привести к дисфункциональным последствиям: организация разобьется на враждующие фракции, всем будет уже не до работы, налицо — дисфункциональный конфликт, т. е. препятствующий нормальному функционированию организации

Причины межгрупповых конфликтов

Причины межгрупповых конфликтов достаточно разнообразны и вытекают из особенностей межгрупповых взаимодействий, т.е. из взаимозависимости групп, используемой системы вознаграждений, статусных несоответствий Зависимость групп может быть последовательной или пуловой, что по-разному влияет па возникновение конфликта. Пуловая зависимость возникает между подразделениями в рамках одной организации и не предполагает непосредственных контактов групп между собой. Рассмотрим пример. На фабрике по производству мебели сложилась конфликтная ситуация между торговыми представителями и дизайнерами производственного отдела. Торговые представители, которые работают в крупных мебельных магазинах и общаются с покупателями непосредственно, столкнулись с падением объема продаж продукции из-за недовольства покупателей расцветкой используемых тканей и комплектацией поставляемой мебели. Представители производственного отдела считают, что они выпекают качественную мебель, используя труд профессиональных дизайнеров, а торговые представители просто не умеют работать, и это по их вине происходит снижение объема продаж. Возникшая конфликтная ситуация выявила недостаточно прорабо-танную систему взаимодействия между производственными и торговыми подразделениями, плохой учет пожеланий покупателей, что в целом привело к

уменьшению объема продаж на фабрике, снижению прибыли. Последовательная зависимость определяется производственной взаимозависимостью групп друг от друга. Завершение работы одной группы является началом работы другой группы. Пуловая зависимость вызывает меньше конфликтов, чем последовательная, в связи с тем, что меньше затрагивает интересы участников группового взаимодействия. Другой причиной межгрупповых конфликтов выступает структура системы вознаграждения, что предполагает построение всей системы вознаграждения деятельности каждой группы вне зависимости от коллективного результата. Такое положение дел вызывает соперничество, различные предпочтения, несовпадение восприятия целей деятельности организации, значимости вкладов каждой из групп. В некоторых случаях руководство организацией использует данное положение для увеличения отдачи от групп, т. е. формирует функциональные последствия конфликта (как, например, в компании «Градиент»), Ограниченность ресурсов как причина межгрупповых конфликтов предполагает, что реализация целей одной группы при использовании одних и тех же ресурсов ущемляет возможности другой группы. Ограниченность ресурсов достаточно часто ведет к возникновению напряженных, переходящих в конфликтные, отношений — и на уровне отдельной личности, и группы. Людям свойственно стремление к завышению личного вклада или вклада значимой для них группы, и связи с чем любое распределение ресурсов на любом уровне (премия, заказы, договоры) может привести к неприятию предложенного распределения, ущемлению чьих-то интересов и, как следствие, к конфликту. Причиной межгрупповых конфликтов могут выступать ^различные временные горизонты, т. е. различное восприятие времени, необходимого для реализации целей каждой группой. Например, разработчики нового изделия в авиамоторном производстве мыслят категориями в 5-6 лет, которые им необходимы для создания нового изделия. Вместе с тем инженеры-производственники той же организации перспективу понимают в 1-2 года, не больше. При существовании таких различий во временных горизонтах проблемы и вопросы, критичные для одной группы, не признаются существенными для другой, что создает базу для возникновения конфликтной

ситуации. Данное положение усиливается при последовательной зависимости между группами. Несоответствие статуса как причина межгруппового конфликта предполагает, что группы с одним статусом в рамках организации могут негативно воспринимать участников других групп с меньшим, по их мнению, статусом. Проявление снобизма у работников статусных групп, высокомерия воспринимается другими как угроза их собственному положению. Например, в результате анализа рынка отдел маркетинга организации предлагает изменить процесс производства выпускаемого изделия. Производственный отдел может воспринять необходимость в таких изменениях как вызов и угрозу собственному статусу, так как инициатива исходила не от него, а от другого отдела (в данном случае — маркетинга). Конфликтная ситуация может обостриться поведением сотрудников этих отделов. Неадекватное восприятие, т. е. различное восприятие одних и тех же событий разными группами в силу существующих норм, стереотипов может привести незначительные противоречия к конфликтному столкновению.

Управление межгрупповыми конфликтами

Отношение практиков к межгрупповым конфликтам достаточно сложное, иногда противоречивое: часть из них всеми силами старается так организовать систему управления в своей организации, взаимодействия структурных подразделений, чтобы максимально избежать любых конфликтов. Другая часть, и значительная, начинает использовать межгрупповые конфликты как инструмент повышения результативности и конкурентоспособности своих организаций. Управление конфликтами — целенаправленные действия по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, либо, если это невозможно, коррекция поведения участников конфликта, либо, при достаточной квалификации руководителя подразделения, поддержание уровня конфликтное в контролируемых пределах для обеспечения необходимого уровня результативности организации. Рассмотрим подробнее методы профилактики и управления конфликтами. Методы профилактики межгрупповых конфликтов представляют собой совокупность способов воздействия на группы, которая уменьшает вероятность возникновения межгрупповых конфликтов. Эти методы включают: разъяснение требований и

задач деятельности групп, структурные методы, постановку комплексных целей, устранение объекта конфликта. Разъяснение требований и задач деятельности групп как метод профилактики межгрупповых конфликтов предполагает разъяснение особенностей решаемых задач, определение системы показателей групповой оценки результатов деятельности, распределения заданий, ответственности между группами, информационных потоков. Структурные методы включают комплекс мер воздействия по изменению структуры управления группами, информационных потоков, действующих в подразделениях, организации труда, применяемой системы стимулирования. Приведенный пример фабрики по производству мебели показывает, что изменение системы оценки деятельности подразделений, введение единого оценочного показателя может снизить уровень конфликтного противостояния и повысить объем реализации продукции. Постановка комплексных целей перед подразделениями, достижение которых невозможно без их взаимного сотрудничества, позволяет существенно сплотить группу, способствует устранению конфликтной ситуации на период совместной работы. Устранение объекта конфликта предполагает подведение одной из конфликтующих групп под отказ от объекта конфликта в пользу другой стороны. Методы управления конфликтами включают три разновидности: административные, межгрупповые формы взаимодействия и переговоры. Административные методы включают использование ресурса власти руководителя для изменения состава групп, вхождения в одну из конфликтующих групп в качестве наблюдателя либо проведение переговоров с противоборствующими сторонами в качестве посредника. При начале развертывания конфликта его участникам необходимо выбрать форму межгруппового взаимодействия, с тем чтобы это в наименьшей степени отразилось на интересах группы. Возможно несколько вариантов взаимодействия. Уклонение (уход). Данная форма поведения выбирается тогда, когда группа не хочет (не может) отстаивать свои права, сотрудничать для выработки решения, воздерживается от высказывания своей позиции, уклоняется от спора. Этот стиль предполагает тенденцию ухода от ответственности за решения. При выборе такой формы поведения у группы остается возможность выйти из конфликтного взаимодействия без ущерба для своих интересов,

однако и без разрешения самого конфликта. Противоборство (конкуренция) характеризуется активной борьбой группы за свои интересы, отсутствием сотрудничества при поиске решения, нацеленностью только на свои интересы за счет интересов другой стороны. Уступчивость (приспособление). Действия группы направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов. Сотрудничество означает, что группа активно участвует в поиске решения, удовлетворяющего всех участников взаимодействия, но не забывая при этом и свои интересы. Предполагается открытый обмен мнениями, заинтересованность всех участников конфликта в выработке общего решения. Данная форма требует продолжительной работы и участия всех сторон. Если у оппонентов есть время, а решение проблемы имеет для всех важное значение, то при таком подходе возможно всестороннее обсуждение вопроса, возникших разногласий и выработка общего решения с соблюдением интересов всех участников. При компромиссе действия участников направлены на поиски решения за счет взаимных уступок, на выработку промежуточного решения, устраивающего обе стороны, при котором стороны идут на взаимные уступки. Универсальным методом решения межгрупповых конфликтов являются переговоры — набор тактических приемов, направленных на поиск взаимоприемлемого решения для конфликтующих сторон. Применение переговоров как метода управления конфликтами требует высокого уровня подготовки участников — представителей групп и соблюдения ряда условий. К условиям возможности ведения переговоров относятся: существование взаимозависимости сторон, участвующих в конфликте; отсутствие значительного перевеса в силе; соответствие стадии развития конфликта возможностям переговоров; участие в переговорах сторон, которые реально могут принимать решения в сложившейся ситуации. Переговоры при решении конфликта начинаются с признания наличия самого факта конфликта и прекращения «боевых действий», т. е. осознания неизбежности переговоров. Далее необходимо определить оппонентов и объект конфликта. Следующим шагом является определение возможностей контактов представителей обеих групп и выявление того общего, что есть у них между собой и в чем они

расходятся. Потом происходит процедура подготовки к переговорам: где, когда, как можно начать переговоры, необходим ли посредник, если да, то кто. Важным моментом является подготовка вариантов решений, которые могут устроить, а также те, которые вообще недопустимы с точки зрения интересов группы. Подготовительный период крайне важен для успешного решения конфликта, каждая группа проводит его самостоятельно. При этом разрабатываются варианты решения, наиболее благоприятные и недопустимые для каждой из групп, определяется, на какие уступки может пойти группа при совместном обсуждении вопроса (по срокам, затратам). Просчитываются возможные затраты на реализацию вариантов решения. Заключительным этапом являются сами переговоры, при завершении которых необходимо добиться принятия совместного с оппонентом решения, при необходимости зафиксировать это решение письменно.

ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

Лидер - член группы (социальной организации), за которым признается право принимать ответственные решения в значимых для группы ситуациях; наиболее авторитетная личность, реально играющая центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Лидерство— отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. Применительно к организации —тип управленческого взаимодействия (между лидером и последователями), основанный на наиболее рациональном для конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели. Роль (от франц.) — определенный стереотип, шаблон, модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений. Идентификация— процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком, общностью или ролью. Делегирование— постановка целей перед кем-то и одновременно предоставление ему средств для ее достижения.

Истоки и классические исследования лидерства

Лидерство не имеет единого определения для различных ситуаций, пусть даже одного характера — хозяйственного, военного или политического. Возможно,

этим объясняется многоаспектность самого лидерства, наличие различных подходов к его анализу, а также тот ореол загадочности, который окружает сам феномен лидерства. Дискуссиям о лидерстве более двух тысяч лет. Еще в Древнем Китае во времена Конфуция велись дискуссии о том, что важнее для лидера — власть, искусство управления пли знание законов. В III в. до н.э. считали, что главное назначение искусства управления — разделят преданных вероломных чиновников, проверять их способности контролировать успехи для укрепления управления, основанного па законе. Также древнекитайские философы времен Конфуция утверждали, что подчинение людей силой не приводит к подчинению сердец, что люди подчиняются из-за недостатка в силах, а подчинение людей добродетелью вызывает радость в сердцах, и люди изъявляют настоящую покорность. Дискуссиям о лидерстве на основе добродетели или силы конец не положен, приоритеты зависят от ситуационных факторов. Классические исследования лидерства начались с обращения к проблеме использования власти и полномочий (анализ работы Макиавелли «Князь»). Макиавелли первым стал описывать политику не такой, какой она должна быть, атакой, какова она в реальной жизни, и при том вне связи с религиозными догматами и метафизическими постулатами. Этот автор отметил наличие некоей тайной связи, нечто вроде сговора между властвующим и повинующимся в пространстве власти, которая действенна и реальна в той мере, в какой остается еще нереализованной угрозой. Политические учения, ищущие основание власти в справедливости и естественных правах индивида, в свете наследия Макиавелли следовало бы охарактеризовать как стратегию защиты от страха, благодаря которому впервые обнаруживается власть. Европейская мысль движется от пугающего откровения власти к самоутверждению личности. В специальной литературе обычно выделяют три подхода к исследованию феномена лидерства: теория личностных черт; поведенческий подход к исследованию лидерства; ситуационные теории лидерства.6.1.1. Теория личностных черт: Теория личностных черт или качеств (иногда именуемая теорией «великих людей») доминировала в -10-х гг. XX в. Она исходит из представления, что все успешные руководители обладают неким универсальным набором личностных качеств, отличающих их от других людей.

Многочисленные попытки сформулировать набор таких качеств просматриваются уже в работах представителей классической школы и школы человеческих отношений (А. Файоль, М. Фоллет). Например, А. Файоль считал, что администратор высшего уровня должен обладать такими качествами, как здоровье, моральные и волевые навыки, общий кругозор, умение работать с людьми, способность к планированию и контролю, общая компетентность и др.Наибольшее развитие этот взгляд па лидерство в организации получил в концепции О. Тида, который связывал лидерство со способностью оказывать влияние на людей для достижения определенной цели, причем такой, которую все участники совместной деятельности считают желательной. При этом О. Тид основывался патом, что, во-первых, лишь немногие из людей способны быть лидерами, во-вторых, большинство людей стремится к тому, чтобы ими руководили. Универсальными чертами лидера, по его мнению, являются: физическая и эмоциональная выносливость; понимание назначений и целей деятельности организации; энтузиазм; дружелюбие; порядочность, способность вызывать доверие у других людей. Эффективный лидер доводит свои ожидания до подчиненных, определяет границы их действий. В то же время именно его последователи подчиненные оценивают правильность и эффективность предложенного им курса и способа организации деятельности.

Поведенческий подход

Поведенческий (бихевиористских) подход связан с разработками представителей школы человеческих отношений. Согласно исходному тезису этой концепции эффективность лидерства обусловлена манерой поведения лидера, что и составляет содержание понятия «стиль». Методологические основы для исследования в этой области заложены К. Левипом, который при исследовании феномена лидерства у десятилетних детей, организованных в несколько экспериментальных групп, выделил три принципиально различных стиля их поведения: либеральный, авторитарный и демократический (промежуточный). Он считал, что при авторитарном стиле лидер может добиться большей эффективности деятельности группы, чем при либеральном и даже демократическом. В то же время для такого типа лидерства характерны низкая мотивация подчиненных, меньшее число принятых оригинальных

решений, иесформированность группового мышления, тревога и агрессивность в поведении членов группы. Кроме того, К. Левин отметил более низкое качество работы, чем при демократическом стиле. Указанное исследование положило начало поискам оптимального стиля руководства в организации. Этот подход получил развитие в работах специалистов университета штата Огайо (Д. МакГрегор и Р. Лайкерт), а также в моделях Р. Блэйка, Дж. Моутона. Р. Блэйк и Дж. Моутон (4) на основе двух критериев эффективности (ориентация па интересы сотрудников и ориентация на интересы производства) установили пять стилей лидерства: управление по принципам загородного клуба; объединенное управление; групповое управление; управление по принципу власть — подчинение; организационное управление. Организационное управление, представляющее собой сочетай не двух противоположных критериев эффективности, они определили как оптимальное.

Ситуационные теории

Ситуационный подход связан с использованием ситуационной методологии. Он основывается на принципиальном отказе от поиска единственно верного стиля лидерства и рассмотрении его в контексте совокупности условий, в которых деятельность лидера протекает, и типа решаемых им задач.В конце 50-х гг. XX в. А. Бевелас выдвинул тезисы, заложившие основы ситуационного подхода к изучению лидерства в организации: «сходство между организационными структурами свидетельствует о наборе качеств лидера, который в данных условиях может выступать в его роли»;«уникальность любой отдельно взятой организационной структуры вынуждает учитывать ситуационные факторы, влияющие на поведение лидера»; «в случае изменения ситуации невозможно определить, какие качества лидера будут оптимальными.». Другая версия ситуационного подхода к изучению лидерства в организации была разработана Ф. Фидлером, предложившим первую развернутую ситуационную теорию лидерства, в дальнейшем получившую название «вероятностная теория Фидлера». Он выявил переменные, обусловливающие ситуации: специфика служебного положения лидера; характер выполняемого задания (степень структурированности задания); тип отношений, сложившихся между лидером и подчиненными. На основании двух первых указанных переменных Ф. Фпдлер

предложил матрицу из восьми самостоятельных сочетаний указанных условий (октант), для каждого из которых попытался определить свой оптимальный стиль лидерства. На основании третьей переменной они подразделялись на две группы: ориентированные на поддержание человеческих отношений и на выполнение задания. В каждом из 16 вариантов предъявлялись свои требования к лидеру. Представления о природе ситуацпонного лидерства и подготовке лидера к условиям постоянно изменяющейся ситуации получили развитие в работах В. Врума, II. И стона, А. Джаго, Р. Хауса, Г. Мптчела и др. Так, например, Р. Хаус и Г. Мнтчел предложили оригинальную ситуационную теорию «путь — цель — лндерство»>, в которой акцент делается на вариативности способов достижения цели. Согласно этой теории успех лидерства зависит от умения руководителя распределять вознаграждение между подчиненными в зависимости от результатов их деятельности. В рамках этой модели предполагается, что деятельность лидера рассматривается подчиненными как эффективная, если она ведет к удовлетворению их потребностей сейчас или в ближайшей перспективе. Г. Митчел и Р. Хаус предложили несколько равноценных вариантов поведения лидера, стимулирующего деятельность подчиненных:1.ориентирование подчиненных на то, что от их деятельности зависит их должностной рост;2. выплата вознаграждения тем, кто уже достиг высоких показателей в своей деятельности;3. постановка перед подчиненными четких целей и формирование их ожиданий;4. устранение препятствий на пути достижения цели;5. оказание помощи в виде советов или передачи опыта. В таких моделях лидерство в организации рассматривается как искусство, которое бесконечно совершенствуется и развивается, как уникальная смесь из служебного положения и стиля поведения.

Организационное лидерство или лидер организации

Лидер организации — индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества. Как менеджер лидер организации реализует своп законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных. Таким образом, лидер организации имеет больше воз-

можностей эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или неформальный лидер, не имеющий статусной власти. Не каждый менеджер и не каждый лидер являются лидером организации. Ключевые компетенции менеджера:1. планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов);2.управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы копт-роля);3. осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).Ключевые компетенции лидера:1. определение направления (общее видение цели, стратегия, фор-мирование организационной культуры);2. объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей);3. мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).Совмещение компетенции лидера и менеджера является залогом успешного функционирования организации и развития ее конкурентных преимуществ в условиях динамично меняющейся среды. Во-первых, только лидеры организаций могут выработать эффективную стратегию организации в жестких конкурентных условиях и объединить организационные усилия, направленные на достижение поставленных целей. Во-вторых, только лидеры организации способны осуществить кардинальные изменения, определяющие успешность деятельности организации па перспективу. Нельзя принудить людей к творчеству и инновациям, но можно воодушевить их па эту деятельность. В-третьих, в условиях ограниченности ресурсов лидер организации более эффективно решает сложные проблемы, оптимально использует кадровый потенциал. Он обладает гораздо большим количеством рычагов воздействия на мотивацию подчиненных.В-четвертых, лидер организации скорее выстроит прочные партнерские взаимоотношения внутри организации и ее, нежели менеджер без лидерских качеств.

Властный аспект организационного лидерства

Эффективная жизнедеятельность организации невозможна без эффективного функционирования в пей системы власти. Лидер организации, используя властные полномочия, способен поддерживать целостность и единство организации, обеспечивать участие всех членов организации в деятельности,

направленной на осуществление единой цели. Существует множество концептуальных подходов, которые определяют феномен власти через различные процессы и явления, происходящие в организации. Бихевиоризм рассматривает власть как особый тип социально-ролевого поведения, структурализм трактует власть как одну из разновидностей отношений между двумя структурными единицами организации: управляющими и управляемыми. Инструменталистские концепции видят во власти способность и возможность использовать определенные средства, вплоть до насилия, для достижения поставленных целей. В рамках функционального подхода ее рассматривают как функцию согласования, реализации и достижения общих целей и интересов внутри организации. Для волевой концепции характерно определение власти как способности реализовывать свою волю в совместном действии при реальном или предполагаемом сопротивлении со стороны других участников данного действия. В рамках коммуникативной концепции рассматривают власть как результат совместного взаимодействия субъектов. В позднеклассическнх теориях власть рассматривается как метафизический принцип, а не как социальный феномен. Власть рассредоточена, разлита в социальном пространстве, она бесструктурна и неинституппоналнзирована. Цель власти равнодушна к целям организации. Власть может выступать и как репрессивная, подавляющая, и как высвобождающая, созидающая сила. А индивиды, составляющие любую организацию, конструируются властными отношениями, существующими в данной организации. Таким образом, власть в организации с точки зрения поздпеклассическнх теорий можно рассматривать лишь как один из элементов властных отношений, рассредоточенных во всем социальном пространстве. Наиболее распространенным и наиболее употребляемым в учебниках по менеджменту является классическое' определение власти как способности оказывать влияние на поведение людей (М. Х. Мескоп, О. С. Виханскпй, Г. Л. Саймон и др.). При этом тип управленческих отношений в организации будет зависеть от того, какой смысл вкладываемся в понятие управления персоналом, и от избираемой организацией системы контроля. Если понятие влияния рассматривается как воздействие, то в организации преобладают формализованные отношения. Формализованная

структура управления выполняет мобилизующую функцию, включает работников в организацию на основе необходимости подчинения определенным требованиям. Формализованная структура может проявляться как автократическая, когда члены организации подчиняются .личной воле руководителя; как технократическая, когда персонал подчиняется производственному процессу; либо как бюрократическая, когда работники подчиняются организационному порядку в ущерб достижению миссии и целей организации. Рассмотрение понятия влияния через авторитет руководителя и руководства приводит к персонифицированным управленческим отношениям. Персонифицированная структура управления выполняет стимулирующую функцию, основанную на вовлечении всех работников в процесс самоорганизации через раскрытие их способностей и создание условий для реализации личностной мотивации в профессиональной деятельности. Персонифицированная структура может проявляться как демократическая, когда при ориентации на эффективное достижение целей организации руководитель постоянно учитывает мнение сотрудников при принятии решений; либо как гуманистическая, опирающаяся на субъективность каждого работника организации.

Управленческий аспект лидерства

Управленческий аспект лидерства просматривается в ряде специфических лидерских ролей, которые связаны с функциями лидерства или с отдельными ситуациями в жизни группы. С точки зрения выполняемых лидером ролей можно выделить: 1 лидера-генератора идей, осуществляющего функцию увеличения возможностей и способов выхода за пределы проблемной ситуации при принятии решений; 2 лидерамотиватора, функция которого — мобилизация и побуждение к деятельности;3 лидера-организатора, осуществляющего функцию обеспечения группы способами реализации принятого решения и регулирующего взаимодействия в процессе достижения общей цели;4 лидера-диспетчера, распределяющего функции между членами группы и координирующего их деятельность. С точки зрения ситуативного фактора можно выделить: - лидеров, появляющихся в кризисных для организации пли группы условиях, способных функционировать в экстремальных ситуациях

(лидеры-львы по классификации Н. Макиавелли); - лидеров, наиболее успешных в ситуации стабильности, когда необходимо изо дня в день выполнять рутинную работу (лидеры-лисы по классификации Н. Макиавелли). Второй (из отмеченных выше) управленческий аспект лидерства связан со степенью психологического влияния и воздействия лидера па членов группы. Наиболее продуктивное влияние основано на авторитете лидера. Механизм влияния при этом связан с процессом идентификации. Идентификация — это процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком, общностью или ролью. В процессе идентификации человек следует поведенческим и личностным характеристикам другого лица, реально воспроизводит их либо в сходных поведенческих актах, либо в символических эквивалентах поведения. Идентификация может быть тотальной (полное слияние с лидером) или парциальной (осуществляется избирательно). Человек отождествляет себя со значимой личностью, по образцу которой он сознательно или неосознанно старается действовать. На деятельность организации, на взаимодействие руководителя и коллектива будет оказывать влияние и то, с кем сам лидер идентифицирует себя. Здесь возможны два варианта.1. Лидер идентифицирует себя с рабочей группой. Такая идентификация возникает, если у лидера потребность в аффилпации (стремление человека быть в обществе других людей, быть принятым и понятым этим обществом) развита в такой же степени, как и стремление к власти, пли же в ситуации, когда лидер осознает, что достиг иерархического предела своей карьеры. Лидер с таким типом идентификации приобретает власть и авторитет, подчиняя свою волю воле группы, но при этом власть группы становится его властью. Чувство обязательства перед группой делает лидера активным и продуктивным, и у своих последователей он развивает преданность группе, чувство командного духа и т. д. 2. Лидер идентифицирует себя с группой управляющих. Такая идентификация возникает, когда у лидера мотивация личного достижения и стремления к власти более высоко развита, чем аффилиативная потребность, или лидер не считает, что он достиг иерархического предела в своей карьере. Приоритет отдается личному успеху. Такой лидер использует свое лидерство в группе как ступень для дальнейшего роста карьеры и легко расстается с груп-

пой при продвижении «наверх».Здесь описаны две крайние позиции идентификации — обычно обе ли тенденции, но в разной степени, присутствуют у лидера. Позиция лидера, его ведущий стиль поведения, ценности и убеждения оказывают довольно сильное влияние па функционирование, организации. Эффективность деятельности лидера проецируется на оценку эффективности функционирования как властных структур в организации, так и на всю организацию в целом, показывая в очередной раз взаимозависимость и взаимовлияние этих факторов.

Делегирование полномочий и ответственности

Делегирование полномочий и ответственности является одним из наиболее важных видов деятельности, необходимых для организационного лидерства в менеджерской организации. Менеджерской (в противоположность бюрократической) принято считать организацию, обеспечивающую социально полезную синергетичность, т. е. наиболее полное использование потенциала персонала в изменяющейся деловой среде. Синергетичность деятельности персонала достигается, если делегирование опирается на аффективные системы контроля мотивации, ориентируется на достижение определенных целей, сопровождается формированием соответствующей информационной среды. Делегирование — это всегда постановка целен перед кем-то и одновременно предоставление средств для их достижения при сохранении ответственности за получение качественных результатов. Наделение полномочиями — это часть процесса поощрения персонала к развитию профессиональных навыков и знании в области решения проблем развития организации. Оно предполагает обеспечение работников ресурсами, властью и информацией для эффективного выполнения задания. Современное представление о наделении подчиненных полномочиями не укладывается в рамки простого делегирования власти. Наделение полномочиями связано с процессами улучшения деятельности организации и предполагает долговременную деятельность полномочных сотрудников в том направлении, которое избрал для них лидер организации. Можно выделить три основных элемента полномочий, которые делегирует своим подчиненным лидер организации:* поощрение и содействие проявлению инициативы подчиненных (когда те выдвигают инновационные идеи и

предложения относительно усовершенствования организационных процессов и наилучшего решения проблем);* предоставление свободы действии подчиненным (на основе глубокого понимания управленческим лидером характера должностных обязанностей и совокупности заданий, выполняемых каждым членом организации);* привлечение к более интенсивному участию подчиненных в различных формах активности (принятие решений, участие в проектах и т. д.).Как правило, предложения работников непосредственно касаются их насущных проблем, производственных процессов и методов выполнения заданий, а также распределения задании и подведения итогов. Если лидер организации не реагирует на предложения работников, не рассматривает их идеи и замечания, то организация в целом теряет возможность повышать эффективность проведения преобразований, менеджмент утрачивает авторитет и влияние, а энтузиазм рядовых сотрудников, как и их непосредственное участие в решении организационных задач, снижается. Учет характера работы, выполняемом подчиненными, предполагает адекватны] уровень их ответственности и полномочий за выполнение индивидуальных и групповых заданий. Подчиненные должны обладать определенной степенью автономии в рамках выполнения заданий и должностных обязанностей. Так, например, в условиях проведения изменений иногда целесообразно наделять некоторых специалистов большей автономией для развития сотрудничества и командной работы.

Проблемы делегирования полномочий

Широкое и активное участие персонала в конечной результативности деятельности организации связано с приобретением ведущими сотрудниками навыков командной работы, развитием позитивной и открытой коммуникации, административных и деловых качеств всех подчиненных. Однако далеко не все организации могут себе позволить провести такое обучение персонала и добиться согласия подчиненных на расширение их профессиональной ответственности и полномочий. Часто лидер организации имеет дело с персоналом, чьи интересы и кругозор ограничены, а образовательный и культурный уровень оставляет желать лучшего. Рядовые сотрудники могут быть знакомы с конкретной проблемой, стоящей перед организацией. Но они в

большей степени склонны игнорировать ее тонкости. Они более заинтересованы в индивидуальном результате, чем в организационной результативности, и нацелены па кратковременный эффект. Другой проблемой, которая неизбежно возникает при делегировании полномочий на низший уровень управления, является то обстоятельство, что микрорешения на основе расширения полномочий подчиненных могут повлиять на конечную стоимость выпускаемой продукции. Поэтому лидер организации не должен пребывать в плену иллюзий относительно возможностей активного привлечения персонала и использования его инновационной энергии в процессах деятельности организации.

Современные оценки феномена лидерства

Когда менеджмент утвердился в своих правах как интеллектуальная дисциплина, роль лидерства стала рас сматриваться как центральный аспект формирования организационной политики и стратегии. Эта тенденция связывает лидерство с процессом принятия решений в верхнем звене структуры власти. Три примера такого подхода. Первый — это четырехэлементная классификация организаций по признаку их стратегий. При описании этих четырех организационных стратегий в терминах, отражающих их структуру и управленческие процессы, Р. Р. Майлс и С. С. Сноу также охарактеризовали лидерское поведение на высшем уровне управления, которое характерно для фирм, следующих трем жизнеспособным стратегиям. Названия, для описания этих типов, — защитники, изыскатели, аналитики и реакторы — отражают направленность адаптации лидера к условиям окружающей среды. «Защитники» продумывают и, насколько возможно, поддерживают среду, благоприятствующую стабильности организаций, которые сосредоточиваются па производстве и распространении высококачественной продукции и товаров, используя механизм контроля над затратами. В противовес этому «изыскатели» предпочитают динамичную окружающую среду, где они могут совершать открытия и работать над новыми, предпочтительно инновационными, продуктами, для которых высок уровень риска и провала. Такой тип организации требует гибкости в управлении и технологии и, соответственно, инвестиции в человеческие ресурсы; предпочтение отдается децентрализованным

структурным единицам, действующим в рамках продуктовой структуры. Третий тин организаций «аналитики» -- базируется на комбинации характеристик «защитников» и «изыскателей» путем достижения целей минимизации рисков и максимизации предпринимательского дохода. Другая теория связи стратегии и лидерства была разработана Д. Данфи и Д. Стэйси. Здесь отправной точкой является критика общепринятого подхода, рассматривающего лидерство через призму организационного развития (ОР), в особенности в части осуществления изменений. В модели ОР последовательно отдается предпочтение приросту изменений, достигаемому посредством лидерства, включающего вовлечемте сотрудников в процесс создания органичной, гибкой и сплоченной организации. Д. Данфп и Д. Стэйси привели доказательство, что метод ОР применим только в ограниченных пределах. Они доказали, что стратегические соображения, основанные па оценке социально-экономической и политической среды, могут потребовать различных стратегий. Более автократические и радикальные альтернативы стратегий частично являются следствием постоянных внешних изменений или появления новых конкурентов. Принудительные меры могут стать необходимыми, когда сотрудники компании не желают отвечать на сигналы внешней среды, что подвергает риску жизнеспособность предприятия. Структурные изменения, такие как диверсификация пли слияние, могут иметь аналогичный эффект. Эти суждения производят так называемую «типологию 2 х 2»: по вертикали она проводит различия между сотрудничеством и принудительной методикой; по горизонтали — между приростом и стратегиями трансформирующих изменений. Модель проверялась на австралийской промышленности, предприятия были сгруппированы на имеющие высокий, средний и низкий уровень преобразований. При этом выяснилось, что ни один из 450 опрошенных менеджеров не указал, что администрация его предприятия использовала стиль сотрудничества в проведении изменений. Те, кто осуществлял преобразования крупного и среднего масштаба, применяли различные подходы, но прямой жесткий метод был превалирующим. Проводившие незначительные преобразования предпочли внимательную, деликатную настройку. Исследователи во время проведения исследования

сделали заключение, что деликатный подход к организационному развитию, основанный на соучастии, не является универсальным или даже предпочитаемым в австралийской промышленности, хотя отдельные компании несколькими годами раньше использовали варианты «смягченного» стиля. Они пришли к выводу, что в бизнесе следует выбирать наиболее надежную в данной ситуации стратегию, отвечающую условиям окружающей среды. Политика, основанная на жестком стиле лидерства, получила поддержку от людей скорее практического, чем исследовательского склада; такая политика, согласно книге М. Хаммера и Дж. Чамни, называется реинжиниринг.. Авторы утверждали, что спасение современного бизнеса лежит не в адаптации или постепенных изменениях, а в «подстегнутой крапивой революции», осуществляемой посредством перепроектирования и «старта с нуля, с линии, отмечающей старт». Модели стратегического менеджмента часто воспринимают лидерство в качестве косвенного фактора и отводят ему второстепенную или вспомогательную роль. Б. Лени и Д. Вилсон пытаются интегрировать техполоп 1ческп-средовой детерминизм с психологическими подходами, отводящими главное место человеческому фактору и лидерству. Это «наведение мостов» между противоположными подходами произошло благодаря повторному длительному исследованию одних и тех же объектов в естественных условиях в некоторых ирландских фирмах. Описание лидеров как «владельцев времени и ситуации» отражает взаимосвязь между компетенцией в лидерстве, исторически сложившимися обстоятельствами и специфическими ситуационными элементами. Исторически сложившиеся обстоятельства включают национальный политический смысл, который в состоянии повлиять на идеологию и поведение лидеров и предприятии. Б. Левп и Д. Вилсон доказали, что специфика индустриальной окружающей среды не является адекватным объяснением организационной стратегии, хотя и оказывает на нее значительное влияние. Доступная область выбора позволяет, используя различные элементы лидерства, произвести организационные акции и получить результаты, имеющие стратегическое значение.

КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Процессы коммуникативные - процесс обмена, передачи информации при помощи символов. Коммуникации - это одна из наиболее сложных и неоднозначных проблем организационного поведения. Коммуникации занимают до 75 % времени. Коммуникации позволяют людям совместно трудиться, накапливать и передавать огромный запас знаний. Менеджеры должны и совершенстве владеть технологией и искусством коммуникации. До 80 % рабочего времени менеджеров всех уровней расходуется на различные виды общения. Информация выступает одним из важнейших инструментов управления. Анализируя и передавая информацию, получая затем обратные сигналы, менеджер планирует, организует, координирует, мотивирует и контролирует подчиненных. Большинство подчиненных па вопрос, какие качества они ценят в своем руководителе, на первом месте назвали умение выслушивать подчиненных. Менеджер обязан быть коммуникатором. Под коммуникацией понимается обман идеями, мнениями и информацией в устном и письменном виде посредством символов или действий. Передаваемая информация должна быть значима для участников коммуникации. Цель коммуникации — добиться от предпринимающей стороны точного понимания отправленного сообщения.

Этапы и элементы процесса коммуникации

Процесс коммуникации включает ряд этапов: отправление сообщения, его передача и получение. Важнейшими элементами коммуникационного процесса выступают отправитель (коммуникатор), сообщение, каналы передачи, получатель п обратная связь. 1.Отправление сообщения. Минимум два лица — отправитель и получатель. Кодирование - это перевод информации отправителя в комплекс коммуникационных символов (слов, действий, выражения лица и т. д.). Основной формой кодирования выступает язык общения. В результате кодирования формируется сообщение, послание, содержащее данные с определенным значением, которые отправитель хочет передать желаемому получателю. Отправитель ставит своей целью выражение сообщения в вербальной или невербальной форме. 2.Передача сообщения. Послание по каналам (сама среда (воздух, свет, вода) и различные технические устройства (линии

связи, электромагнитные волны)) передается получателю.. Информация может передаваться путем личного общения, групповых встреч, телефонных переговоров, передачи сообщений по факсу, подготовки и передачи докладных и служебных записок, различных документов, с помощью графиков производства и отгрузки продукции, электронной почты, телеконференций, радиотрансляции. Эффективность передачи сообщения зависит от средств, которые для этого используются. Для простых, рутинных и очень доступных сообщений должны использоваться простые средства, т. е. «бедная» среда - докладные записки, объявления на досках, дающие ограниченную информацию. Для сложных - сложные средства, «богатую» среду, - личное общение, которое дает немедленную обратную связь, позволяет расширить объем получаемой информации за счет невербальной составляющей. Передача осуществляется только в случае, когда получатель реально получил сообщение. 3.Получение сообщения. Тот, кому адресовано послание и кого оно достигло, называют получателем. Получатель декодирует (переводит, расшифровывает) сообщение. Декодирование — процесс превращения сообщения в имеющую смысл форму. Декодирование включает восприятие сообщения получателем (что получил), его интерпретацию (как понял) и оценку (что и как принял). Коммуникация успешна, когда получатель получил, понял и принял отправленное сообщение. 4.Обратная связь - присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию па полученное сообщение. Это может быть любой сигнал получателя отправителю — кивок, подразумевающий понимание вопроса, быстрый ответ по электронной почте и т.д. Обратная связь дает возможность отправителю установить, получено ли сообщение и вызнало ли оно ожидаемую реакцию. Когда получатель отвечает отправителю, роли сторон меняются. Между ними формируется взаимный информационный поток, реакция каждой стороны выражается в обратной связи на сообщение.

Классификация коммуникаций

1.Субъект и средства коммуникации: - с помощью технических средств, инфо технологии; -межличностные. 2.Форма общения: -вербальные; -невербальные. 3.Каналы общения: -формальные; неформальные. 4.Организационый признак (пространственное расположение каналов): -вертикальные; -горизонтальные; -

диагональные. 5.Направленность общения: -нисходящие; -входящие. Коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств, информационных технологий. Осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий (УИС). Межличностные коммуникации — коммуникации, осуществляемые между людьми в ситуациях «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения. Эффективность межличностных коммуникаций во многом зависит от обратной связи. В зависимости от компетентности, предшествующего опыта разные люди по-разному могут интерпретировать одно и то же сообщение, что обусловливает различные подходы к кодированию и декодированию информации. Доверие получателя к отправителю как к руководителю, так и к личности. При этом получатель должен признавать право отправителя на передачу сообщения. В отношении ожидании получателя важно отметить, что люди хорошо воспринимают только то, что они готовы воспринять. Неожиданная информация может не восприниматься. Психологическая несовместимость отправителя и получателя, неприятие получателем целей и задач, которые формулируются в сообщении, разрушают коммуникацию. Получатель может признавать его статус и тогда он выполняет указания отправителя, переданные в сообщении, а может воспринимать статус как личную угрозу, что препятствует коммуникации и даже прерывает ее. Межличностные коммуникации зависят от социокулыпурной среды, в которой они осуществляются, включающей традиции, обычаи, систему ценностей. При общении представителей различных национальных культур необходимо учитывать этот фактор. Культурные различия проявляются как в вербальном, так и в невербальном общении. Коммуникации по форме общения. Вербальные коммуникации - осуществляются с помощью устной речи как системы кодирования. Достоинствами устных коммуникаций - быстрота, спонтанность и возможность широкого использования невербальных сигналов одновременно со словами. Невербальные коммуникации — сообщения, посланные отправителем без использования устной речи как системы кодирования, например с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер. С помощью вербальных коммуникаций передается информация, а невербальные

коммуникации передают отношение к партнеру по сообщению. Коммуникации определяются существующими регламентами: организационными (схемой организационной структуры); функциональными (положением об отделах и службах, содержащим раздел «Взаимосвязи между подразделениями») (в основном - иерархическая структура управления). Неформальные коммуникации - социальные взаимодействия между людьми, отражающие выражение человеческой потребности в общении (слухи -75% точности). Они дополняют формальные коммуникации. Слухи: 1.Мечты – отражают желания и надежды, инициирующих слухи – позитивные слухи, способствующие творчеству работников. 2.Слухи – «пугала» - возникают на страхах и опасениях работников, вызывают беспокойство в коллективе, вызывают ущерб. 3. «Вбивание клиньев» - продиктованы агрессивностью, ненавистью, наносят урон репутации компании и ее работникам. 4.Финальный слух – вызван предполагаемыми действиями в будущем, длительное время ожидаемыми сотрудниками. Коммуникации в зависимости от пространственного расположения каналов и направленности общения. Информация но каналам передается по вертикали — сверху вниз, снизу вверх, а также в горизонтальной плоскости п по диагонали. Нисходящие коммуникации — коммуникации, направленные сверху вниз - от руководителя к подчиненным. Восходящие коммуникации — коммуникации, направленные снизу вверх - от подчиненных к руководителю. Горизонтальные коммуникации — коммуникации, направленные на координацию и интеграцию деятельности сотрудников различных отделов и подразделений на одних и тех же уровнях иерархии для достижения целей организации; способствуют повышению эффективности использования всех видов ресурсов организации. Диагональные коммуникации — коммуникации, осуществляемые работниками отделов различных уровней иерархии (менее эффективны). Невербальное поведение помогает создать образ партнера по общению. В основе невербальной коммуникации лежит информация, посланная отправителем без использования слов. Оно помогает отточить, скорректировать понимание вербального сообщения, усиливает эмоциональную насыщенность сказанного.

Невербальные средства общения:

1.1.Кинесические – выразительные движения тела (жесты, мимика, пантомимика, поза, походка); 1.2.Визуальный контакт (взгляд – направление, длина паузы, частота контакта). 2.Просодические и экстра лингвистические - голос, речь (интонация, тембр, громкость, ритм, темп речи, дикция, модуляция, высота, тональность, паузы, издох, смех, плач, кашель, зевание). 3.Такесические – динамические прикосновения (рукопожатие, поцелуи, похлопывания). 4.Проксемические – пространственная структура общения (ориентация и угол общения партнеров, дистанция). Кинесические средства общения — зрительно воспринимаемые движения другого человека, выполняющие выразительно-регулятивную функцию в общении. Кинесика — изучение собеседника по его жестам, мимике, позам, походке, взглядам. Жесты — разнообразные движения руками и головой, смысл которых понятен для общающихся сторон. Конкретный смысл отдельных жестов различен в разных культурах. Жесты общие для всех культур: 1.Комуникативные – с их помощью, осущ. общение (жесты приветствия, прощания, запрета, утвердительные, отрицательные…). 2.Модальные – отражают оценку отношений (жесты одобрения, неудовлетворения, доверия и недоверия…). 3.Описательные – имеют смысл в контексте речевого высказывания (жесты указания размера, формы, направления). При общении часто наблюдаются следующие жесты: 1.жесты оценки: почесывание подбородка; вытягивание указательного пальца вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта, вставание и прохаживание, наклоненная голова; 2.жесты уверенности: соединение пальцев в купол пирамиды, раскачивание на стуле, закладывание рук за голову; 3.жесты нервозности и неуверенности: переплетенные пальцы рук; пощипывание ладони; постукивание но столу пальцами; троганье спинки стула перед тем, как на него сесть; прикосновение к запонкам, часам, пуговице, сумочке; 4.жесты самоконтроля: руки сведены за спину, одна при этом сжимает другую за запястье или предплечье; поза человека, сидящего на стуле вцепившись руками в подлокотники или сжав кулаки, лодыжки при этом сведены вместе; 5.жесты запрета: сложенные или скрещенные на груди руки; корпус отклоненный назад; манера сидеть верхом на стуле с широко расставленными ногами, дужка очков

во рту; 6.жесты ожидания: потирание ладоней; медленное вытирание влажных ладоней о ткань. 7.жесты доминирования: выставление больших пальцев рук напоказ; резкие взмахи руками сверху вниз; 8.жесты неискренности и сомнения: защита рта рукой, прикосновение к носу, потирание века, почесывание и потирание уха, почесывание шеи, оттягивание воротничка, поворот корпуса в сторону от собеседника; 9.жесты разочарования и враждебности: сцепленные пальцы рук (они могут быть подняты на уровень лица, руки со сцепленными пальцами могут лежать па столе, на коленях при сидячем положении или внизу перед собой в стоячем положении). Мимика — движения мышц лица. Главной характеристикой мимики выступает ее целостность и динамичность. В мимическом выражении шести основных эмоциональных состояний: гнев, презрение, страдание, страх, удивление, радость. Поза - положение человеческого тела, типичное для конкретной среды, культуры; является единицей пространственного поведения человека. Поза наглядно показывает восприятие человеком собственного статуса по отношению к статусу других присутствующих лиц. Люди с более высоким статусом, как правило, принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные. Главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположенности к общению. Различают «закрытые» и «открытые» позы. Закрытые, когда человек пытается как-то закрыть переднюю часть тела и занять как можно меньше места в пространстве, воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. Открытые же воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта. Различают также позы раздумья и позы критической оценки (рука под подбородком, указательный пален вытянут к веку). Есть «наполеоновская» поза: а) стоя, когда руки скрещены на груди и б) сидя, когда обе руки упираются в подбородок. Походка — стиль передвижения. Исследования показывают, что самая «тяжелая» походка при гневе, самая «легкая» — при радости. Самая большая длина шага при гордости. Вялая, угнетенная походка — при страдании. Взгляд — наиболее естественное средство невербального общения. Направление

взгляда показывает, на кого (или на что) направлено внимание собеседника, а также дает обратную связь, т. е. показывает, как собеседник относится к сообщению. Взгляд используется для установления взаимоотношений. Когда человек хочет установить более теплые взаимоотношения с собеседником, он ищет его взгляд. Слишком долгий взгляд в наши глаза настораживает. Меньшее время контакта свидетельствует о недоверии к собеседнику. Не рекомендуется во время деловых бесед и переговоров одевать темные очки, иначе собеседник думает, что его разглядывают в упор. С помощью глаз передаются самые точные и открытые сигналы межличностной коммуникации, так как они занимают центральное место на лице человека и, кроме того, расширение и сужение зрачков не поддается сознательному контролю. Продолжительность взгляда так же, как и язык телодвижений, зависит от национальной культуры. Так, жители Южной Европы имеют высокую частоту взгляда, что может показаться оскорбительным для других народов. Японцы в ходе деловой беседы смотрят не в лицо, а скорее в шею. Просодические и экстралингвистические средства общения. Характеристики голоса и речи относят к просодическим и экстралингвистическим средствам общения. Просодика — это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила ударения. Экстралитвистическая составляющая речи — включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха. С помощью просодических и экстралингвистических средств регулируются потоки речи, экономятся языковые средства общения. Они дополняют, замещают и предвосхищают речевые высказывания, выражают эмоциональные состояния. Виды взглядов: 1.Подъем головы и взгляд вверх – подожди минутку подумаю – необходимо прервать контакт. 2.Движение головой и насупленные брови – не понял повтори – усилить контакт. 3.Улыбка и возможно легкий наклон головы – понимаю, мне не чего добавить – продолжить контакт. 4.Ритмичное кивание головой – ясно, понял, что тебе нужно – продолжить контакт. 5.Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседника – хочу подчинить себе – действовать по обстановке. 6.Взгляд в сторону – пренебрежение – уйти от контакта. 7.Взгляд в пол – страх и желание

уйти – уйти от контакта. Высоким голосом обычно передаются радость, энтузиазм, недоверие, гнев, страх. Горе, печаль, усталость обычно передают мягким и приглушенным голосом с понижением интонации к концу фразы. Плавная, спокойная, размеренная манера речи наиболее привлекательна в общении. Быстрая речь свидетельствует о взволнованности и обеспокоенности чем-либо. Медленная речь отражает угнетенное состояние, горе, высокомерие или усталость. Очень важна в деловом общении «энергетика речи»: ее экспрессия и тональная вариативность. Слушателям импонирует такая манера поведения, когда выступающий не суетится, а эмоционально говорит, не скрывая при этом своих чувств и убеждений, передавая их разнообразной интонацией. Зачастую именно в интонации кроется истинный смысл сообщения. То, как мы говорим, во многих случаях важнее того, что мы говорим. Главная задача, паузы — психологическая. С ее помощью говорящий может привлечь внимание и вызвать интерес у собеседников. Если говорящий делает короткую паузу перед важным сообщением и после, то таким образом он выделяет его. Паузу можно применять между отдельными элементами мысли: фразами, предложениями. Такесические средства общения. К такесическим средствам общения относят динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя. Доказано, что они являются биологически необходимой формой стимуляции общения. Использование этих средств общения определяется рядом факторов, таких как статус партнеров, возраст, пол, степень знакомства. Выделяют три типа рукопожатия: доминирующее (когда рука сверху, а ладонь развернута вниз), покорное (когда рука снизу, а ладонь развернута вверх), равноправное (когда обе руки остаются в вертикальном положении). Пожатие прямой, не согнутой рукой — признак неуважения. При этом человек стремится сохранить дистанцию и напомнить о неравенстве Пожатие кончиков пальцев аналогично пожатию прямой, не согнутой рукой. Инициатор такого рукопожатия хочет держать партнера но общению на удобном для себя расстоянии. Пожатие с применением обеих рук выражает искренность пли глубину чувств по отношению к партнеру. Похлопывали с по плечу возможно при условии близких отношений, равенства социального положения общающихся. Такесические средства общения выполняют функцию

индикатора статусно-ролевых отношений, символизируют степень близости общающихся людей. Проксемические средства общения - Пространство выступает в качестве особой знаковой системы и несет смысловую нагрузку. Это та дистанция, которую соблюдают люди при общении. Виды: 1.Интимная (до 50 см.) – общение самих близких людей; 2.Персональная (50-120) – со знакомыми; 3.Социальная (120-350) – официальное общение, общение с людьми, которых не очень хорошо знают, дискуссии между коллегами; 4.Публичная, общественная (свыше 350) – формальные разговоры, выступления перед аудиториями. На создание психологической атмосферы при общении существенное влияние оказывает не только расположение собеседников за столом, но и форма самих столов. Квадратный или прямоугольный стол, являющийся обычно рабочим столом, следует использовать для деловых бесед, переговоров, брифингов. Круглый стол следует использовать для непринужденной, неофициальной атмосферы; он хорош, если вам необходимо достичь соглашения. Взаимоотношения людей осуществляются не только в пространстве, но и во времени. Как человек распоряжается своим и чужим временем, является важным социальным знаком. Точность и пунктуальность поведения говорит об уважении к другому человеку. Если вы заставляете другого ждать, то тем самым вы заявляете о своем праве распоряжаться ситуацией. Барьеры на пути эффективных коммуникаций - Эффективные коммуникации предполагают, что получатель понимает и принимает нее, что собирался передать ему отправитель. Коммуникативные помехи, препятствия, любые вмешательства в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающие смысл сообщения, называю барьерами. Личностные барьеры — коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя. Физические— коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. Семантические барьеры — коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. К символам общения относят, в частности, слова, действия. Языковые барьеры — коммуникативные помехи, возникающие вследствие, языковых различии отправителя и получателя. Обе стороны не

только должны знать буквальные значения слов используемого языка, но и интерпретировать их в контексте использования. Трудовые, профессиональные и социальные группы часто создают жаргон, понятный только членам этих групп. Он облегчает внутри-групповое общение. Однако при взаимодействии с другими людьми, не входящими в данную группу, и с другими группами его использование может привести к серьезным помехам в общении. Организационные барьеры — коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. Различие в статусе также может стать барьером на пути коммуникации. Яйцо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его. Коммуникативные барьеры— коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм общения, системы жизненных ценностей. Культурные различия проявляются как при вербальном, так и при невербальном общении. Активное слушание как средство эффективного общения - Успех коммуникации во многом зависит не только от умения говорить, но и от умения слушать собеседника. Причем необходимо не только слушать, но и слышать собеседника. Потери информации в случае, если говорящий не ориентируется на собеседника, а лишь на себя, могут составлять от 50% до 80%. По некоторым оценкам руководитель затрачивает на слушание до 80 % своего рабочего времени. Коммуникационные сети - Линия, связывающая две организационные единицы, называется каналом. Совокупность каналов передачи или обмена информацией связывающих несколько организационных единиц, образует коммуникационную сеть. В коммуникационной сети в процессе коммуникации происходит соединение определенным образом людей с помощью информационных потоков. Сети могут быть открытыми и закрытыми. Открытой считается сеть, в которой в точках выхода каналов поток информации может остановиться, так как дальше пути пет. Вернуться он может только тем же путем, каким пришел. В замкнутой (закрытой) информационной сети информация может вернуться к

отправителю по другому каналу, отличному от того, по которому была послана. Однако точка возврата необязательно будет исходной, сообщение может поступить в замкнутую сеть извне. «Цепочка» — линейная связь. Поток информации идет по прямой от А к В, С, Д, Е и наоборот. «Цепочка» эффективна при выполнении повторяющихся, стандартных, рутинных операций, но плохо подходит для работы в постоянно изменяющихся условиях. Горизонтальные связи — элементы децентрализации. «Колесо». Вся информация стекается к сотруднику, занимающему центральное положение (точка Е). Иногда эту сеть называют «звезда». Силовые линии исходят из центра. В сетях типа «колесо» представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные осуществляют коммуникации друг с другом через своего начальника. «Колесо» позволяет начать действовать быстрее. Информация из центра одновременно посылается во все точки. Здесь всегда ясно, кто несет ответственность, достигается больше порядка. Это наиболее устойчивый тип сети, в ней трудно образовать неформальный канал. Однако «колесо» сильно зависит от личностных характеристик лидера (центра). Может возникнуть информационная перегрузка центра. Возможна фильтрация информации центром. «Шпора» аналогичны «колесу», по включают три уровня, пункт А старше всех. Он несет ответственность за всю организацию, его контрольные функции (подлинная власть) в большей степени зависит от действий в его промежуточной позиции. Пункт В — центр реальной власти в «шпоре». Этой властью можно пользоваться как в интересах А, так и в собственных интересах В, возможно, и в интересах Д, Е. «Шпора» используется для снижения информационной перегрузки центра, отмеченной в «колесе»; при этом следует тщательно продумать работу В. Централизованные сети типа «шпора» и «V» эффективны при решении простых проблем. «Вертушка» используются в ситуациях, когда группы осуществляют коммуникации по кругу. Здесь возможен обмен мнениями, хотя есть опасность искажения информации при ее интерпретации. «Круг» — коммуникации осуществляются между людьми, расположенными рядом друг с другом. В «круге» более благоприятный климат, но он менее устойчив, чем «колесо». «Всеканальные» сети — полностью децентрализованные сети. В них формальное лидерство

разделено или полностью отсутствует. Человека (лидера), контролирующего работу сети, в этой схеме нет. Этот тип сети используется, когда необходимо участие всех сотрудников в решении сложных проблем. Здесь каждый при желании имеет возможность высказать свое мнение. В этой сети больше энтузиазма, деловой активности, творческой работы сотрудников. В ней воспитываются лидеры, в ней обеспечивается равноправный доступ ко всей информации. Достоверность и надежность информации высока, ее контроль более тщательный, он может осуществляться из нескольких точек. К основным недостаткам всеканальной сети можно отнести опасность группового единомыслия, неадекватность оценки трудностей (в группе — и «море по колено»), возникает угроза нарушения стабильности и порядка, появляется опасность необъективного подхода к выбору лидера. Во вторичных сетях типа «тент», «палатка», «дом» позиции В и С, Е и Д находятся на одних организационных уровнях. Стрелки показывают направление силовых линий, информация идет в обоих направлениях. «Тент» — здесь две разные силовые линии идут от руководителя А, который организует и обрабатывает информацию. Это очень сильная и устойчивая сеть при условии четко определенной власти и ответственности. Здесь возникает минимум неформальных взаимодействий. «Палатка» образуется, когда руководитель («босс») в позиции А решает, что его старшим подчиненным В и С выгоднее вместе заняться общими делами, прежде чем передавать их наверх. Верхние позиции А, В, С образуют замкнутую сеть — небольшой круг, с каналом между В и С. «Палатка» может быть очень аффективной и действенной при условии четкого определения прав и обязанностей В и С. В противном случае возникает широкая область неопределенности или потенциальных разногласий, требуется постоянное вмешательство пункта А; производительность сети снижается. «Дом» получается, когда возникает новый официальный канал Е-Д, это полностью замкнутая система. Возможна связь каждого пункта с другими точками по нескольким каналам. Здесь три круга коммуникаций: большой, объединяющий всех членов сети и два малых — А, В, С и В, С, Д, Е. С организационной точки зрения «дом» — самая уязвимая из всех

информационных сетей из-за множества официальных каналов, по которым от одного пункта к другому передается информация.

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ (Жизненный цикл)

Культура корпоративная — атмосфера (социальный климат) в организации; общее понимание членами организации ожидаемого поведения. Типы культур — типология корпоративных культур, построенная на основе двух рыночных факторов: уровень риска и скорость получения информации в процессе обратной связи в организации. Кредо организации — коренное убеждение, основы мировоззрения. Репутация организации — созданное устойчивое мнение о качествах, достоинствах и недостатках организации в деловом мире (в определенном сегменте рынка). Бренд — торговая марка товара, определенный уровень его известности на рынке. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла - Существование любой организации, подобно жизни человека, проходит все стадии: с рождения до прекращения жизнедеятельности. Длительная и эффективная жизнь — удел далеко не всех организаций, и причина этого — специфические черты организации, возможности ее приспособления к непрерывно меняющимся условиям внешней и внутренней среды. 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. Одним из действенных методов адаптации является разработка стратегии развития в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла организации. 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 па периодическую перепроверку специфических целей организации, па постановку вопроса о целесообразности ее существования в том виде, в котором она создавалась изначально.

Понятие жизненного цикла организации. Особенности отдельных стадий

Жизненный цикл организации — это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад). Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности. 1.Стадия создания организации. Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены па создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера — новатор. Па данной стадии чаще 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 кадром, создание надежного механизма принятия решении, системы мотивации; * принятии всевозможных мер но 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. 2.Стадия роста организации. На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. Но мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь

вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационно 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; * достичь высокого качества товаров, услуг. 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. На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи: * решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников; * обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала; * оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологии. 3.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. Роли уточнены настолько, что выбытие тех пли иных сотрудников не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии весьма вероятно обюрокрачивание аппарата управления организации. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации. Перед организацией стоят задачи: » обеспечить общую стратегическую дееспособность; » сохранить и упрочить устойчивое положение па рынке. На стадии зрелости руководитель организации должен: * заблаговременно организовать работу по созданию и освоению повой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров; * вести мониторинг

организационной структуры управления, периодически корректировать се 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. 4.Стадия спада организации. Организация сталкивается с уменьшением спроса па свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее цепными 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; » усиливается диктат поставщиков; » возрастает роль соотношения цен 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. Анализ ситуации на стадии развития рынка –

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1.Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объем продаж и емкость рынка (спрос), возможность вытеснения товара с рынка	Возможный объем продаж товара
2.Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий: технологию, организацию, качество продукции, затраты, снабжение сбыт, инфраструктурные связи	Доминирующий фактор конкуренции
3.Анализ схемы предпринимательства	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания технологий, приобретения, установки оборудования, его эксплуатации; обеспечить сырьем, материалами, помещениями, услугами	Формирование системы исходных условий и предпосылок
4.Анализ окружения	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние государственно – политических, экономических, технологических и др. факторов. Определить тенденции их развития	Неопределенность значений факторов, стабильность значений факторов, темпы изменения значений

Корпоративная культура и поведение организации

Корпоративная,, организационная культура относится к факторам внутренней среды организации: это образ жизни, мышления, действия и существования. Речь может идти, например, о порядке принятия решений или о том, как поощряются или наказываются сотрудники организации. Корпоративная культура обычно отличает конкретную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым. Составляющие корпоративной культуры - Два основных подхода к определению понятия «корпоративная культура». 1.Корпоративная культура — совокупность различных элементов, включающих ценности, нормы и правила поведения, философские

убеждения, знаково-символическую систему (мифы, ритуалы, обряды, верования). 2.Корпоративная культура — процесс постановки и ведения дел, способ их реализации. В этом случае раскрывающим понятием является культура постановки и разработки нелеп, задач и стратегии развития организации, а также способы их достижения. Корпоративная культура представляет собой композицию базовых постулатов, положений, принимаемых и разделяемых членами организации. Часто корпоративная культура - как идеология, философия управления, основу которой формируют ценностные ориентации, верования и нормы поведения работников. 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. Организации с сильной культурой имеют богатые и сложные системы ценностей, принятые всеми сотрудниками. 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. 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. Свойства Корпоративной культуры - : 1)всеобщность — пронизывает все виды отношений как внутри организации, так и при взаимоотношении с внешней средой; 2)не формальность — строится параллельно организационной структуре управления, иногда подменяя даже властные структуры; 3)устойчивость—

базируется на традициях. Уровни культуры - На поверхности корпоративной культуры мы имеем дело с артефактами. Этот уровень включает все те явления, которые индивид чувствует, видит, слышит, сталкиваясь с незнакомой для себя культурой. Артефакты могу!' включать в себя видимые результаты деятельности группы: язык, манера общения, ритуалы, церемонии и т. п. Артефакты часто включают неоднозначное толкование, и индивид может проверить, что могло бы значить то или иное явление, только в том случае, если он узнает эту культуру на более высоких уровнях, т. е. погрузится в нее.

Типы корпоративной культуры

Американские специалисты в области корпоративном культуры И Дил и А. Кеннеди вводят типологию культур. Для этого они выбрали два фактора: а) степень риска, связанного с основным видом деятельности организации и б) скорость, с которой организация и ее сотрудники получают обратную связь относительно того, были ли принятые решения эффективными. Авторами выделено четыре тина культуры. Культура «жесткого подхода» представляет собой среду индивидуалистов, которые постоянно рискуют и быстро получают ответную информацию относительно того, были ли их действия правильными или пет. Сущность такой среды заключается в словах «все или ничего». Люди, которые лучше всего выживают в такой культуре, — это заядлые игроки. Здесь быть частью команды не считается наградой, цель - стать звездой. Культура «много работаем — хорошо отдыхаем» это мир продаж. Отдельные работники мало рискуют, но быстро получают обратную связь относительно того, были ли успешными их усилия или нет. Чтобы преуспеть в такой культуре, люди должны поддерживать очень высокий уровень активности и все время оставаться бодрыми. Если в культуре «жесткого подхода» преуспевающий человек становится звездой, то здесь миром правит команда, поскольку в действительности одни человек вряд ли может что-то кардинально изменит. Культура «ставим на свою компанию» связана с принятием очень рискованных решений, но при этом проходит много времени, прежде чем работники узнают, было ли это решение правильным. Вместо того чтобы ставить под удар свою карьеру, как это делают в культуре «жесткого подхода», корпоративные игроки могут рисковать будущим всей компании. Важность принятия правильных

решений воспитывает коллективное чувство осмотрительности. Мир культуры «ставим па свою компанию» меняется медленно, ценности сосредоточены на будущем и на инвестициях в пего. Культура «процесса» — это среда, где мало риска, где обратная связь очень слабо выражена, где работникам трудно оценить, что они деда-ют; вместо этого они особо внимательно относятся к тому, как они это делают. Материальные ставки здесь низкие, ни одна из сделок не может принести ощутимый вред организации. Ценности в этой культуре сосредоточены на техническом и интеллектуальном совершенстве. Особое значение придается ритуалам и церемониям.

Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

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. Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов. К первичным факторам он относит следующие: 1.Точки концентрации внимания высшего руководства. Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации. 2.Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуации, во многом зависит формирование системы ценностей организации. 3.Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное внимание сотрудником, следовательно стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации. 4.Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники

организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетом и ценностей. Группа вторичных факторов: 1.Организационная структура управления. В зависимости от тина структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства. 2.Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации. 3.Внешний и внутренний дизайн, оформление помещения, в котором располагается организация, способы размещения сотрудников создают определенное представление о ценностях и ориентирах данной организации. 4. «Мифы» и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации. 5.Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Формирование и поддержание корпоративной культуры

Корпоративная культура относится к факторам внутренней среды. На ее формирование большое влияние оказывает внешняя среда, в том числе макроокружение— общество и рынок. Процесс формирования культуры связан с установлением определенного типа отношений между членами организации. Это путь нахождения способов современной работы и сосуществования. Происходит формирование ценностей, традиций, устанавливаются нормы и правила поведения, ритуалы, системы коммуникации, язык общения, системы мотивации, т.е. формируется конкурентное поведение работников внутри организации. Причем главная роль в процессе формирования культуры отводится руководителю. Чему следует учиться у западных специалистов – ответственности, честности, умению вести переговоры, минимизация влияния человеческого фактора, специализации, точности и исполнительности. Не следует у них учится – предельно узкой специализации, медлительности

принятия решений, минимизации интересов за рамками профессии. Чему им следует учиться у российских специалистов – умению решать нестандартные ситуации, рисковать, мобильности и быстроте принятия решений, готовности к любому повороту событий, умению расслабляться, настойчивости, умению просчитать последствия. Не следует у нас учиться - неорганизованности, отношению к норме прибыли «минимум 50% и сразу», нежеланию брать инициативу. Поддержание корпоративной культуры представляет собой процесс ее сохранения и укрепления. Особо следует учитывать, что корпоративные культуры в крупных организациях неоднородны. Может существовать доминирующая культура и ряд субкультур. Субкультура представляет собой свод ценностей, которые разделяет небольшая часть членов организации, меньшинство. Субкультура может ослабить организацию или даже нанести ей ущерб, если она находится в конфликте с доминирующей культурой. Это обстоятельство надо учитывать при формировании, поддержке и изменении корпоративной культуры. Для поддержания корпоративной культуры часто используется так называемое «кредо организации», в котором зафиксированы ценности, нормы, ответственность всех членов организации. В качестве примера приводим кредо корпорации «Джонсон и Джонсон». Мы отвечаем перед врачами, медсестрами, пациентами, матерями и всеми другими, использующими нашу продукцию и услуги. Мы должны постоянно стремиться снижать затраты для поддержания разумных цен. Заказы покупателей должны быть выполнены немедленно и точно. Наши поставщики и потребители должны иметь возможность получить достаточную прибыль. Мы отвечаем перед своими работниками, мужчинами и женщинами, работающими с нами по всему миру. Каждый должен рассматриваться как личность. Мы должны уважать их достоинство, чувство безопасности и уверенности в своей работе. Компенсация должна быть достаточная и адекватная, а рабочее место — чистым и безопасным. Работники должны чувствовать себя свободными при высказывании замечаний и предложений. Работники должны иметь возможность для применения п повышения своей квалификации. Мы должны обеспечивать компетентное управление, и наши действия должны быть справедливыми и разумными. Мы должны быть хорошими гражданами -

поддерживать качество продукции и платить налоги. Мы должны помогать улучшению системы образования и здравоохранения. Мы должны поддерживать в хорошем состоянии нашу собственность, обеспечивая сохранность окружающей среды и природных ресурсов. Мы отвечаем перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить ощутимую прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями. Исследования должны выполняться, научные программы развиваться, ошибки — оплачены. Новое оборудование должно быть куплено, новые возможности реализованы, новые продукты — выпущены. Если мы будем работать в соответствии с этими принципами, держатели наших акций будут иметь хорошие дивиденды.

Изменение корпоративной культуры

Сущность корпоративной культуры такова, что она скорее подвергается эволюционным изменениям, чем революционным. Управление изменением культуры затрагивает отношения, сформировавшиеся за длительный период, поэтому процесс является сложным и болезненным для организации. Изменения культуры требуют сформировать новые критерии для найма работников, реформировать систему поощрений, создать новые критерии продвижения по служебной лестнице и даже пересмотреть основные ценности. При изменениях в корпоративной культуре возникают проблемы, связанные с сопротивлением сотрудников этим изменениям. Управление изменением культуры трудно унифицировать, однако представляется возможным выделить некоторые принципы. В американских источниках рекомендуется выделить семь «ключей» — основных правил для изменения корпоративной культуры. При изменениях корпоративной культуры руководители должны информировать сотрудников о том, что важно для организации, почему это важно, а также о мероприятиях, моделирующих определенное поведение. Предлагаются следующие четыре механизма реализации изменений. Механизм участия: необходимо привлекать людей к решению важных для организации вопросов, опираться на их возможности. Механизм символьного управления: используется для поддержки того элемента, который для организации важнее всего. Это должно быть продемонстрировано наглядными действиями (например, разрушением президентом на глазах своих заместителей и

сотрудников старых образцов продукции) или путем резкого изменения внутрифирменной политики. Механизм взаимопонимания: постоянно информируйте людей, объясняйте им, что от них требуется и почему необходимы перемены. Люди хотят понимать сущность воздействующих на них явлений и событий. Взаимопонимание усиливает гордость и взаимную ответственность. Система поощрений: следует быть предельно внимательным, поскольку при несоответствии между объявленными и фактически оцениваемыми качествами при поощрении негативные последствия неизбежны. Таким образом, корпоративная культура - это не только условие эффективного проведения организационных преобразований, но и самостоятельный объект управления. Культуру можно формировать, поддерживать и изменять. Особо следует подчеркнуть взаимосвязь между лидерами и корпоративной культурой. Американские специалисты в области организационного поведения считают, что одной из важнейших сторон деятельности лидеров является управление корпоративной культурой и уникальный талант лидера состоит в умении взаимодействовать с ней. «Ключом к эффективному лидерству в организации является умение читать информацию, содержащуюся в культуре, п соответственно на нее реагировать».

Современная ситуация и перспективы развития корпоративной культуры в России

Что происходите корпоративной культурой в российских организациях, есть ли некие эталоны, образцовые культуры? Прежде чем попытаться ответить на эти вопросы, следует уяснить, а была ли корпоративная культура в советских организациях? На наш взгляд, безусловно, да. Но это была специфическая, адекватная тогдашнему базису культура: сильно идеологизирована, типизирована и унифицирована. Но в ней были и своп герои, специфические церемонии, ритуалы. Многое из этого разрушено. И фактически корпоративную культуру приходился формировать заново. Надо учитывать, что, несмотря на процесс глобализации и интернационализации, культура имеет свои корпи. Корпоративная культура отражает национальную культуру. Поэтому, ориентируясь па лучшие образцы западной корпоративной культуры, ни в коем случае нельзя забывать исторический опыт России (в т. ч. и до 1917

г.), ее материальные, природные, климатические условия, обычаи, особенности человеческого общения. Корпоративная культура в российских организациях находится в стадии формирования, и процесс этот будет продолжаться до того времени, пока в России не разовьются подлинные рыночные отношения.

Формирование репутации организации

Становление рыночной экономики России характеризуется модернизацией систем управления организациями. Создаются, функционируют п развиваются объекты различных форм собственности и направлений деятельности, что предполагает значительные изменения организационных и управленческих отношений. Скорость и восприимчивость изменений, необходимых для адаптации организаций к внешним условиям, определяет их успешность и продолжительность существования в рыночных условиях. Одним из новых инструментов такой адаптации является формирование репутации организации. Формирование репутации организации — сложное, ответственное и достаточно ресурсоемкое направлен не деятельности. Значимость создания и поддержания репутации организации все отчетливее осознается отечественными фирмами. Это связано с тем, что с 2001 г. деловая репутация организации составной частью входит в структуру нематериальных активов. Так, 10-15 % стоимости крупных транснациональных компаний составляет их репутация. Для выживания на российском рынке в условиях международной конкуренции отечественные организации начинают понимать необходимость серьезных вложений в создание и поддержание деловой репутации. Репутация организации представляет собой многоаспектное понятие, во многом определяемое восприятием данной организации, ее продукции на рынке контрагентами (покупателями, клиентами, поставщиками, конкурентами), видением этой организации со стороны ее создателей, владельцев, работников.

Составляющие репутации организации

К настоящему времени общепринятого единого определения понятия «репутация» в специальной литературе нет. В определенном смысле репутация воспринимается как синоним социально-экономической ответственности организации перед покупателем. В некоторых публикациях отмечается отождествление понятий «репутация» и «имидж». В официальном документе

под деловой репетицией организации понимается разница между покупной ценой организации (приобретенного имущественного комплекса) п стоимостью по бухгалтерскому балансу всех ее активов и обязательств. Деловая репутация может быть и положительной, и отрицательной. Положительная репутация рассматривается как надбавка к цене, которую покупатель выплачивает в ожидании будущих выгод. Отрицательная деловая репутация представляет собой скидку с цены, предоставляемую покупателю в связи с отсутствием стабильных покупателей, высокого качества продукции, навыков маркетинга и сбыта и др. Репутация организации отражает устойчивое мнение о качествах, достоинствах или недостатках организации в определенном сегменте рынка. Можно выделить ряд составляющих, по-разному влияющих па репутацию организации. В процессе формирования репутации воздействия осуществляются для создания и развития положительных составляющих, к которым, в частности, относят: имидж организации, ее позиционирование на рынке, отношение к клиентам, авторитет первого лица, известность организации на рынке, престижность как места работы, финансовую стабильность. Имидж — обобщенный обрил организации в глазах целевой аудитории, вариант ее самоподачи, акцептирующие внимание на лучших качествах, повышающих авторитет в глазах потенциальных потребителей. При формировании имиджа важную роль играют: выбор названия организации, наличие известных брендов товаров или услуг, оформление мест потребления товаров, создание миссии организации. Сложным и ответственным является выбор названия организации. Удачное название позволяет с самого начала определить организации выгодное место в ряду других аналогичных организаций. Смысл, который вкладывают окружающие в субъективный образ, который у них формируется от восприятия названия, определяет дальнейшее отношение к этой организации. Перед тем как выбрать название, следует ответить на три вопроса . » Как люди будут воспринимать вашу организацию в ряду остальных? » Какие категории населения будут иметь отношения с вашей организацией? « Какие ассоциации возникнут у людей при восприятии названия вашей организации? Уместно вспомнить выражение Д. Карнеги: «Дайте собаке плохое имя и вы увидите, что из этого получится».

Позиционирование организации на рынке предполагает ее самоопределение, поведение и реальные шаги на рынке. Дополнительными факторами могут служить реклама, участие в профессиональных конференциях и съездах, ассоциациях. Представление организации через проводимые мероприятия позволяет привлечь клиентов в различных сегментах рынка. Составляющей репутации является авторитет первого лица как внутри организации, так и за ее пределами, который определяется множеством факторов, в том числе: уровнем руководства и финансовой устойчивостью организации, умением справляться с последствиями кризисных ситуаций, созданными условиями для работы персонала, существующей культурой общения и др. Элементом репутации является известность организации на рынке, что представляет собой комбинацию финансовых возможностей организации, длительность ее лидирования по качеству выпускаемого товара, географию присутствия продукции организации на отечественных и международных рынках. Престижность организации как места работы предполагает создание атмосферы доверия между работодателями и служащими, обеспечение условиями труда не ниже, чем в аналогичных организациях в данном регионе, предоставление соответствующих социальных пакетов, создание благоприятной рабочей атмосферы, признание успехов и достижений" деятельности. Немаловажной составляющей репутации выступает финансовая стабильность организации, стабильное финансовое состояние, постоянно растущие прибыли. Одним из признаков такой стабильности является регулярность выплат партнерам и сотрудникам.

Понятие бренда товара

Немаловажная роль в приобретении и удержании известности организации на рынке отводится торговым маркам изделий, выпускаемых этими организациями, ее брендам. Исторически Бренд возник как одна из первых форм защиты прав потребителя. Логотип компании гарантировал качество товара, постоянство присутствия на рынке, позволял сориентироваться в ожиданиях от продукта еще до его приобретения, что предполагало некоторое увеличение стоимости товара. В настоящее время отношение к брендам изменилось. В связи конкурентов только за счет качества изделия становится

все сложнее. Компании переключаются с производства продуктов на производство стилей жизни. В этих условиях бренды начинают представлять собой большую часть стоимости компании и наиважнейший источник се дохода. Бренд товара означает торговую марку, определенный уровень известности товара на рынке, определяющий, в числе прочего, социальный статус потребителя. Время, необходимое для возникновения бренда, существенно меняется. Не так давно считалось, что для возникновения и закрепления устойчивой торговой марки необходимо 50-60 лет. В недавнее время возник феномен «быстрых брендов», т. е. торговых марок, которые создаются за небольшой срок, например, за 5 лет. До настоящего времени остается открытым вопрос об отнесении названия товара к понятию «бренд». В российских условиях принципиальным в ответе на него является точка зрения самого производителя, на основании которой строится долгосрочная стратегия продвижения товара и формирования репутации организации.

Ловушки репутации

При формировании репутации могут возникнуть определенные искажения репутации, или так называемые «ловушки репутации». Рассмотрим некоторые из них. Односторонний (однобокий) имидж , означает, что оценка организации осуществляется лишь с точки зрения одной группы клиентов, при этом интересы других групп не учитываются. Отдельные организации не умеют использовать никакие другие стимулы для сотрудников, кроме материальных, забывая при этом, что сотрудники нуждаются в моральном поощрении своей деятельности. В результате появляется ловушка в виде увлечения материальным поощрением своих работников. Ловушка может состоять в создании обобщенного бренда продукции компании, т. е. использовании обобщенных торговых марок, при которых бренды привязываются не к конкретному товару, а к организации в целом. В этом случае стратегия организации строится только на доверии покупателей к организации, а не к отдельным видам продукции. Ловушка оценивания — неумение адекватно оценить стоимость своей репутации. Ловушка оценивания возникает в ситуации, когда невозможно достоверно оценить стоимость компании, в результате она либо переоценена, либо недооценена. Выделяют также ловушку

корпоративной символики, в которую попадают организации. Клиенты привыкают к символике организации (например, цвету упаковки, дизайну товара); смена символов при сохранении марки товара может привести к снижению объема продаж.

Управление репутацией организации

Создание деловой репутации предполагает стратегическое планирован не на 15-20 лет с учетом срока защиты интеллектуальной собственности. Работа проводится по всей цепочке движения товара от производителя к потребителю. Важную роль играет длительность присутствия и известность организации па рынке, создание и поддержание брендов товаров и услуг. Управление репутацией организации — система мер воздействия по формированию составляющих репутации с учетом корпоративной культуры, конкретного этапа жизненного цикла, которая реализуется как внутри организации, так и за ее пределами. Управление репутацией внутри организации предполагает формирование корпоративного кодекса поведения, разработку ее философии, концепции, имиджа первых лиц, моделей привлекательного клиентурного поведения. С этой целью осуществляется разработка основных направлений позиционирования организации и стратегии ее продвижения на рынке, выработка корпоративного стиля, в том числе логотипа, слогана, представительской продукции. Например, известная российская компания «Вимм-Билль-Данн», выпускающая соки и молочные продукты, планомерно осуществляет работу по формированию репутации на протяжении уже 10 лет. На сегодняшний день «Вимм-Билль-Данн» представляет собой торгово-производственную группу в форме холдинга, в состав которого входит 11 молочных комбинатов, расположенных в различных городах России и стран СНГ. Имеются предприятия и за рубежом: в Голландии, в Израиле, — которые являются дочерними предприятиями со стопроцентным российским капиталом. Осуществляется планомерное расширение географического присутствия, позиционирования фирмы на различных рынках. Руководство компании поставило перед собой задачу не просто конкурировать с импортными производителями молочных продуктов на равных, а запять лидирующие позиции. Для этого оказалось необходимым не только выпустить на рынок

продукты с лучшим соотношением цены и качества, но и создать оригинальные запоминающиеся торговые марки, отвечающие именно российской специфике. Таких марок несколько: «Домик в деревне», «Милая Мила», «Из бабушкиного погреба», «Чудо». Уделяется большое внимание работе с персоналом, его мотивации. В 2000 г. в компании начались работы по совершенствованию нематериального стимулирования своих сотрудников. По результатам опроса сотрудников выяснилось, что наиболее желательным вариантом для них является оплата услуг фитнеса. Был определен поставщик таких услуг, что позволило получить их по корпоративным расценкам. Другим направлением управления репутацией является создание корпоративного кодекса поведения. С этой целью осуществляется разработка стандартов корпоративного поведения, регламентирующих отношения акционеров и топ-менеджеров, между сотрудниками, моделей поведения сотрудников с клиентами. Проводится работа но созданию корпоративного духа фирмы, который в совокупности с другими организационными действиями по созданию, например, фирменного стиля, логотипа является основой «фирменности» деловой репутации организации. Например, некоторые российские крупные бизнесмены осуществляют проекты по поддержке молодых специалистов и студентов. В частности, создана «Федеральная стипендиальная программа», финансируемая негосударственным фондом. В соответствии с этой программой в ряде регионов России проводятся отборочные сессии-тренинги для студентов 2-4 курсов институтов. Победителям этих конкурсов назначается персональная стипендия (1500 руб. в месяц) на год. Через год право на стипендию надо подтвердить. По окончании института студенты-стипендиаты получают приглашения на работу в фирмы организаторов. Формирование имиджа первых лиц организации также относится к важному элементу процесса управления репутацией внутри организации и за ее пределами, что достигается за счет соответствующего освещения в средствах массовой информации достижений руководителя, ,побед в тендерах, получения престижных мест в отраслевых, региональных и общероссийских рейтингах. Управление, репутацией вне организации представляет собой формирование ожиданий всех участников бизнеса: партнеров, клиентов, других контрагентов. Данная задача решается

специалистами «Пи-Ар», которые заранее анонсируют положительное развитие организации. Другим направлением управления репутацией является построение рекламной компании, что включает систему представления организации па рынке, стратегию коммуникаций1 со СМИ, мониторинг СМИ. Не менее важным в процессе управления репутацией является работа по поддержанию репутации, осуществление текущего сопровождения репутации и имиджа ее руководителя. Это сложная, кропотливая каждодневная работа, требующая мониторинга процессов, происходящих в организации, качества товаров и услуг, их соответствия цепе аналогичной продукции конкурентов, соответствия поведения сотрудников разработанным моделям поведения в соответствии со стратегией развития. Защита репутации осуществляется постоянно па протяжении всего времени существования организации на рынке. Организации разрабатывают стратегии предотвращения возможных искажений своей репутации, что реализуется на основе анализа состояния рынка и выявления внешних факторов, способных привести к этом у. Отслеживаются негативные публикации, направленные против организации и ее руководителей, проводится планирование действий по их нейтрализации. Применяется юридическая и инструментальная защита брендов и репутации. Для инструментальной защиты брендов применяют специальные упаковки, наклейки с голограммами. При юридической защите репутации обращаются к нормативным актам, в соответствии с которыми (ст. 152 ГК РФ) организация вправе требовать в суде опровержения сведений, порочащих деловую репутацию, если распространитель не докажет, что он и соответствуют действительности. Организация вправе также требовать возмещения убытков, причиненных распространением таких сведений.

ИЗМЕНЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

Организационное развитие — подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов; представляет собой долгосрочные программы по совершенствованию процессов организационного обновления и принятия решений. Агент изменений — рассматривается в организационном развитии как катализатор для привлечения внимания людей в организации к различным аспектам ее функционирования; фактор перемен. Сопротивление изменениям

— поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в процессе труда, проведению организационных изменений. Гомеостаз — совокупность сложных приспособительных реакций системы, направленных на устранение или максимальное ограничение действий факторов внешней и внутренней среды, нарушающих относительное динамическое ее постоянство. Равновесие — состояние в развитии организации, при котором ее потенциал соответствует уровню воздействия возмущающих факторов внешней среды. Стресс (от англ. — давление, напряжение) — состояние общего напряжения организма человека, возникающее как ответ на разнообразные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические и психологические функции Стресс организационный — состояние повышенного напряжения в организации как реакция на воздействие внешней среды, которое может привести к потере управляемости. Управление стрессами — способы адаптации личности к стрессовой ситуации. На уровне организации — изменения в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. На уровне отдельной личности — набор приемов и способов снятия напряжения.

Организационное развитие

Единого взгляда па процесс развития социально-экономических систем среди ученых-экономистов и управленцев-практиков нет. До недавнего времени отечественная наука опиралась на линейный подход к развитию. Ему соответствовали такие понятия, как поступательный прогресс, планомерное наращивание производственного потенциала, стабильность экономического роста. В понятиях отражалось и закреплялось понимание устойчивости, линейности, непрерывности процесса развития, подчеркивался его позитивный характер. При этом скачки, кризисы, переходы, трансформации социальных систем рассматривались лишь как следствие антагонистических противоречий. В настоящее время взгляды на процессы развития существенно изменились. Достижения современной пауки (в частности, синергетики, теории катастроф) свидетельствуют, что неравномерность, дискретность, цикличность, преодоление критических ситуаций являются всеобщей формой организации

материи. Эта закономерность характерна как для элементарных частиц, так и для высшей формы организации материи — социальной. Процесс развития социальных систем связан с неравновесием, конфликтами, скачками, кризисами, поскольку только в такой форме может осуществляться их развитие. Процесс развития характеризуется наличием сложной взаимосвязи между явлениями устойчивости и неустойчивости. Абсолютизация каждой из них имеет свои негативные последствия для развития. «Устойчивость, доведенная до своего предела, прекращает любое развитие. Чересчур стабильные формы — это тупиковые формы, эволюция которых прекращается. Чрезмерная адаптация столь же опасна для совершенствования, как и неспособность к адаптации». В процессе смены состояний устойчивости и неустойчивости упорядоченность сменяется хаотичностью. Хаос и упорядоченность представляют собой два полярных состояния организации. В их противоположности заложено противоречие и, следовательно, пружина для развития. Очевидно, что к любой социальной организации применим общий принцип синергии — в любой сложной самоорганизующейся нелинейной системе должны быть диссипативные процессы, другими словами — необходима определенная доля хаоса на микроуровне, который играет роль силы, выводящей организацию в повое состояние. Любая социально-экономическая организация — это сложная система. Поэтому необходимо говорить о комплексном развитии. Под комплексным развитием мы будем понимать целенаправленное и регулируемое изменение технических, экономических, социальных и организационных параметров. Все указанные параметры органически взаимосвязаны и выделение лишь одного из них во многом условно. Для современного развития российской экономики характерны специфические особенности, обусловленные переходом от административно-командной системы к рыночной экономике. Одной из главных особенностей развития являются альтернативность и неопределенность. Альтернативный характер развития переходной экономики обусловлен тем, что сам переходный процесс начинается в связи с прекращением существования («сломом») прежней системы и что в этом («внесистемном») состоянии резко возрастает неопределенность путей выхода из него, велико число вариантов формирования новой системы. Конечно,

альтернативность имеет определенные границы, вытекающие, прежде всего, из характера «остаточного материала» (исходного состояния переходного процесса), однако и в этих границах возможны разные траектории развития. Современные тенденции развития организации. Главным свойством организации будущего, как показывают многочисленные исследования, является гибкость, постоянное приспособление к динамичной окружающей среде. Это, в спою очередь, потребует постоянной высокой отдачи персонала, развития творчества, самостоятельности, демократизации управления и т. п. Отсюда вытекают современные тенденции развития организаций, предполагающие повышение значимости таких свойств, как большая гибкость, приверженность индивидам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность. Развитие любой организации должно определяться выработанной стратегией. Поэтому очень важно органически связать изменения, происходящие в организации, с ее стратегией и другими важнейшими параметрами. Важны для развития организации: «стратегия; »навыки; »общепризнанные ценности; »структура; »системы; »кадры; »стиль. Обычно когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. На первом этапе, как правило, определяется стратегия. Следующий шаг заключается в том, чтобы определить, в чем данная организация особенно сильна, какие навыки надо развить или приобрести для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Основы организационного развития. Организационным развитием называют современный подход к управлению изменениями и развитию человеческих ресурсов. Концепция организационного развития (ОР) появилась в 1960-х гг. Ее появление обусловливалось тем, что теоретики и практики управления осознали, что готовности отдельных индивидов и малых групп к про ведению изменений недостаточно. Необходимо также; предусмотреть способность к восприимчивости изменений в пост роении организации (прежде всего обеспечении гибкости и адаптивности), а также в действиях (процессе принятия решений - прежде всего) самих руководителей. ОР - организованный процесс, нарушающий динамическое развитие структуры организации и направленный

на новое состоя пне динамического равновесия, которое в измененной структуре будет сохраняться относительно устойчиво. В процессе ОР происходит планомерное совершенствование отдельных сторон деятельности организации и рационализация ее внутренних структур, упорядочиваются во времени и в пространстве трудовые, производственные, социальные и др. процессы. Важно отметить, что ОР имеет инновационную природу. Согласно теории И. Шумпетера, важное значение имеет феномен разрушения в созидательных целях. Концепция так называемого творческого разрушения для отдельной организации означает, что в целях выживания на рынке оно должно постоянно проводить инновации при отмирании всего устаревшего. Поэтому организация должна находиться в процессе перманентных перемен и всегда должна обладать способностью адекватно реагировать на них. Общепринятого определения ОР пока не выработано. Наиболее часто используемое определен не дал и американские специалисты У. Френч и С. Белл: «Организационное развитие представляет собой долгосрочные программы но совершенствованию процессов организационного обновления и принятию решений, в частности посредством более эффективного управления организационной культурой, основанного па сотрудничестве, — с особым акцентом па культуру формальных рабочих групп — с помощью агента или катализатора изменений и с использованием теорий и методов прикладных наук о поведении, включая исследование действием». Причем, согласно концепции ОР, организационное обновление должно рассматриваться с учетом возможностей и угроз, исходящих из внешней среды. У. Френч и С.Белл пишут об этом так: «Относится ли организация к своей внешней среде, а следовательно, и к своей миссии с позиций десятилетней давности или же она постоянно пересматривает свою цель и методы с учетом настоящего и будущего». Агент изменений или катализатор рассматривается в ОР для того, чтобы привлечь внимание различных людей в организации к различным аспектам ее функционирования, что мешает эффективной работе, каким способом можно выполнить ее более качественно и т. п. Иными словами, это своеобразный фактор перемен. Агенты изменений могут быть внутренними или внешними, но чаще они внешние. Это объясняется тем, что они более объективны и имеют

возможность действовать независимо. Основная цель ОР — построение более эффективных организаций. В соответствии с концепцией ОР индивиды и группы рассматриваются как жизненно важные элементы любой организации, изменение которых в силу сложности внутренних взаимодействий — весьма сложная задача. Современный подход к проблемам ОР базируется на ориентации на систему. Это означает, что ОР должно рассматриваться как программа, определяющая взаимодействие различных частей организации и основываться на координации действии всех ее частей. Отсюда вытекает рассмотрение организационных процессов как совокупности трех типов переменных: » каузальных (причинных); » промежуточных; » результирующих. Особая роль принадлежит каузальным переменным, т, к. они влияют на все остальные. К каузальным переменным относятся факторы, на которые имеет возможность оказать непосредственное влияние менеджмент организации: организационная структура, контроль, политика, обучение, широкий диапазон образцов поведения руководителей и пр. Изменение каузальных переменных, в свою очередь, оказывает влияние на промежуточные переменные — установки, восприятие, мотивации), квалификацию сотрудников, а также работу в командах и отношение между группами. Наконец, результирующие переменные — это цели, которые преследуют менеджеры: у вел имение объема продаж, сокращение издержек и др. Основную роль в ОР играют руководители, так как они несут ответственность за планирование и осуществление. Они должны сделать руководимую ими организацию предрасположенной к обучению п самообновлению. Достоинства и ограничения организационного развития. ОР, безусловно, должно быть направлено на позитивные изменения в организации и имеет несомненные достоинства, но, как и любая сложная программа, имеет своп проблемы и ограничения. Реализация программы ОР требует больших затрат времени и сопряжена с дополнительными издержками, некоторые затраты имеют длительный период окупаемости. Осуществление изменений может тормозиться участниками программы в соответствии с групповыми и личными интересами, которые нередко получают более высокий приоритет, нежели интересы организации в целом. Инструменты реализации программы ОР

обязательно должны варьироваться в зависимости от особенностей конкретной культуры. Далее приведем достоинства и ограничения концепции организационного развития. Достоинства ОР: » изменение всей организации; » более высокая мотивация; «рост производительности; » повышение качества труда; » повышение удовлетворения от труда; » улучшенная работа в командах; » разрешение конфликтов; « достижение целей; « возросшая склонность к переменам; » снижение показателей текучести кадров; » формирование обучающихся групп. Ограничения ОР: » существенные временные затраты; » значительные издержки; * увеличение сроков окупаемости; » возможная неудача; « возможное вмешательство личных интересов; » возможное нанесение психологического ущерба; » возможный конформизм; » акцент на групповые процессы, а не на показатели деятельности; » возможная концептуальная неопределенность; » сложность оценки результатов; » несовместимость культур.

Изменения в организации

Необходимость изменений. Эффективное управление обязано гарантировать, что ресурсы (людские, финансовые, материальные и т. п.), приведенные в движение, будут использованы лучше, чем об этом можно было думать. Другими словам и, то, что сегодня выполняется хорошо, завтра будет сделано еще лучше. Такая гарантия порождается явным стремлением к различного рода изменениям. Современные организации различных отраслей функционируют в условиях неопределенности, динамичности и сложности внешней среды. На место обезличенного массового потребителя приходит индивидуальный потребитель. Это стимулирует изменения в сфере как продуктов и услуг (инновации первого типа), так и самих процессов производства или обслуживания (инновации второго типа). При этом требования к качеству товаров постоянно растут, их жизненный цикл становится короче, номенклатура шире, объем выпуска по отдельным позициям номенклатуры меньше. Становление «электронно-прозрачного» рынка (с мгновенным доступом к информации о любых товарах) вызывает резкий рост конкуренции между производителями. Многие организации вынуждены перестраивать структуру и технологию работ, изменять стратегию (инновации третьего тина),

а также проводить сложнейшие работы, затрагивающие психологию и поведение работников (инновации четвертого тина). Изменения — это всегда риск чего-то. По не изменяться — значит рисковать еще больше. Любая организация всегда стремится к равновесию. Когда есть равновесие, индивидам легче приспособиться. Изменения требуют новой регулировки и нового равновесия. В общем виде целями управления по отношению к изменениям являются: 1)достичь принятия этого изменения; 2) восстановить групповое равновесие и личностное приспособление, нарушенное равновесием. Хотя изменения необходимы и обязательны, менеджеры должны убедиться, что в конкретных изменениях есть смысл. Расходы пасам процесс реализации изменения и преимущества, которые оно дает, должны быть взвешены. В некоторых случаях финансовый выигрыш не окупит раскол и разногласия в коллективе. Типы изменений. В зависимости от глубины и характера организационных изменений возможны различные их типы. Типы изменении варьируются в зависимости от их глубины: от неизменяемого функционирования до перестройки организации, когда происходит ее фундаментальное изменение. Каждый тип изменения обусловлен изменениями, происходящими во внешней среде организации, а также сильными и слабыми сторонами самой организации. Характер и глубина проводимых в организации изменений, должны учитывать стадию жизненного цикла организации (подробно о ЖЦО см. в главе 8), поскольку каждой стадии присущи свои специфические процессы. Стадии изменения. Эдгар Х. Шейн разработал модель изменения, которая имеет вид единого процесса. Согласно этой модели, успешное изменение состоит из следующих трех стадий: 1) разблокирования (размораживание); 2)изменения; 3)заблокирования (замораживание). Разблокирование. Все виды обучения, будь то приобретение навыков, знаний или смена установок, зависят от желания обучаемого учиться. Он должен быть подготовлен и мотивирован для приобретения нового опыта. Когда меняют установки, необходимо устранить или разблокировать существующие установки таким образом, чтобы создать пространство для новых. Для содействия разблокированию может использоваться принуждение. Если суметь сделать так, чтобы работники увидели, что изменение имеет отношение к их

собственным нуждам, они, очевидно, стали бы более восприимчивы. Другими словами, их первоначальная позиция может начать изменяться. Изменение. Согласно модели Э. Х. Шепни, изменение установок происходит только при наличии идентификации или интернализации. Если человек может идентифицироваться с другим, у кош есть желаемые установки, это может содействовать желанию измениться. Поэтому для управляющих важно разыскивать лидеров мнении как лиц, производящих изменения. Интернализация — это процесс опробования, адаптации и использования новых установок или методов. Если взгляды или вера человека начинают растворяться, этот человек может захотеть, наконец, обдумать новый подход. Если этот подход докажет свою продуктивность и желательность, то изменение начинает интернализовываться и принимается. Важно, чтобы пробы во время периода интернализации были достаточно хорошими и точными. Заблокирована. Заблокировать — это слово использовано здесь для обозначения окончательного принятия и интеграции желаемых установок таким образом, что нововведение становится постоянной частью личности человека или процедур деятельности. На этом этапе необходимы время п поддержки. Немедленно и постоянно вознаграждаемое поведение, по-видимому, должно становиться частью обычного поведения человека. Стили проведения изменений. Эффективная адаптивность предполагает проведение постоянных изменений, обеспечивающих устойчивое развитие организации в условиях нестабильной среды. Изменения в организации могут происходить ни уровнях: индивидуальном, групповом (коллективном) и ни уровне организации в целом. Причины, вызывающие изменения, могут быть самые разные; в общем виде их можно классифицировать на внутренние и внешние. Внешние обусловлены изменениями в законодательстве, рыночной ситуацией и т. д., внутренние — недостаточной квалификацией персонала, низкой производительностью труди, несовершенными технологиями и т. д. Организационные изменения охватывают как процессы функционирования, не нарушающие динамического равновесия (т. е. процессы, развертывающиеся в рамках данной структуры), так и процессы развития, нарушающие это равновесие. Организационные изменения могут охватывать все подсистемы и параметры

организации: продукты, технологию, оборудование, разделение труда, организационную структуру, методы управления, процесс управления, а также все поведенческие аспекты организации. Следует заметить, что все они тесно связаны между собой и изменения в одном из них влекут хотя бы частичные изменения в других сферах и окажут влияние- па организацию в целом. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, т. к. они несут ответственность за разработку стратегии изменении и планирование мероприятии по их осуществлению. Поэтому очень важное значение имеет выбранный стиль проведения изменений в организации. Управление проведением изменений. Управление проведением изменений должно опираться па определенные принципы. Их общая направленность состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании организационных изменении и обеспечить их позитивное участие в их проведении. Основные принципы управления изменениями - 1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения. 2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками. 3. Проводите эволюционные преобразования. 4. Вырабатывайте адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления. 5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление. 6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам. 7. Рассматривайте процесс изменений в организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания». 8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений. Одной из наиболее распространенных и удачно проявивших себя в практике является модель управления организационными изменениями Л. Гейнера - Она состоит из шести этапов. На первом этапе руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению. На втором — руководство должно сделать четкий анализ проблем организации. На этом этапе, как правило, привлекаются внешние консультанты. Здесь очень важно тесное сотрудничество руководства и консультантов. На третьем этапе происходит детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем. Здесь особенно важно эффективно использовать сотрудников

организации, обеспечивать высокую степень их участия в диагностике и последующем принятии решений. То есть необходим процесс делегирования. На четвертом — необходимо стараться отыскать новые, неустаревшие решения, их поддержку у сотрудников. Это очень важно, поскольку всегда существует искушение применить старое решение к новым проблемам. На пятом этапе необходимо с помощью различных экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать определенным подразделениям и лицам дополнительные полномочия или подготовку для более эффективного проведения процесса изменений. На шестом — необходимо должным образом мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения. Возможные способы подкрепить согласие на внедрение новшеств: » поощрение; » вовлечение в процесс проведения изменений. 9.3. Преодоление сопротивления нововведениям - Причины сопротивления изменениям. Много лет назад Н. Макиавелли в своей знаменитой книге «Государь» сказал: «Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками — те, кому будет хорошо при новом». Носителями сопротивления, так же как и носителями изменений, являются люди. Причем, как правило, люди боятся не самих изменений, а быть измененными. Они боятся попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, т. е. их пугает неопределенность. Люди боятся также, что изменения повлекут за собой личные потери. Они боятся, что для их организации изменения не являются необходимыми или желательными, что они не снизят число проблем, а лишь изменят их или, что еще хуже, увеличат их количество, или же они боятся, что выгоды от изменений будут присвоены себе кем-то другим. Раскрыть причины, по которым происходит сопротивление изменениям, помогает понятие «гомеостаз» (Понятие «гомеостаз» первоначально использовалось в биологии. В настоящее время оно широко применяется » кибернетике, социологии, теории организации). Под гомеостазом понимается

относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных функций системы, т. е. люди привыкают к определенному сочетанию внешних и внутренних условий, даже если это сочетание не совсем для них комфортно. Поэтому какие-либо изменения, несущие даже потенциальную угрозу гомеостазу, ими первоначально отвергаются. Одной из самых важных причин сопротивления изменениям является корпоративная культура. Это связано с тем, что она в той пли иной степени выполняет охранительную функцию для организации, но в то же время она и препятствует проведению изменений. Сопротивление изменениям может быть вызвано способами проведения изменений. Например, жесткий, авторитарный стиль проведения изменений, недостаток информации ч т. и., т. е. такие способы проведения изменений, которые практически не предполагают участие рядовых сотрудников в процессе их реализации. Безусловно, что не все изменения наталкиваются на сопротивление, часть из них изначально воспри-нимаются как позитивные, несущие улучшения. В то же время, как отмечает Дж. В. Ньюстром, изменения и ощущение исходящей от них угрозы могут спровоцировать возникновение эффекта цепкой реакции, т. е. такой ситуации, когда изменение, непосредственно относящееся к индивиду или небольшой группе людей, приводит к прямым или косвенным реакциям многих индивидов в силу того, что они все заинтересованы в том или ином развитии событий. Здесь немаловажную роль играет состояние корпоративной культуры. Виды сопротивления изменениям. Под сопротивлением изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию или противодействие осуществлению перемен в организации. Выделяют три основные формы сопротивления изменениям. Однако кроме вышеприведенной классификации форм сопротивления но их характеру, существуют и другие виды классификаций. Например, индивидуальное сопротивление, групповое сопротивление, сопротивление системы. Наиболее часто проявляется групповое сопротивление. Одним из серьезных источников сопротивления изменениям в организации могут быть «малые» группы. Причина возможного сопротивления изменениям заключается не столько в самих организационных изменениях, сколько в тех последствиях, которые, по мнению членов «малой» группы,

могут нарушить или разрушить среду обитания группы. Поэтому, проводя организационные изменения, необходимо проанализировать интересы и возможные позиции представителей «малых» групп и в связи с результатами такого анализа строить стратегию и тактику проведения организационных изменений. Методы преодоления сопротивления изменениям. Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устранить сопротивление изменению, оказывают методы преодоления сопротивления изменениям. Спектр этих методов весьма различен — от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принудительное), и пользоваться ими необходимо с учетом анализа сложившейся в данной организации ситуации, в том числе с учетом целей, задач, сроков и характера изменений, а также с учетом сложившегося баланса сил. Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться того, чтобы новое положение дел оказалось не просто формально установленным, но было бы принято членами организации и стало реальностью. Очевидно, что чем более глубокие и радикальные изменения проводятся, тем выше вероятность сопротивления им. В любой организации всегда имеются движущие и сдерживающие силы. Курт Левин предположил, что при сопротивлении изменению или нововведению надо проанализировать факторы, действующие в пользу и против этого изменения. После составления перечня всех факторов, которые могли бы содействовать сотрудничеству, а также всех факторов, которые могли бы вызвать сопротивление изменению, следующим шагом, по К. Левину, является анализ сравнительной силы этих факторов. Он установил два способа добиться принятия. Первый — увеличить давление «за» изменение. Без сомнения, вы можете подумать о множестве случаев, в которых давление далеко превосходило сопротивление. Вы можете вообразить давление положительных сторон растущим до такой степени, что отрицательные качества в конечном счете преодолеваются. Единственная опасность состоит в том, что факторы сопротивления не устраняются полностью. В результате создается дав-, достаточное для того, чтобы отразить удар, — очень похоже на сжатую пружину. И действительно, К. Левин называл юту драматическую вспышку

сопротивления, после того как он позиция явно подавлена, «эффектом сжатой пружины». При наличии сопротивления возможны следующие действия. Можно отступить, если большинство управляющих несогласно. Можно преодолеть сопротивление, что может в результате привести к негативным действиям. Или же можно уменьшать сопротивление, что обычно требует меньше усилий. Модель К. Левина является теоретической абстракцией и не может в чистом виде использоваться па практике. Важно не только провести анализ поля сил, но выявить и классифицировать отдельных работников организации по отношению к проводимым изменениям — являются ли они их сторонниками или противниками. Анализ потенциально возможных сил сопротивления позволяет выявить отдельных членов организации или же те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменениям, и уяснить их мотивы. Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация двух факторов: » принятие пли непринятие изменения; «открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению. Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования должно пытаться выяснить, какой тип реакции па изменения будет преобладать в организации, какую позицию займут сотрудники. Самое лучшее время для преодоления сопротивления изменениям — это период до их возникновения. Поэтому для того чтобы успешно провести изменения руководителям, необходимо следующее. 1. Проанализировать ситуацию и организации и предсказать, какое сопротивление может встретить предполагаемое изменение. 2. Уменьшить до минимума это сопротивление (потенциальное и реальное). Задача руководителей организации заключается в создании климата доверия идущим сверху предложениям, обеспечивающего позитивное восприятие сотрудниками большинства изменений. В противном случае руководству придется при менять методы принуждения, однако слишком частое обращение к ним нежелательно. Если же сопротивление изменениям велико, то можно внедрять их в ограниченных масштабах, т. е. использовать так называемый «экспериментальный проект», где оговаривается, что изменения внедряются ч порядке эксперимента с проведением постоянно») контроля и анализа результатов. После определенного оговоренного наперед промежутка времени изменения оцениваются и в случае неэффективности от

них отказываются. Такой подход позволяет создать благоприятную обстановку на наиболее трудных ранних этапах внедрения изменений. Организационный стресс. Как отмечалось ранее в главе 8, любая организация имеет определенный жизненный цикл и в силу этого обладает предельными возможностями, ограничивающими ее существование в неизменном виде конкретным периодом времени. Характерной особенностью рыночной экономики является то, что кризисные ситуации возникают на всех стадиях жизненного цикла организации. Причем случаются ситуации, когда организация попадает в полосу затяжного кризиса и становится неэффективной но всем параметрам, что, как правило, приводит к банкротству, ликвидации компании. В этом случае организация находится в состоянии так называемого организационного стресса (по аналогии со стрессом человека) и к ней неприменимы те управленческие воздействия, которые бывают эффективны но отношению к организациям, находящимся в нормальном рабочем состоянии, ибо действия зачастую могут дать прямо противоположный результат. В успешно функционирующих организациях конкуренция между подразделениями приводит к ускорению развития, а в организациях, находящихся в состоянии стресса, — к усилению взаимной подозрительности, разрушению сложившихся взаимосвязей и, в конечном итоге, отрицательно влияет на организационные процессы. Возможные модели поведения организации, находящейся в состоянии организационного стресса, определяются двумя факторами: « в самой организации нет заметных слабых сторон и спад вызван лишь ситуацией в деловой среде; «спад вызван взаимосвязью внешних и внутренних факторов.

Индивидуальный стресс. Сущность индивидуального стресса

Нахождение личности в организации, выполнение различного рода задан им, освоение нововведений достаточно часто сопровождается усилением стрессовых состояний человека. Понятие «стресс» заимствовано из техники, где оно означает способность различных тел и конструкций противостоять нагрузке. Любая конструкция имеет предел напряженности, превышение которого ведет к ее разрушению. Первоначально понятие «стресс» означало состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней среды. Данное понятие возникло в физиологии для

обозначения реакции организма в ответ на любые неблагоприятные воздействия. Канадский биолог Ганс Селье (1907 -1982 гг.) разработал учение о стрессе, основанное на понятии адаптационном синдрома. В соответствии с этой теорией стресс рассматривался как совокупность реакций организма человека, которая обеспечивала адаптацию всех его ресурсов к условиям существования. Перенесенное в сферу социальной психологии, понятие «стресс» включает в себя целый спектр состояний личности, вызванных множеством событий: от поражений или побед до творческих переживаний и сомнений. Следует уточнить, что все экстремальные воздействия могут вывести из равновесия и физиологические, и психологические функции. Действия стресса тесно связаны с потребностями личности, невозможностью реализовать какую-либо значимую для нее потребность, в результате чего происходит многократное усиление физиологических возможностей и включаются психологические механизмы защиты. Таким образом, стресс личности — состояние общего напряжения организма, возникающее в результате различных причин. При первом же признаке опасности сигналы из мозга приводят тело в состояние необходимости действовать. Надпочечные железы продуцируют адреналин, норадреналин и кортикоиды. Эти химические элементы приводят организм в состояние повышенной активности на короткий промежуток времени, однако если железы вырабатывают их в течение долгого времени, могут возникнуть негативные последствия. Кровь отливает от кожи к мозгу (усиливается его активность), а также к мускулам, подготавливая их к действиям. Эта цепная реакция разворачивается очень быстро, и если она запускается как ответ па единичную экстремальную ситуацию, то не влечет за собой никаких пагубных последствий. При многократном повторении в долговременной перспективе может привести к вредным последствиям. Человек в состоянии стресса способен на невероятные (но сравнению со спокойным состоянием) поступки, мобилизуются все резервы организма и возможности человека резко возрастают, но па некотором интервале времени. Например, когда мать с ребенком переходили улицу, произошла авария и автомобиль поехал на детскую коляску. Чтобы вытащить своего ребенка, хрупкая женщина на глазах столпившихся пешеходов приподняла машину и

вытащила коляску с младенцем. Продолжительность этого интервала и последствия для организма у каждого человека своп. Наблюдениями выявлено, что тяжелая физическая нагрузка способствует нейтрализации действия «гормона стресса»: чем суровей условия жизни, тем сильнее мобилизуются резервы организма, но при условии, что человек настроен па выживание. Как отметил директор Института нормальной физиологии К. Судаков, если стресс продолжается многие месяцы и стал пусковым моментом какого-то заболевания, вернуть физиологические функции организма в норму практически невозможно. В целом стресс - явление достаточно обычное и часто встречаемое. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны, но чрезмерный стресс создает проблемы как для личности, так и для организации при выполнении поставленных задач. Психологи считают, что человек больше п чаще страдает от нанесенных ему оскорблений, чувства собственной незащищенности, неопределенности завтрашнего дня. Хронический стресс предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенном напряжении (длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснения отношений). Острый стресс — состояние личности после события или явления, в результате которого у псе теряется «психологическое» равновесие (конфликте начальником, ссора с близкими людьми). Физиологический стресс возникает при физической перегрузке организма (слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума). Психологический стресс является следствием нарушения психологической устойчивости личности по целому ряду причин: задетое самолюбие, незаслуженное оскорбление, несоответствующая квалификации работа. Кроме того, стресс может быть результатом психологической перегрузки личности: выполнение слит ком большого объема работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы. Вариантом психологического стресса является эмоциональный стресс, который появляется в ситуациях угрозы, опасности, обиды. Информационный стресс

возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума.

Динамика стресса

Для определения наиболее рациональных способов воздействия на человека в состоянии стрессовой ситуации необходимо иметь представление о динамике развития состояния внутреннего напряжения. Выделяют три стадии развития стресса: 1) возрастание напряжения или мобилизация (отрезок АН); 2) адаптация (отрезок ВС); 3) истощение, спад внутренней активности до фонового уровня, а иногда и ниже, или дезорганизация (отрезок СО). Стадия мобилизации (тревоги) характеризуется ростом интенсивности реакций, повышением четкости познавательных процессов, ускорением их, готовностью быстро вспомнить необходимую информацию. На этой стадии организм функционирует с большим напряжением, однако он справляется с нагрузкой с помощью поверхностной пли функциональной мобилизации, без глубинных структурных перестроек. Например, подготовка срочной работы к заданному сроку, подготовка студентов к сессии. Стадия адаптации (отрезок ВС) проявляется за стадией мобилизации при условии, что стресс продолжается длительный период времени. Оптимальный уровень — переносимый стресс воспринимается как позитивное явление, как вызов со стороны ситуации, по при этом контроль за ситуацией остается за индивидом. Данное положение позволяет добиваться высокого уровня производительности. На этой стадии отмечается сбалансированность расходования адаптационных резервов организма. Все параметры, выведенные из равновесия на первой стадии, закрепляются на новом уровне. Но если данная стадия стресса затягивается, то наступает переход к третьей стадии. Стадия дезорганизации (отрезок СП) возникает при устойчивом сохранении стрессовой нагрузки. На этой стадии может произойти нарушение внутренней регуляции поведения личности, происходит потеря контроля над ситуацией. Длительный стресс даже при сохранении внешнего состояния индивида без изменения может привести к серьезным внутренним заболеваниям. Водораздел между оптимальным и чрезмерным уровнями стресса, за пределами которого наступает третья стадия, очень невелик и является индивидуальным для каждого человека. Он зависит

от личностных характеристик, способностей индивида справляться с давлением ситуации. Некоторые исследования показали наличие взаимосвязи между типом темперамента руководителей, занимаемой должностью и стрессовыми состояниями этих руководителем.

Факторы, вызывающие стрессы

Существует ряд причин, вызывающих стрессы личности в организациях. К ним относятся организационные, внеорганизационные, личностные факторы. Организационные факторы, вызывающие стресс, определяются позицией индивида в организации. Примеры: «Трудовая деятельность индивида — ограничения, вызываемые режимом, сменностью работы в организации, внедряемые организационные изменения, новые технологии, которые индивиду приходится постоянно осваивать. »Взаимоотношения в организации — построение и поддержание хороших отношений с начальником, коллегами, подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников. »Недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Такая ситуация бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста. »Недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможности продемонстрировать свою квалификацию в полной мере. »Необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, несвязанных между собой и одинаково срочных. Данная причина характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления. «Неучастие работников в управлении организацией, принятии решений по дальнейшему развитию ее деятельности, особенно в период резкого изменения направлений работы. Такое положение характерно для крупных отечественных предприятий, где не налажена система управления персоналом и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений. «Карьерное продвижение — достижение индивидом карьерного потолка или же чрезмерно быстрое карьерное продвижение. »Физические условия труда — слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная осве-

щенность, повышенный уровень шума. Внеорганизационные факторы вызывают стрессы в результате действия следующих обстоятельств: » отсутствия работы или длительного ее поиска; » конкуренции на рынке труди; » кризисного состояния экономики страны и, в частности, региона. Личностные факторы, вызывающие стрессовые состояния, формируются под воздействием состояния здоровья, семейных проблем, эмоциональной неустойчивости, заниженной пли завышенной самооценки. В результате действия перечисленных причин возможны следующие последствия стресса: субъективные, поведенческие, физиологические. Субъективные последствия предполагают возникновение у человека чувства беспокойства, тревоги, повышенную утомляемость. При проявлениях стресса у индивида усиливаются негативные поведенческие последствия в организации в виде прогулов, неудовлетворенности работой, распространении слухов, сплетен. Физиологические последствия проявляются как повышение артериального давления, сердечно-сосудистые заболевания, нарушение сна, апатия. 9.4.4. Управление стрессом - Потери организаций от стрессов становятся все значительнее во всех индустриально развитых странах. В США менеджеры считают причинами стрессов недостаток власти, некомпетентность отдельных руководителей, конфликт доверия в рамках организации. Японские менеджеры на первое место среди причин стрессов выдвигают напряжение, связанное с организационными изменениями, необходимостью освоения новых технологии. Немецкие менеджеры жалуются на давление со стороны растущего темпа работы, объясняют стресс недостаточной подготовленностью персонала. Все эти причины, а также потери работодателей, вызванные стрессами работников, заставляют организации разрабатывать программы управления стрессами, отрабатывать и внедрять способы адаптации личности к стрессовой нагрузке. Управление индивидуальными стрессами представляет собой способы адаптации личности к стрессовой ситуации. Существует несколько уровней управления стрессами. Первый — на уровне организации, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности. В некоторых организациях, преимущественно в зарубежных компаниях и в отдельных отечественных

банковских структурах, проводят тренинги релаксации (после работы, 2-3 раза в неделю) под руководством психолога. Проводятся также тренинги для развития коммуникативной культуры сотрудников, обучения навыкам сброса напряжения, выездные игровые тренинги с целью снятия напряжения в коллективах, укрепления связей между сотрудниками. Они помогают человеку чувствовать себя лучше, расслабиться, восстановить силы. Подобные программы существуют и применяются на уровне всей организации, особенно много их разработано па предприятиях стран Западной Европы и в США. Второй уровень управления стрессом — для отдельной личности. Предназначен для того, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов. Такие программы включают медитацию, тренинг, (физические упражнения, диету и иногда даже молитву. Они помогают человеку почувствовать себя лучше, расслабиться. 1.Учитесь правильно распоряжаться своим временем. 2.Умейте переключать свою деятельность. 3.Заставьте стресс работать на вас. 4.Посмотрите на ситуацию со стороны. 5.Все проходит, пройдет и это. Приемы индивидуальной борьбы со стрессом: Умение правильно организовать свое время — важное средство снятия или предупреждения стресса. Вот несколько простых правил: 1.при составлении списка необходимых дел перечисляйте в нем, кроме необходимых, такие, какие хотелось бы вам сделать именно сегодня. Регулярно отмечая, что удалось сделать, получаете приятное чувство удовлетворения; 2.все дела разносите но категориям: главные и те, что можно сделать позже; важно уметь ставить цели и расставлять приоритеты. Эта рекомендация при всей ее простоте достаточно сложна для осуществления: она включает умение говорить «нет», ограничивать себя, планировать свою деятельность на каждый денье учетом цели, поставленной па длительны и период; 3.избегайте лишних обещаний; это приводит к дополнительной нагрузке па нервную систему, когда вы не можете выполнить обещанного; 4.четко уточните для себя разницу между активностью и продуктивностью: активность — проявление внешней большой анергии, не всегда идущей на пользу дела; иногда это суетливость, много, а мало результатов; продуктивность — выполнение намеченного, постепенное приближение к

поставленной цели; 5.проаналнзнруйте причины потери времени: длительные разговоры по телефону, ожидание в очереди, выполнение незапланированных дел. Существует множество технических средств для ежедневного планирования дел и проведения анализа потерь времени: ежедневники, органайзеры, офисные программы персональных компьютеров и пр. 6.умейте переключать свою деятельность. Чтобы уйти от напряжения, необходимо найти адекватное по интенсивности замещение выполняемой работе, другой вид деятельности. Это может быть другая работа или физические упражнения, спорт. 7.Заставьте стресс работать на вас. Если неприятностей нельзя избежать, то целесообразно попытаться извлечь из них, но возможности, пользу: * постарайтесь принять негативное событие как позитивное (потерю работы как возможность найти лучшую); * отнеситесь к стрессу как источнику энергии; * воспринимайте проблему как вызов; * не думайте о прошлых событиях как о поражении; * вы не можете отвечать за поступки других людей, а можете только контролировать свою реакцию на них. Главное — победа над эмоциями.

СОЦИАЛИЗАЦИЯ ИНДИВИДА В ОРГАНИЗАЦИИ

Социализация — процесс адаптации личности к окружающей среде, усвоения тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменения индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным. Социализация организационная—деятельность, производимая организацией для объединения организационных и личностных целей. Девиация (отклонение) — 1) нарушение официально установленных или фактически сложившихся в данном обществе (социальной группе) норм и ожиданий: 2) форма дезорганизации поведения индивида в группе или категории лиц в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества.

Сущность процесса социализации

Социализация личности представляет собой адаптацию личности к окружающей среде, усвоение ею тех принципов и норм поведения, которые существуют, изменение индивидуальных установок в случае их несоответствия организационным. Вхождение человека в организацию — это особый, сложный и чрезвычайно важный процесс социализации, от успешности которого зависит

дальнейшее развитие, как члена организации, так и самой организации. Быть членом организации совсем не одно и то же, что входить в организацию, становиться ее членом. Процессу вхождения человека в организацию всегда сопутствует решение нескольких проблем. Во-первых, это проблема адаптации человека к новому окружению, решение которой не всегда проходит успешно, так как требуется правильное взаимодействие обеих сторон: человека и организационного окружения. Во-вторых, это проблема коррекции или изменения поведения человека, без которых во многих случаях невозможно пойти в организацию. В-третьих, это проблема изменений и модификаций в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет вакансию, свободное место для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора. От решения данных проблем зависит не только то, сможет ли человек войти в организацию, но и то, как человек будет работать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационным окружением, а следовательно то, насколько успешно будет развиваться организация.

Обучение при вхождении в организацию

Необходимым условием успешного вхождения в организацию является изучение системы ценностей, правил, норм поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. Нет необходимости изучать всю совокупность ценностей норм, существующих в организации. Однако необходимо знать те из них, которые являются ключевыми для первого этапа взаимодействия человека с организационным окружением, т. е. те ценности, без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. Установление систем такого рода норм и ценностей и соответствующее их описание являются важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадровую работу. Для вступающего в организацию человека совершенно необходимо осознавать значимость этого обучения и рассматривать его как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в организацию. Он должен понимать, что обучение на этапе вхождения поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые будут возникать в будущем между ним и

организационным окружением. Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых в первую очередь должен изучить человек, входящий в организацию, являются:1. миссия и основные цели организации; 2.допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;3.имидж и отличительный образ, который имеет п создает организация;4.принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;5.обязанности, которые должен будет взять па себя человек, вступив в определенную роль в организации;6.поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя заданную работу. Выделяют два принципиально различных подхода к обучению. Первый процесс обучения касается человека, представляющего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации. В этом случае новому члену организации необходимо в основном сконцентрироваться на уяснении конкретных форм проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения для того, чтобы подстроить свое поведение в конкретных условиях. Необходимые знания и информацию он может получить, наблюдая поведение отдельных людей, при беседах с коллегами и руководством и путем получения инструктажа со стороны соответствующих лиц.Второй процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения. В этом случае встает очень серьезная задача познания себя как носителя другой системы ценностей и норм и отхода от этих норм и ценностей. И уже только после этого может начаться процесс усвоения новых норм и ценностей, которые существуют в организации и которым человек должен следовать, становясь членом повой для себя организации. Второй процесс обучения при вхождении человека в организацию существенно сложнее первого. Он требует не только внимательного изучения того, что делается в организации, как ведут себя ее члены, но и глубокого изучения своего собственного поведения с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации, пересмотра

отдельных ценностей в соответствии с тем, какие ценности приняты в организации.

Методологическое представление социализации личности в организации

Российский ученый Г. П. Щедровицкий' сформулировал оригинальный подход для обучения специалистов вхождению в должность в новой организации. Процесс вступления в должность сложен, нетривиален, включает ряд специфических отношений. Для того чтобы рассмотреть эти отношения, было предложено и задать одиннадцать планов анализа «Эти отношения сначала надо разобрать как бы по одному волоконцу, а потом научиться собирать вместе. Между всеми этими столбцами существуют свои зависимости. И кроме того, есть еще совершенно другие типы отношении — включение».Изложим кратко представления Г. II. Щедровицкого. Итак, человек, вступающий в должность, должен представить себе окружение, с которым будет иметь дело. Окружение имеет две стороны — объективную и субъективную, которые особым образом соединяются друг с другом. Уровней или слоев организации очень много, и первое, что мы делаем, — начинаем этот мир, это окружение «растаскивать», мы снимаем с него ряд проекций и кладем их рядом. Так получаются одиннадцать столбцов. Начинаем с пятого столбца и будем двигаться направо и налево. Это условная точка в нашем ряду. Пятый столбец — это личность, вступающая в должность. Вот определенный тин личности, с определенными чертами характера, детерминированными семьей (4-й столбец), его общей культурой (5-й столбец), образованием (6-й столбец), происхождением (7-й столбец), попадает в определенное место. Эта ситуация рисуется постановкой в кружок — место человека, который одной рукой крепко держится за место, а другой помахивает и делает вид, что ему на это место наплевать и он может ходить как угодно. Человек попадает на это место и он должен жить по законам места, с одной стороны, ас другой — за ним стоят его личностные характеристики, определенная семья, то ли как оковы, то ли как прикрытие и поддержка, как прочный тыл в плане независимости, — определенная культура, определенное происхождение. Итак, это — процедура, когда содержание, заданное в одних столбцах, как бы вкладывается внутрь другого столбца. При этом возникают противоречия и разрывы,

рассогласования. Человек раздваивается, он должен вести как бы двойную жизнь, как-то приводить все в соответствие. Таким образом формальная процедура включения наглядно иллюстрируется тем, что содержание столбцов, с одной стороны, зависит друг от друга, а с другой — одно вкладывается в другое. Итак, человек назначен на должность, он должен войти в нее. Он должен войти в определенные слои. Слой, или слои, в социологической литературе называется «страта». Если мы берем прошлое, то слои, или страты, могут быть поставлены в отношение к сословиям, а в современном буржуазном обществе они еще могут быть поставлены в отношение к классам. Реально этих стран, или слоев, бывает больше, чем содержит основной перечень классов. И когда мы читаем литературу (разную — старую русскую, современную европейскую или американскую, современную отечественную), мы всегда там находим те или иные фиксации страт. Скажем, одно из классических произведений на эту тему — это «Дом на набережной» Юрия Трифонова. Вхождение в определенные слои есть важнейший момент вступления в должность. Это может удивить, особенно в связи с ориентацией на «работу, работу и работу». Подчеркивается, что это первое условие вступления в должность. Дальше личность сталкивается с группами (7-й столбец). Сначала — с группой руководства. И она (личность) должна войти в группу, наладить с ними групповые взаимоотношения; войти в организацию (8-й столбец), занять там свое место, оказав свое воздействие. А это во многом зависит от поведения личности, ее мышления, мыследеятельности, рефлексии, понимания, т. с. от техник его индивидуальной работы или поведения (9-й столбец). Она должна будет включиться в систему коммуникации (10-й столбец), которая существует в этом учреждении, многое будет зависеть от его самосознания (11-й столбец) и от того, как это самосознание будет меняться. Что говорится этой строчкой? Вот он — Иванов, Петров или Сидоров, со своими личностными характеристиками — собирается вступать в должность. И он сталкивается, прежде всего, с проблемами, обозначенными столбцами: слои, группы, организация; он должен реализовать определенное поведение, мышление, мыследеятельность и все прочее, и от этого зависит успех его работы. Он должен включиться в коммуникацию определенным образом, и соответственно

будет претерпевать изменение его самосознание. Значимость темы «Вступление и должность» проявляется в принципе: последствия наших поступков ждут нас впереди. С того момента, когда начинается вступление руководителя в должность, он задает, часто не осознавая этого, все то, с чем он столкнется и в дальнейшем. Поэтому сам момент вступления в должность является невероятно важным. От того, как будет поначалу поставлено дело, зависит очень многое. Это не значит, что он не может перестраиваться, переучиваться, не может исправить положение. Но вот эти первые шаги являются решающими. Данное представление социализации личности в организации развивается в практике организационно-деятельностных игр (ОДИ), применяется практикующими методологами в бизнес-образовании и консультировании.

Проблематика организационной социализации

Организационная социализация — это процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного ее члена.

В целом процессы социализации направлены на сочетание интересов индивида и организации, какими бы они ни были. Основные составляющие организационной социализации:1.изменение установок, ценностей и форм поведения;2.непрерывность процесса социализации в течение некоторого периода времени;3.приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе внутри организации;4.взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;5.первостепенная важность начального периода социализации. Организационная социализация—объединение организационных и личностных целей. При всей сложности процессов социализации работников самым труднопреодолимым «порогом» на пути организационной социализации является девиаторов поведение работников. Эта проблема достаточно полно освещается Геральдом Марсом. В менеджменте термин «девиация» обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. Сюда относится воровство и обман на всех уровнях, при этом

польза извлекается за счет других работников, покупателей, клиентов и всех их вместе взятых. Рамки девиации расширяются вплоть до кражи времени, уклонения, избегания налогов, подделки ведомостей заработной платы, саботажа. Таким образом, девиантное поведение — это любое поведение, официально не одобряемое руководством и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям. Это явление историческое, поскольку фиксация примеров девиантного поведения работников имеет длительную историю — от Египта времен фараонов через период классической Древней Греции и до сегодняшнего дня. Попытки объяснить отклонения в поведении с точки зрения психологии основываются на выявлении наклонностей, присущих определенному психологическому типу личности, и ее способности увлекать этим других. Более плодотворными представляются ситуационные объяснения, для которых условия рабочего места исследуются в социальном контексте, примем возможно способствовать девиациям и зачастую даже создание их. Несмотря на то, что некоторые специалисты настаивали на том, что девиации не нуждаются в классификации (поскольку они присущи любому виду деятельности), было сделано несколько попыток классифицировать отклонения от правил в поведении работников. Правда, большинство из них основывалось па типе жертвы или роде занятий, что было полезно для криминологов. Для более широкого круга отклонений, касающихся менеджеров, этот метод не подходит. Авторы других исследований сумели выйти на определенные архетипы (прототипы) девиантиого поведения, основанные на способах организации и структурирования работы. Для типизации отклонений было использовано определенное число факторов помимо вышеназванного. Одни из них возникают из-за несбалансированности власти между жертвой и «девиантом», другие вытекают из специфики средств производства и организации труда.

Факторы, способствующие девиации

Девиантам необходимо использовать различные формы власти, чтобы влиять на те отношения, которые они решили эксплуатировать. Факторами влияния, содействующими проявлению отклонений, являются налаживание коллабо-рационистских (предательских, преступных) связей, деятельность девиантов на

рынках, поддающихся их влиянию, и возможность использовать различные виды двусмысленностей, т. е. возможностей двоякого толкования. Некоторые факторы часто действуют одновременно. Случайная торговля имеет место там, где стороны обычно встречаются один раз, не имея в виду установления устойчивых длительных отношений. Большие города для этого — типичная среда. Хорошим примером является торговля, связанная с туристами, а также гостиничный и ресторанный бизнес. Эксплуатирующую (недобросовестную) экспертизу можно найти там, где проведение реальной или предполагаемой экспертизы представляет собой элемент сделки. Типичные случаи — техническое обслуживание и ремонт, особенно автомобильный сервис. О'Бранен подробно обсуждает такой «обман», но его наблюдения и выводы имеют более широкое значение. Согласно им, клиенты автосервисов очень уязвимы, поскольку, часто не вникая в детали получаемых услуг и нередко не имея возможности перейти от одного агента-производителя услуг к другому, не могут правильно оценить их качество. Автосервисы могут осуществлять неполные услуги, а брать полную плату, устанавливать бывшие в употреблении (подержанные) или дешевые пиратские запчасти и выдавать их за высококачественные, да еще и заменять части без особой необходимости. Соответственно, автомобили ломаются чаще, чем могли бы, и, таким образом, ведут их хозяев к дальнейшим затратам. Специалисты по эксплуатирующей экспертизе получают выгоду, реализуя свои «порочные намерения». Это объясняет, почему сервисы, работающие с низким качеством, могут выглядеть успешными и процветающими по сравнению с теми, кто работает добросовестно. Повсюду, где существует дисбаланс экспертизы и власти, а оценка нормального состояния рынка не может быть произведена самими клиентами. Подобные явления чаще встречаются тогда, когда у клиентов возникают экстренные потребности. Стражи ворот — привратники существуют там, где имеются институциональные (правовые) ограничения и дисбаланс между предложением и спросом, стесняющие свободную конкуренцию как товаров, так и информации. Типичная работа стражей ворот — манипулировать очередностью выполнения заявок на дефицит при наличии очереди, разрешать допуск к лицам, принимающим решения, и обеспечивать утечку информации,

влияющей на коммерцию. Таким образом стражи ворот специализируются на расчистке «горлышка бутылки» за вознаграждение. Они особенно распространены в условиях командной экономики и в странах «третьего мира». Захват в триаде является характерной чертой отраслей частного сервиса, где потребители (или клиенты) находятся в непосредственном контакте, как с предпринимателями, так и с работниками. Захват в триаде предполагает возможность для коалиции между любыми двумя из них в ущерб третьему. Они очень типичны для службы доставки, официантов, кассиров и в розничной торговле. Системы контроля признаются ответственными за нарушение в тех случаях, когда они не налажены (если их установка слишком дорога или сложна по сравнению с возможной экономией или плата за установку ложится на предпринимателя, а убытки компенсируются за счет клиентов). Например, контроль считается финансово нецелесообразным в вопросах отслеживания правильности реализации купонов на скидки или раздачи бесплатных подарков в магазинах и на прилегающих территориях. Кстати, эту нишу может заполнить сравнительно дешевый электронный контроль. Двусмысленность существует там, где неоднозначность изначально заложена в понимании количества, качества или точной категории товара. Она может способствовать прикрытию воровства и, собственно, специально для этого и закладывается. Например, сложно сосчитать количество напитков, выпитых на свадьбе, или, делая закупки для строительства, пересчитать количество привезенных кирпичей, измерить толщину бетона на дороге, точное количество арматуры, израсходованное при строительстве здания, или оценить количество оцинкованных листов на крыше. Присвоение и контрабанда товаров также довольно типичны. Это хорошо известная ситуация с «несунами», осуществляющими неразрешенный вынос или кражу товаров. Поэтому особому риску пропасть подвержены ценные предметы, которые малы по размеру пли легко могут быть отнесены к собственности вора, а также во время осуществления или ожидания их перевозки. Анонимность и масштаб. Самый типичный фактор, ведущий к отклонениям, — масштаб больших организаций, ведущий к обезличиванию. В описываемых случаях оправданий, используемых при девиациях, устанавливается, что воровство, совершенное корпорацией, не рассматривается

как что-то аморальное, в отличие от воровства, совершенного конкретным человеком.

Классификация преступлений и девиаций на работе

Девиации в одних видах работ совершаются при сговоре руководителей, в других — быстро и безжалостно наказываются, в-третьих, организуются и проводятся в жизнь без участия индивидов, в-четвертых, требуют групповой кооперации. В то время как некоторыми работодателями отклонения рассматриваются как стимул, почти как часть заработной платы и поэтому неявно приветствуются и даже поощряются, многие девиации вызваны чувством обиды и могут быть расценены как способ ответного удара боссу, компании, системе пли правительству. При попытках классифицировать типы девиаций у исследователей возникали сложности с упорядочением многочисленных вариантом, что, вероятно, послужило причиной отказа многих исследователей от этой работы. Американский специалист Грин разделил профессиональный криминал типа А категории:1) преступление в интересах нанимающей (предпринимательской) организации;2) преступление, совершаемое официальными лицами путем использования их правительственных полномочий;3) преступления, совершаемые профессионалами путем использования их профессиональных возможностей;4) индивидуальные преступления. Эта классификация ограничена преступлениями и не включает недопустимое (но не криминальное) девиантное поведение, которое наиболее интересно менеджменту. Категории типологии недостаточно четко различимы: в частности, существует пересечение между третьей и четвертой позициями. Дальнейшая сложность состоит в том, что классификация, основанная на категории «нелегально, недопустимо», требует уточнений: то, что является нелегальным в одной стране, может выглядеть совсем иначе в другой. То, что нелегально в один период времени, может оказаться легальным через какое-то время. Подход, при котором классификация отклонений вытекает из классификации работ, позволяет избежать этих проблем. Самая эффективная классификация основана па оригинальных признаках и группирует отличительные характеристики в блоки. В ней работы разделены на подтипы и следуют модели, возникшей в рамках

социальной антропологии под названием «Теория культур». Теория культур, изложенная Томпсоном, объясняет, что ценностные ориентации, установки и поведение людей напрямую соотносятся с тем способом, которым организованы их социальные отношения. Применительно к рабочему месту они зависят от характера и организации труда. Работы разделены на подтипы с учетом специфики их организации и изучения с двух точек зрения. Первая: организована ли работа по принципу взаимодействия в группе пли выполняется индивидуально. Вторая: возможна ли определенная степень автономности или применения строгих правил и классификации обязанностей исполнителей. Тогда, когда эти два измерения — вовлеченность в группу и сила правил — оцениваются как сильные пли слабые, они могут быть помещены в матрицу 2x2, чтобы представить четыре обобщающих и простых для понимания культурных прототипов девиантиого поведения. Данный подход делит поведение в процессе деятельности на 4 категории: «ястребы», «ослы», «стервятники» и «волчьи стаи». Деятельность в рамках каждой категории не только обладает общими структурными характеристиками, по также отчетливо связана с определенными видами кражи, обмана, подмены и воровства клиентов, работодателей, подчиненных и правительства. Эти категории также отражают определенные блоки как разных типов недозволенных видов обучения и карьерного продвижения, так и разных ценностных ориентации, установок и оправданий. Каждая категория подразумевает и различную управленческую реакцию: «Ястребы» (слабые правила классификация обязанностей; слабое вовлечение в группу) — они, как и их оперенные прототипы, являются конкурентоспособными индивидами. Их высокое положение в организации нельзя рассматривать как удачу для организации, поскольку у них есть тенденция создавать свои правила или менять их в свою пользу. Это предприниматели и посредники, профессионалы в сфере иннова-ций и деятели малого бизнеса. Их целью является «сделать это», ради чего они работают над сохранением и усилением своей автономии. Главным капиталом «ястребов» являются знания и чутье, дополняемые сетью контактов и связей за пределами организации, во внешней среде организации. Их метод включает четкое отделение одних видов деятельности от других. У одного крупного

«ястреба» в области медицины были нрава на закупку специализированного оборудования на миллион долларов. Три американские компании, расположенные в Нью-Йорке, Лос-Анджелесе и Лас-Вегасе, соревновались за получение его заказа, и он но время путешествия из Лондона посетил все три. При этом воспользовался «единым» билетом, дающим право неограниченного числа перелетов в США со значительными скидками, а заявил стоимость отдельного перелета из Нью-Йорка в Лос-Анджелес и из Лос-Анджелеса в Лас-Вегас. Дело не в том, что этот «ястреб» служит примером мелкого мошенничества, а в том, что он использует несколько групп, которые об этом и не знают и не желают обращать внимание на то, что он требует возмещения затрат с каждой из них. Более того, они вполне серьезно настроены оплачивать расходы, при этом каждое взаимодействие осуществляется в изоляции от другого. Оправдания «ястреба» состоят в том, что потенциальные доходы компаний перевешивают убытки, что никто не жульничает и что «редкие ресурсы» используются в максимальной степени. Попытки контролировать поведение ястребов, не создавая альтернативной системы вознаграждения, могут принести к потере ключевого персонала. Их талант достаточно востребован, и, поскольку система связей у них хорошо развита, они склонны переходить к соперникам, забирая с собой ресурсы, включая клиентов компании. «Ястребы» не отличаются преданностью и склонностью к стратегическому планированию. Контроль и ограничения для девиаций устанавливаются независимо друг от друга и основываются на воспринимаемых рыночных ценностях. «Ослы» (сильные правила/классификация; слабое вовлечение в группу). В работе «ослов» главенствуют правила, недостаток автономии, часто низкий статус и относительная изолированность друг от друга. В частности многие работы по перевозке выполняются «ослами». Существует тенденция ограничивать их расписаниями и правилами безопасности, хотя они часто работают в одиночку. Подобного рода ограничения существуют у кассиров в супермаркетах и у квалифицированных операторов. Их реакция на это — стремление повысит ь независимость и обеспечить свои интересы за счет нарушения правил, зловредного саботажа, подмены продуктов, особенно в сфере персональных

услуг, использования родственных отношений и обмана. Подобные деяния могут быть очень разрушительными и даже опасными для результатов работы, особенно в силу того, что отсутствие влияния группы непременно ведет к отсутствию группового сдерживания. В отличие от классических «волчих стай», таких как работники доков, которые, как правило, работают в команде, эксцессы «ослов» не регулируются групповым контролем. Чем больше менеджеры контролируют работы, выполняемые «ослами», используя обычные методы увеличения ограничений и усиления правил, тем больше снижается эффективность. Схемы но увеличению автономности и интереса к работе за счет расширения работ, обогащения работы, ротации действуют лучше альтернатив, особенно связанных с развитием перспектив продвижения и мерами по повышению безопасности труда. «Волчьи стаи» (сильные правила/классификация; сильное вовлечение в группу). Они практикуют групповое воровство, которое осуществляется в хорошо организованных и стратифицированных бандах. Традиционно в качестве примера называют бригады докеров с их иерархией, порядками и внутреннем контролем, основанным на принципах группового труда, требующего выполнения задач при условии разделения и кооперации труда. Многие ремонтно-экснлуатационные и строительные бригады являются примером «волчьих стай». Воруя или потворствуя другим девиациям, они действуют в соответствии-с установленными правилами, в которых оговорены ограничения и четко определено разделение труда. Поэтому в отличие от одиночек-«ослов», у них предполагается обучение технике и практике отклонений. Как волки в реальной жизни, они знают, кто является их лидером, а кто ведомым, используют внутреннюю организацию для наказания и вознаграждения отклонений внутри стаи (особенно тех, которые выходят за рамки установленных группой пределов) и проявляют сильную преданность группе, часто сопротивляются переменам и инновациям. Если «ястребы» являются впечатляющими инноваторами, а «ослы» склоняются к фатализму, «волчьи стаи» наследственно консервативны и работают на основе долгосрочной стратегии, как в части девиаций, так и других дел. Они являются примером самых стабильных рабочих групп. «Стервятники» (слабые

правила/классификация; сильное вовлечение в группу). Они тоже основываются па командах, по их команды, в отличие от «волчьих стай», минимально дифференцированы по рангам или функциям. К «стервятникам» относятся путешествующие агенты по продаже, равно как и прислуга, которые объединены как бы наличием общей базы — работой на одного непосредственного начальника. К «стервятникам» относятся и водители такси (особенно работающие в одном таксопарке), а также официанты поездов и пассажирских морских лайнеров. Они зависят от информации и нуждаются в поддержке со стороны коллеги группы, но в то же время имеют собственные интересы. Отсутствие роли признанного лидера, которое является следствием слабой классификации обязанностей и парадоксальной комбинации конкуренции и потребности в кооперации, приводит «стервятников» к сложностям в разрешении их споров и делает их, в частности, субъектами слухов и выбора в качестве «козлов отпущения». Группировки «стервятников», как правило, нестабильны как в части их состава, так и в части поведения, которое склонно быть беспокойным. В работе «стервятников» поведение не является противодействующим (как в работе «ослов») или творческим (как у индивидуалистов-«ястребов»), а зависит от изменяющихся возможностей, предоставляемых менеджментом. Ускорение темпа, увеличение веса, изменение цепы или намерений не имеют тенденции восприниматься как враждебные, как было бы в случае с «волчьей стаей». Наоборот, изменения предоставляют работникам определенные шансы. Они «скачут» в нестабильной системе, которая постоянно противодействует и пугает тем, что сбросит их. Группа официантов морского курорта на севере Англии была обвинена во взимании чрезмерной платы за напитки. Менеджер отеля исполнял роль лидера группы спекулянтов. Его защитой было то, что он был вынужден «делать прибыль и быть уверенным в том, что запасы соответствуют действительности». Он сказал, что допускал и поддерживал взимание чрезмерной платы: «Установки директоров совпадали с моей, и при случае директора говорили в шутливой форме: «Это цепы ревизоров пли наши?» Я говорил, что они должны быть довольны, гак как мы получаем прибыль, это означает, что и компания получала преимущества благодаря хорошему курсу

акций». Явный сговор подобного рода между работниками и менеджментом нижнего уровня довольно типичен среди «стервятников», особенно тогда, когда жертвы находятся вне фирмы. Довольно часто имеют место девиации, улаживаемые посредством тайного сговора высших менеджеров до тех пор, пока предмет не становится видимым, что еще более усугубляет присущую «стервятникам» неустойчивость положения.

Взаимодействие человека и организационного окружения

Если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, то это взаимодействие может быть описано следующим образом.1. Человек, вступая во взаимодействие с организационным окружением, получает от него стимулирующие воздействия. 2. Человек под влиянием этих стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия. 3. Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают воздействие на организационное окружение. При таком рассмотрении в организационное окружение включаются те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов: речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т. п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают к себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты. Результаты работы состоят из двух составляющих. Первая — это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая •- это то, что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на те стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к нему. При рассмотрении взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом описание этого взаимодействия может быть представлено следующим образом. Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним

окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс информационного и материального обмена между организацией и внешней средой. В данной модели человек рассматривается как основная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности.

ФОРМИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДА

Маркетинг поведенческий — изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения для адаптации организации к внешней среде. Компетенция (от франц. сотре1епсе) — совокупность знаний (результатов образования) личности, навыков (результатов опыта работы и обучения), способов общения (умения общаться с людьми и работать в группе) индивида, определяемых целью, заданностью ситуации и должностью. Управление поведением — система мер по формированию принципов, норм поведения индивидов в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимым и затратами. Поведение притягательное клиентурное — поведение сотрудников организации, направленное на максимальное привлечение клиентов.

Поведенческий маркетинг

Существование организации па рынке предполагает постоянный поиск форм и методов укрепления своего положения, расширение, спектра продуктов и услуг, которые она предоставляет покупателю, что неизбежно приводит к необходимости одновременного расширения маркетинговых исследований в различных направлениях. Поведенческий маркетинг — изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения сотрудников для адаптации организации к изменениям внешней среды. Можно выделить несколько направлений поведенческого маркетинга, в частности: 1)в отношении сотрудников; 2) в отношении клиентов; 3) в отношении поставщиков; 4) в отношении акционеров. Кратко остановимся на характеристиках этих направлений поведенческого маркетинга. Поведение

сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения. Изучение вариантов поведения сотрудников определяется целями и стратегией развития организации и проводится ее руководителями для формирования подразделений с требуемыми стандартами поведения. Поведение клиентов. Клиенты — ключевая группа, ради которой, в конечном счете, и существует организация. Данная группа включает: 1.непосредственно потребителей (пользователей) продукции и услуг (например, граждан, обратившихся в поликлинику за помощью); 2.заказчиков — организации, которые приобретают услуги (например, местная администрация, которая финансирует эту поликлинику). Поведение изучается специалистами организации, собирается всевозможная информация о клиентах при помощи анкетирования, при проведении презентаций, маркетинговых акции, в результате чего составляется банк данных клиентов организации. В 90-х гг. XX в. появилось понятие «лояльность клиента», т. е. внутренняя благожелательность клиента по отношению к продукту или услуге, оказываемой организацией, с целью формирования путей повышения вероятности осуществления им повторных закупок. Ориентация организации на клиента предполагает управление поведением всех участников взаимоотношений: и сотрудников, и клиентов. Управление лояльностью клиентов — сложное направление деятельности организации, включающее изучение самого понятия лояльности клиентов данной организации, измерение этой лояльности, разработку системы мер по изменению поведения сотрудников организации, чтобы сформировать круг постоянных клиентов. При таком подходе в организации разрабатывают модели поведения своих сотрудников и модели поведения клиентов. В поведении клиентов различают верность товару, марке, самому предприятию. В качестве специальных случаев выделяют верность продавцу, месту и покупки. Лояльность клиента не может быть выражена пороговой величиной, превысив которую, клиент может быть квалифицирован как лояльный. Также ее нельзя рассматривать только как результат поведения клиента, поскольку со временем

интенсивность благожелательности может сильно измениться. В современной научной литературе предлагаются различные мероприятия по повышению вероятности повторных закупок продукции выгодными для организации группами клиентов. В организациях, построенных на информационных технологиях, разрабатываются модели поведения посетителей сайтов. Например, определяется частота посещений сайта, длительность визита, анализ того, кто совершает покупки в определенное время и что покупает. Специалисты, проводящие такие исследования, помогают Интернет-компании установить расцепки на рекламу, определить возможности кросс-продаж, разработать маркетинговые стратегии. Поведение поставщиков — изучение перспективы работы с уже существующими поставщиками с учетом стратегии развития организации и наличия альтернативных вариантов на рынке. Поведение акционеров— изучение поведения желающих вложить свои свободные средства в развитие организации, возможностей привлечения капитала.

Компетенция персонала

Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как компетенция персонала. Понятие «компетенция» используется в современном менеджменте для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации. Компетенция представляет собой совокупность следующих элементов: знаний (результатом образования личности), профессиональных навыков (результатов опыта работы и обучения), навыков поведения и общения персонала (умения нести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе). Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и динамично соединяет составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности. Для определения содержания компетенции необходимо: проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные компоненты требуемых знаний, навыков, построить иерархию компетенции с учетом развития всех элементов; выявлять элементы компетенции, общие для

различных направлений деятельности. Понятие компетенции лежит в основе практики управления персоналом ряда многих крупных зарубежных н отечественных организаций. Обладание компетенцией не является процессом застывшим, законченным, требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых, поскольку компетенция имеет определенный жизненный цикл. Жизненный цикл компетенции— период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся и соответствии с требованиями должности и окружающей среды. Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею. Управление компетенциями представляет собой процесс развития и поддержания компетенции на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, специалист становится неконкурентоспособным, а организация терпит убытки. В этой связи необходимо: 1.постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание профессиональных навыков, навыков общения); 2.расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенции. В соответствии с новыми должностями значительно возрастает значение коммуникационных навыков в реальном масштабе времени, умения работать в команде в виртуальной организации, умения анализировать большие объемы поступающей информации и принимать стратегические решения, ориентироваться в постоянно меняющейся ситуации. В зависимости от эффективности поведения сотрудников в отношении с клиентами можно выделить: притягательное клиентурное, избирательное, антиклиентурное, псевдоклиентурное поведение. В данном случае эффективность поведения предполагает влияние поведения сотрудника на достижение организацией поставленных целей при допустимых затратах. Притягательно, клиентурное поведение предполагает такое поведение сотрудников, которое направлено на максимальное привлечение клиентов, что позволяет повышать показатели эффективности работы организации. Избирательное клиентурное поведение — поведение сотрудников,

направленное на отбор клиентов (по своему усмотрению или на основании установок руководителей), с которыми они считают целесообразным работать, а на остальных не обращают внимания (эффективность средняя, так как по ошибке можно не приобрести выгодного клиента). Данный подход может быть заложен в стратегию развития организации или быть избран самим специалистом. Например, фирмы, торгующие дорогими автомобилями, иногда отбирают клиентов, с которыми они хотят иметь дело, с тем чтобы не тратить время и средства на «бесперспективных» с их точки зрения клиентов. Такой отбор клиентов — дело спорное и деликатное. На практике его реализация не афишируется, но подобные указания даются работникам. В некоторых случаях избирательное клиентурное поведение выбирается сотрудниками самостоятельно, в соответствии с их подготовленностью, знаниями, отношением к делу —для экономии собственных сил. Эффективность да иного типа поведения может быть различной: из-за неопытности сотрудника могут быть пропущены потенциально интересные клиенты и, наоборот, потрачено много сил и времени (а следовательно, и денег работодателя) на клиента, который не оправдал ожидания.

Управление поведением индивидов внутри организации

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия па сотрудников, т. е. управление их поведением. Управление поведением — система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами. Модели поведения персонала — формы (образ) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей. Управление поведением осуществляется в несколько этапов. На первом этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности: определяются ключевые формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации. Модели аффективного поведения создаются в соответствии с принятой стратегией управления организацией. Анализ целей деятельности организации, способов их

реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения. Второй этап — аудит поведения. Поведенческий аудит — анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью: медлительность пли сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность; конструктивные предложения или жалобы и др. Личностные характеристики не рассматриваются. Цель этапа — предоставить объективную информацию о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появления дисфункционального поведения. Функциональные виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные -- негативного подкрепления пли наказания. Выявляются ключевые элементы поведения, характерные для конкретного вида деятельности (например, навыки продаж, уровень владения компьютером). Дисфункциональные виды поведения — формы поведения, которые не способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействия на работников для их предотвращения (например, количество допустимых ошибок при составлении документов, длительность отсутствия па рабочем месте. Измерение поведенческих элементов у сотрудников, выполняющих соответствующие виды деятельности — определение величины поведенческих элементов. В поведении выделяют элементы, которые можно измерить, оценить количественно: выполнение определенных операций, отсутствие на рабочем месте, задержка на перерыве, перекуры, разговоры с коллегами. На третьем этапе осуществляется разработка стратегии интервенции, т. е. разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных. Комплексное воздействие на сотрудников включает систему мер воздействия, которые раскрыты более подробно в других главах этого учебника: * способы изменения установок личности; * применение различных систем мотивации; * методы воздействия на поведение групп; * проведение всевозможных тренингов для отработки навыков работ у специалистов и руководителей; *

управление карьерой специалиста — система перемещения специалиста в организации в соответствии с его целями, способностями и желаниями и с учетом целей, задач организации; * организационное регламентирование — четкое формулирование должностных обязанностей и др. Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как ос новы создания системы ценностей в организации. Регламентация деятельности личности осуществляется рядом документов, основными из которых являются должностная инструкция, контракт. В примере «Теремок» аудит поведения сотрудников осуществляется ежедневно, иногда по нескольку раз в день. В результате осуществляется подкрепление функциональных форм поведения в виде повышения разряда поваров, выплаты процентов от выручки буфета. Практикуется и негативное подкрепление в виде предупреждения при нарушении принятых норм поведения или наказания (увольнение).

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

Мультикультурализация — формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе. Культура — здесь: исторически сформировавшаяся совокупность достижений развития общества, обеспечивающая адекватную коммуникацию индивида в организации. Культура корпоративная —атмосфера (социальный климат) в организации; общее понимание членами организации ожидаемого поведения. Культура национальная — совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, разделяемых большинством жителей страны. Адаптация — процесс приспособления личности, организации меняющимся условиям внешней среды. Адаптация культурная — преодоление ряда коммуникативных пре-пятствий и барьеров, таких как язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение. Менеджер-экспатриант — менеджер из страны, в которой расположена главная штаб-квартира фирмы, получивший назначение в другую страну. Этноцентризм — предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как более предпочтительные; убеждение, что куль-турные ценности и обычаи своей страны превосходят все другие ценности.

Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний

Глобализация мировой экономики, участие организации в различных формах международной кооперации, стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные мультпнацпональные корпорации выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. Стало очевидным, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним. В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на ОП и организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде. Осознание важности этих проблем происходит и в российском бизнесе. Скопца 1990-х гг. успешно работающие российские компании все более активно расширяют международную деятельность и усиливают свое влияние на мировом рынке. Помимо традиционного экспорта сырья, импорта товаров, создания совместных предприятий стали развиваться и такие формы международной кооперации, как участие в акционерном капитале и приобретение контрольных пакетов акций иностранных компаний, открытие филиалов и строительство заводов за рубежом, создание стратегических альянсов и союзов. Российские корпорации становятся мультинациональпыми компаниями. Мультинациональная компания — это многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, причем каждое из них остается относительно самостоятельным. На ОП и организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние национальные, социальные, экономические, политические, юридические, этические особенности разных стран. Социальные факторы характеризуют различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране. Производственный персонал, а также менеджеры низшего и частично среднего уровня международных компаний набираются на местах. Это означает, что на организационную культуру будут оказывать влияние такие

особенности национальной рабочей силы, как уровень образования, квалификация, профессиональная структура, демографические характеристики (пол, возраст, мобильность) человеческих ресурсов в каждой конкретной стране. Например, для России характерен высокий уровень образования и квалификации персонала наряду с низким уровнем оплаты труда, что является привлекательным для деятельности иностранных компаний. Этические факторы характеризуют различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам и меньшинствам, что оказывает существенное влияние на нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками компании. Юридические факторы отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают. К политическим факторам относят степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления и т. п. Экономические факторы определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темны инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом. Национальные факторы отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. Национальные культурные ценности во многом определяют поведение работников и оказывают наиболее сильное влияние на организационную культуру. Этим объясняется внимание менеджеров, которое он пуделяют изучению национальных особенностей, культурного окружения, межкультурных различий в каждой конкретной стране, где работает организация. Национальную культуру можно определить как совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, принятых в стране и разделяемых большинством ее жителей. Национальная деловая культура включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую готику, деловой этикет и является составной частью национальной культуры. Необходимо имен, в виду, что взаимодействие с международными партнерами — это всегда столкновение национальных

культур и деловых культур в частности. Исследователи, изучающие поведение людей в различных национальных культурах, предложили около 30 параметров, которые позволяют выявить культурные различия н культурное сходство. Некоторые из них послужили основой при разработке моделей изучения культурных ценностей, влияющих на ОН и организационную культуру компаний в различных странах. Наибольшую известность получили параметры, характеризующие особенности национальной культуры. Такие параметры, как отношение к природе, ко времени, отношения между людьми (индивидуализм—коллективизм, дистанция власти, соотношение мужественности—женственности и др.), используются для сравнения в моделях межкультурных различий, которые рассмотрены ниже. Отношение к формальностям. В разных культурах по-разному относятся к соблюдению формальностей, связанных с ведением бизнеса, церемониями, традициями, ритуалам п. Например, переходить к делу без соблюдения определенного ритуала знакомства и предваряющей беседы па отвлеченные темы для представителей восточной и латиноамериканской культур считается невежливым и непрофессиональным. Американцы, напротив, сразу переходят к делу. В японских компаниях доминируют неформальные отношения, многие вопросы решаются в устной форме, так как степень взаимной ответственности и обязательности работников очень высока. Россия известна деловому миру своим пренебрежением к формальностям и стремлением их обойти. Различное отношение к формальной стороне порождает проблемы в деловых связях, проведении переговоров, организации приемов, встреч с представителями других культу. Религия. Во многих культурах религия является доминирующим фактором и способна оказать существенное влияние на характер и содержание деловых связей, график работы, внешний вид и этические установки работников компании. Язык. Языки часто образуют барьеры в деловом общении, создают проблемы в коммуникациях, деятельности компании в другой стране. Известно много случаев безуспешных попыток продать товар только потому, что его название в восприятии на чужом языке звучит неблаго-звучно или имеет искаженный смысл. Большие сложности в общении могут возникнуть, если зарубежные партнеры используют речевые обороты, в

которых формальное значение слов не совпадает или противоречит реально вкладываемому смыслу. Поэтому точный профессиональный перевод, хорошее знание иностранных языков играют весьма важную роль в международных связях. В ряде европейских и азиатских стран говорят на нескольких языках В этом случае один из них служит основой межкультурного общения. Когда общение в мульти-национальной организации предполагает перевод с одного языка на другой, это создает дополнительные трудности для понимания точного смысла сказанного. Социальное и личное пространство. В некоторых национальных культурах поощряется использование социального пространства, в других отдается предпочтение личному пространству. Культуры Востока более ориентированы на социальное пространство. Попытка сократить индивидуальную дистанцию но сравнению с той, что принята в данной стране, может подсознательно вызвать внутреннюю негативную реакцию и создать неудобство для партнера. С другой стороны, если дистанция значительно больше, то может возникнуть ложное представление о том, что партнер тем самым демонстрирует превосходство, холодность и настороженность в отношениях, нежелание быстро сблизиться и т. п. Среди других факторов, которые необходимо учитывать в деловых отношениях между представителями разных культур, следует выделить средства невербальной коммуникации, они довольно часто являются причиной недопонимания и усложняют процесс общения. Мимика, жесты, взгляды, паузы, знаки приветствия, восклицания могут быть неправильно истолкованы или вызвать недоумение, так как имеют в чужой культуре другой, иногда противоположный смысл. Кроме того, нельзя забывать, что существуют различия в установленных нормах и правилах поведения, в использовании жестов и других знаков (пристальный взгляд, поцелуй и т. п.), принятых в конкретной стране в отношении мужчин и женщин.

Модель ценностной ориентации А. Клукхона и ф. Стродтбека

В модели, предложенной известными антропологами Л. Клукхоном и Ф. Стродтбеком для выявления межкультурных различий, предлагается использовать пять параметров.1. Отношение людей к природе. В разных национальных культурах существует различное отношение к природе. Это

может быть господство над природой, гармония либо подчинение ей. В ряде стран люди, противопоставляя себя природе и ощущая превосходство над ней, пытаются подчинить себе окружающую среду, покорить природу. К ним относится и Россия. Такой подход присущ большинству развитых стран и часто наносит непоправимы вред окружающее среде. Другие народы, особенно в Азии, живут в гармонии с окружающей средой, ощущая себя частью природы. В некоторых странах, в основном относящихся к третьему миру, доминирует подчиненное отношение к природе, и люди не предпринимают никаких мер, чтобы справиться с грозящими катастрофами. Отношение человека к природе формирует определенный образ мышления, мировоззрение, находит отражение в стереотипах поведения, оценках происходящих событий.2. Отношение ко времени. Представители различных культур по-разному относятся ко времени, имеют различную временную ориентацию: на прошлое, настоящее пли будущее.Во многих странах люди склонны считать время ограниченным ресурсом. Страны, ориентированные на прошлое, ищут решение проблем в накопленном ранее опыте. Общество, ориентированное на настоящее, интересует немедленный результат совершаемых действий и принятых решети Страны, ориентированные на будущее, пытаются оценить последствия принимаемых сегодня решений в долгосрочной перспективе. Различное отношение ко времени в разных национальных культурах формирует различные нормы деловой этики, связанные с продолжительностью и формой ведения переговоров, возможностью опозданий, ритуалами и другими атрибутами международной деятельности менеджеров. Кроме того, отношение ко времени проявляется в организации в различном поведении представителей разных культур, в таких характеристиках сотрудников, как пунктуальность, умение распределять время, следование расписанию и соблюдению сроков. Известна классификация Р. Льюиса, в которой он по критерию времени выделяет моноактивные, полиактивные и реактивные деловые культуры. В мопоактивной культуре важным является концентрация на одном деле в каждый конкретный момент времени. Пенится пунктуальность, умение сразу же сосредоточиться на главном. Опоздания недопустимы. Работа выполняется последовательно, одна за другой. Полиактивная культура предполагает

одновременное выполнение нескольких дел. Опоздание часто находит оправдание и принимается во внимание, а если это относится к руководству, то воспринимается как нормальное явление и демонстрация значительности: «Начальство не опаздывает, а задерживается». Па деловых встречах беседа начинается не с обсуждения дела, а создания общей неформальной атмосферы, обсуждение может перескакивать с одного вопроса па другой, часто приглашаются третьи лица, не имеющие прямого отношения к делу. Россия является страной с полиактивной культурой, где часто время встречи назначается спонтанно, а не но плану, выполняется одновременно несколько дел, смешивается личная и деловая жизнь. Для реактивной культуры характерна изменчивость решений в зависимости от ситуации, большая степень неопределенности в деловых отношениях. Этот тип культуры предусматривает возможность отказа от достигнутых ранее договоренностей, заключенных сделок, подписанных контрактов. Такой тип культуры распространен в азиатских и восточных странах. В восточных странах важным считается коллективизм, сотрудничество, ориентация на групповые ценности. При этом отношения могут строиться па основе группового взаимодействия и групповой ответственности. При коллективизме возможны также случаи, когда особое значение придается иерархии и структуре власти, что характерно для России. Различия в человеческих отношениях «индивидуализм-коллективизм» проявляются в организации в поведении сотрудников, критериях отбора персонала, лидерстве, соотношении формального и неформального, методах разработки и принятия управленческих решений. 4. Природа человека. В разных национальных культурах существуют различные представления о природе человека как носителе добра и зла. В ряде стран человека считают источником порока и применяют строгую систему правил, жесткий контроль поведения людей и санкции за нарушение установленных общественных норм. В странах, где полагают, что люди по своей природе добродетельны, отношения основаны на доверии, уважении, взаимопонимании. В обществе, где преобладает точка зрения, что в людях уживается добро и зло, вырабатываются меры, направленные на изменение людей и их поведения в лучшую сторону. 5. Отношение к жизни и деятельности. Существуют страны, где ярко выражена

потребность людей заниматься активной деятельностью, целеустремленность, прагматический подход, желание достичь результатов. Другие страны ориентированы на жизнь как таковую, во всех ее проявлениях. Люди отличаются эмоциональностью, непринужденностью, открытым проявлением чувств. В ряде стран определяющим является соблюдение баланса между личной жизнью и профессиональной деятельностью. Это стремление находит отражение в умеренности, ограничении, контроле со стороны общества.

Выделение групп стран по признаку сходства культурных ценностей

Группирование стран по принципу общности культуры базируется на предположении о том, что основные культурные ценности стран, входящих в одну группу, похожи между собой и поведение людей имеет много общего. Для менеджеров, осуществляющих международную деятельность, это означает возможность использования имеющегося у них опыта работы в странах, входящих в одну группу, лучшее понимание зарубежных партнеров, более быструю адаптацию, сведение к минимуму культурного шока и других последствий переезда в другую страну. Среди исследований, целью которых было объединение стран по принципу культурного сходства, наиболее известна группировка, разработанная С. Роненом и О. Шенкаром. На основе синтеза этой и других моделей выделяют следующие социокультурные группы промышленно развитых стран.1. Англоязычная: США, Великобритания, Канада, Австралия, Новая Зеландия.2. Скандинавская'. Норвегия, Финляндия, Дания, Швеция. » Германская: Германия, Австрия, Швейцария.3. Латиноевропейская: Португалия, Испания, Италия, Франция, Бельгия. 4. Латиноамериканская: Перу, Мексика, Аргентина, Чили, Венесуэла, Колумбия. 5. Ближневосточная: Греция, Иран, Турция. 6. Тихоокеанская: Китай, Гонконг, Тайвань, Корея, Индонезия, Малайзия, Филиппины, Сингапур, Вьетнам. 7. Арабская: Бахрейн, Кувейт, Саудовская Аравия, Объединенные Арабские Эмираты. 8. Другие страны, не принадлежащие ни к одной группе (Япония, Израиль, Индия, Бразилия, Россия). Проведенные исследования не охватили страны Африки, большую часть стран Азии и Восточной Европы. Возможно, что Россия по принципу сходства культурных ценностей могла бы войти в одну группу со странами Восточной Европы либо в силу уникальности своей

евро-азиатской культуры могла быть присоединена наряду с Японией, Индией, Бразилией и Израилем к группе, где нет явного сходства с другими странами.

Модель изучения культурных ценностей Г. Хофстеде.

В исследовании различий национальных культур в деятельности дочерних компаний корпорации «Ай-Би-Эм» в 64 странах мира, проведенном Гертом Хофстеде в 1990 г., сравнивались четыре параметра: дистанция власти, мужественность—женственность, индивидуализм-коллективизм, неприятие неопределенности. Последующее его исследование, проведенное в 23 странах совместно с М. Бондом в 1991 г., позволило выделить пятый параметр этой модели — долгосрочная ориентация. Дистанция власти. Дистанция власти определяет, в какой мере члены общества воспринимают различия в положении и статусе отдельных лиц. В национальных культурах, для которых характерно обостренное восприятие различий в статусе, преобладают нормы и ценности, основанные на иерархических представлениях. В организационной культуре с большой дистанцией власти люди, обладающие ею, рассчитывают на особые права и привилегии; между руководителями и подчиненными существует много иерархических уровней; чаще встречается авторитарный стиль и централизация управления. В таких организациях значительно дифференцирована заработная плата, низка квалификация персонала низшего уровня. В национальных культурах, где не придают такого большого значения различию в положении, руководители более доступны для общения с подчиненными, выше вероятность децентрализации и участия работников в управлении компанией, значительна степень равенства между рабочими и служащими, относительно невелика дифференциация заработной платы, высок уровень квалификации работников низшего уровня. Индивидуализм—коллективизм. Индивидуализм делает упор на достижение индивидуальных целей, запросов и успехов. При коллективизме подчеркиваются запросы, удовлетворенность и результативность групп. Если в культуре преобладает индивидуализм, сотрудники избегают вмешательства организации в личную жизнь, отстаивая свою независимость. Поощряется индивидуальная инициатива, при оценке и вознаграждении учитывается личный вклад, карьерный рост обеспечивается на основе компетенции и «рыночной

стоимости» работника, отношения между сотрудниками часто носят формальный деловой характер. В организационной культуре с преобладанием коллективизма работники ожидают, что организация будет защищать интересы сотрудников и заниматься их личными делами. Культивируется чувство долга, лояльности, сплоченности, привязанности к организации. Большую роль играют личностные неформальные отношения. Мужественность—женственность. Этот параметр характеризует распределение ролей в обществе между мужчинами и женщинами и методы решения проблем. Сильное мужское начало в национальной культуре ассоциируется с настойчивостью, соперничеством, независимостью, самоутверждением, успехом. Сильное женское начало свидетельствует о сострадании, эмоциональных суждениях, заботе, помощи, теплых отношениях, солидарности. Исследования показали, что в разных странах ценности женщин меньше отличаются друг от друга, чем ценности мужчин, которые имеют более широкий диапазон от чрезмерной самоуверенности, с одной стороны, до близости к женским ценностям — с другой. В организационной культуре мужская роль, предполагающая «жизнь для работы», означает ориентацию на достижение цели, а женская роль — «работа ради жизни» означает ориентацию на выполнение задания. В организациях, где преобладает «мужская культура», руководители принимают решения на основе рационального мышления, конфликты носят характер открытого и жесткого противостояния. Доминируют такие ценности, как возможность признания, успеха, карьерного роста, материального благополучия, реализации амбиций. В компаниях, где доминирует «женский тип» культуры, руководители принимают решения, опираясь на интуицию, уделяют постоянное внимание сотрудникам; большое значение имеет установление хороших отношений, благоприятной атмосферы, ценится качество жизни. Конфликты чаще имеют скрытый характер, а их урегулирование осуществляется путем переговоров. Неприятие неопределенности. Эта характеристика демонстрирует, как чувствуют себя люди в неопределенных ситуациях, когда они не способны точно предсказывать будущие события. Поведение представителей национальных культур, для которых свойственно значительное неприятие неопределенности,

обусловлено тем, что они испытывают дискомфорт, если не уверены в будущем. Люди стремятся уменьшит!) неопределенность с помощью правил, политики, регламентов, так как воспринимают ее как угрозу безопасности. В национальных культурах, где не придается большого значения неопределенности, установкой является восприятие жизни такой, какая она есть. К странам, для деловой культуры которых характерно избежание неопределенности, относятся, например, Германия и Россия. Однако попытки избежать неопределенности путем разработки законов и правил не всегда означают стремление следовать им. Голландский ученый Ф. Тромиенаарс, исследуя эту особенность, выделил культуры универсальных и культуры конкретных истин. Культура универсальных истин отличается высокой степенью законопослушапия. Этот подход характерен, в частности, для Германии, где соблюдается подавляющее большинство существующих законов и правил, так как считается, что законы упорядочивают жизнь и деловые отношения, делают их более защищенными и справедливыми. Нарушителей законов считают ненадежными, даже опасными для общества людьми. Кроме Германии к странам с ярко выраженной культурой универсальных истин относятся Канада, США, Великобритания, скандинавские страны. Россия является страной с деловой культурой конкретных истин, где законы и правила существуют для того, чтобы их не соблюдать. Для такой культуры характерным является поиск причин и моральных оправданий для нарушения правил. Культура конкретных истин распространена в некоторых странах Азии, Латинской Америки, на юге Европы. Для организационной культуры с высокой степенью избегания неопределенности традиционным является неукоснительное соблюдение сотрудниками правил и инструкций, боязнь перемен, сильное сопротивление изменениям. Менеджеры больше ориентированы на выполнение заданий, заняты частными вопросами и деталями, не любят принимать рискованных решений и принимать на себя ответственность. В организациях с низкой степенью избегания неопределенности руководители занимаются решением стратегических задач, часто связанных с высокой степенью риска, преобладают гибкий стиль управления и ориентация на людей. Характерны устойчивая мотивация

сотрудников на достижение целей, стремление к положительному результату и надежда на успех. Соперничество и конкуренция внутри компании рассматривается как нормальное явление, способствующее улучшению ее деятельности. Долгосрочная-краткосрочная ориентация. Преобладание долгосрочной ориентации в национальной культуре означает готовность общества жить во имя будущего. Люди могут отказывать себе в удовлетворении потребностей в настоящем, соглашаясь на инвестирование проектов и программ, которые завершатся при жизни следующих поколений. Они готовы к изменениям и результатам, даже отрицательным. Это означает, что люди могут стойко переносить неудачи, надеясь па положительные изменения в будущем, отдаленном от жизни этого поколения. При долгосрочной ориентации допускается существование не одной, а нескольких истин в зависимости от существа происходящих событий. Традиции также не являются незыблемыми, они могут приспосабливаться к реальной действительности. Взаимоотношения между людьми во многом определяются соблюдаемым статусом. Однако существуют определенные пределы для выполнения обязательств, связанных со статусом и социальным положением. В обществе придают значение таким ценностям, как упорство, долготерпение, бережливость, расчетливость, накопление, прагматизм. Долгосрочная ориентация характерна для национальной культуры стран Востока: Китая, Японии, Гонконга и ряда других. При краткосрочной ориентации высоко ценится прошлое и акцентируется внимание на настоящем. Большое значение имеют такие ценности, как уважение к традициям, выполнение общественного долга, соблюдение принятых социальных условностей. Из-за постоянного давления со стороны общества ощущается сильное стремление жить не хуже, чем другие, даже если это не по средствам, и никогда не терять чувство собственного достоинства. Существует потребность в поиске истины, люди ориентированы на быстрое получение результата. Бережливость не поощряется.

Адаптация организаций в межкультурной среде

Развитие международного бизнеса способствует процессу сближения, появлению все большего культурного сходства в организационном поведении многонациональных компании. В результате возникает международная система

ценностей — космополитизиронанная организационная культура, связывающая различные национальные культуры. Этот процесс взаимопроникновения, формирования общего в культуре компании разных стран стали называть интернационализацией и организационной культуры. Интернационализация проявляется, прежде всего, в изменении деловой культуры. Многие ее элементы становятся общими и даже стандартными для компаний разных стран. Проведение переговоров, организация встреч, презентаций, протокол и другие атрибуты деловой культуры становятся все более и более похожими и практически ничем не отличаются друг от друга. С другой стороны, как показывает практика международного бизнеса, попытка использования корпорацией своей организационной культуры в другой стране, как правило, приводит к неудачам, так как она противоречит принятой системе ценностей и стереотипам национального поведения. Безусловно, материнская компания оказывает влияние на нормы поведения сотрудников дочерних подразделений корпорации, расположенных в других странах. Однако персонал, в основном состоящий из местных жителей, является носителем национальной культуры и это не может не оказывать влияния на культуру дочернем компании. В результате приспособления организационной культуры к местным культурным особенностям в зарубежных подразделениях формируется так называемая «субкультура». Таким образом, многонациональные корпорации, распространяя за рубежом свои собственные принципы и нормы поведения, вынуждены воспринимать местные условия и приспосабливать организацион-ную культуру к национальным особенностям других стран. И чем сильнее межкультурные различия, тем острее стоит для компании проблема адаптации. В результате взаимного влияния различных культур в многонациональной компании происходит ее мультикультурализация. Мультикультурализация означает формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум Менеджерами зарубежных подразделений могут быть выходцы из страны материнской компании, выходцы из третьих стран, а также местные жители. Менеджер-экспатриант — ;>то менеджер из страны, в которой расположен главный офис (штаб-квартира) фирмы, получивший назначение в другую страну. Экспатрианты могут быть

также выходцами из третьей страны. Граждане принимающей страны — сотрудники компании из числа местного населения. Граждане страны головной компании — сотрудники, направленные из страны, в которой находится головной офис (штаб-квартира), являющиеся гражданами государства-учредителя компании. Граждане третьих стран — лица, приглашенные из других стран, в которых не расположена штаб-квартира или филиал компании. Выход компании на международный уровень предполагает, что менеджеры обязаны сотрудничать с представителями разных культур. Следовательно, возникает необходимость получения навыков межкультурного общения, восприятия культурных особенностей других стран и адаптации к культурным различиям, нужных для работы как в самой организации, так и за ее пределами. В международном бизнесе существуют хорошо зарекомендовавшие себя правила и приемы, которые достаточно широко используются компаниями для того, чтобы процесс культурной адаптации протекал более успешно и положительно повлиял на эффективность ее деятельности. Если компания впервые выходит на международный рынок, то в этом случае лучше выбирать страну с родственной культурой. Дальнейшее расширение международной деятельности и выход на рынки стран с другой культурой считается целесообразным, если накоплен достаточным опыт работы в странах, относящихся но сходству культур к одной группе, и имеются хорошие потенциальные возможности для преодоления межкультурных различий. Получила распространение практика приглашать на руководящие должности в главный офис (штаб-квартиру материнской компании) топ-менеджеров других национальностей, имеющих успешный опыт работы в иностранных компаниях на ключевых международных рынках приглашающей их стороны.. Известно, что процесс адаптации международных партнеров должен быть взаимным. И тем не менее согласно неписаным правилам, ожидается, что одна сторона будет двигаться навстречу другой быстрее. Эта скорость зависит от степени заинтересованности партнеров, их роли в международном сотрудничестве и места, где оно будет происходить. Рекомендуется следовать двум «золотым правилам» международного бизнеса: «Продавец (экспортер) должен подстраиваться под культуру и традиции покупателя (импортера)» и

«Приезжающий в страну должен подстраиваться под местные условия и традиции». Часто менеджеры компаний получают назначение в другие страны, где в процессе культурной адаптации им приходится преодолевать такие препятствия и барьеры, как язык, религия, пища, личное пространство, социальное поведение и др. Среди многочисленных факторов, которые противодействуют культурной адаптации и осложняют этот процесс, можно выделить следующие наиболее важные; культурные различия, тип организационной культуры, особенности восприятия, этноцентризм, культурный шок. Культурные различия. Работа в иной культурной среде требует от менеджеров осознания культурных различий между странами и степени отличий их социальных систем. Адаптация в стране со схожими культурными ценностями, как правило, проходит менее болезненно, чем там, где межкультурные различия значительны. Признание многообразия культур предполагает не только адаптацию к различиям, но также их изучение и оценку, а также использование различия для повышения эффективности деятельности компании. Различным странам в известной мере соответствует определенный тип организационной культуры, имеющий отличительные признаки и характеристики, например, различные соотношения формального-неформального, индивидуализма—коллективизма, долгосрочной — краткосрочной ориентации. Известен ряд классификаций типов, или моделей организационной (управленческой) культуры, предложенных различными учеными, среди которых получила признание типология, разработанная Ф. Тромпенаарсом и Ч. Хампден-Тернером. В ее основе такие организационные характеристики, как степень централизации управления, степень формализации управления и целевая ориентация деятельности. Выделены четыре типа организационной культуры: «семья», «Эйфелева башня», «управляемая ракета», «инкубатор». Для организационной культуры типа «семья» характерна высокая степень иерархичности и централизации управления. Властная вертикаль содержит множество уровней и большую дистанции) власти. Однако этот тип культуры отличается низкой степенью формализации. Отношения в компании строятся на патерналистских принципах. Руководитель компании выполняет роль «отца», сотрудники компании — «дети». Они ориентированы

на выполнение указаний сверху. Культивируются семейные неформальные отношения, высок авторитет руководителя как старшего в «семье». Такой тип культуры наиболее близок японским компаниям. Организационная культура «Эйфелева башня» близка типу культуры «семья», она также имеет иерархическую структуру, вертикаль власти и централизацию в принятии решений. Однако отличается от «семьи» высокой степенью формализации управления. Для каждого сотрудника компании определена своя роль и формально закреплены в соответствующих регламентах функциональные обязанности. Со стороны руководства осуществляется строгий контроль за их выполнением. Отношения строятся но принципу строгой субординации. Сокращение дистанции власти, минуя определенные уровни иерархии, недопустимо. «Управляемая ракета» — тип организационной культуры, который, в отличие от рассмотренных выше, характеризуется низкой степенью централизации управления, незначительной дистанцией власти, развитием горизонтальных связей, ориентацией сотрудников на достижение целей. В организациях с такой культурой используются матричные и проектные структуры, создаются временные группы и команды При делегировании функций в «управляемой ракете» сохраняется достаточно высокая степень формализации управления. Для типа организационной культуры «инкубатор», так же как и для «управляемой ракеты», характерны низкая степень централизации управления и незначительная дистанция власти. Отличия состоят в невысокой степени формализации и целевой ориентации на развитие личных способностей сотрудников. Руководство компании прилагает усилия, направленные на повышение уровня профессионализма, развитие личности, предоставление возможностей для роста, самовыражения и раскрытия творческого потенциала сотрудников. Для компаний с типом культуры «инкубатор» характерны инновации и постоянные изменения. В разных странах и регионах преобладает та или иная описанная выше модель, в наибольшей мере отвечающая национальным, этическим, историческим особенностям, принятым социальным и культурным нормам, правилам, традициям. Однако в чистом виде она встречается крайне редко. Среди особенностей восприятия в международном контексте организационного поведения прежде всего следует

отметить уметь взглядов, а также сложившиеся поведенческие и социальные стереотипы в отношении других стран. Именно они часто играют негативную роль в восприятии чужой культуры и создают трудности в процессе культурной адаптации. Узость взглядов характеризует людей, которые воспринимают ситуации в другой стране, ориентируясь исключительно на собственные представления без учета различий между культурами. В тех случаях, когда различия все же признаются, их воздействие считается несущественным. Менеджер, оказавшись за рубежом, начинает использовать известные ему стереотипы национального поведения и упрощенной оценки людей другой национальности. Следует отметить, что стереотипы в отношении своей нации и культуры редко совпадают с оценкой представителей других народов. Одним из серьезных препятствии адаптации к другой культуре является этноцентризм, т. е. предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как предпочтительные; убежденность, что культурные ценности и обычаи собственной страны превосходят все другие ценности. Этноцентризм связан с чувством превосходства, которое представители одной культуры (страны, национальности, группы) испытывают но отношению к другим, он может проявляться в неуважении к партнеру, стремлении смотреть на него свысока, навязывании своей системы взглядов и ценностей. Проявления этноцентризма в поведении менеджеров могут варьироваться от попыток не замечать культурных различий до ксенофобии — нетерпимости к чужеродному, отторжении незнакомых и непривычных представлений в чужой культуре, агрессивного отношения к ним. Этноцентризм препятствует пониманию поведения людей в чужой стране, достижению высоких результатов у местных работников, негативно влияет на деловые отношения. Значительное большинство сотрудников компании, направленных на новое место работы в иную культурную среду (переезд в другую страну, перевод в главный офис из маленького городка и наоборот п т. п.), сталкиваются с культурным шоком как реакцией на необычные для них условия. Культурный шок— это ощущение растерянности, опасности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием системы ценностей чужой культуры. Причин, вызывающих культурный шок, множество. Он возникает как реакция на различия в языке, в формах

проявления вежливости, традиции, бытовых условий, в климате, качестве и ассортименте пищи, особенностях денежной системы, делового этикета. Например, у работников иностранных компаний, приезжающих в Россию, возникает сильное беспокойство по поводу качества питьевой воды, пресловутых российских морозов, появляется чрезмерное чувство тревоги за безопасность своей жизни, их шокируют необходимость «нить до дна» и многократно «на посошок», крепкие объятия и трехкратные поцелуи па прощание. У российских менеджеров возникают за рубежом ощущения растерянности и беспомощности в связи с языковыми барьерами, неумением расслабиться и чувствовать себя как все, обилие и разнообразие товаров создают трудности с, их выбором, в том числе из-за непонимания, для чего они предназначены, в чем их различие и т. п. Проблемы восприятия, стереотипы и этноцентризм усиливают культурный шок. В результате столкновения с чужой культурой менеджер перестает понимать, что происходит вокруг пего, растет чувство неуверенности, беспомощности, затем появляются раздражение и злость, вызванные потерей привычных ценностных ориентиров. Культурный шок, являясь частью процесса адаптации, проходит в своем развитии несколько этапов. На первом этапе экспатрианты с интересом и любопытством наблюдают за новыми условиями жизни, работы и культуры. Эти первые впечатления, как правило, благоприятны. Затем наступает период фрустрации. Люди начинают ощущать беспокойство, смятение и разочарование, когда они сталкиваются с проблемами, вызванными языковыми трудностями, необычным поведением, непривычными действиями окружающих. Эти ощущения перерастают па третьем этапе в состояние подавленности, незащищенности, раздражения и озлобления от столкновения с различными проявлениями чужой культуры. Этот период часто связан с потерей уверенности в себе, развитием комплекса неполноценности, дезориентацией. Известны случаи, когда люди, не сумев преодолеть культурный шок, уезжали из страны. Если критический период удается преодолеть, то наступает этап адаптации, для которого характерно постепенное привыкание к новой культуре, понимание и принятие ее ценностей, освоение местных традиций, расширение круга знакомых, появление друзей, положительная оценка отдельных аспектов чужой

национальной культуры и критическое переосмысление своей. Помимо четырех рассмотренных выше этапов, выделяют этап реверсивном культурною шока, который наступает при возвращении домой. Экспатрианты испытывают все те же ощущения и состояния. Сначала волнение и радость от встречи с родными, знакомыми, друзьями, от позитивных перемен. Затем наступает растерянность от того, что ситуация изменилась за время отсутствия не в лучшую сторону. Изменение статуса на работе, необходимость отстаивать свое положение в компании, несовпадение ожиданий с реальностью вызывают сначала раздражение, потом беспокойство п подавленность. После частичного принятия системы ценностей другой культуры процесс адаптации в своей стране связан с переоценкой п возвращением к национальным ценностям и традициям. Чтобы помочь своим сотрудникам, направляемым для работы в другие страны, компании рекомендуется осуществить ряд мер, включающих тщательный отбор, назначение на должность, с учетом совместимости нации, предварительное обучение, ориентацию и поддержки, подготовку к возвращению па родину. Тщательный отбор. Среди мер, которые позволяют избежать или смягчить культурным шок, особо необходимо уделять внимание тщательному отбору сотрудников. При отборе кандидатов следует основываться не только на высоком уровне квалификации и результатах их деятельности в родном стране, по и учитывать такие характеристики и установки, как низким уровень этноцентризма, желание работать в другом стране, поддержка супругом (супругом) и другими членами семьи нового назначении, свободное владение языком страны пребывания, отит поездок к данным регион, умение контролировать стресс. Назначение на должность с учетом совместимости наций. Культурная адаптация проходит значительно быстрее, если экспатриант назначается в страну, культура котором похожа на его собственную, имеет общие национальные, религиозные, исторические корни. Предварительное обучение. Предварительное обучение до отъезда включает мероприятия по подготовке экспатрианта к назначению в другую страну п предполагает изучен не языка, ознакомлен не сотрудников с географией, историей, религией, культурой, обычаями, политической обстановкой, экономическими условиями, климатом. Предварительная

подготовка может в значительной мере ослабить неблагоприятные последствия культурного шока для экспатрианта и его семьи. Ориентация и поддержка. После переезда в новую страну необходимо, чтобы организация оказывала помощь своему сотруднику. Многие компании закрепляют за ним наставника, в роли которого может быть предшественник менеджера, экспатриант более высокого ранга, местный сотрудник этой компании или местные группы поддержки. Основная задача этого этапа адаптации — оказание помощи но переезду п обустройству, знакомство с культурой, обычаями, нормами поведения, обучение языку. Для поддержки сотрудников организации используют дополнительные выплаты, более высокую заработную плату для того, чтобы компенсировать неудобства п возможные ограничения, связанные с работой в другой стране. Подготовка к возвращению на родину. Процесс возвращения, связанный с переходом из одной культуры в другую, также требует специальной подготовки, включающем" разработку организацией политики репатриации и программ помощи возвращающимся работникам. Они предусматривают материальные компенсации, так как сотрудники лишаются заграничных привилегий и надбавок, включают планирование карьеры, обучение и другие мероприятия, направленные на ослабление реверсивного культурного шока. Чтобы адаптация организации к условиям зарубежных рынков проходила более успешно, рекомендуется использовать такие рассмотренные выше меры, как выбор страны со схожей культурой, приглашение на ключевые должности менеджеров иностранных компаний. В связи с глобализацией международного бизнеса существенное внимание уделяется развитию у персонала многонациональных компаний навыков межкультурной восприимчивости и адаптивности. Разработаны специальные программы обучения, целью которых является знакомство с ценностями, взглядами, традициями, религией, нормами поведения, принятыми в разных культурах, сравнение культуре позитивной стороны, преодоление этноцентризма. Для адаптации к многообразию национальных культур сотрудникам мультинациопальных компаний необходимо развивать культурную эмпатию. Эмпатия культур означает знание культурных различий, их высокую оценку п использование в деловых отношениях. Признание вклада,

который вносит каждая культура в деятельность компании, использование культурных отличий сотрудников для достижения общих целей создают такую атмосферу сотрудничества, в которой игнорируется национальность и акцептируется внимание исключительно на деловых качествах и способностях работников. В компаниях, занимающихся международным бизнесом по всему миру, идет подготовка транскультурных менеджеров. В отличие от менеджеров-экспатриантов они должны быть готовы к работе в нескольких разных культурах. Как правило, транскультурные менеджеры свободно владеют несколькими иностранными языками, имеют низкий уровень этноцентризма, высокие адаптивные способности и межкультурную восприимчивость. Изучение культурного разнообразия, уважение к представителям любой национальной культуры позволяет менеджерам отбирать самое ценное и налаживать межкультурное взаимодействие сотрудников с учетом их индивидуальных особенностей, что способствует повышению эффективности деятельности компании.

Источник: Quator.ru –студенческий портал России.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Конкретная ситуация

Ознакомьтесь с отдельными элементами корпоративной культуры на примере современной отечественной фирмы «Довгань» и ответьте на поставленные вопросы.

Основные принципы философии бизнеса корпорации «Довгань»:

- все, что делает команда, должно быть полезно самой команде и людям, в ней работающим;
- деятельность корпорации должна быть полезна обществу.

Основная проблема быстрорастущей компании — нехватка кадров. Подбор осуществляется практически постоянно, ежедневно, из людей в возрасте до 30 лет. Глава руководствуется при этом следующим стереотипом: требуется «заряженность» на победу, успех, «нам нужны люди, которые должны будут через пять лет создавать уникальные технологии, а для этого нужны смелость и интеллект». Как правило,

через 2—3 недели новичок получает самостоятельную работу, сопряженную с высокой ответственностью, иногда делая карьеру за один-два месяца.

Кредо руководителя: в России главный ресурс — люди. Поэтому кадровая политика играет важнейшую роль. Руководитель отвечает за жизнь, здоровье сотрудников, за благополучие их семей. Формула успеха главы фирмы: высокая работоспособность как основа появления нового взгляда на вещи. Самое главное в бизнесе — команда. За всю историю существования фирмы из нее никто не ушел. Увольняли непорядочных людей и бездельников. Сейчас сложилась универсальная команда: «У нас работают ненормальные в хорошем смысле слова люди».

В начале своей бизнес - карьеры руководитель обратился к специалистам-психологам по подбору персонала. Два месяца в фирме трудилась целая бригада специалистов-психологов, для которых было закуплено специальное оборудование и установлены высокие гонорары. Специалисты протестировали более 100 человек с высшим образованием и отобрали двоих. Тем не менее глава фирмы вынужден был уволить их в течение первого же месяца работы. Отныне он подбирает персонал только сам — глядя в глаза человеку.

Вопросы для размышления

1. В чем могут быть причины неудачи психологов при подборе персонала для корпорации?
2. Сторонником каких подходов к управлению персоналом провозглашает себя глава фирмы?
3. Полностью ли оправдана опора только на молодых людей, не является ли это уходом от индивидуального подхода, игнорированием потенциальной эффективности сочетания молодости и опыта?
4. Достаточно ли при подборе ключевых специалистов, членов команды руководителя только «посмотреть в глаза»,претендента?
5. Каковы элементы корпоративной культуры, нравственный потенциал, политика фирмы по отношению к обществу, которые следуют из приведенного интервью?
6. Есть ли основания считать, что провозглашаемые главой фирмы принципы ведения бизнеса подкреплены адекватной кадровой политикой и другими элементами культуры фирмы?

Контрольные вопросы

1. Что такое организационная культура и из каких основных компонентов она состоит?

2. Какую роль играет организационная культура в жизнедеятельности организации?

3. Приведите несколько примеров российских организаций, где имеется сильная культура.

4. Перечислите основные характеристики, наиболее ценящиеся в организации.

5. Как формируется и поддерживается организационная культура?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2 «РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ В ВАШЕЙ ЖИЗНИ»

Цель. Раскрыть роль и значение организации в жизни индивида.

Задание:

- определить организации, которые играют важную роль в вашей жизни;
- выявить основные характеристики одной из этих организаций, наиболее вам знакомой, и определить ее вид;
- представить основные функции менеджмента этой организации;
- определить последствия существования данной организации.

Этапы работы.

1. Составить перечень из 5 организаций, с которыми вы имели контакты в последнее время (ваша работа, магазин, кинотеатр, поликлиника и пр.).

2. Описать характеристики одной из перечисленных организаций (работа по подгруппам), заполнив табл. 1.

Для составления характеристик можно воспользоваться основными параметрами организации: цели и вид деятельности (какие задачи организация перед собой ставит и чем занимается); форма собственности (государственная, частная, муниципальная и пр.); уровень формализации (неформальная, формальная); отношение к прибыли (коммерческая, некоммерческая); отношения внутри организации (корпоративная, индивидуалистская, эдхократическая, партисипативная); этап жизненного цикла организации на сегодняшний день.

Таблица 1. Организация и ее характеристики

№	Основные характеристики	Функции менеджмента

3. Провести анализ функций менеджмента в этой организации.

4. Выявить последствия существования организации (позитивные и негативные) для ее работников и внешней среды, заполнив табл. 2.

Таблица 2. Последствия существования организации

Позитивные		Негативные	
для внешней среды	для работников	для внешней среды	для работников

5. Провести по результатам заполнения табл. 1 и 2 групповое обсуждение полученных данных.

2. Упражнение-ситуация «Лида Смирнова»

Цель. Раскрыть влияние организационного и внеорганизационного окружения на поведение сотрудников, выявить особенности управления в данных организациях.

Задание:

- определить факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами);
- сравнить системы управления в этих двух организациях, выявить их сильные и слабые стороны.

Ситуация.

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

- Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе.

- Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?

- Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там уже почти год, — сказала Лида.

- Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора.

- Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение в компании долго не задерживаются. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду.

Анна сочувственно взглянула на подругу.

- У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось! Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15... В итоге прошло уже 18 месяцев, но никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно было бы, конечно, обратиться к официальным кадровым документам. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то сомневаюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая. Лида отставила свой кофе.

- Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он

получает все результаты. Я большему научилась от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие люди, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала.

- Тебе нравится то, что ты делаешь? — спросила Анна.

- Да, это очень интересная работа, — ответила Лида. — Она сложнее того, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это крайне необходимо.

Обе некоторое время сидели тихо. Наконец Анна сказала:

- В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?

- Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но я взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?

- Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят.

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3 «СТИЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ»

Цель. Закрепить представления о составе, содержании и особенностях проявления различных стилей поведения.

Задание. Используя типологию стилей организационного поведения из табл. 3, проиллюстрируйте представленные в ней стили примерами из вашей практики и проанализируйте особенности каждого из стилей.

Таблица 3.Типология стилей организационного поведения

Название стиля	**Краткая характеристика**	**Пример**
Автократический	Основывается на нормативно закрепляемом единоначалии, жестком подчинении и принуждении	
Авторитарный	Опирается на добровольное признание и следование исключительности авторитета, статуса, имиджа	
Административный	Основывается на регламентации, соблюдении и контроле централизованно установленных	

	процедур	
Анархический	Стремится к абсолютной децентрализации и полному раскрепощению действий вне рамок законов и норм	
Бюрократический	Буквально трактует и реализует приоритет средств и методов формальной организации	
Демократический	Стремится к обеспечению равенства прав и свобод, расширению и активизации деятельности каждого	
Диктаторский	Максимально узурпирует, жестко и централизованно реализует полномочия в действиях и оценках	
Коллегиальный	Основывается на обязательности совместного участия в анализе, оценке и выработке вариантов действий	
Конформистский	Изначально ориентируется на адаптивное поведение, подчинение, подстройку, приспособление	
Корпоративный	Создает, поддерживает и использует конструктивное взаимодействие индивидуальностей	
Либеральный	Опирается на приоритет свободы личности и обеспечение максимальной независимости действий	
Сепаратный	Формирует и использует потенциал разделения, сравнения, противопоставления, конкуренции	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4 «ТЕСТ НА ОПРЕДЕЛЕНИЕ ТИПА ЛИЧНОСТИ (ТИПА А И В)»

Цели: определить, какой тип личности вам более соответствует (А или В); понять, как влияет тип личности А (В) на поведение человека в практической ситуации; уяснить для себя, опасно ли быть человеком типа А (В), и сделать практические выводы.

Шаг1. Заполните табл. 4, выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

Таблица 4. Тест на определение типа личности

Опаздываю на условленные встречи	1 2 3 4 5 6 7 8	Никогда не опаздываю
Не люблю конкуренцию	1 2 3 4 5 6 7 8	Люблю конкуренцию
Никогда не спешу, даже в экстремальной ситуации	1 2 3 4 5 6 7 8	Всегда спешу
Сосредотачиваюсь на	1 2 3 4 5 6 7 8	Пытаюсь делать несколько дел

одном деле и люблю определенную последовательность деятельности		сразу, думаю о том, что буду делать дальше
Делаю все медленно	1 2 3 4 5 6 7 8	Делаю все быстро (ем, хожу и т. д.)
Выражаю чувства	1 2 3 4 5 6 7 8	Сдерживаю чувства и не даю им проявиться
Имею много интересов вне работы	1 2 3 4 5 6 7 8	Имею мало интересов вне работы

Шаг 2.

Подсчитайте ваши очки, суммируя отмеченные цифры. Затем умножьте полученную сумму на 3.

Шаг 3.

Определите свой тип личности. Количество очков и тип личности связаны следующим образом:

Число очков	**Тип личности**
менее 90	B
90-99	B+
100-105	**A-**
106-119	A
120 и более	A+

Шаг 4.

Ответьте на следующие вопросы.

1. Сколько вы набрали очков?

2. Какому типу личности соответствует это количество очков?

3. Сравните свой результат с результатами других членов группы.

4. Какое поведение характерно для каждого типа личности?

Шаг 5.

Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

Ситуация: «Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находится 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, То будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам».

Как вы разрешите эту ситуацию?

1. Разделитесь на группы по 4-6 человек с одинаковыми типами личности.

2. Сравните ваши действия в этой ситуации с действиями других членов группы. Сходны ли они? Что в них общего?

3. Совместно разработайте план разрешения этой ситуации.

4. Сравните ваш план с планами групп, куда входят люди с другими типами личности. Похожи ли они?

5. Какой тип личности был бы более подходящим для старшего кассира в данной ситуации?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5 СИТУАЦИОННЫЕ УПРАЖНЕНИЯ (ЗАДАНИЯ)

Руководитель направляет двух работников в командировку, но один наотрез от этого отказывается, мотивируя плохими межличностными отношениями между ними.

Вы говорите: …

Ситуация 2

Ваш сотрудник подал заявление об увольнении по собственному желанию. Когда вы через два дня спрашиваете его о причинах, он говорит: «Как раз с вами я бы не хотел обсуждать этот вопрос».

Вы говорите: …

Ситуация 3

В возглавляемый вами отдел принят новый сотрудник. Он добросовестно работает и со вкусом одевается. Сравнив мысленно себя с ним, вы приходите к выводу, что ваш внешний вид оставляет желать лучшего. А тут еще распространилась среди подчиненных шутка насчет ваших брюки покроя пиджака.

Как вести себя в этой ситуации?

Ситуация 4

В строительной организации диспетчер не вовремя предоставил водителю грузовой машины соответствующие документы, и водитель уехал за товаром со старыми данными. Диспетчер дозвонился до склада уже после того, как машина была загружена. Водитель не стал слушать диспетчера и перезагружать

машину, что послужило причиной срыва поставок нужных материалов на объект. Какое наказание применить? Кто виноват?

Ситуация 5

Вы — начальник строительной организации. Вы дали задание главному менеджеру. Он его выполнил, но вы знаете, что он его выполнил не своими силами (его работу сделал младший сотрудник). Главный менеджер в связи с успешным завершением задания просит поощрения. Как вы поступите? Что вы скажите главному менеджеру?

Ситуация 6

На участке допущен брак. Никто не признался в его совершении. Мастер заявил, что если к концу смены не будет установлен виновник, весь участок лишится премии. Перед окончанием смены один из рабочих признал свою вину и был наказан соответствующим распоряжением.

Однако через два дня к мастеру пришел другой рабочий и заявил, что брак допустил в тот день именно он.

Какие действия вы предприняли бы на месте мастера?

Ситуация 7

Произошла поломка оборудования. Для ее устранения потребовалось бы много времени. Один рабочий, рискуя жизнью, быстро устранил неисправность. Весь цех восторгался его поступком.

Начальник цеха, узнав о случившемся, поблагодарил рабочего, а мастера освободил от работы.

Как бы вы поступили на месте начальника цеха?

Ситуация 8

Вы проводите обсуждение итогов года с вашим сотрудником. Результаты его работы в общем вполне позитивные. Сотрудник, ссылаясь на это, настаивает на повышении зарплаты. Вы знаете, что в настоящее время на это отсутствуют средства.

Вы говорите: …

Ситуация 9

Рабочий попросил у начальника отпуск на четыре дня в связи с бракосочетанием — именно такой отпуск был предоставлен ранее другому рабочему.

Начальник в соответствии с законодательством разрешил выйти на работу через три дня. Рабочий самовольно прибавил еще день.

Как вы отреагируете на проступок рабочего?

Ситуация 10

Один из подчиненных опаздывает на работу в третий раз за последние три недели. До сих пор вы не говорили с ним об этом, надеясь, что это больше не повторится. Опаздывая в третий раз, этот сотрудник на бегу сталкивается с вами.

Вы говорите: …

Ситуация 11

Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя давал слово, что подобного случая больше не повторится.

Как следует поступить?

А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.

Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать материально.

В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности на собрание коллектива.

Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требования к нему и контроль над ним.

Ситуация 12

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он может хорошо его выполнить. Но вдруг вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, в результате чего задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите:_____

Ситуация 13

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему по-своему. Вы понимаете, что его решение лучше вашего.

Вы говорите:_____

Ситуация 14

Руководитель дает подчиненному задание приобрести оборудование определенной марки. Подчиненный пытается объяснить, что этот тип оборудования не стоит покупать и по какой причине. Но руководитель приводит внешне весомые аргументы в пользу своего решения.

Через некоторое время мнение подчиненного подтверждается, и оборудование демонтируется. Руководитель вызывает к себе подчиненного, чтобы проанализировать причину неудачи.

Что вы ответите на месте подчиненного?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6 «ХАРАКТЕРИСТИКИ КАРЬЕРЫ РАБОТНИКА»

Цель. Усвоить состав и содержание характеристик карьеры работника.

Задание. Выделите и проранжируйте по частоте применения характеристики карьеры работника, заполнив табл. 5

Таблица 5. Ранжирование характеристик карьеры работника

Характеристика	**№**	**Характеристика**	**№**	**Характеристика**	**№**
а) административная		е) последовательная		л) творческая	
б) головокружительная		ж) профессиональная		м) успешная	
в) должностная		з) результативная		н) фантастическая	
г) захватывающая		и) стремительная		о) целенаправленная	
д) иерархическая		к) соответствующая		п) эффективная	

2. Практическое упражнение «Этапы и стадии управления карьерой работника»

Цель. Получить и усвоить знания об организации построения и осуществления карьеры работника.

Задание. Расставьте порядковые номера штатной (наиболее часто реализуемой) последовательности основных этапов и стадий одного цикла процесса управления карьерой работника.

Таблица 6. Последовательность этапов и стадий управления карьерой работника

Составляю-щая	№	Составляющая	№	Составляющая	№	Составляющая	№
а) образование		д) подбор		и) работа		н) соответствие	
б) ориентация		е) подготовка		к) развитие		о) соперничество	
в) отбор		ж) предложение		л) распределение		п) сотрудниче-ство	
г) оценка		з) продвижение		м) расстановка		р) стажировка	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7 «ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ГРУППЫ»

Цель. Приобрести навыки анализа роли и поведения руководителя группы на различных этапах ее развития.

Задание. Проанализируйте предложенные варианты поведения руководителя и определите, для какого этапа развития группы они характерны, заполнив табл. 7

Таблица 7 Поведение руководителя на различных этапах развития группы

№	Этапы развития группы	Поведение руководителя
1	Формирование	
2	Бурление	
3	Нормирование	
4	Выполнение работ	
5	Расформирование	

Варианты поведения руководителя.

1. Обеспечивает координацию деятельности специализированных членов группы.

2. Отстаивает свои позиции, утверждает свой авторитет.

3. Принимает участие в выработке правил взаимодействия в группе.

4. Организует работу группы, обеспечивает ее ресурсами.

5. Поощряет или наказывает членов группы по результатам трудовой деятельности.

6. Отстаивает точку зрения группы при взаимодействии с другими группами.

7. Подводит итоги деятельности группы по выполнению целевого задания и вносит предложения о нецелесообразности дальнейшего существования группы.

8. Организует групповые дискуссии для решения сложных групповых проблем.

9. Устраняет внутригрупповые конфликты.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8 «СОКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОЙ ПАССИВНОСТИ»

Цель. Получить опыт разработки способов воздействия на группу с целью сокращения возможностей проявления трудовой пассивности.

Задание. Разработать план действий по сокращению трудовой пассивности группы продавцов.

Ситуация.

Вы — менеджер оптово-розничного магазина, занимающегося продажей строительных материалов и других товаров для оформления интерьера дома (пиломатериалов, сантехники и т. д.) как коммерческим заказчикам, так и индивидуальным покупателям. Сотрудники магазина организованы в три группы.

1. Группа из шести кассиров, которые проверяют продукты, отобранные покупателями на местах.
2. Группа из пяти продавцов, помогающих посетителям находить необходимые им товары на полках. Кроме того, они расставляют товары по полкам и пополняют запасы.
3. Группа из четырех сотрудников, которые обслуживают оптовых покупателей.

Заработная плата у всех сотрудников пропорциональна числу отработанных часов. Кассиры и продавцы получают минимальную ставку, а сотрудники, работающие с оптовыми покупателями, получают полуторную минимальную ставку.

Вы удовлетворены работой кассиров и сотрудников по работе с оптовыми клиентами, однако у вас создалось впечатление, что продавцы на местах прилагают мало усилий. В ряде случаев посетители жалуются, что не могут найти необходимые товары, и вы сами их отыскиваете, причем некоторые продавцы в это время не заняты.

Продавцы не кажутся слишком загруженными, и их нагрузка за последнее время не увеличилась, хотя они должны вести учет дополнительной работы, в том числе по раскладке новых товаров и пополнению товаров на полках. Вы часто видите, как члены этой группы болтают друг с другом, выходят покурить

за магазин, звонят по личным делам и устраивают больше перерывов, чем им положено.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9 «ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Цель. Проверить свои знания о групповом поведении в организации.

Задание. Проанализируйте предложенные ниже утверждения и укажите, какие из них верны.

1. Группа, созданная для достижения своей основной цели, почти всегда преследует и другие цели.
2. Для каждой группы набор ролей и норм уникален. Именно роли и нормы важны для ощущения принадлежности к группе и преданности ей.
3. Ролевой состав группы должен отражать специфику задания.
4. Эффективность работы группы зависит от баланса ролей.
5. В группе снижается уровень мотивации высококвалифицированных сотрудников.
6. Основным преимуществом работы в группе выступает групповое единомыслие.
7. Сильная преданность группе ее членов способствует высокой производительности труда.
8. Чтобы стать неформальным лидером группы, человек должен уметь помочь ей в достижении целей.
9. Член группы может выполнять в ней только одну неформальную роль.
10. Если у группы несколько целей, то лидерство может переходить от одного ее члена к другому в зависимости от приоритетности решаемых задач.
11. Чем больше размер группы, тем меньше возможностей для взаимодействия членов группы друг с другом.
12. Если в группу вступить легко, групповая сплоченность возрастает.
13. Чем больше разница в возрасте, тем ниже групповая сплоченность.
14. Групповая поляризация может привести к конфликтам в группе. 15. Групповая производительность не зависит от преданности группе ее членов.
16. Стремление членов группы быть «командными игроками» может привести к групповому единомыслию.

17. Руководитель не должен учитывать в своей работе существование неформальных групп.

18. Для повышения эффективности работы руководитель должен пресекать все попытки формирования неформальных групп в трудовом коллективе.

19. Чтобы избежать группового единомыслия, руководитель должен поощрять групповые дискуссии и даже конфликты в процессе принятия решений в группе.

20. Групповое сотрудничество эффективно и с точки зрения производительности, и с точки зрения удовлетворенности членов группы.

21. Эффективность групповой работы не зависит от сплоченности группы.

22. Эффективность работы группы — важная составляющая эффективности работы организации в целом.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10 «АВТОМОБИЛЬНЫЙ САЛОН»

Цель. Отработать навыки анализа реальной ситуации.

Задание.

1. Определите, что послужило истинной причиной сложившейся ситуации.

2. Определите, какие нормы, принятые в коллективе, были нарушены Завадским.

3. Разработайте систему мер воздействия на коллектив продавцов со стороны Завадского.

4. Спрогнозируйте последствия принятия предлагаемых мер на ближайший год.

Ситуация.

Небольшая компания по продаже автомобилей имеет несколько торговых площадок в разных районах Москвы. На одной из таких площадок работает коллектив из 35 человек, большая часть которых — продавцы. Коллектив сплочен, дружен, в нем хорошо развиты неформальные контакты, иногда переходящие в панибратские отношения. Продавцы часто подменяют друг друга, не ставя руководство в известность, используется «скользящий» график работы. Такой режим работы создает определенные сложности для отдела кадров при ведении табельного учета, учета отработанного времени.

Все работники — специалисты высокой квалификации, «гении продаж», у каждого есть свои подходы к клиентам. Терехов — «клоун-весельчак», может

найти общий язык с любым молодым человеком (до 30 лет), ведет свободный образ жизни. Васильев — «педант», запросто общается с самыми дотошными и занудливыми клиентами, поскольку спокоен и доброжелателен. Павленко лучше всех умеет продавать машины покупательницам-женщинам. Бекетов — «ас продаж» — может работать с любым клиентом, и редко когда клиенты уходили от него без покупки.

Этот коллектив, применяя свои нестандартные приемы продаж и подходы к работе, обеспечивал самый высокий уровень продаж среди всех площадок фирмы. Неожиданно в этом коллективе происходит кража. Сомнений нет — кто-то из своих.

Руководство компании, разобравшись с ситуацией, выявило виновного (им оказался новенький продавец) и уволило руководителя площадки, который придерживался либерального стиля управления. Остро встал вопрос о новом руководителе. Бекетов, которому предложили эту должность, отказался, мотивируя свой отказ тем, что «его стихия — продажи, а не возня с бумажками».

Руководство фирмы решило подобрать более жесткого руководителя, с тем чтобы ввести работу площадки в более организованные рамки, устранить панибратство, повысить дисциплину. Руководителем был назначен Завадский. Завадский — хороший специалист, менеджер по продажам со стажем работы, имеет также навыки руководящей работы, но он «со стороны». В работе Завадский придерживается формальных правил, наводит порядок с дисциплиной, рабочим расписанием, пытается внедрить приемы продаж, принятые во всем мире, но не использовавшиеся на этой площадке ранее, не поощряет неформальные контакты.

Бекетов стал отстаивать приемы, принятые в данном коллективе продавцов, на что Завадский пригрозил ему увольнением.

Новый начальник не стал посещать традиционно устраиваемые «торжества», утверждая, что ему не нравятся шумные сборища.

Коллектив начинает лихорадить: социально-психологический климат испортился, работа ухудшилась. Через два месяца Завадский допустил ошибку, причиной которой было отсутствие у него опыта работы на данном месте.

Любой опытный продавец мог бы указать на возможность такой ошибки заранее (по крайней мере, Бекетов), но все молчали и тихо посмеивались. Когда Завадский узнал об этом, он пошел к вышестоящему начальству, обвинил Бекетова и потребовал его увольнения.

Упражнения.

Ситуация 1

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите: …

Ситуация 2

Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады № 3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д.

Вы говорите: …

Ситуация 3

Вы — начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите: …

Ситуация 4

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями? Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся? Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

6. Какие формы поведения лидера из числа описанных в литературе вы можете назвать? Какие формы, которые нигде не были названы, вы можете привести дополнительно?

7. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?

8. Часто шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф вовсе не нужен?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11 «ОПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДА КОММУНИКАЦИИ»

Цель. Овладеть навыками анализа конкретной ситуации из практики деятельности организации и научиться определять виды коммуникации.

Задание. Проанализируйте следующую ситуацию и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация.

В процессе оргпроектирования создается организационная структура управления, а также разрабатываются положения о подразделениях аппарата

управления. В каждом из них обязательно должен присутствовать раздел: «Взаимоотношения с другими подразделениями организации».

2. Практическое упражнение «Определение вида коммуникации»

Цель. Развить навыки анализа практической ситуации и научиться выявлять различные виды коммуникаций.

Задание. Проанализируйте следующую ситуацию из практики деятельности компании и определите, о каких коммуникациях идет речь.

Ситуация.

В компании AT&T разработана программа по управлению производительностью. Важной частью этой программы выступает разработка и распространение внутри компании специальных вопросников.

В анкетах, которые раздаются всем сотрудникам одного подразделения, затрагиваются такие вопросы, как:

- уважение к работнику,
- стремление оказать активную помощь клиенту,
- работа в команде,
- инновации и высокие этические нормы.

Результаты этого опроса, получаемые руководителем, по сути своей являются проявлением обратной связи от его подразделения. Руководитель анализирует эти результаты, затем конфиденциально обсуждает их с фасилитатором, после чего они выносятся на обсуждение общего собрания коллектива подразделения.

Упражнения.

Определите верную стратегию выхода из психологической игры и разрешения конфликтной ситуации, учитывая, что вы находитесь попеременно то в роли руководителя, то в роли подчиненного. Распространенные психологические игры в сфере труда:

1. «Да, но».

Ситуация. На совещании торговых агентов А сообщает, что постоянно теряет заказы из-за того, что конкуренты стали производить новую продукцию и продавать ее по заниженным ценам (позиция жертвы). Коллеги делятся с ним своим опытом успешного конкурирования каждый в своей области и дают советы (позиция спасителя), но все предложения А отвергает, находя в них

изъяны и твердя, что в его области эти приемы не срабатывают. Чем больше возражает А, тем больше ему стараются помочь. Через некоторое время руководитель Б замечает: «Я вижу, вы не хотите ничего изменить, и у меня совершенно пропало желание продолжать это обсуждение!». Наступает тишина и общая неловкость.

2. «Позор».

Ситуация. Руководитель постоянно находит в работе подчиненного погрешности и ошибки. И несмотря на то что работа на 99% выполнена очень хорошо, обвиняет подчиненного в провале всего задания (позиция преследователя). Сотрудник чувствует себя виноватым, начинает извиняться, и у него формируется убеждение в том, что невозможно выполнить работу в соответствии с требованиями руководителя (позиция жертвы).

3. «Сам увидишь, что из этого получится».

Ситуация. Руководитель А дает задание Б приобрести оборудование определенной марки. Б пытается объяснить, что этот тип оборудования не следует покупать по определенной причине. Но А подбирает внешне весомые аргументы в пользу своего решения и убеждает Б в его правильности. Б соглашается, однако тон его речи свидетельствует о том, что он не согласен с решением и не будет нести никакой ответственности за его последствия. Через некоторое время мнение Б подтверждается, и оборудование демонтируется. Когда А вызывает к себе Б, чтобы проанализировать причину неудачи, тот отвечает: «Вы же сами хотели приобрести именно это. А я с самого начала предупреждал вас, что оборудование никуда не годится». Таким образом, скрытая коммуникация становится явной и порождает смену ролей и напряженность в общении.

4. «Я глуп».

Ситуация. Новая сотрудница очень хорошо справляется с работой. Однако она постоянно задает шефу вопросы, на которые прекрасно может ответить сама. Сознавая это, руководитель каждый раз реагирует на такие вопросы раздраженно, от чего страдают не только отношения с этой сотрудницей, но и психологический климат в коллективе.

5. «Пни меня».

Ситуация. Работник А в целом хорошо знает свое дело и выполняет его достаточно качественно, но при этом постоянно совершает мелкие ошибки, которых вполне можно избежать. Начальник каждый раз вызывает его к себе для объяснений, и А получает «пинок», который на время делает его внимательнее. Затем ситуация повторяется.

6. «Сейчас я тебе покажу».

Ситуация. Руководитель говорит опоздавшему сотруднику: «Вы знаете, который уже час?» Сотрудник виновато отвечает: «Извините, пожалуйста, за опоздание, это больше не повторится». Руководитель (угрожающе): «Вы уже третий раз за эту неделю опаздываете на работу. Я не буду больше с этим мириться». Не зная, как реагировать, подчиненный молчит.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12 ПОНЯТИЕ И СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ. ПРАКТИЧЕСКАЯ СИТУАЦИИ «СЕЛИГЕР»

Цель. Изучить влияние внешних условий на функционирование организации.

Задание. Разработайте предложения по выводу пансионата из создавшейся ситуации для уменьшения влияния внешней среды.

Ситуация.

Рабочий день начальника пансионата «Маяк» начался не совсем удачно. На прием по личным вопросам было записано много посетителей, в том числе и Алла Николаевна, сотрудница, которая давно работает в пансионате горничной. Однако прием пришлось начать разговором с группой отдыхающих, которые пришли поговорить об изменениях, произошедших в пансионате за последний год.

Отдыхающие высказали претензии: на территории пансионата стало намного грязнее, чем год назад, в комнатах перестали нормально убираться, на озере возникло достаточно интенсивное движение (катера, моторные лодки, водные мотоциклы), что сделало купание небезопасным. После этого разговора директор начат прием по личным вопросам.

Горничная Алла Николаевна (кстати, работающая в тех коттеджах, о которых говорили отдыхающие) стала жаловаться на то, что в последнее время резко

возрос объем работ, который она должна выполнять, а заработная плата осталась слишком низкой.

Оба разговора заставили директора вновь вернуться к вопросу о предстоящей реорганизации пансионата, подумать о том, как начать необходимые преобразования, и о связанных с этим трудностях.

Пансионат был построен более 30 лет назад на озере (системе озер) Селигер и долгое время функционировал как турбаза. Система озер Селигер, расположенная на Валдайской возвышенности Восточно-Европейской (Русской) равнины, образована многочисленными плесами, соединенными протоками, с большим количеством островков (более 150) и лесистыми берегами, изрезанными заливами и бухтами.

В настоящее время на территории турбазы работает пансионат, состоящий из 2 корпусов и более 20 коттеджей со всеми удобствами, в которых одновременно могут отдыхать около 450 человек. Пансионат стал центром отдыха в северной части Селигера. Трудности в работе пансионата начались в начале 90-х гг., потом дела несколько наладились, турбаза акционировалась, превратившись в ЗАО «Пансионат "Маяк"», работникам вручили акции, и к 2000 г. положение выправилось.

Стоимость проживания в пансионате составляет, в зависимости от условий, от 400 до 1200 руб. в сутки с человека. Известность и удачное расположение пансионата (сосновый бор на берегу озера, ягодники, грибные места) позволяют ему сохранять свою привлекательность для отдыхающих и до настоящего времени.

Но постепенно стали возникать проблемы: средств на поддержание материальной базы пансионата не хватает, состояние фондов требует значительных капитальных вложений, в последнее время к пансионату стали проявлять интерес местные криминальные структуры. Вместе с тем, пансионат является «градообразующей» организацией для данной местности: он снабжает теплом, водой и работой жителей расположенного рядом поселка с населением 300 человек. В настоящее время в пансионате работает около 150 человек: половина на постоянной основе, а остальные — только летом.

Такое центральное положение пансионата создает для его руководства дополнительные сложности.

1. В поселке нет другой работы, но из-за низкой заработной платы местные жители не спешат идти на должности горничных, сторожей и т. п., а предпочитают сдавать в аренду жилье «диким» отдыхающим, выступая тем самым конкурентами пансионата.

2. Пансионат снабжает теплом и водой поселок, выставляя счета местным властям, но те не оплачивают их вовремя, несмотря на то, что жители деньги платят.

3. Пансионат вывозит мусор как за отдыхающими, так и за жителями поселка, а это в последнее время стало стоить существенных денег. Система сбора мусора осталась на уровне 10-летней давности, а его количество резко возросло, и прежнее количество дворников не в состоянии с ним справиться. В результате на базе стало значительно грязнее, что грозит снизить привлекательность пансионата для отдыхающих.

4. Московские турфирмы продают путевки с наценкой в 25%. Получается, что на пансионате все хотят зарабатывать, а вкладывать в его развитие не очень торопятся.

Как переломить ситуацию? Вот основная проблема, которая волнует руководство пансионата.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13 ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ. ТИПЫ ЛЮДЕЙ В БИЗНЕСЕ. «РАЗРАБОТКА СПОСОБОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ НА ЧЕЛОВЕКА»

Цель. Научиться анализировать причины поведения индивида.

Задание. а) На основании анализа ситуации проанализировать причины изменения поведения Ю. Малевина. б) Разработать способы воздействия на Малевина для изменения его поведения.

Ситуация.

Ю. Малевин работает в ООО «Три кита» с 1999 г. в должности техника-технолога холодильного оборудования. За время работы его три раза отмечали за высокое качество работы и регулярно выплачивали премии по итогам года. Однако за последний год отношения Малевина с коллегами стали натянутыми.

Он вообще никогда не был особенно разговорчивым, но сейчас потребовал от коллег держаться подальше от его рабочего места. Ю. Малевин дал понять, что у него пропадают инструменты, и он хочет обезопасить свое рабочее место. Ухудшилось и качество его работы. Примерно год назад производимые им аппараты оценивались как полностью бездефектная продукция. В настоящее время при выборочном контроле оказалось, что его изделия требуют переделки в трех случаях из ста. Таким образом, уровень брака в его работе вырос с нулевого до 3%. У его коллег брак не превышает 1,5%.

Поведение Ю. Малевина вызвало беспокойство у руководителей подразделения. Хороший работник превратился в середняка. Что могло стать причиной изменения поведения Ю. Малевина?

Используя табл. 1, выберите из списка возможные причины изменения поведения, оцените их по 7-балльной шкале и прокомментируйте свои оценки.

Таблица 1. Оценка причин поведения

Причины поведения	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Маловероятно очень вероятно						
1. Низкая мотивация							
2.Недостаточная самостоятельность							
3. Проблемы со здоровьем							
4. Семейные проблемы							
5. Плохое руководство							
6. Отсутствие перспектив роста							
7. Другие причины							

Прокомментируйте каждую из своих оценок. Что можно предпринять менеджеру? Заполните табл. 2.

Таблица 2. Способы воздействия для изменения поведения

Варианты действий	**Да**	**Нет**	**Почему?**
1. Перевести Малевина на другую работу			
2. Уволить Малевина			
3. Поговорить с Малевиным			
4. Отстранить Малевина от работы, сообщив ему о своей озабоченности			
5. Спросить коллег Малевина, как они объясняют причины ухудшения его работы			
6. Оставить все как есть еще на 6 месяцев			

7. Проанализировать свое поведение как менеджера			
8. Повысить Малевина, т. к. он работает в нынешней должности уже 6 лет			
9. Другие варианты			

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 14 МОТИВАЦИЯ РАБОТНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ. «ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТИМУЛОВ И АНТИСТИМУЛОВ ПЕРСОНАЛА»

Цель. Изучить метод определения действенности применяемой в организации системы стимулирования в зависимости от категорий персонала.

Задание.

1. Приведите фотографию «5 х 5» стимулов и антистимулов, мотивов и антимотивов, используемых в организации для различных категорий персонала.
2. Проранжируйте их по степени значимости для сотрудников, заполнив табл. 3. и табл. 4.
3. Выявите соответствие (несоответствие) применяемой системы стимулирования интересам сотрудников.
4. Предложите возможные пути ее улучшения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Этапы работы.

1. Заполняется табл. 3 на примере любой организации для конкретной категории персонала.
2. Проводится сравнение данных, полученных по используемым стимулам, и их соответствие мотивам работников организации.
3. Определяются недостатки действующей системы стимулирования, применяемой к данной категории персонала, и возможные пути их устранения с учетом выявленной системы мотивов работников.

Таблица 3. Фотография стимулов и мотивов работников организации

Стимул	**Ранг для данной должности**	**Мотив**	**Ранг для данного работника**
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	

4,		4.	
5.		5.	

Таблица 4. Фотография антистимулов и антимотивов работников организации

Антистимул	**Ранг для данной должности**	**Антимотив**	**Ранг для данного работника**
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
5.		5.	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 15 ВЫБОР КАРЬЕРЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ РОСТ. «КАРЬЕРНЫЙ РОСТ»

Цель. Отработать навыки исследования и планирования карьерной перспективы менеджера на основе анализа, проектирования и оценки преемственности продвижения кандидата.

Задание.

1. На примере конкретных вариантов карьерного роста двух реально действующих менеджеров Второго Московского часового завода (вариант А и вариант Б) сравните и проанализируйте последовательность и перспективы их должностного продвижения.

Карьера менеджера: вариант А: Бригадир – Мастер - Начальник участка - Начальник смены - Начальник цеха - Начальник производства - Заместитель директора.

Карьера менеджера: вариант Б: Бригадир – Мастер - Начальник участка - Начальник смены - Заместитель начальника цеха по обеспечению - Заместитель начальника цеха по производству - Заместитель начальника цеха по экономике - Заместитель директора по экономике.

2. Ответьте на предложенные ниже вопросы.

1. Какой из представленных вариантов оценивается в коллективе завода как «блестящая карьера»?

2. Какой из вариантов карьеры потребовал более длительного образования и профессиональной подготовки?

3. В каком из вариантов продвижение на вышестоящие должности более естественно и обоснованно?

4. На реализацию какого из вариантов карьеры потребовалось больше времени?

5. Какой из вариантов перспективнее с точки зрения продвижения на должность директора завода?

6. Какой из вариантов дает большие возможности карьерного продвижения в рыночных условиях?

7. Какой из вариантов карьеры оценивается осуществившим его работником как более успешный?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 16 ГРУППЫ И ПРОЦЕСС ИХ ФОРМИРОВАНИЯ. «ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ ГРУППЫ»

Процессы решения проблем в группах могут либо удовлетворять членов группы, либо приносить им разочарование. От этого зависит их желание работать в группе, трудовая активность и производительность, а, следовательно, и результаты групповой работы. Большую роль в организации и осуществлении групповых процессов играет руководитель группы.

Цель. Отработать навыки анализа групповых процессов и научиться определять характер влияния поведения руководителя на членов группы.

Задание. Проанализируйте приведенные в табл. 5 ситуации, характеризующие поведение руководителя в групповых процессах. Определите, какое поведение руководителя может удовлетворять членов группы, а какое нет, заполнив соответствующие столбцы таблицы.

Таблица 5. Ситуации, характеризующие поведение руководителя

№	Ситуация	Поведение руководителя	
		удовлетворяет членов группы	приносит разочарование
1	Руководитель сам принимает решения, не советуясь с членами группы		
2	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех членов группы, но никогда не учитывает их мнение		
3	Руководитель привлекает к обсуждению и принятию решений всех членов группы.		

4	Руководитель привлекает к обсуждению решений всех желающих членов группы, но не прилагает усилий к тому, чтобы понять их точку зрения		
5	Руководитель направляет и обобщает мнение членов группы		
6	Руководитель старается привлечь к обсуждению решения как можно больше членов группы, однако принимает во внимание лишь мнение неформального лидера		
7	Руководитель спокойно и без эмоций выслушивает различные точки зрения, а затем принимает решение в соответствии со своими планами		
8	Руководитель создает спокойную деловую атмосферу в процессе обсуждения решений, допускает конструктивную критику и дискуссии, дает возможность высказаться всем желающим членам группы		
9	Руководитель привлекает к обсуждению решений членов группы, своевременно предоставляя им достоверную и полную информацию для работы		

Групповая динамика

Ситуация 1

Вы — заместитель начальника отдела, все сотрудники которого — женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

Ситуация 2

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее, посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

Ситуация 3

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок. Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: …

Ситуация 4

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

Ситуация 5

Работа с группой

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ.

2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т.п. ?

3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

7. Предположим, вас назначили руководителем рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

8. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 17 РУКОВОДСТВО, ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ «ОСНОВЫ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ»

Цель. Исследовать основы власти (то, на чем базируется возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей, существует несколько основ власти: владение ресурсами, принуждение, добровольное подчинение и др.) в организации на примере различных должностей.

Задание. 1. Проанализируйте приведенные в табл. 6 должности с точки зрения объема власти, которую они могут иметь в своих организациях, и проранжируйте их по этому принципу. 2. Обоснуйте свою точку зрения (письменно).

Таблица 6. Основы власти в организации

Наименование должности	**Ранги (объем власти) — экспертная оценка**	**Основы власти - групповое решение**
1. Генеральный директор небольшой фирмы		
2. Медсестра в больнице		
3. Специалист отдела кадров крупной компании		
4. Оператор ПЭВМ в известной фирме		
5. Надомный ремесленник		
6. Секретарь генерального директора известной компании		
7. Бухгалтер в поликлинике		
8. Профессор в университете		
9. Исследователь в известной лаборатории		
10. Региональный менеджер по продажам крупной торговой фирмы		

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 18 ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА. «КУЛЬТУРНЫЙ ШОК И КУЛЬТУРНАЯ АДАПТАЦИЯ»

Цель. Выявить факторы, препятствующие культурной адаптации.

Задание. В табл. 7 приведено несколько типичных причин возникновения культурного шока у работников международной компании, направленных на новое место в другую культурную среду. Дополните этот перечень, перечислив еще 10-15 причин, и предложите способы возможного преодоления культурного шока.

Таблица 7. Причины и способы преодоления культурного шока

Типичные причины культурного шока	**Способы преодоления культурного шока**
Чужой язык	
Другая система ценностей	
Иные нормы поведения	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 19. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ. «КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ»

Цель. Овладеть навыками анализа коммуникационных барьеров.

Задание. Проанализируйте приведенные в табл. 8 помехи при общении. Определите, проявлением какого барьера является каждая из них, и заполните таблицу.

Таблица 8. Помехи и барьеры

№	**Помехи**	**Барьер**
1	Различное понимание одних и тех же жестов людьми из разных стран	
2	Фильтрация информации	
3	Жаргон, используемый в рабочей группе	
4	Наличие большого числа уровней в структуре управления	
5	Частое употребление в речи выражений «так сказать», «скажем так» и пр.	
6	Отсутствие у руководителя времени на то, чтобы выслушать каждого подчиненного	
7	Расстояние между общающимися более 50 м	
8	Психологическая несовместимость общающихся	

9	Отсутствие регламентов деятельности работников и подразделений аппарата управления	
10	Различное понимание одних и тех же слов и выражений	
11	Неумение слушать собеседника	
12	Различное восприятие дистанции между общающимися представителями разных стран	

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 20 КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ. «ЛОГИКА»

Цель. Выявить положительные последствия конфликтов в организации.

Задание. 1. Определите причину создавшейся ситуации. 2. Выявите, насколько рационально действовали руководители организации в этой ситуации и предложите свой вариант выхода из нее.

Ситуация. В отделе по разработке компьютерных программ крупной компании «Логика» работает 30 сотрудников. Коллектив сложился достаточно сплоченный и дружный. Начальник отдела Иванчук В. Л. проявил себя умелым руководителем и пользуется заслуженным уважением у большинства сотрудников. В начале года правление компании принимает решение о переводе Иванчука В. Л. на другую, более высокую должность в «Логике».

В коллективе отдела есть неформальный лидер — Петрович И. И., которого многие сотрудники, включая бывшего руководителя отдела, прочат на должность нового начальника. Кроме того, в отделе есть еще несколько высококвалифицированных специалистов, чей опыт и профессионализм позволяют им претендовать на руководящее место.

Однако правление компании принимает совершенно неожиданное для коллектива отдела решение: новым руководителем назначается человек «со стороны», который никогда раньше не работал в компании.

Вначале сотрудники отдела были крайне удивлены, поскольку никто не ожидал такого поворота событий, и на этой должности уже видели одного «из своих». Постепенно удивление сменяется на возмущение, причем особенно сильно возмущаются те, кто предположительно мог занять это место. Новый начальник Синицын И. Е. — специалист высокого класса, но в связи с тем, что в данной организации он ранее не работал, некоторыми тонкостями в специфике работы отдела просто не владеет. С его появлением в коллективе назревает конфликт.

Многие сотрудники недовольны его назначением, некоторые совсем не хотят видеть «варяга» своим руководителем.

На одном из совещаний в отделе между Синицыным И. Е. и Петровичем И. И. возник спор о качестве выполняемой работы. Петрович И. И. настаивал на том, чтобы прислушались к его мнению, поскольку он давно работает в отделе и считает себя вполне компетентным в данном вопросе. На это Синицын И. Е. ответил в том смысле, что вопрос, затрагивающий многих сотрудников, не может решаться одним человеком, даже если он очень опытный специалист.

После такого совещания Петрович И. И. счел себя оскорбленным и обратился к руководству компании с просьбой о переводе его в другой отдел. Вслед за ним еще 7 человек пишут подобные заявления руководству. В коллективе разгорается открытый конфликт. Дальнейшая нормальная работа отдела становится невозможной.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования предусматривается выделение в учебных планах ВУЗов времени, отводимого на самостоятельную (внеаудиторную) работу студентов. Главное в её правильной организации – планирование, задаваемое тематическими планами и последовательностью изучения экономических дисциплин. Известно, что в процессе обучения в ВУЗе удельный вес самостоятельной работы достаточно велик. Поэтому для студента крайне важно овладеть её правильной методикой.

Краткие рекомендации по тем видам самостоятельной работы, которые могут быть использованы при изучении данного курса. К таким видам относятся:

⇒ работа над лекционным материалом;

⇒ работа над учебными пособиями, монографиями, научной периодикой;

⇒ изучение и конспектирование нормативного материала;

⇒ подготовка к семинарам;

⇒ написание рефератов;

⇒ подготовка к зачету или экзамену.

Рассмотрим некоторые их них подробнее. Самостоятельная работа начинается до прихода студента на лекцию. Целесообразно использование «системы опережающего чтения», т.е. предварительного прочитывания лекционного материала, содержащегося в учебниках и учебных пособиях, закладывающего базу для более глубокого восприятия лекции. Работа над лекционным материалом включает два основных этапа: конспектирование лекций и последующую работу над лекционным материалом. Под конспектированием подразумевают составление конспекта, т.е. краткого письменного изложения содержания чего-либо (устного выступления – речи, лекции, доклада и т.п. или письменного источника – документа, статьи, книги и т.п.).

Методика работы при конспектировании устных выступлений значительно отличается от методики работы при конспектировании письменных источников. Конспектируя письменные источники, студент имеет возможность неоднократно прочитать нужный отрывок текста, поразмыслить над ним, выделить основные мысли автора, кратко сформулировать их, а затем записать. При необходимости он может отметить и свое отношение к этой точке зрения. Слушая же лекцию, студент большую часть комплекса указанных выше работ должен откладывать на другое время, стремясь использовать каждую минуту на запись лекции, а не на ее осмысление – для этого уже не остается времени. Поэтому при конспектировании лекции рекомендуется на каждой странице отделять поля для последующих записей в дополнение к конспекту.

Записав лекцию или составив ее конспект, не следует оставлять работу над лекционным материалом до начала подготовки к зачету. Нужно проделать как можно раньше ту работу, которая сопровождает конспектирование письменных источников и которую не удалось сделать во время записи лекции: прочесть свои записи, расшифровав отдельные сокращения, проанализировать текст, установить логические связи между его элементами, в ряде случаев показать их графически, выделить главные мысли, отметить вопросы, требующие дополнительной обработки, в частности, консультации преподавателя. При работе над текстом лекции студенту необходимо обратить особое внимание на проблемные вопросы, поставленные преподавателем при

чтении лекции, а также на его задания и рекомендации. Работая над текстом лекции, необходимо иметь под рукой справочные издания: словарь-справочник, энциклопедический экономический словарь, в которых можно найти объяснение многим встречающимся в тексте терминам, содержание которых студент представляет себе весьма туманно, хотя они ему и знакомы.

Свою специфику имеет работа с учебными пособиями, монографиями, периодикой. Перечень вопросов, подлежащих изучению, приведен в учебно-методическом комплексе по данной дисциплине. Не все эти вопросы будут достаточно полно раскрыты на лекциях. Отдельные вопросы будут освещены недостаточно полно или вообще не будут затронуты. Поэтому, проработав лекцию по конспекту, необходимо сравнить перечень поднятых в ней вопросов с тем перечнем, который приведен в указанном источнике по данной теме, и изучить ряд вопросов по учебным пособиям, дополняя при этом конспект лекций. Как видно из примерного тематического плана курса, на сессии будут прочитаны лекции не по всем вопросам курса. Часть тем будет вынесена на самостоятельное изучение студентами, прежде всего с помощью учебных пособий. Следует хорошо помнить, что работа с учебными пособиями не имеет ничего общего со сквозным пограничным чтением текста. Она должна быть направлена на поиски ответов на конкретно поставленные в программе вопросы или вопросы для подготовки к зачету. Работая с учебными пособиями, не следует забывать о справочных изданиях.

Все, сказанное выше, в равной степени относится и к работе в монографической литературой и научной периодикой. При работе над темами, которые вынесены на самостоятельное изучение, студент должен самостоятельно выделить наиболее важные, узловые проблемы, как это в других темах делалось преподавателем. Здесь не следует с целью экономии времени подходить к работе поверхностно, ибо в таком случае повышается опасность "утонуть" в обилии материала, упустить центральные проблемы. Результатом самостоятельной работы должно стать собственное самостоятельное представление студента об изученных вопросах.

Работа с периодикой и монографиями также не должна состоять из сквозного чтения или просмотра текста. Она должна включать вначале ознакомительное

чтение, а затем поиск ответов на конкретные вопросы. Основная трудность для студентов заключается здесь в необходимости-усвоения, понимания и запоминания значительных объемов материала. Эту трудность, связанную, прежде всего, с дефицитом времени, можно преодолеть путем усвоения интегрального алгоритма чтения.

Подготовка к семинарскому занятию требует, прежде всего, чтения рекомендуемых нормативных и монографических работ, их реферирования, подготовки докладов и сообщений. Особенно это актуально при использовании новых форм обучения: семинаров-конференций, коллоквиумов, деловых игр и т.п. В последнее время все большее распространение получают просмотры видеокассет с записью лекций преподавателя, использование иной аудиовизуальной техники.

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации с преподавателем, в ходе которых можно решить многие проблемы изучаемого курса, уяснить сложные вопросы. Беседа студента и преподавателя может дать многое - это простой прием получения знаний. Самостоятельная работа носит сугубо индивидуальный характер, однако вполне возможно и коллективное осмысление проблем науки.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Основные положения

Курсовой проект по дисциплине "Теория менеджмента: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ" ставит перед собой основную цель - подготовить студента к выполнению дипломного проекта по направлению Менеджмент. Успешная защита курсового проекта позволяет выявить основные направления по которым курсовой проект может быть доработан и дополнен до дипломного проекта.

Курсовой проект по Теории менеджмента: организационное поведение выполняется и защищается студентом (полный срок обучения) в 5 семестре, сокращенный срок обучения в 3 семестре.

Подготовка курсового проекта включает этапы:

- выбор темы;

- сбор данных для проектирования на том предприятии, где студент работает, или по желанию другое предприятие;

– разработка плана (в законченном виде рабочий план представляет собой развернутое содержание курсового проекта);

– исследование теоретических аспектов проблемы;

– предварительный вариант курсового проекта (формулирование основных выводов и рекомендаций; расчет экономического эффекта и т.д);, в который в дальнейшем вносятся уточнения и изменения;

– оформление курсового проекта.

Предлагаемые методические рекомендации направлены на формирование навыков корректного построения и изложения материала курсового проекта. В них содержатся рекомендации по каждому из этапов. Это должно дать возможность студентам избежать наиболее распространенных ошибок. Сконцентрировать усилия на наиболее важных вопросах и, в конечном итоге, успешно защитить курсовой проект.

Методические указания являются регламентирующим документом по выполнению курсового проекта.

Требования к курсовому проекту

Курсовой проект включает в себя совокупность результатов исследования и научно-практические положения, выдвигаемые автором на защиту, имеющими внутреннее единство.

Курсовой проект должен соответствовать следующим критериям:

проект оформляется в виде, позволяющем судить о полноте и обоснованности содержащихся в нем результатов, выводов и предложений;

проект должен быть законченным исследованием с описанием пути дальнейшего поиска в исследуемом направлении, показать способность автора видеть перспективу исследования;

в курсовом проекте автор раскрывает свой потенциал, способность к проведению самостоятельных исследований на основе теоретических и практических знаний, которые он приобрел за период обучения на кафедре и за время прохождения профессиональной практики на предприятиях.

Выбор темы

Выбор темы определяется по методическим указаниям выбора темы курсовых проектов.

Окончательный вариант темы проекта утверждается преподавателем дисциплины, ведущим дисциплину "Теория менеджмента: организационное поведение".

Основными критериями выбора темы являются:

- заинтересованность в научных исследованиях администрации предприятия, на базе которого выполняется курсовой проект;
- личный интерес автора к проблеме и накопленный им исследовательский опыт;
- возможность подбора практического материала, позволяющего раскрыть содержание проблемы и сформулировать реальные предложения.

Структура и содержание проекта

Курсовой проект включает следующие элементы: титульный лист, задание на выполнение проекта, содержание, введение, основную часть (2 главы), заключение (выводы и рекомендации), список используемых источников, приложения.

Титульный лист оформляется на стандартном бланке и содержит название темы, фамилию, имя, отчество студента; фамилию, имя, отчество, ученую степень и ученое звание (должность) руководителя курсового проекта. Титульный лист является первой страницей проекта.

Задание на выполнение курсового проекта также оформляется на стандартом бланке и содержит дату выдачи задания преподавателем и перечень материалов, необходимых для выполнения проекта.

Содержание включает все главы и разделы рукописи с указанием номеров страниц по разделам.

Введение. Это общая характеристика курсового проекта, ее “визитная карточка”, резюме. В нем обосновывается актуальность темы исследования, степень ее проработанности, определяются цель и задачи, методологические и теоретические основы исследования. Помимо этого во введении должна быть

показана структура курсового проекта, назван объект, на примере которого проводились конкретные исследования. Объем введения 3 - 5 стр.

Основная часть проекта состоит из двух логически связанных и соподчиненых глав (разделов), каждая из которых подразделяется на несколько частей (подразделов).

Глава первая. Может состоять из двух основных разделов - теоретического и аналитического. Наличие аналитического раздела является обязательным.

Теоретический раздел. В нем выполняется анализ современного состояния теории и методологии проблемы, дается обзор литературных источников, обоснование точки зрения автора на исследуемую проблему.

В теоретическом разделе могут быть рассмотрены:

– понятие и сущность изучаемого явления или процесса;

– краткий исторический обзор;

– тенденции развития тех или иных процессов;

–законы, которые используются (применяются) при решении проблемы, социальные, организационные, политические предпосылки, которые влияют на нее, система (группа) показателей, связанных с проблемой, порядок ресурсного обеспечения, экономического стимулирования, методы решения, применяемые в настоящее время, их достоинства и недостатки.

Целесообразно проведение сравнительного анализа состояния предмета исследования в отечественной теории и практике за рубежом.

Аналитическая раздел включает совокупность расчетно-аналитических действий для обеспечения решения поставленных задач.

Назначением этого раздела является подробное раскрытие практического состояния проблемы (темы исследуемого процесса или явления). Раскрываются конкретные методы принятия решения той или иной проблемы.

В этом разделе используются экономико-математические приемы обработки данных, составляются аналитические таблицы, графики, схемы и т.д. (по материалам предприятия, статистических сборников).

Величина первой главы - примерно 20 - 30% от общего объема рукописи.

Глава вторая (проектная). В ней определяются современные требования, алгоритм и критерии решения проблемы, разрабатываются конкретные

предложения и перспективы развития объекта. Выполняются практические расчеты по выбранной методике, дается оценка эффективности предлагаемых мероприятий.

Определяются новизна и полнота решения поставленных задач. Обозначаются границы применения результатов, а также намечаются пути продолжения исследования, в т.ч. в дипломном проекте. Величина проектной части - примерно 60 - 70% от общего объема рукописи.

Заключение. В этой части синтезируется суть проекта, подводятся итоги решения проблем, поставленных в работе задач, и обобщаются результаты, полученные во всех главах, рассматриваются направления и пути дальнейшего развития темы в дипломном проекте. Здесь же отмечается практическая ценность работы, область ее настоящего (или возможного) использования.

Таким образом, заключение должно содержать все существенное и новое, что составляет итог исследования и выносится на защиту. Заключение может занимать 2-3 страницы.

Список использованных источников научной информации является составной частью курсового проекта и показывает степень изученности проблемы. Минимальный список должен содержать не менее 30 источников.

В Приложения выносится вспомогательный материал, который облегчит восприятие основной части проекта. Наличие приложения не является обязательным.

Сбор, анализ и обобщение материалов проекта

Работа по сбору и обработке информации является одним из наиболее ответственных и сложных этапов выполнения курсового проекта.

Статистическая и другая информация собирается с учетом задач, поставленных в проекте. Основными ее источниками являются:

1) фактические данные о работе предприятия, взятого в качестве объекта исследования (основной и главный источник);

2) публикации в специализированных периодических изданиях (“Менеджмент”, “Проблемы теории и практики управления”, “Искусство управления”, “ИнфоБизнес”, “Коммерсант”, “Эксперт”, и т.п.);

3) специальная литература – научные публикации (книги, статьи) по выбранной теме. Они могут подбираться студентом самостоятельно, а также рекомендоваться руководителем проекта;

4) учебные пособия. Студент должен использовать те учебные пособия, которые указаны в списках литературы по программам конкретных дисциплин. Эти материалы служат основой подготовки теоретической части курсового проекта;

При подборе материалов студент должен обращать внимание на то, что в них могут содержаться несовпадающие, а иногда и противоположные точки зрения по одному и тому же вопросу. В этом случае он обязан отразить в курсовом проекте свое мнение о том, какая из точек зрения представляется ему наиболее правильной, и обосновать этот вывод.

Оформление курсового проекта

Объем курсового проекта должен составлять 50 - 70 рукописных или 40 - 60 машинописных страниц (через 1,5 интервала, шрифт - 14).

Излагать материал следует четко, ясно, используя научную терминологию, избегая повторений и общеизвестных положений, имеющихся в учебниках и учебных пособиях. Пояснять надо только малоизвестные или разноречивые понятия, делая ссылку на авторов.

Запрещается помещать в проект текст, сканированный из учебников, научных журналов и т.д.

Оформление должно соответствовать следующим требованиям.

Курсовой проект выполняется рукописным или машинным способом, с применением печатающих устройств ЭВМ, на одной стороне листа белой бумаги формата А4 (210х297) через полтора интервала шрифтом стандартного размера (соответствует 14-му шрифту компьютера) с соблюдением следующих размеров отступа от края листа: левое поле – 30 мм; правое поле – 10 мм; верхнее и нижнее поля – по 20 мм. Нумерация страниц - в правом верхнем углу; на титульном листе, на бланке задания и на листе с содержанием номера страниц не проставляются, но они входят в общую нумерацию страниц проекта. Содержание (оглавление) работы (номер и название глав, параграфов) включает перечень основных разделов проекта: введение, главы и параграфы,

заключение, литературу, приложения. Оглавление должно строго соответствовать заголовкам в тексте.

Главы основной части работы должны иметь порядковую нумерацию, например, 1., 2., 3. и т.д. Параграфы должны иметь порядковую нумерацию внутри каждой главы, например, 1.1., 1.2., 1.3., при более дробном делении 1.1.1., 1.1.2., 1.1.3. Если параграф имеет только один пункт, то выделять и нумеровать его не следует.

Каждый раздел курсового проекта (введение, каждая глава, заключение) должен начинаться с новой страницы, параграфы (подразделы) располагаются друг за другом вплотную. Заголовки структурных элементов и разделов основной части следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать с заглавной буквы строчными буквами, не подчеркивая. Если заголовки содержат несколько предложений, их разделяют точками. Переносы слов в заголовках не допускаются. Расстояние между заголовками структурных элементов и разделов основной части и текстом должно быть не менее 3-4 интервалов.

Сокращение слов в тексте и в подписи под иллюстрациями не допускается. Исключения составляют сокращения, установленные государственным стандартом (ГОСТ 2.216-68), а также общеизвестные сокращения, как например, РФ и др. Сокращение слов осуществляется по способу оставления только первой буквы, например: “год” – “г.”, “том” – “т.”, “рубль” – “р.”, “копейка” – “к.”, и т.п. Сокращать слова “тысяча”, “миллион” следует: “тыс.”, “млн.”. Не рекомендуется вводить собственные сокращения обозначений и терминов.

Ссылка на первоисточник. Цитаты выделяются кавычками и снабжаются ссылками на источники. При цитировании допустимо использовать современные орфографию и пунктуацию, опускать слова, обозначая пропуск многоточием, если мысль автора не искажается. Ссылка на литературный источник дается по номеру в списке литературы, например, [13. С.15]. Недословное приведение выдержки из какого-либо произведения не выделяется кавычками, но обязательно отмечается в конце фразы [12. С.5]. Нельзя пользоваться порядковыми номерами списка литературы проекта как словами

для построения фраз, например: “ в 25 дается определение чистых активов...”. Правильное построение предложения будет: “В учебнике [25] дается определение...”.

Иллюстрации (рисунки) и таблицы. При оформлении проекта в него обязательно должны быть включены таблицы, рисунки и даны необходимые формулы.

Иллюстрации (чертежи, рисунки, графики, схемы, диаграммы, фотоснимки) и таблицы следует располагать в работе непосредственно после текстов, в которых они упоминаются впервые, или на следующей странице. На все иллюстрации и таблицы должны быть ссылки в работе. Оформление чертежей, графиков, диаграмм, схем должно соответствовать требованиям государственных стандартов ЕСКД.

Иллюстрации должны иметь название, которое помещают под иллюстрацией. Наименования, приводимые в тексте и в иллюстрациях, должны быть одинаковыми. При необходимости под иллюстрацией помещают поясняющие данные (подрисуночный текст). Иллюстрация обозначается общим словом “Рис.”. Пример исполнения рисунка приведен в приложении 3.

Заголовок таблицы выполняется строчными буквами (кроме первой прописной). Заголовки граф таблицы начинают с прописных букв, а подзаголовки – со строчных, если они составляют одно предложение с заголовком. Подзаголовки, имеющие самостоятельное значение, пишут с прописной буквы. В конце заголовка и подзаголовков таблиц знаки препинания не ставят.

Разрывать таблицу и переносить ее на другую страницу можно только в том случае, если она не умещается на одной странице. При переносе части таблицы на другой лист заголовок помещают только над первой частью. Слово “Таблица”, порядковый номер и заголовок указывают один раз над первой частью таблицы, над последующими частями пишут “Продолжение табл.”.

Графу “№ п/п” в таблицу не включают. При необходимости нумерацию показателей параметров или других данных порядковые номера указывают в боковике таблицы перед их наименованием. Для облегчения ссылок в тексте допускается нумерация граф. Если цифровые данные в графах таблицы

выражены в различных единицах физических величин, то их указывают в заголовке каждой графы. Если все параметры выражены в одной и той же единице физической величины, ее сокращенное обозначение помещают над таблицей.

Нумерация таблиц, рисунков (отдельно для таблиц и рисунков) должна быть сквозной для всего курсового проекта. Слово “таблица”, ее порядковый номер и название пишутся слева направо следующим образом:

Таблица 1 - Основные показатели деятельности предприятия.

Если таблица заимствована или рассчитана по данным статистического сборника или другого литературного источника, следует сделать ссылку на первоисточник.

Формулы и расчеты должны органически вписываться в текст изложения, не нарушать грамматической структуры текста. В тексте их надо выделять, записывая более крупным шрифтом и отдельной строкой, давая подробное пояснение каждому символу, когда он встречается впервые. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должно быть оставлено не менее одной свободной строки.

Пояснение значений символов и числовых коэффициентов следует проводить непосредственно под формулой в той же последовательности, в которой они даны в формуле. Значение каждого символа и числового коэффициента следует давать с новой строки. Первую строку пояснений начинают со слов “где” без двоеточия.

Формулы следует располагать на середине строки, а связывающие их слова “где”, “следовательно”, “откуда”, “находим”, определяем” – в начале строк. Формулы в работе следует нумеровать, особенно, если в тексте приходится на них ссылаться, порядковой нумерацией по всей работе арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке, например: (21).

Перечисления могут быть приведены внутри пунктов или подпунктов. Перечисления следует нумеровать порядковой нумерацией арабскими цифрами со скобкой, например, 1), 2), 3) и т.д., и печатать строчными буквами с абзацного отступа. В пределах одного пункта или подпункта не допускается более одной группы перечислений.

При приведении цифрового материала должны использоваться только арабские цифры, за исключением общепринятой нумерации кварталов, полугодий, которые обозначаются римскими цифрами. Количественные числительные в тексте даются без падежных окончаний.

Интервалы величин в виде “от и до” записываются через черточку. Например, 8-12% или стр. 5-7 и т.д.

При величинах, имеющих два предела, единица измерения пишется только при цифровых или буквенных величинах, в тексте их следует писать только словами; “номер”, “процент”. Математические знаки “+”, “-”, “=“, “>“, “<“ и другие используются только в формулах. В тексте их следует писать словами: “плюс”, “минус”, “равно”, “меньше”, “больше”.

В список использованных источников включаются источники, на которые в курсовом проекте есть ссылки, а также те, с которыми студент ознакомился при подготовке проекта: постановления законодательные и нормативные документы, учебники и учебные пособия, источники статистических данных, методическая литература, монографии, сборники статей, материалы научных конференций, газетные и журнальные статьи, и другие источники.

Источники располагаются в алфавитном порядке (по первой букве первого слова). В авторских источниках первым словом считается фамилия автора. Все источники в перечне нумеруются. Для каждого источника указываются: фамилия и инициалы автора (авторов); полное название книги, статьи; название журнала или сборника статей (для статей); название города Москва и Санкт-Петербург – сокращенно, соответственно М. и Спб., остальные полностью; название издательства (если имеется в выходных данных) – для книг год издания (для статей – номер журнала и год). Общее количество страниц в книге (например, 206 с.) или конкретные страницы (например, С. 15). Сведения об источниках приводятся в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1. Образец оформления списка использованных источников приведен в приложении 5

Список литературы располагается после раздела “Заключение”.

Приложения. Помимо основного текста курсовой проект может содержать приложения. В них рекомендуется включать материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть включены в основную часть, например,

материалы, дополняющие работу; таблицы вспомогательных данных; иллюстрации вспомогательного характера; акты внедрения результатов; документы (части документов), содержащие фактические данные о работе конкретных предприятий, которые иллюстрируют основное содержание выпускной работы (например, части бухгалтерского баланса, форм статистической отчетности и т.п.

Приложение располагается непосредственно за списком литературы. Каждое приложение должно начинаться с новой страницы и иметь содержательный заголовок, напечатанный строчными буквами. В правом верхнем углу над заголовком прописными буквами должно быть напечатано слово “ПРИЛОЖЕНИЕ”.

Если приложений в работе более одного, их следует нумеровать арабскими цифрами порядковой нумерацией. Имеющиеся в тексте приложения иллюстрации, таблицы, формулы и уравнения следует нумеровать в пределах каждого приложения с добавлением буквы "П", например: "Таблица 1П".

Нумерация страниц. Все страницы работы, включая список использованной литературы и приложения, нумеруются арабскими цифрами по порядку. Номер страницы проставляют в правом верхнем углу без точки в конце. Первой страницей считается титульный лист. На нем цифра “ 1 “ не ставится. За титульным листом помещается задание на курсовой проект, затем страница с "Содержанием” на которых цифры "2", "3" также не проставляются. Нумерация начинается со страницы “Введение” на которой ставится цифра “4”. Иллюстрации и таблицы, расположенные на отдельных листах, и распечатки ЭВМ включаются в общую нумерацию страниц проекта.

Все листы проекта должны быть скреплены или сброшюрованы в папке на обложке которой помещается этикетка размером 60Х120 мм. - приложение 6.

Работа должна быть тщательно отредактирована и подписана автором.

Руководство курсовым проектом

В целях оказания теоретической и практической помощи в период подготовки курсового проекта студенту назначается руководитель. Кроме руководителя, при необходимости, может быть назначен консультант.

На различных стадиях подготовки и выполнения курсового проекта задачи руководителя изменяются.

На первом этапе подготовки курсового проекта руководитель советует, как приступить к рассмотрению темы, корректирует план работы и дает рекомендации по списку литературы, оказывает студенту помощь в разработке графика выполнения курсового проекта. Руководитель дает рекомендации о привлечении нормативных, литературных и практических материалов, необходимых для правильного раскрытия темы; дает указания по внесению исправлений и изменений в предварительный вариант работы (как по содержанию, так и по оформлению). Студенту следует периодически (по обоюдной договоренности) информировать руководителя о ходе подготовки проекта, консультироваться по вызывающим затруднения или сомнения теоретическим или практическим вопросам, обязательно ставить в известность об отклонениях от утвержденного графика выполнения работы и в ее содержании.

В процессе выполнения работы руководитель выступает как оппонент, указывает студенту на недостатки аргументации, композиции, стиля и т.п. и советует, как их устранить.

Рекомендации и замечания руководителя студент может воспринимать критически, то есть может учитывать их или отклонять по своему усмотрению, т.к. теоретически и методологически правильная разработка и освещение темы, содержание и качество выполнения курсового проекта полностью лежат на ответственности студента. Руководитель не является ни соавтором, ни редактором курсового проекта.

Не позднее, чем за пять дней до защиты, работа в готовом виде представляется руководителю. Руководитель оценивает результаты по следующим критериям:

– сведения об актуальности проекта;

– полнота, глубина решения поставленных в проекте основных задач;

– оценка научной и практической значимости результатов проведенных исследований, основных выводов и положений проекта;

– оценка уровня подготовки автора и степени самостоятельности его работы.

Пример оформления содержания курсового проекта

СОДЕРЖАНИЕ

	Ведение	4
1	Аналитическая часть	7
1.1	Маркетинговый обзор	7
1.1.1	Объемы продаж важнейших видов продукции предприятия	10
1.1.2	Характеристика основных покупателей готовой продукции и поставщиков сырья и материалов	12
1.1.3	Характеристика конкурентов предприятия	14
1.2	Анализ финансового состояния предприятия	17
1.2.1	Структура имущества	18
1.2.2	Оценка платежеспособности	19
1.2.3	Анализ деловой активности	20
1.3	Характеристика базовой технологии производства продукции	21
1.3.1	Технологическая схема и характеристика оборудования цеха	21
1.3.2	Организация производственного процесса в цехе	24
1.3.3	Система оплаты и стимулирования труда работников цеха	27
2	Проектная часть	29
2.1	Характеристика нововведения	29
2.2	Маркетинг нововведения	34
2.3	Предложения по изменению технологии производства продук ции	39
2.4	Сетевой график реализации нововведения	44
2.5	Оценка величины годовых текущих затрат	48
2.6	Оценка годовых чистых денежных поступлений	53
2.7	Оценка величины капитальных вложений в проект	57
2.8	Оценка экономической эффективности нововведения	60
	Заключение	62
	Список использованных источников	64
	Приложение	66

Пример оформления рисунка

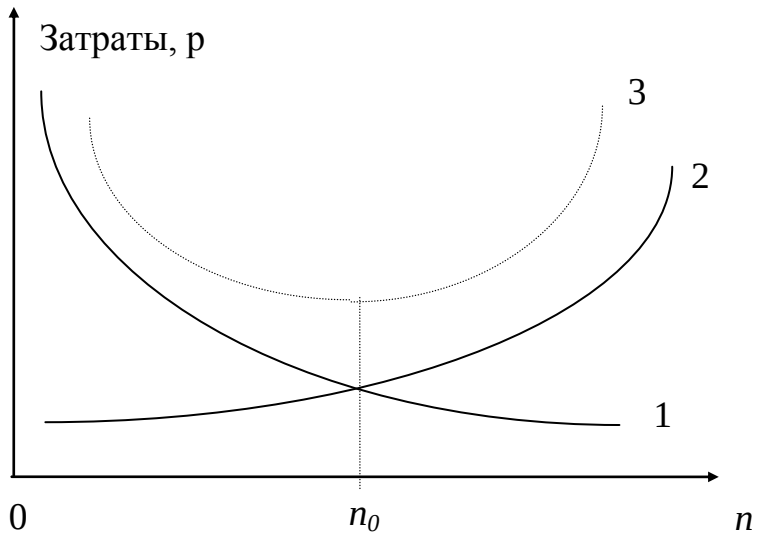


Рисунок 1 - Графический способ расчета оптимальной величины n_0 поставки материала на предприятие; 1 - затраты на обслуживание поставок материалов в течение года; 2 - затраты на хранение партии материалов; 3 - суммарные затраты

Пример оформления таблицы

Таблица 1 - Исходные данные по обработке деталей

Станок	Норма времени на обработку детали, мин/ед.				
	Деталь 1	Деталь 2	Деталь 3	Деталь 4	Деталь 5
Токарный станок	3	2	5	4	1
Фрезерный станок	3	1	4	2	3

Образец оформления списка использованных источников

1. Законы, указы, постановления.

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая). // Российская газета. – 1996. – № 23–25, 27.

2. Книга под фамилией автора.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник для экон. спец. вузов.- М.: Высш. шк., 1998. 224 с.

3. Книга под заглавием.

Контролинг в бизнесе. // Карминский А.М., Оленев Н.И., Примак А.Г. и др. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 469 с.

4. Книга под редакцией автора (авторов).

Финансовый менеджмент // Под ред. Стояновой Е.С. – М.: Перспектива, 1998. – 268 с.

5. Статья из журнала.

Михайлова Л.М. Комментарий к Положению по бухгалтерскому учету: Доходы организации. // Главбух. 1999. - № 14. - С. 36-44.

6. Статья из сборника.

Гришина Н.В. Если возник конфликт // Психология в управлении: Сборник Составитель А.М. Зимичев. – Л.: Лениздат, 1983. - С. 37-55.

7. Произведения из собрания сочинений.

Тарле Е.В. Чем объясняется современный интерес к экономической истории // Соч.: В 12 т. - М., 1957. - Т. 1. - С. 297-304.

8. Статья из газеты.

Кордов В. Кадры решат все?.. // Коммуна. - 2000. - 31 марта.

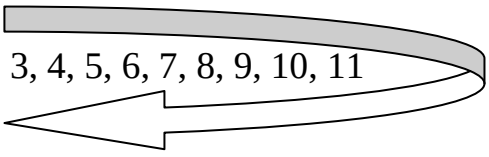
9. Автореферат диссертации.

Асеев А.Н. Управление экономическими результатами деятельности авторемонтных предприятий: Автореф. дис. канд. экон. наук. - Уфа, 1996. - 18 с.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫБОРУ ТЕМЫ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Вариант курсового проекта определяется преподавателем на сессии, в случае, если преподаватель не определяет свой порядок выбора вариантов, студент работает по следующей схеме.

Вариант курсового проекта выбирается по первой букве фамилии студента (в случае, если тем курсового проекта будет меньше, чем номеров варианта, отсчет номера своей самостоятельной работы выбирается по круговой схеме):



А	1	Ж	8	О	15	Х	22	Я	29
Б	2	З	9	П	16	Ц	23		
В	3	И	10	Р	17	Ч	24		
Г	4	К	11	С	18	Ш	25		
Д	5	Л	12	Т	19	Щ	26		
Е	6	М	13	У	20	Э	27		
Ё	7	Н	14	Ф	21	Ю	28		

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЗАЧЁТУ и ЭКЗАМЕНУ

Экзамен (зачёт) - важные этапы в учебном процессе, имеющие целью проверку знаний, выявление умений применять полученные знания к решению практических задач. Как подготовка к экзамену, так и сам экзамен - форма активизации и систематизации полученных знаний, их углубления и закрепления. Подготовка к экзаменам для студентов, особенно заочной формы обучения, всегда осложняется дефицитом времени.

Как подготовиться к экзамену

Возможно, в то время как Вы читаете этот раздел, Вы уже изучили значительную часть курса и получили оценки за КР, поэтому Вы уже имеете какое-то представление о Ваших способностях отвечать на вопросы, поставленные дисциплиной.

Для экзамена необходимо следующее: экзаменационные вопросы; материалы курса; ваши КР; ваши записи; ваш преподаватель; ваша учебная группа; учебные занятия.

Рекомендуем воспользоваться общими советами.

1. Используйте экзаменационные вопросы. Это даст Вам верное представление о том, что нужно ожидать на экзамене. Попрактикуйтесь в написании ответов на вопросы, стараясь уложиться в отведённое время, но при этом имейте под руками материалы курса, чтобы проверить Вашу память на относящиеся к делу идеи и концепции.

2. Используйте материалы курса. У Вас будут хорошие шансы сдать экзамен успешно, если Вы используете материалы курса в Ваших ответах на экзаменационные вопросы. Просмотрите все книги. Сделайте свежие записи. Выпишите некоторые ключевые слова, имена, методы и повесьте на видном месте. Постарайтесь бегло просмотреть основные идеи курса, когда у Вас появится некоторое время для обдумывания. Найдите цели и выводы в каждом разделе - они обычно содержат основные результаты и составят основу для экзаменационных вопросов.

3. Прибегните к помощи Вашего преподавателя и других студентов Вашей группы.

4. Используйте лекции и учебные занятия для подготовки к экзамену.

Экзаменаторы хотят проверить, насколько хорошо Вы понимаете содержание курса и можете ли Вы применить его в соответствующей ситуации. Посмотрите на вопросы в экзаменационном листе. Какую часть курса они включают? Можете ли Вы очень кратко объяснить теорию или идею и применить их в вашем ответе на эти частные вопросы? Воспользуйтесь множеством ссылок на идеи курса. Это продемонстрирует, что Вы поняли и можете применять их. Если Вы сумеете придать значение всему перечисленному выше, то Вы должны сдать экзамен. Но, ради себя самого прочтите вопрос, убедитесь, что Вы понимаете, о чём Вас спрашивают, и затем подготовьте свой ответ.

Как сдавать экзамены (зачеты)

Всё, что говорилось о КР, полностью применимо и к экзаменам, хотя метод написания Ваших ответов на вопросы задания не может быть тем же самым, что и в условиях экзамена. На экзамене Вы будете находиться в более напряжённых условиях, так как Вы будете ограничены во времени. И, возможно. Вы будете ощущать некоторую обеспокоенность, так как у Вас не будет материалов курса, которые могли бы Вам помочь. Давайте сначала рассмотрим, как справиться с чувством беспокойства, хотя такие ощущения вполне нормальны для подобных ситуаций. Однако Вы можете обратить их себе на пользу. Повышенная выработка адреналина в действительности может помочь Вам в успешном выполнении, но Вы не должны позволять Вашему беспокойству слишком сильно овладевать Вами и вводить Вас в состояние паники. Ниже приведены некоторые приемы, которые могут помочь Вам справиться со стрессом:

⇒ возьмите себя в руки, сделайте несколько глубоких вдохов, чтобы восстановить дыхание;

⇒ тщательно прочтите вопросы экзаменационного билета, так как, если Вы их неправильно поймёте, Вы можете потерять шанс на успешную сдачу экзамена;

⇒ медленно прочтите содержание вопросов, прежде чем решить, что делать дальше;

⇒ решите, как Вы распределите Ваше время;

⇒ точно определите, что требуется для ответа на вопрос, потому что маловероятно, что в ответе потребуется написать всё, что Вы знаете об этой проблеме. Неправильный ответ на вопрос является наиболее частой причиной неудач на экзамене;

⇒ положите в основу или "высветите" какие-либо ключевые слова из вопроса, которые будут действовать как указатели, для получения ответа, удовлетворяющего требованиям;

⇒ спланируйте и представьте Ваши ответы в таком же строгом виде, как Вы это делали в ваших КР, но не забывайте, что в итоге это должны быть более короткие ответы;

⇒ чтобы преодолеть свою нервозность и начать выполнение, Вы можете применить методы, которыми Вы пользовались при выполнении Ваших КР: припомните все идеи, начертите диаграммы или используйте любые из привычных Вам по выполнению КР способов. Сам факт перемещения ручки или карандаша по бумаге подвигнет Вас к действиям, обычно вслед за этим следует творческий процесс;

⇒ по мере развития Вашего ответа обратитесь вновь к вопросу и Вашему плану и проверьте, не уклонились ли Вы от первоначального направления;

⇒ держите рядом с собой часы, так как очень легко потратить чересчур много времени на более лёгкие вопросы, а Вы должны ответить на требуемое количество вопросов для успешной сдачи экзамена;

⇒ пишите разборчиво;

⇒ кратко объясняйте теорию/ концепцию, чтобы показать, что Вы понимаете их и можете применить их соответствующим образом к ситуации, описанной в вопросе;

⇒ и наконец, убедитесь, что Вы оставили достаточно времени на то, чтобы прочитать Ваш ответ и исправить любые очевидные ошибки прежде, чем кончится экзамен.

Хорошее планирование и разумный контроль ситуации обычно приводят к успеху на экзамене.

При неблагоприятном стечении обстоятельств, ведущем к провалу на экзамене, помните, что это ещё не конец света. Вы приобрели какую-то часть знаний, и это само по себе является удачей, так как Вы сможете применить их в Вашей работе в дальнейшем. И всегда имеется второй шанс попытаться сдать экзамен позже.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО СИСТЕМЕ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ

Критерии оценки знаний при защите контрольной работы

Реферат (контрольная работа) считается допуском к сдаче зачета (экзамена). Во время защиты студент должен ответить на все вопросы и замечания руководителя, продемонстрировать знание изученного вопроса, свободное владение всеми источниками информации, использованными для ее написания, и своими знаниями подтвердить самостоятельность выполнения реферата (контрольной работы)

Оценка «зачтено» выставляется в том случае, если работа выполнена в соответствии с установленными требованиями и выполнены в целом все задания контрольной работы

Оценка «не зачтено» выставляется в том случае, если работа выполнена не в соответствии с установленными требованиями и не выполнены в целом все задания контрольной работы

Критерии оценки знаний при сдаче экзамена

Экзамен по дисциплине сдается в виде письменных ответов по билетам дисциплины, с последующим устным ответом.

Оценка «отлично» выставляется в том случае, если все ответы на билет и на дополнительные вопросы студентом сданы без ошибок;

Оценка «хорошо» выставляется в том случае, если студент не отвечает на 1 вопрос из билета и на 1 дополнительный вопрос по билету;

Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не отвечает на 2 вопроса из билет и на 2 дополнительных вопроса по билету;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не ответил ни на один вопрос из билета.

В билет входит 2 теоретических вопросов и 1 практическое задание. Студент на экзамене вытаскивает билет, отвечает на экзаменационных листах (письменно)

– 30 минут, затем отвечают преподавателю на билет и дополнительные вопросы. Оценка за экзамен выставляется в зачетно-экзаменнационную ведомость и зачетную книжку студента.

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА НА ЭКЗАМЕНЕ ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

Характеристика ответа	**Оценка ECTS**	**Баллы в БРС**	**Оценка**
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умениями выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	A	100-96	5 (5+)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	B	95-91	5
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя.	C	90-86	4 4 (+)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить	C	85-81	4

существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные преподавателем.			
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.	D	80-76	4 4 (-)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1–2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	E	75-71	3 3 (+)
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	E	70-66	3
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	E	65-61	3 3 (-)

Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.	F_x	60-41	2
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины.	F	40-0	2

КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ЗА СЕМЕСТР
(для всех дисциплин с нижеперечисленным контролем)

Вид контроля	Оценка (в баллах)	
	максимум	минимум
Контрольная работа, реферат	20	10
Зачет, зачет с оценкой, экзамен	80	50
ИТОГО ЗА ДИСЦИПЛИНУ	100	60

Перевод среднего балла в 100-балльную систему

Средний балл по 5-балльной системе	Балл по 100 балльной системе	Средний балл по 5-балльной системе	Балл по 100 балльной системе	Средний балл по 5-балльной системе	Балл по 100 балльной системе
5.0	100	4.0	81-82	2,9	57-60
4.9	98-99	3.9	80	2,8	53-56
4.8	96-97	3.8	79	2,7	49-52
4.7	94-95	3.7	78	2,6	45-48
4.6	92-93	3.6	77	2,5	41-44
4.5	91	3.5	76	2,4	36-40
4.4	89-90	3.4	73-74-75	2,3	31-35
4.3	87-88	3.3	70-71-72	2,2	21-30
4.2	85-86	3.2	67-68-69	2,1	11-20
4.1	83-84	3.1	64-65-66	2,0	0-10
		3.0	61-62-63		

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

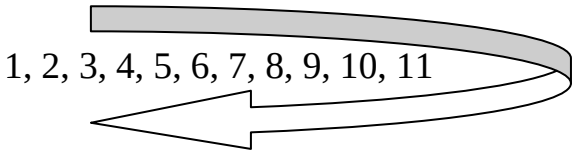
ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ

САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

(Задание: выполнить курсовой проект по заданию преподавателя)

Вариант курсового проекта определяется преподавателем на сессии, в случае, если преподаватель не определяет свой порядок выбора вариантов, студент работает по следующей схеме.

Вариант курсового проекта выбирается по первой букве фамилии студента (в случае, если тем курсового проекта будет меньше, чем номеров варианта, отсчет номера своей самостоятельной работы выбирается по круговой схеме):



А	1	Ж	8	О	15	Х	22	Я	29
Б	2	З	9	П	16	Ц	23		
В	3	И	10	Р	17	Ч	24		
Г	4	К	11	С	18	Ш	25		
Д	5	Л	12	Т	19	Щ	26		
Е	6	М	13	У	20	Э	27		
Ё	7	Н	14	Ф	21	Ю	28		

ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ

1. Анализ основных теорий организационного поведения.
2. Сравнительная характеристика содержательных теорий мотивации.
3. Сравнительная характеристика процессуальных теорий мотивации.
4. Характеристика мотивов приобретения и их влияние на организационное поведение персонала.
5. Управление организационным поведением на основе материального стимулирования труда.
6. Мотивы удовлетворения и их влияние на организационное поведение.
7. Принципы диагностики профессиональной пригодности работников конкретной специальности.

8. Оценка профессиональной пригодности персонала на основе системы MMPI.

9. Оценка профессиональной пригодности персонала на основе теста Т. Лири.

10. Оценка профессиональной пригодности персонала на основе теста М. Люшера.

11. Мотивы безопасности и их использование в управлении организационным поведением.

12. Анализ мотивов подчинения и групповой динамики в организации.

13. Роль формальных и неформальных структур в организационном поведении персонала.

14. Мотивы энергосбережения и их связь с организационным поведением персонала.

15. Характеристика основных сбоев в управлении организационным поведением.

16. Оценка эффективности системы мотивации труда в конкретной организации.

17. Анализ и сравнительная характеристика основных теорий власти в менеджменте.

18. Анализ и сравнительная характеристика поведенческих теорий лидерства.

19. Анализ и сравнительная характеристика ситуационных теорий лидерства.

20. Неконструктивные конфликты в управлении и их дисфункциональные последствия.

21. Продуктивные конфликты и их роль в управлении организационным поведением.

22. Способы устранения конфликтов и условия их применения.

23. Управление организационными изменениями.

24. Стрессы и их влияние на эффективность трудовой деятельности персонала организации.

25. Управление персоналом в стрессовых ситуациях.

26. Принципы и методы психогигиены стресса в управлении организационным поведением.

27. Организационное поведение и национальный менталитет.

28. Управление коммуникациями в организационном поведении.

ПРИМЕРНЫЕ ПЛАНЫ КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ[2]

Тема 2. Сравнительная характеристика содержательных теорий мотивации

Введение

1. Классификация основных содержательных теорий мотивации.

2. Краткая характеристика основных содержательных теорий мотивации.

3. Практические аспекты применения содержательных теорий мотивации в организациях торговли и сферы услуг.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 3. Сравнительная характеристика процессуальных теорий мотивации

Введение

1. Классификация основных процессуальных теорий мотивации.

2. Краткая характеристика основных процессуальных теорий мотивации.

3. Практические аспекты применения процессуальных теорий мотивации.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 4. Характеристика мотивов приобретения и их влияние на организационное поведение персонала

Введение

1. Общая характеристика мотивов приобретения.

2. Структура мотивов приобретения и способы управления силой их действия.

3. Управление организационным поведением персонала предприятия на основе использования мотивов приобретения.

Заключение

Литература

[2] Здесь приведены примерные планы по наиболее часто выполняемым темам курсовых проектов. В остальных случаях план курсового проекта составляется студентами самостоятельно и согласовывается с научным руководителем.

Приложение

Тема 5. Управление организационным поведением на основе материального стимулирования труда

Введение

1. Сущность и значение материального стимулирования труда.

2. Порядок проектирования оптимальных систем материального стимулирования труда.

3. Особенности управления организационным поведением персонала торговой организацией на основе материального стимулирования труда.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 6. Мотивы удовлетворения и их влияние на организационное поведение персонала

Введение

1. Общая характеристика мотивов удовлетворения.

2. Составные компоненты мотивов удовлетворения.

3. Управление организационным поведением персонала предприятия на основе использования мотивов удовлетворения.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 7. Принципы диагностики профессиональной пригодности работников конкретной специальности

Введение

1. Сущность и содержание диагностики профессиональной пригодности персонала.

2. Экономико-организационная характеристика организации.

3. Методика диагностики профессиональной пригодности работников конкретной специальности в организации и анализ полученных результатов.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 8. Оценка профессиональной пригодности персонала на основе системы MMPI

Введение

1. Сущность методики диагностики профессиональной пригодности персонала на основе системы MMPI.

2. Экономико-организационная характеристика организации.

3. Оценка профессиональной пригодности персонала предприятия на основе системы MMPI.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 15. Характеристика основных сбоев в управлении организационным поведением

Введение

1. Сущность и содержание сбоев.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Характеристика сбоев в управлении организационным поведением персонала предприятия.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 16. Оценка эффективности системы мотивации труда в конкретной организации

Введение

1. Сущность и содержание системы оценки эффективности мотивации труда.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Оценка эффективности системы мотивации труда в организации и пути ее повышения.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 17. Анализ и сравнительная характеристика основных теорий власти в менеджменте

Введение

1. Сущность и формы власти в менеджменте.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Анализ и сравнительная характеристика применения различных форм власти в предприятии.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 18. Анализ и сравнительная характеристика поведенческих теорий лидерства

Введение

1. Сущность и виды поведенческих теорий лидерства.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Анализ и сравнительная характеристика применения поведенческих теорий лидерства в организации.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 20. Неконструктивные конфликты в управлении и их дисфункциональные последствия

Введение

1. Сущность неконструктивных конфликтов и их влияние на организационное поведение персонала.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Анализ управления неконструктивными конфликтами в организации.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 22. Способы устранения конфликтов и условия их применения

Введение

1. Сущность конфликтов и их влияние на организационное поведение персонала.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Применение различных способов устранения конфликтов в организации.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 23. Управление организационными изменениями

Введение

1. Сущность и содержание организационных изменений.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Управление организационными изменениями в организации.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 24. Стрессы и их влияние на эффективность трудовой деятельности персонала организации

Введение

1. Сущность, причины и проявления стресса в организационном поведении персонала.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Влияние стрессов на эффективность трудовой деятельности персонала предприятия.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 26. Принципы и методы психогигиены стресса в управлении организационным поведением персонала организации

Введение

1. Сущность и содержание психогигиены стресса.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Мероприятия по психогигиене стрессов в управлении организационным поведением персонала организации.

Заключение

Литература

Приложение

Тема 27. Организационное поведение и национальный менталитет

Введение

1. Сущность и задачи изучения национального менталитета.

2. Организационно-экономическая характеристика организации.

3. Влияние национального менталитета на организационное поведение персонала организации.

Заключение

Литература

Приложение

МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ИТОГОВОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1**. Этапы развития теории управления**.

Классическая школа, школа человеческих отношений, поведенческая школа, школа системного и ситуационного поведения.

2**. Роль человеческого и группового факторов в формировании коллектива.**

Какие выводы были сделаны Э. Мейо в ходе Хоторнских экспериментов?

3. **Современные теории управления.**

Какие теории управления относятся к современным теориям?

4. **Модели управления человеческими ресурсами.**

Что общего и какие различия существуют в теориях «Х» и «У»?

5.**Организационные процессы.**

Жизненные стадии и циклы развития организации.

6.**Особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития**. Специфика стратегии развития на разных стадиях.

7.**Управление организацией.**

Цели и основные функции управления организацией.

8.**Структура управления организацией.**

Главные принципы формирования организационных структур управления.

9.**Структура управления организацией.**

Какие формы организационной структуры различают с точки зрения управления. Их преимущества и недостатки.

10. **Типы структур управления организацией.**

Преимущества и недостатки бюрократической и органической структур управления.

Как структура построения организации влияет на принятие решения?

11. **Принципы управления организацией.**

Основные принципы системы построения и управления организацией - фундамент управления.

12. **Принцип оптимизации управления.**

Как влияет на эффективность управляемой системы централизация и децентрализация.

13. **Принцип делегирования полномочий.**

Прием сильного руководителя: как с помощью принципа делегирования полномочий сделать работу руками других?

14. **Принципы соответствия и повышения квалификации в современном управлении.**

В чем основа принципа соответствия? Эффективные способы повышения квалификации в коллективе.

15. **Реализация принципа автоматического замещения.**

Где должен быть «прописан» принцип автоматического замещения отсутствующего?

16. **Принцип первого руководителя.**

Одной из причин срывов выполнения многих важных программ является несоблюдение принципа первого руководителя. Почему? Как, на Ваш взгляд, избежать этого?

17. **Принцип «Монтера Мечникова».**

Почему принцип «Монтера Мечникова» является важным в проблеме управления в современной России?

18. **Принципы «новых задач» и «одноразового ввода информации.**

Почему принципы «новых задач» и «одноразового ввода информации» встречают при реализации заметное сопротивление?

19. **Формирование эффективных структур управления.**

Охарактеризуйте требования и методы принятия управленческих решений.

20.**Управление организацией.**

В чем заключаются особенности и проблемы Российского опыта управления предприятием?

21. **Формирование управленческого класса.**

Функции и профессиональная роль менеджера. Основные задачи управленческой деятельности.

22**. Управление человеческими ресурсами**.

В чем различие американской и японской моделей управления человеческими ресурсами?

23. **Управление человеческими ресурсами**.

Чем определяется эффективность и качество управленческого труда?

24. **Наука управления в настоящее время**

Тенденции и перспективы развития.

25. **Мотивация персонала.**

Понятие и роль мотивации. Иерархия потребностей (пирамида Маслоу). Теории Д.Мак-Клелланда, В.Франкла.

26**. Мотивы и мотивация трудовой деятельности.**

Виды мотивации (положительная и отрицательная). «Гигиенические факторы» формирования мотивации

27. **Мотивационные процессы.**

Схема мотивационного процесса (Стадии). Мотивация деятельности человека с учетом активизации человеческого фактора.

28. **Стимулирование трудовой деятельности.**

Внутренние и внешние стимулы. Материально-денежное и материально-социальное стимулирование. Значение морально-психологических стимулов.

29. **Мотивация в корпоративно ориентированных организациях.**

Особенности корпоративно ориентированной организации. Проблемы мотивирования труда в современных российских предприятиях.

30. **Мотивация персонала в корпоративно ориентированных организациях.**

Как СОТ (система оплаты труда) и СКР (система кадровой ротации) обеспечивают мотивацию работника японской фирмы по системе пожизненного найма.

31.**Мотивы и мотивация трудовой деятельности.**

Схема мотивационного процесса (6 стадий)

32. **Стимулирование трудовой деятельности:**

внутренние (моральные) и внешние (денежные и материально-социальные) стимулы.

33. **Как улучшить отношения в коллективе?**

Японский опыт, обеспечивающий реализацию человеческого потенциала.

34**. Модель современной системы материальной и моральной мотивации сотрудников на российских предприятиях.**

Проблемы и особенности.

35. **Анализ мотивации к труду.**

Теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера. Модель трудового поведения работника.

36. **Миссия организации.**

Чем отличается миссия от видения? Что является миссией компании

37. **Темперамен**т. Общие понятия о темпераменте. Характеристика 4 видов темперамента.

38**. Характер.**

Общее понятие о характере. Типичное и индивидуальное в характере.

39. **Психические познавательные процессы.**

Виды познавательных процессов (ощущение, восприятие, представление, воображение, мышление, память, внимание, наблюдательность, интеллект), Их роль в общении с людьми.

40. **Методы психологических исследований.**

Охарактеризовать достоинства и недостатки основных психологических исследований.

41. **Формальные и неформальные группы в организации.**

Их роль в системе управления «человеческими ресурсами». Управление неформальными 42. **Деловой этикет.**

Понятие об этикете. Виды этикета. Хорошие манеры, вежливость, тактичность, скромность – их роль в формировании взаимоотношений в коллективе и стремлении избежать конфликтов.

43. **Национальные особенности общения.**

Сочетание единых норм и правил и национальных культурных особенностей при деловых отношениях**.** Примеры.

44. **Этикет на официальных мероприятиях**.

Приемы и их организация. Служебный этикет. Его роль в системе практического менеджмента.

45. **Коммуникативные принципы оптимизации служебного общения.**

Характеристика основных принципов служебного общения. Шесть ошибок, разрушающих общение.

46.**Служебная коммуникация**.

Методы успешного управленческого влияния**.**

47**. Бизнес-этикет.**

Влияние на деловой этикет стиля делового общения и типа управления (авторитарного, демократического, либерального). Деловая переписка, культура речи.

48. **Организационная (корпоративная) культура**.

Понятие. Специфические культурные ценности. Что лежит в основе корпоративной культуры? С чего начинается организационная культура?

49. **Формирование и поддержание организационной культуры**

Роль личности основателя компании. Влияние внешней среды. Развитие поведенческих норм – «сердце» организационной культуры.

50**. Функции организационной культуры**.

Что влияет на успех организации и что снижает эффективность организации?

51. **Модели корпоративной культуры.**

«Бюрократическая» культура. Культура задачи. Культура личности. Слабые и сильные стороны моделей.

52. **Определение миссии и целей организации.**

Значение миссии. Примеры миссии известных компаний.

53**.Социальная ответственность организации.**

Аргументы «за» и «против».

54.**Корпоративная социальная политика.**

Стиль корпоративного соревнования. Корпоративные мероприятия.

55**. Корпоративная социальная политика.**

Адаптация новых сотрудников. Программа ориентации.

56. **Средства коммуникации внутри организации.**

Роль средств коммуникации в реализации корпоративной культуры.

57**. Человеческий фактор риска**.

Виды ущербов, наносимых компаниям. Своя тайна есть у каждой организации.

58**. Что является корпоративной тайной?**

Правовые особенности защиты коммерческой тайны. Как Трудовой кодекс РФ и РБ рассматривает ущербы, наносимые компании?

59. **Психологические особенности личности.**

Как индивидуальные особенности личности проявляются в поведении, деятельности, общении?

60. **Внутрифирменное планирование, как важнейшая функция управления**

Цель планирования как функции управления. Стратегическое планирование. Сущность и содержание.

ТЕСТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ

ВАША КОММУНИКАБЕЛЬНОСТЬ

Давайте проведем небольшое исследование, чтобы узнать, насколько вы коммуникабельны. Предлагаю ответить на несколько вопросов:

• Вам поручено выступить с докладом на совещании. Вы расстроены?

• Начальник попросил вас разобраться с конфликтом между вашими коллегами. Боитесь ли вы испортить отношения с обоими?

• Если речь идет о хорошо знакомом вам предмете и высказывается ошибочное суждение, вы предпочтете промолчать, чем что-то кому-то доказывать?

• Нервничаете ли вы в ожидании какой-либо деловой встречи?

• Раздражает ли вас вопрос незнакомца на улице, как пройти к ближайшей булочной?

Если вы ответили положительно на все вопросы, то вы явно не коммуникабельный человек. Это не свойство вашего характера, это – ваша большая проблема, от которой вы страдаете сами, да и вашим родственникам нелегко с вами. С еще большими проблемами вы сталкиваетесь также и в рабочем коллективе. Вам трудно работать в команде, поскольку в любой момент вы можете отказаться выполнять общую задачу, без каких-либо доказательных объяснений.

Если вы ответили на все вопросы «нет», то у вас хорошие задатки коммуникабельности. В любом обществе вы чувствуете себя, как рыба в воде. Вам по плечу любое задание начальника, если оно требует кропотливой работы с людьми.

Кого можно назвать коммуникабельным человеком

Этого «звания» человек заслуживает, если всякое общение для него большое удовольствие. Замечу, что для просто общительного человека не имеет значения, с кем он говорит в данную минуту, для него важен сам процесс общения.

Коммуникабельных людей отличает от общительных гибкость при контактах с различными людьми, умение быстро сориентироваться и не растеряться в нестандартных ситуациях. Такие люди выглядят уверенными в себе, быстро адаптируются к меняющимся условиям. Они незаменимы при проведении деловых переговоров и разборе конфликтных ситуаций. Они быстро завоевывают авторитет в коллективе и занимают лидерские позиции.

Можно ли научиться коммуникабельности? Давайте об этом и поговорим.

Шаг первый: не уходите от общения

Любое общение – первая ступенька к коммуникабельности. Если вы считаете себя достаточно общительным человеком, но почему-то вступаете в беседу только тогда, если вам по нраву ваш собеседник. Если у вас плохое настроение и вы видите на улице хорошего знакомого, но говорить с ним в данный момент у вас нет никакого желания – вы переходите на другую сторону улицы. Это

верные признаки того, что вы не очень-то общительны и вовсе не коммуникабельны.

Для начала старайтесь не уходить от любого общения: будь то знакомые или совсем незнакомые люди. Не стоит шарахаться как черт от ладана от любого человека. Так постепенно можно приучить себя к общению.

Шаг второй: находите удовольствие в любом общении

Всегда пробуйте найти что-то приятное в любом общении. Главная проблема состоит в том, если нам предстоит какой-то разговор, то мы себя непроизвольно настраиваем на «тональность» этой беседы. Допустим, сегодня вечером к вам обещал зайти приятель, которого вы знаете давно. Для себя вы уже решили, что вечер потерян, потому что опять будут бесконечные разговоры о футболе и рыбалке. И то, и другое вам совершенно безразлично.

Не дожидайтесь, когда приятель «сядет на любимого конька», начинайте разговор первым на тему, которая вам интересна, вовлеките друга в обсуждение этой темы, спросите его мнение, попросите совета. И вот процесс пошел, про футбол и рыбалку – ни звука… оказывается вам есть, о чем поговорить! Удивительное и приятное открытие.

Этот простой пример показывает, что любой неприятный для вас разговор можно сделать приятным. Главное, понять, что необходимо научиться получать удовольствие и пользу от ваших бесед с любыми людьми. И тогда любое общение принесет вам радость и удовлетворение.

Шаг третий: вступайте в беседу первым

Не пытайтесь прятаться от своих знакомых, если судьба вас почти столкнула нос к носу. Например, вы видите, что в большом универмаге навстречу к вам идет знакомый. Не надо опускать глаза и делать вид, что вы его не видите. Очевидно, что он вас заметил.

Лучшее решение – улыбнитесь, подойдите к нему, спросите: «Как дела?» Слово за слово, завяжется разговор. И вы почувствуете себя легко и свободно. Не надо себя зашоривать, откройтесь навстречу обстоятельствам. Это – основа основ коммуникативного общения.

Шаг четвертый: будьте немножечко артистом

Если вы имели возможность наблюдать коммуникабельных людей, то, вероятно, заметили, что они обладают богатой мимикой, используют артистичные жесты и интонацию. Как правило, такой человек великолепный рассказчик, он может перевоплощаться в разные образы, повествуя о какой-нибудь истории. Он смакует подробно и красочно все события, о которых идет речь.

Великолепный пример такого человека являет из себя Ираклий Андроников. Если есть возможность, советую посмотреть и послушать его рассказы. Вполне естественно, что такие люди нравятся всем.

Шаг пятый: сохраняйте оптимизм в любой ситуации

Оптимизм – обязательное качество коммуникабельного человека. Если вы страдаете пессимизмом, то самое время перестроиться. Почему? Пессимизм, унылое лицо с опущенными губами не вызывает у окружающих желания общаться с таким человеком. Конечно, это очень легко сказать, но очень трудно что-то сделать в короткое время. Совет один: работайте над собой ежедневно. И помните, что приветливое лицо с доброжелательной улыбкой гораздо больше привлекает людей, чем вековая унылость на нем.

С навыками коммуникабельности не рождаются. Это приобретается со временем, и главным учителем является жизнь. В ходе обретения навыков человек постоянно учится контактировать с людьми и находить правильные пути для установления деловых и дружеских связей. При этом ему приходиться постоянно работать над собой, чтобы избавиться от ненужных комплексов, которые мешают развитию этого процесса.

ТЕСТ «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

При чтении вопросов возможны ответы «да», «нет», «иногда».

1.Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли ее ожидание вас из колеи?

2.Не откладываете ли вы визит к врачу до тех пор, пока вам не станет хуже?

3.Вызывает ли у вас смятение или неудовольствие выступить с докладом на каком-то совещании?

4.Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не были. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы ее избежать?

5.Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6.Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на улице обратится к вам с просьбой?

7.Верите ли вы, что существует проблема «отцов» и «детей», что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8.Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть занятую у вас небольшую сумму денег?

9.В ресторане вам подали явно некачественное блюдо. Промолчите ли вы?

10.Оказавшись наедине с незнакомым человеком, начнете ли вы с ним разговор или будете ждать, пока он заговорит первым?

11.Увидев длинную очередь, откажитесь ли вы от своих намерений что-то купить или встанете в хвост длинной очереди?

12.Услыхав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, вы предпочитаете промолчать и не вступить в спор?

13.У вас есть собственные критерии оценки музыки, живописи, искусства и никаких других мнений вы не приемлите?

14.Боитесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтов?

15.Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе?

16.Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения в письменном виде, чем в устной форме?

Оценка результатов:

«да» - 2 очка, «иногда» - 1 очко, «нет» - 0 очков.

Подсчитайте свою сумму очков.

30-32 очка. Вы явно не коммуникабельны и это ваша беда, так как страдаете от этого вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует деловых усилий. И все-таки старайтесь стать хотя бы

немного пообщительней.

25-29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и у вас, наверное, мало друзей или нет вообще. Новая работа и необходимость новых контактов выводят вас из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. В вашей власти переломить эти особенности характера. Ведь при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете «вдруг» полную коммуникабельность? Вам стоит только лишь встряхнуться.

19-24 очка. Вы в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми вы сходитесь с оглядкой; в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях много сарказма без всякого на то основания. Помните: эти недочеты исправимы и вы тоже можете…

14-18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательный, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете навстречу другим людям. В то же время не любите шумных компаний, экстравагантные выходки; многословие вызывает у вас раздражение.

9-13 очков. Вы общительны (порой сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказаться по разным вопросам, что бывает вызывает раздражение окружающих. Вы охотно знакомитесь с разными людьми. Любите бывать в центре внимания и никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Да и не выполняете порой? Не так ли? Бывает, что вы вспылите, но быстро отходите. Чего вам по-настоящему не достает, так это усидчивости. Терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. Вы согласны? Но при желании вы сможете заставить себя не отступить ни на сантиметр. Было бы только оно, это желание…

4-8 очков. Да вы должно быть просто «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызывать у вас мигрень, даже хандру. Охотно берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем самое

поверхностное представление. Вы всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя не всегда можете довести его до конца. Именно по этой причине руководители и коллеги внутренне относятся к вам с опаской.

3 очка. Ваша коммуникабельность носит просто болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в чужие дела, не имеющие к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых некомпетентны. Вольно или невольно вы бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вы вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны к окружающим вас людям. Серьезная работа не для вас. Людям действительно трудно с вами. Да, надо бы, надо,- вам поработать и над собой, и над своим характером. Воспитывайте в себе терпеливость. Сдержанность, уважительное отношение к окружающим, а главное – подумайте о своем здоровье. Ведь такой стиль жизни, который вы сейчас ведете, не проходит бесследно. Не так ли?

ТЕСТ "НЕ СЛИШКОМ ЛИ МНОГО ВЫ РАБОТАЕТЕ?"

При бешеном темпе нашей жизни люди склонны лишать себя даже небольшого отдыха. В результате постоянного стресса возникают болезни, которые считаются чуть ли не признаком цивилизации: высокое давление, нервозность, головная боль, язва желудка. Ответив на вопросы теста, вы узнаете, не перегружаете ли себя сверх меры.

Отвечать следует: «никогда», «редко», «часто», «постоянно».

1.Вы любите все устраивать сами, вместо того, чтобы просить других?

2.Вы нетерпеливы, если приходится кого-то ждать?

3.Вам не хватает времени?

4.Вы выходите из себя, если вас прерывают?

5.Вы постоянно гоняетесь за двумя зайцами?

6.Вы всегда одновременно делаете несколько дел?

7.Вы берете на себя слишком большую ответственность?

8.Вы не находите себе места, если не работаете?

9.Очень ли для вас важно видеть результаты своего труда?

10.Вас больше интересует результат, чем сама деятельность?

11.Теряете ли вы терпение, если что-то в конечном счете не удается?

12.Вы строите планы на будущее, еще не закончив сегодняшние дела?

13.Вы остаетесь на работе, когда ваши коллеги уже ушли?

14.Любой ценой вы стремитесь к совершенству?

15.Подгоняете ли вы сами себя назначением различных сроков?

16.Вы больше времени проводите на работе, чем с семьей и друзьями?

17.Вы можете «отключаться» только за работой?

18.Приходилось ли вам забывать о каком-нибудь семейном празднике?

19.Вы очень сердитесь на себя, если совершаете ошибку?

Обработка результатов

За ответы вы получаете следующие баллы:

«никогда» – 1,

«редко» – 2,

«часто» – 3,

«постоянно» – 4,

Сложите все свои баллы!

21–42 балла.

Вы уравновешенный, рассудительный человек. Удачливы в работе.

43–61 балл.

Вы склонны перегружать себя. Обратите на это внимание, чтобы слишком скоро не перегореть.

62 – 76 баллов.

Вы типичный пример человека, работающего до седьмого пота. Вот советы «трудовым маньякам»: Временами говорите «нет», если вам хотят дать дополнительное поручение! Не старайтесь все устроить сами! Посвящайте больше времени своим близким. Это необходимо и вам, ведь вы получаете заряд энергии! Отключайтесь! Время от времени позволяйте себе небольшое путешествие, театр или кино! Спите побольше и регулярно занимайтесь спортом!

ТЕСТ "МЫ И КОНФЛИКТЫ"

Конфликты, споры, столкновения мнений и взглядов... Эти явления пронизывают все сферы жизни современного человека: работу, быт, семейные

отношения, – и, естественно, никого не оставляют равнодушным. Слишком хорошо каждый из нас знает, какой дорогой ценой приходится оплачивать свое участие в подобных ситуациях, как трудно бывает найти в них правильную линию поведения, взаимоприемлемое решение. Не случайно мы даже после того, как конфликтная ситуация, казалось бы, исчерпана, долгое время мысленно продолжаем возвращаться к ней, проигрывая ее «сценарий» и стараясь найти более удачные решения, способные в будущем избавить нас от повторения подобных трудностей и трений с окружающими. Попробуйте выполнить предлагаемый психологический тест – и вы узнаете, какие способы решения конфликтных ситуаций свойственны вам. Для этого в каждой паре приведенных ниже суждений выберите и отметьте то, которое в большей степени соответствует вашему поведению в спорных или конфликтных ситуациях. Выбор делайте без долгих раздумий, скорее подчиняясь первому движению души, подобно тому, как мы и поступаем в конфликтных ситуациях.

1. А. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

Б. Чем обсуждать, в чем мы расходимся, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Я пытаюсь уладить дело с учетом всех интересов другого и моих собственных.

3. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

4. А. Я стараюсь найти компромиссное решение.

Б. Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. А. Улаживая спорную ситуацию, я все время стараюсь найти поддержку у другого.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. А. Я пытаюсь избежать неприятностей для себя.

Б. Я стараюсь добиться своего.

7. А. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

Б. Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы добиться своего.

8. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

9. А. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

Б. Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего,

10. А. Я твердо стремлюсь достичь своего.

Б. Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. А. Первым делом я стараюсь ясно определить, в чем состоят все затронутые спорные вопросы.

Б. Я стараюсь успокоить другого, и главное, сохранить наши отношения.

12. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Я даю возможность другому в чем-либо остаться при своем мнении, если он также идет навстречу мне.

13. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. А. Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю о его взглядах.

Б. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. А. Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

Б. Я стараюсь сделать все необходимое, чтобы избежать напряженности.

16. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я пытаюсь убедить другого в преимуществах моей позиции.

17. А. Обычно я настойчиво стараюсь добиться своего.

Б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. А. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

Б. Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. А. Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые вопросы и интересы.

Б. Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса, с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. А. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.

Б. Я стараюсь найти лучшее сочетание выгод и потерь для обеих сторон.

21. А. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

Б. Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. А. Я пытаюсь найти позицию, которая находится посередине между моей и точкой зрения другого человека.

Б. Я отстаиваю свои желания.

23. А. Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

Б. Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. А. Если позиция другого кажется мне очень важной, постараюсь пойти навстречу его желаниям.

Б. Я стараюсь убедить другого прийти к компромиссу.

25. А. Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

Б. Ведя переговоры, я стараюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Я почти всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желания каждого из нас.

27. А. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.

Б. Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. А. Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

Б. Улаживая ситуацию, я обычно стараюсь найти поддержку у другого.

29. А. Я предлагаю среднюю позицию.

Б. Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих

разногласий.

30. А. Я стараюсь не задеть чувств другого.

Б. Я всегда занимаю такую позицию в спорном вопросе, чтобы мы совместно с другим человеком могли добиться успеха.

Обработка результатов

Каждый ответ в предлагаемом тесте соответствует одному из пяти вариантов поведения в конфликтной ситуации:

Избегание:

1А, 5Б, 6А, 7А, 9А, 12А, 15Б, 17Б, 19Б, 23А, 27А, 29Б.

Уступки:

1Б, ЗБ, 4Б, 11Б, 15А, 16Д 18А, 21А, 24А, 25Б, 27Б, 30А.

Агрессия:

ЗА, 6Б, 8А, 9Б, 10А, 13Б, 14Б, 16Б, 17А, 22Б, 25А, 28А.

Компромисс:

2А, 4А, 7Б, 10Б, 12Б, 13А, 18Б, 20Б, 22А, 24Б, 26А, 29А.

Сотрудничество:

2Б, 5А, 8Б, ПА, 14А, 19А, 20А, 21Б, 23Д 26Б, 28Б, 30Б.

Сопоставьте ваши ответы с данными, приведенными в «ключе» к тесту по каждому из пяти способов реагирования на конфликтную ситуацию.

Подсчитайте, какое количество ваших ответов приходится на каждый из них. Полученные числа умножьте на 3,33 процента и вы увидите, как часто приходится вам прибегать к каждому из способов решения конфликтов.

Результаты, близкие к 20 процентам по всем пяти позициям, свидетельствуют о равномерной представленности всех приведенных стилей в вашем поведении, т.е. о достаточной гибкости, необходимой для успешного разрешения конфликтов в конкретных ситуациях.

Числа, превышающие 20 процентов, говорят о соответствующем преобладании того или иного способа реагирования в вашем поведении, о том, что этому типу решения конфликтов вы отдаете предпочтение.

В условиях разного рода конфликтов, когда наши интересы сталкиваются с интересами другого человека, многое определяется тем, в какой степени

каждый из нас склонен проявлять два решающих личностных свойства:

1)напористость, направленную на достижение собственных целей и

2)кооперативность, направленную на учет интересов другого, на то, чтобы идти навстречу удовлетворению его потребностей.

Сочетание этих качеств при разной степени их выраженности и определяет пять возможных способов реагирования на конфликтные ситуации, пять вариантов поведения в условиях противоречия интересов.

Рассмотрим эти варианты в порядке возрастания их эффективности.

Избегание (слабая напористость сочетается с низкой кооперативностью).

При выборе этой стратегии действия направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от споров и возражений оппоненту, переводя разговор в другое русло, на другую тему. Это стремление игнорировать спорные вопросы, закрывать на них глаза, не придавать значения реальным разногласиям, отрицать само наличие конфликта, не брать ответственность за его решение на себя. Иногда таким путем, не подливая масла в огонь вспыхнувшего конфликта, удается «притушить» или вовсе ликвидировать его, но, к сожалению, гораздо чаще подобное поведение приводит к тому, что незаметно для нас конфликт начинает «набирать обороты», и ситуация может стать неуправляемой.

Уступки (слабая напористость и высокая кооперативность).

Эта стратегия направлена на сохранение нормальных отношений с партнером ценой отказа от своих интересов и сглаживания разногласий. Обычно это проявляется как подчеркивание общих интересов и сходства позиций при одновременном замалчивании различий, отказе обсуждать спорные вопросы при демонстративном принятии любых претензий и обвинений. Преобладающая ориентация на уступки в конфликтных ситуациях свидетельствует не только о недостаточной самостоятельности и излишней податливости, но и вообще часто оказывается присущей людям, несколько идеализирующим человеческую природу. Излишнее злоупотребление уступками девальвирует их в конце концов, их перестают ценить и замечать.

Агрессия (высокая напористость и низкая кооперативность).

Эта стратегия соответствует поведению человека, воспринимающего решение конфликта строго однозначно – как вопрос своей победы или своего поражения, проигрыша. Это путь открытой и жестокой борьбы за свои интересы, непримиримого антогонизма и давления на партнера, противостоять которому достаточно трудно, путь безудержного стремления к своей победе. Но человеку, избравшему подобный путь, следует помнить, что есть победы, которые нам не прощают. Насильно вырванная победа может навсегда разрушить возможность доверия, нормальных человеческих отношений с окружающими, оттолкнуть их. Агрессор может добиться от людей боязливого уважения, но любви – никогда.

Компромисс (средняя кооперативность и средняя напористость).

Это путь ведет к взаимным уступкам, обмену ими, поиску промежуточных решений, частично устраивающих обе стороны. Обычно этот путь получает высокую оценку окружающих, но стороннику компромиссов необходимо помнить, что частичная победа – это и частичный проигрыш обеих сторон, сохраняющий известное напряжение между ними. Это подспудно сохраняющееся напряжение, накапливаясь, может с течением времени привести к новому обострению отношений, породить целую череду возобновляющихся конфликтов.

Сотрудничество (высокая напористость и не менее высокая кооперативность).

Это, пожалуй, самый эффективный, но и самый редко встречающийся способ разрешения конфликтных ситуаций, направленный на поиск решения, полностью, а не частично удовлетворяющего интересы обеих сторон в ходе откровенного обмена мнениями. Только этот подход позволяет полностью исчерпать конфликт, избавляет от опасности его возобновления, но чтобы пойти по этому пути, надо избежать соблазнов, предоставляемых другими способами решения, отказаться от них.

ТЕСТ «ВАШИ ПУТИ СВЕРШЕНИЯ КАРЬЕРЫ»

1. Каким способом легче всего делать деньги?

а) много работать, быть хорошо информированным;

б) надеяться на «дедушкино» наследство, искать счастья в лотерее;

в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступеньки вплоть до руководящей или же заняться политикой.

2. Какой размер прибыли может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

а) от полумиллиона до миллиона долларов;

б) до десяти миллионов долларов;

в) десятки миллионов долларов и выше.

3.С каким высказыванием вы согласны?

а) чем больше денег, тем больше удовольствия;

б) деньги означают власть;

в) деньги вызывают много зависти.

4. Вам известна игра «по письму», когда вы кладете в конверт небольшую сумму, ищете жертву, которая тоже платит, и в конечном итоге ваше капиталовложение возвращается к вам в многократном размере. Какую роль вы готовы сыграть?

а) не участвовать;

б) участвовать и зарабатывать при этом;

в) быт инициатором игры.

5. Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас упомянули в разделе хроники «Светская жизнь» в различных городах?

а) я был бы этому очень рад;

б) нет;

в) обо мне и так много пишут.

6. Каким образом можно выиграть на скачках?

а) рисковать высокими ставками;

б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;

в) купить лошадь победительницу.

7. Кто, по вашему мнению имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?

а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;

б) адвокат, врач, маклер, политик;

в) глава фирмы, издатель.

8. Как вы относитесь к бизнесу между приятелями?

а) я готов ссужать деньги своим приятелям. Когда-нибудь и они мне дадут взаймы;

б) деньги и дружба несовместимы;

в) я готов брать взаймы у друзей, но не давать.

9. Будьте откровенны. Если бы Вам удалось стать миллионером, то вы бы наслаждались этим ощущением?

а) разумеется, я бы наслаждался этим;

б) я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто не доверял мне или смотрел на меня свысока;

в) нет.

10. Куда бы вы вложили свои миллионы?

а) в недвижимость, имущество. Собрание предметов искусства;

б) в акции и другие ценные бумаги;

в) я сделаю так, как решит моя жена (мой муж).

11. Если у Вас уже есть пара миллионов, то будете ли вы стремиться заработать дополнительно?

а) если мелкую сумму, то не обязательно, но от крупной суммы – не откажусь;

б) конечно;

в) нет, поскольку мне хватает.

Обработка результатов:

вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
б	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
в	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

Подсчитайте сумму очков по таблице.

Если вы набрали:

От 0 до 16 очков. Самый лучший способ разбогатеть для вас – удачно жениться, стать наследником или выиграть в лотерею.

От 18 до 42 очков. Богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займете место шефа. Даже если это не принесет в жизни желаемых миллионов, ваша жизнь все равно будет обеспечена в материальном смысле.

От 42 до 66 очков. У вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом, а склонны терпеливо преумножать свое богатство.

ТЕСТ «КАКОВ МОЙ ВОЗРАСТНОЙ ПОТЕНЦИАЛ?»

1. У меня сильно развита интуиция, и я всегда чувствую, что думают или чувствуют другие люди.
2. Я легко могу заплакать.
3. Я легко и часто смеюсь.
4. У меня хорошее чувство юмора.
5. У меня есть хотя бы один близкий человек, с которым я могу поделиться мечтой и страхами.
6. Людям нравится мое общество.
7. Мне нравятся люди, особенно не похожие на меня.
8. Я частенько прикасаюсь к окружающим людям, могу их обнять.
9. Я люблю детей.
10. Я люблю животных.
11. Я люблю петь и танцевать.
12. Я занимаюсь спортом (физкультурой) просто для удовольствия.
13. Мне нравится решать задачки.
14. Я всегда думаю о новых или лучших способах делать самые разные дела.
15. Мне всегда интересно, почему что-то произошло или почему это работает.
16. Мне нравятся новые идеи, особенно когда эти идеи мне и предстоит реализовать.

17.Меня интересуют самые разные предметы.

18.Риск и перемены меня стимулируют.

19.Свою работу я считаю интересной, важной и приносящей мне радость.

20.Я расцениваю свою работу как игру.

21.Я могу выразить себя в обществе.

22.У меня часто бывают различные фантазии и вообще я люблю помечтать.

23.Я знаю, как получить удовольствие без никотина, алкоголя…

24.Я надеюсь на лучшее и смело смотрю в будущее.

25.Я часто ощущаю себя счастливым и довольным жизнью человеком.

Оценка результатов:

Поставьте себе

4 очка, если вы абсолютно согласны с утверждением,

3 очка – если частично согласны,

2 очка – если не согласны,

1 очко – если абсолютно не согласны.

75-100 очков. Если вы набрали свыше 75 очков, значит вы сохранили много стимулов к полноценной, насыщенной жизни. Вы открыты, оптимистичны, доброжелательны, общительны и, может быть, слегка эксцентричны. Ваш энтузиазм заразителен и людям нравится быть в вашем обществе. Эти качества не только поддерживают иммунную систему, но и помогают вам легко выбраться из болезни. Вы наверняка выглядите моложе своих лет и уж точно ощущаете себя моложе.

50-75 очков. Да, вы принесли в жертву некоторые свои черты по дороге к зрелости. Вы – «среднестатистический» взрослый человек. И вопрос не в том, знаете ли вы или нет, как получить от жизни удовольствие, вопрос в том, как найти время, энергию и мотивацию, чтобы сделать это. Ответственность и стрессы уменьшили вашу способность радоваться, а это может привести к более серьезным последствиям. Вы склонны к таким симптомам стресса, как к головной боли, боли в спине, нарушению сна и частым заболеваниям. Но вы можете получить удовольствие до решения очередных проблем, экономии каких-то средств, нужных для серьезного дела. Испытайте радость сегодня же:

примите горячую ванну с ароматическим маслом, используйте хороший крем, полакомьтесь мороженым или любимым вашим десертом…

25-40 очков. Если вы набрали менее 50 очков, то пришло время переоценивать свою жизнь и поискать в себе естественные черты, позволяющие вам быть открытым и непосредственным человеком. Быть может, вы и сами задумывались о том, что чуть побольше открытости и непосредственности вам бы не повредило. Не так ли?

ТЕСТ "КТО ВЫ?"

Из фигур, указанных ниже, выберите одну, которая вам больше понравится.

Квадрат

Прямоугольник

Треугольник

Круг

Зигзаг

Квадрат

Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, - вот чем знамениты истинные Квадраты. Выносливость, терпение и методичность обычно делают Квадрата первоклассным специалистом в своей области. Квадрат налаживает раз и навсегда заведенный порядок: все должно находиться на своем месте и происходить в свое время. Идеал Квадрата – распланированная и предсказуемая жизнь. Ему не по душе «сюрпризы» и изменения привычного хода событий.

Прямоугольник

Временная форма личности, которую могут носить остальные устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это – люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас и потому занятые поисками лучшего положения. Поэтому ведущие качества Прямоугольника - любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и смелость. Они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни. А так же легко усваивают все новое. Треугольник. Эта фигура символизирует лидерство. Самая характерная особенность Треугольника – способность

концентрироваться на главной цели.

Треугольники

Это энергичные, неудержимые, сильные личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их. Они честолюбивы и прагматичны, умею представить вышестоящему руководству значимость собственной работы и работы своих подчиненных. Сильная потребность быть правым и управлять положением дел делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими людьми.

Круг

Самая доброжелательная из пяти фигур. Он обладает высокой чувствительностью, развитой эмпатией – способностью сопереживать, сочувствовать, эмоционально отзываться на переживания другого человека. Круг ощущает чужую радость и чувствует чужую боль как свою собственную. Он счастлив тогда, когда все ладят друг с другом. Поэтому, когда у Круга возникает с кем-нибудь конфликт, наиболее вероятно, что именно Круг уступит первым. Он стремится Найти общее даже в противоположных точках зрения.

Зигзаг

Фигура, символизирующая творчество. Комбинирование абсолютно различных, несходных идей и создание на этой основе чего-то нового, оригинального – вот что нравится Зигзагам. Они никогда не удовольствуются способами, при помощи которых вещи делаются в данный момент или делались в прошлом. Зигзаг – самый восторженный, самый воспламеняющий из всех пяти фигур. Когда у него появляется новая и интересная мысль, он готов поведать ее миру. Зигзаги – неутомимые проповедники своих идей и способны увлечь за собой очень многих.

ТЕСТ "ВАШИ УСПЕХИ НА РАБОТЕ"

В качестве ответов на приведенные девять вопросов нам надо выбрать более подходящие из трех вариантов.

1. Завтра вы должны уехать в отпуск, а надо еще собраться и сделать массу дел. Неожиданно начальник поручает вам срочную работу. Как вы поступите?

а) Садитесь и работаете, пусть даже ночь напролет, лишь бы закончить в срок и уехать с чистой душой;

б) Откладываете отъезд на несколько дней;

в) «Восстаете» и категорически требуете, чтобы работа была передана кому-то другому.

2. На лотке перед универмагом началась продажа модных и дешевых блузок. Решитесь ли вы купить блузку «с ходу»?

а) Да;

б) Нет, потому что блузка может не подойти, а примерить негде;

в) Да, при условии, что возможна замена.

3. В большой компании вы встретили человека, который вас чем-то заинтересовал. Как вы поступите?

а) Тут же найдете повод, чтобы с ним заговорить;

б) Будете ждать подходящего случая, чтобы быть ому представленной;

в) Не сделаете никаких попыток – будь как будет.

4. На появившуюся вакансию с заработком выше, чем у вас, претендуете не только вы, но еще двое ваших сослуживцев. Что вы предпримете в этой ситуации?

а) Будете спокойно продолжать работать, полагая, что ваши деловые качества не требуют «рекламы»;

б) Отнесетесь ко всему равнодушно;

в) Сделаете все, чтобы доказать окружающим, что мы лучше других претенденток.

5. Ваш муж любит классическую музыку, вы – легкую. Как примирить эти столь разные вкусы?

а) Попробуете сами полюбить классическую музыку;

б) Будете покупать пластинки с легкой музыкой и стараться «перевоспитать» мужа;

в) Оставите мужа в покое вместе с его привязанностью.

6. Милиция ищет свидетеля уличного происшествия, которое произошло в вашем присутствии. Намерены ли вы объявить об этом и стать

свидетельницей?

а) Конечно, иначе и быть не может;

б) Нет, так как не любите ввязываться в какие бы то ни было «истории»;

в) Нет, так как не уверены, что точно знаете, что произошло.

7. Вам нужно срочно позвонить, а у единственного работающего телефона-автомата очередь. Что вы предпримете в этой ситуации?

а) Не обращая внимания на очередь, «захватите» освободившийся телефон;

б) Будете нервничать, но стоять в очереди и ждать;

в) Попросите очередь пропустить вас вперед, объясняя причину.

8. Вы выиграли крупную сумму денег. Как вы ими распорядитесь?

а) Начнете с наслаждением тратить на вещи, которые давно хотелось купить, но не было возможности;

б) На семейном совете решите, как поступить с выигрышем;

в) Часть денег положите на сберкнижку, часть потратите по своему усмотрению.

9. Вы с кем-то столкнулись на улице. Ваша реакция?

а) Ледяным тоном говорите: «Извините!»;

б) Бросаете нелестный комплимент встречному;

в) «Бывает» – говорите сами себе и молча следуете дальше.

Подсчитайте количество баллов.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
а	3	1	3	2	2	3	3	1	2
б	2	2	2	1	3	1	1	3	1
в	1	3	1	3	1	2	2	2	3

До 9 баллов (включительно). Почти наверняка вам не приходит в голову мысль «о карьере». По природе вы человек покладистый, застенчивый, стараетесь не обращать на себя внимания. Успехи и громкая слава других не вызывают у вас зависти, вы давно смирились со своей незаметной ролью. Не стоит, однако, расстраиваться из-за такой характеристики. Главное ведь в том, чтобы эти качества не породили у вас лености души, не привели к равнодушному созерцанию жизни вместо активного участия в ней.

10–15 баллов. Время от времени вам случается помечтать об успехах на работе, о продвижении по службе, но почти тут же, усомнившись в своих возможностях, вы убеждаете себя, что это потребует слишком много усилий и жертв. Наверное, значительно больше вы цените удовлетворение своих желаний в личной жизни. Ваши скромные успехи на работе серьезно вас не огорчают. «Каждому – свое»,– говорите вы. Однако бывает, что и упрекнете себя в вялости, позавидуете достижениям коллег. Но в целом это ненадолго выводит вас из душевного равновесия.

16–23 балла. Вы не относитесь к служебным обязанностям как к тяжелой ноше. Работа доставляет вам удовлетворение, она для вас – осознанная необходимость, а успехи в работе стали важной жизненной целью. Несмотря на это, вам чужды качества карьериста. Нет, вы не считаете, что для достижения поставленной цели все средства хороши. Вы неплохой дипломат и в трудных ситуациях умеете вести себя гибко и тактично. Скорее всего вам удается трезво и разумно сочетать служебные интересы с личной жизнью.

Свыше 24 баллов. Похоже что вы принадлежите к честолюбивым оптимистам, к хорошим организаторам, которые прекрасно знают, чего хотят и чего должны достигнуть. Вы имеете достаточную силу воли и намного настойчивее других. Но чтобы успех был полным, нужны еще и иные качества: собранность, кругозор, объективность, сдержанность. И не в последнюю очередь – умение работать с людьми, находить с ними общий язык. Обладаете ли вы всем этим? Если только в зародыше – всячески развивайте эти качества, без них успеха не будет. И еще совет: опасайтесь самовлюбленности, не верьте в свою непогрешимость. Не забывайте и о том, что жизнь имеет и много других привлекательных сторон.

ТЕСТ «ПОДДАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ЧУЖОМУ ВЛИЯНИЮ?»

Тест взят из книги А.Н.Сизанова «Тесты и психологические игры. Ваш психологический портрет». Он поможет определить, насколько Вы склонны поддаваться чужому влиянию или, наоборот противостоять ему.

1. Вносите ли Вы в свою одежду основательные изменения, если мода в корне меняется:

а) обязательно;

б) нет, так как Вы одеваетесь не по рекомендациям модных журналов, а в соответствии со своим вкусом;

в) очень мало, Вы заимствуете то, что Вам нравится.

2. Хороший ли Вы спорщик:

а) да, чаще всего Ваше мнение одерживает верх над мнением другого;

б) едва ли, обычно Вы обнаруживаете, что в большой или меньшей степени прав другой человек;

в) нет, потому что, как бы Вы не были уверены в своей правоте, Вы не можете подыскать соответствующих аргументов.

3. Доверяете ли Вы мнению других о человеке, который Вам не знаком:

а) зависит от того, кто выскажет это мнение;

б) почему бы и нет?

в) нет, потому что Вы доверяете лишь тому, в чем сами убедились.

4. Случается ли так, что никому в компании не нравится телепередача, а Вам нравится:

а) разумеется, наши мнения не всегда сходятся;

б) едва ли, обычно мы единодушны в оценках таких вещей;

в) даже если и случается, чаще всего вас убеждают, что Вы не правы.

5. Если Вас упрекают за что-то, то что Вы сделаете: измените свое поведение или нарочно будете гнуть свою линию:

а) не измените;

б) зависит от того, в какой форме об этом сказано;

в) если упрек справедлив, измените, естественно.

6. Можете ли Вы писать по нелинованной бумаге:

а) Вы не можете писать ровно даже на линованной!

б) нет, строчки у вас ползут вкривь и вкось;

в) можете.

7. Поддерживаете ли Вы дружеские отношения с непопулярным в Вашем коллективе человеком:

а) нет, почему же тот, кого все не любят, должен быть приятен именно Вам?

б) если он Вам симпатичен, то да;

в) да, и даже потому, что чувствуете, как он нуждается в Вашей защите.

8. Больше или меньше нравятся Вам дома в старинном стиле, чем пять лет назад:

а) больше;

б) меньше;

в) в той же степени.

9. Как по-вашему, всякая ли сплетня безосновательна:

а) да;

б) иногда в сплетне есть доля истины;

в) нет дыма без огня…

10. Понравится ли Вам одежда, которая раньше не нравилась, если многие ее хвалят:

а) да, потому что вдруг другие видят лучше Вас?

б) нет, потому что в любом случае Вы себя неуютно в ней чувствуете;

в) зависит от того, насколько ВЫ верите тем, кто хвалит.

11. Считаете ли Вы правильным то, что пишут критики в рецензиях на фильмы:

а) да, те, кто пишет, во всяком случае, профессионалы;

б) нет, и совершенно противоположное тому, что пишут, тоже неправильно;

в) нельзя обобщать: иногда да, иногда нет.

12. Если однажды на работе случается неприятность, склонны ли Вы вечером после работы пускаться в споры в компании:

а) только в таком случае действительно спорите;

б) нет, в такой период Вы стараетесь избегать подобных испытаний;

в) эти две вещи не зависят одна от другой.

13. Боретесь ли Вы за свои убеждения, если это не нравится кому-то из своих коллег по работе:

а)если стоит это делать, то конечно!

б) зависит от того, против кого следует бороться;

в) нет, Вы уже много раз обожглись на этом.

14. Если Вы замечаете, что Ваши товарищи по работе слишком много себе позволяют, как Вы поступите:

а) позвольте себе то же;

б) не будете обращать внимание;

в) поступите так, как Вам наиболее выгодно.

15.Если Вы сидите дома у окна с книгой в плохую погоду, то о чем Вы думаете:

а) как хорошо дома!

б) обидно, что такая плохая погода!

в) отличная книга!

Подсчитайте количество баллов (табл.1)

Таблица 1. Обработка результатов теста.

	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**
а	8	3	5	5	0	5	2	9	0	9	10	0	1	8	8
б	2	9	10	9	2	10	10	1	5	0	0	10	7	1	10
в	5	7	0	8	5	0	3	5	10	6	5	5	9	5	2

Менее 40 баллов.

Вас поток не унесет! Чтобы ни случилось, Вы твердо стоите на ногах, остается при своем мнении! Осень, дождь напрасно барабанит – на Вас не влияют не только погода, но и настоящие несчастья, конфликты. ВЫ всегда знаете, чего Вы хотите, и настаиваете на своем при любых условиях, а если встречаете отпор, то тем более! С такой решительностью Вы далеко пойдет и многого достигните. Однако обращаю Ваше внимание: бороться стоит лишь за достойные цели.

От 40 до 90 баллов.

Вами руководят не эмоции, а рациональные соображения. Вы трезво обдумываете, а в случае необходимости следует принципу «уступает тот, кто умнее», но если считаете дела важным. Отстаиваете свою точку зрения. У Вас твердый взгляд на вещи, который не меняется с переменой ветра, как флюгер, но не остается упорно и безусловно одним и тем же на протяжении жизни, если здравый смысл диктует другое.

Более 90 баллов.

Умный уступает – это так, но вопрос в том, до каких пределов. Может. Ваша уступчивость подчас чрезмерна? Задумывались ли Вы, что тому причиной? Вы не можете за себя постоять? Или не хотите? Поверьте, что то, чему Вы

уступаете, не всегда стремительный поток – иногда это лишь журчащий ручеек.

ТЕСТ «КАКОЙ ВЫ ПЕРЕГОВОРЩИК?»

Переговоры порой занимают большую часть нашего рабочего времени. Умение вести их – первое дело для карьериста. Наш тест поможет Вам проанализировать Ваши способности переговорщика.

1. Собеседник не дает Вам и слова сказать, хотя у Вас есть свои аргументы:

а) буду раздражаться;

б) не знаю, как себя поведу;

в) ну и пусть себе выговорится.

2. Собеседник постоянно перебивает Вас:

а) пеняю собеседнику на его нетерпимость;

б) реагирую по-разному;

в) Важно, чтобы я оставался корректным.

3. Собеседник не смотрит мне в глаза, и я даже не уверен, слушает ли он меня:

а) я раздражаюсь;

б) реагирую по-разному;

в) абсолютно спокоен.

4. Собеседник переливает из пустого в порожнее:

а) меня это злит;

б) реагирую по-разному;

в) дождусь окончания монолога.

5. Собеседник постоянно суетится:

а) мне это не нравится;

б) реагирую по-разному;

в) я спокоен.

6. Собеседник никогда не улыбается:

а) неловко как-то с таким;

б) не знаю, как на это отреагирую;

в) это его проблемы.

7. Чтобы я ни сказал, у него уже готов вопрос или комментарий:

а) вот зануда;

б) не знаю, как на это отреагирую;

в) продолжаю разговор как ни в чем не бывало.

8. Он всегда охлаждает мой пыл:

а) обидно;

б) могу отреагировать на это по-разному;

в) меня это не волнует.

9. Он опровергает любые мои доводы:

а) я крайне недоволен;

б) реагирую по-разному;

в) я спокоен.

10. Собеседник ломит меня на слове и передергивает аргументы:

а) невозможно сохранить хладнокровие;

б) не могу предсказать свою реакцию;

в) это не причина для волнений.

11. Он постоянно делает вид, что чего-то не расслышал:

а) ну нельзя же так;

б) не знаю, как отреагирую;

в) не расслышал – повторю еще.

12. Я еще не договорил, а он утверждает, что уже все понял и со всем согласен:

а) тоже мне умник выискался;

б) не знаю, как отреагирую;

в) ну и ладно.

13. Он занят чем-то посторонним – вертит в руках карандаш, протирает стекла очков, и я не уверен, что он воспринимает мою информацию:

а) это очень неловкое положение;

б) мне сложно оценить его поведение;

в) мое дело – высказаться.

14. Собеседник узурпировал право делать выводы:

а) не люблю, когда так происходит;

б) не знаю, какой будет моя реакция;

в) ну, если ему так удобнее…

15. Собеседник пытается встревать в мое повествование:

а) это вызывает у меня крайнее неудовлетворение;

б) не знаю, как я отреагирую;

в) я абсолютно спокоен.

16. Собеседник смотрит на меня не мигая:

а) это вызывает у меня крайнее неудовлетворение;

б) не знаю, как отреагирую;

в) я абсолютно спокоен.

17. Взгляд у него оценивающий:

а) это меня беспокоит;

б) не знаю, какой будет моя реакция.

в) это его право.

18. Что бы я ни предложил, он тут же соглашается:

а) кто же так ведет переговоры;

б) не знаю,как отреагирую;

в) тем лучше.

19. Собеседник явно переигрывает, демонстрируя внимание, - слишком часто кивает, ахает и поддакивает:

а) ситуация не из приятных;

б) мне сложно оценить такое поведение;

в) ну и что.

20. Я пытаюсь говорить серьезно, а ему все шутки шутить:

а) невыносимый человек;

б) не могу предсказать свою реакцию;

в) у меня свой стиль переговоров, у него – свой.

21. Собеседник часто поглядывает на часы:

а) мог бы быть и поинтеллигентнее;

б) не знаю, как на это реагировать;

в) важно, что я не тороплюсь.

22. Собеседник бросает все свои дела и все внимание переключает на меня:

а) прямо не по себе становится;

б) мне трудно оценить его поведение;

в) мне это нравится.

23. Собеседник ведет себя так, будто я отнимаю у него время:

а) таких надо ставить на место;

б) не могу предсказать свою реакцию;

в) ну и пусть себе важничает.

24. Он завершает все высказывания фразой «Вы тоже так думаете?»:

а) что за дурная манера;

б) не знаю, как это расценить;

в) спокойно отвечаю, что именно я думаю.

Подсчитайте набранные баллы.

Каждый ответ «а» - 3 балла,

«б» - 2 балла,

«в» - 1 балл.

От 60 до 72 баллов.

Вы плохой собеседник. Вас все раздражает и нервирует. Скорее всего, проблема не в оппоненте, а в Вас самом. Все становятся плохими переговорщиками только в одном случае – если Вы целенаправленно работаете над этим. Никакие переговоры не обходятся без трений, и Вам придется это принять. Помните о главной цели Вашей встречи и жертвуйте ради ее достижения мелочами. Будьте спокойнее, говорите только по делу, без лишних эмоций, Чем больше Вы проявите внимания к собеседнику, тем лучше будут результаты переговоров. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры.

От 45 до 59 баллов.

Вы не идеальный переговорщик. С Вами можно договориться, но Вам еще недостает некоторых качеств хорошего собеседника. Вам не следует делать поспешных выводов и заострять внимание на манере разговора. Лучше

вдумайтесь в смысл слово собеседника, но не ищите в них тайных значений. Научитесь интерпретировать жесты собеседника, не пытайтесь непременно лидировать в разговоре. Взаимопонимание облегчает переговоры.

От 36 до 44 баллов.

Вы хороший собеседник. Вы спокойны, понимаете невербальную информацию. Однако иногда Вы отказываетесь помочь партнеру. Вежливо переспрашивайте его. Делайте паузу, прежде чем ответить: медлить с ответом можно до 25 секунд, это нормально. Приспосабливайте темп своей речи к манере разговора собеседника, постарайтесь не делать агрессивных жестов – и Вы прослывете интересным собеседником.

От 25 до 35 баллов.

Вы умеете слушать. Ваш стиль делового и неформального общения может служить для окружающих примером. Вы в совершенстве постигли искусство ведения переговоров. Однако совершенству нет предела: можно добиться еще большей раскованности, отказаться от некоторых манер и замашек. Хороший переговорщик не тот, кто одарен от природы, а тот, кто делает себя таковым. Не забывайте об этом!

ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

Деловой или деловитый?

Многие из нас тратят на дела все свое рабочее и свободное время. Иные склонны только к развлечениям. Предлагаемый тест позволит вам определить степень вашей деловитости.

1. Вы собираетесь закончить давно начатую и отложенную работу. И вдруг вам звонит милый человек противоположного пола, который вам симпатичен, и просит о встрече.

а) Вы говорите: «Попозже, солнышко» — и, стиснув зубы, быстро заканчиваете работу.

б) Произнося: «Иду, любовь моя!» — вы, послав к черту все свои дела, мчитесь на свидание.

в) Раз и навсегда решив стать аскетом, вы снова посылаете к черту, но уже свою симпатию, и с легким сердцем занимаетесь делом.

2. Перед вами выбор: или пойти в веселую компанию, или привести

наконец в порядок свои бумаги, так как вас замучила совесть.
а) Бы, повторяя: «Делу — время, потехе — час!», принимаетесь за уборку.
б) Радостно подхватив ту же поговорку, вы, решив, что настал долгожданный час, побежите на вечеринку, клятвенно пообещав себе вскоре все разобрать.
в) Без размышлений о дальнейшей судьбе бумаг спокойно удалитесь.
3. Вас попросили о важной услуге, невыполнимой для других людей.
а) Бы, похлопав просителя по плечу, говорите: «Нет проблем!» — и, использовав одного из многочисленных друзей, исполните желаемое.
б) Сославшись на занятость, уйдете, разводя руками.
в) Долго жмете ему руку, лихорадочно размышляя в это время, и наконец частично выполняете просьбу.
4. Многие деловые люди не придают значения одежде. А что она для вас?
а) Много значит. Без фирменных тряпок я мало что из себя представляю.
б) Я люблю красиво одеваться, так как это приятно и мне, и окружающим.
в) Хорошая одежда нужна мне для работы. Если я буду плохо одет, люди не станут иметь со мной дела.
5. Друзья — это великолепно!
а) С их помощью я делаю свои дела, и они мне помогают. С их помощью я достаю, продаю, покупаю, подписываю — о, мне очень нужны друзья!
б) Друзья — это хорошо! Я не могу без друзей, они помогают мне в трудную минуту.
в) Друзья — это для меня все. Я с ними советуюсь, помогаю им.
6. Достаточно ли внимания вы уделяете своему любимому человеку? Всегда ли вы заботитесь о том, чтобы, когда задерживаетесь на работе, позвонить и предупредить?
а) Я занимаюсь делом, а не ерундой! У меня нет времени на такие пустяки.
б) Позвонить-то, конечно, можно, и звоню, когда могу. Но, думаю, ничего страшного не случится, если и опоздаю немного.
в) Конечно, звоню. Как можно причинить близкому человеку беспокойство!
7. Личная жизнь есть у всех, даже у самых деловых. А какое значение вы придаете личной жизни?
а) Семья, дом — это моя жизнь. Я люблю свою семью, а работа — только для

поддержания материального благополучия.
б) Хорошо иногда провести вечерок-другой в кругу семьи, поговорить с детьми, с любимым человеком, но и дело забывать нельзя.
в) Мое призвание — работа!

8. Умеете ли вы отдыхать, отключаться от своих дел и многочисленных проблем?

а) Могу, но не всегда. Если у меня что-то важное, я просто не могу не думать об этом. Тогда и отдых не в радость.
б) Когда я отдыхаю, я с радостью сваливаю с себя бремя забот и наслаждаюсь жизнью.
в) Я уже не помню, когда отдыхал последний раз. Все дела, дела.

Вопрос	а	б	в
1	5	3	10
2	10	5	3
3	10	3	5
4	3	5	10
5	10	5	3
6	10	5	3
7	3	5	10
8	5	3	10

Более 60 баллов. У вас просто талант! Человека с подобными деловыми качествами надо еще поискать. Всю жизнь вы отдаете работе и видите в ней смысл жизни. Но не пора ли остановиться? Может наступить страшная минута, когда вы будете совсем одиноки. Это неудивительно, ведь о близких вы думаете мало, а друзей цените только как деловых партнеров. Вам грозит превращение в компьютер — холодный и бездушный.
От 35 до 60 баллов. Вам удается быть самим собой и при этом не оставаться за кормой жизни. Вашим близким с вами хорошо, вы заботливы и внимательны, но, также и не пускаете на самотек свои дела. Очень хорошо, что ваша работа не поглотила вас целиком и не стала самоцелью. Продолжайте ею заниматься,

но не забывайте и о тех, кто вас любит, и все будет в порядке. **До 35 баллов.** Вы слишком легкомысленны. Опасно так доверяться случаю и так много думать о досуге и развлечениях. Вы, вероятно, приятный человек, но деловым вас не назовешь.

ТЕСТ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ РУКОВОДСТВА»

Ответьте «да» или «нет».

1. Стремитесь ли вы использовать в работе новейшие достижения в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратно, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие принять вас то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только в том случае, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за каждую хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?

18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным только наедине?

19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?

20. Доверяете ли вы своим подчиненным?

21. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?

22. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

23. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работ?

24. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год?

25. Существует ли у вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?

26. Читаете ли вы регулярно специальную литературу?

27. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?

28. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

29. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

30. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

31. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли вы определенную дистанцию с подчиненными?

34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Ключ к тесту «Эффективность руководства»

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет».

Поскольку вопросы являлись критериями успешного руководства, все 40 вопросов предполагали ответ «да». Однако 40 ответов «да» — результат идеального, наивысшего управленческого потенциала. Как всякий идеал он практически недостижим, если вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько выдали ответов «нет» и на какие именно вопросы.

Какое соотношение ответов «да» и «нет» считается оптимальным? Это зависит от уровня ваших требований к себе. Хороший управленческий потенциал характеризует получение более 33 ответов «да».

ТЕСТ «ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ КЛИЕНТУРЕ ТОВАРА И УСЛУГ ВАШЕЙ ФИРМЫ»

Варианты ответов: «всегда», «обычно», «редко», «никогда».

1. Продумываете ли вы заранее, какие свойства и характерис-. тики продукта вы должны представить и в каком порядке?

2. Предлагаете ли вы клиенту модель, которую он хочет посмотреть или которая отвечает его потребностям?

3. Говорите ли вы клиенту до того, как продемонстрируете продукт, на какие его особенности и качества следует обратить внимание?

4. Подчеркиваете ли вы, аргументируя свои доводы, полезность продукта для клиента, возможность путем приобретения продукта снизить затраты, повысить производительность труда и т.д.?

5. Тщательно ли вы готовитесь к процедуре представления продуктов (сотрудники, помещение, приспособления, условия)?

6. Вовлекаете ли вы клиента в процесс демонстрации продукта (в дачестве оператора, контролера, испытателя)?

7. Прибегаете ли вы во время демонстрации продукта к дополнительным (световым, звуковым, цветовым, механическим) эффектам?

8. Располагаете ли вы во время представления продукта всем,
что может привлечь внимание клиента (проспекты, инструкции по эксплуатации, технические описания, таблицы цен и т. д.)?

9. Делаете ли вы выводы для клиента по завершении демонстрации, еще раз подчеркивая важнейшие достоинства продукта?

10. Предъявляете ли вы клиенту после окончания демонстрации продукта заранее заполненный бланк заказа для подписи?

Тест «Этика бизнеса» Дайте ответ, пользуясь балльной шкалой:

Абсолютно согласен	**В основном согласен**	**Не согласен**	**Совершенно не согласен**
0	1	2	3

1. Скорее всего, работники фирмы не сообщают руководству о своих ошибках и упущениях.

2. Бывает, что менеджер должен в интересах фирмы нарушить условия контрактов, в частности пренебречь правилами безопасности.

3. Не всегда следует соблюдать точность в отчетности о расходах, достаточно приблизительных цифр.

4. Иногда можно утаить от начальства не самую приятную информацию.

5. Надо действовать в соответствии с указаниями руководителя, несмотря на сомнения в их правильности.

6. В случае необходимости в рабочее время можно заняться и собственными делами.

7. Иногда нужно задержать работника, чтобы проверить его деловые возможности.

8. Клиенту фирмы можно дать доверительную информацию, если это приносит мне определенные выгоды.

9. Можно пользоваться служебной линией связи для решения собственных вопросов, если эта линия свободна.

10. Менеджер ориентируется на конечную цель, поэтому для ее достижения все средства хороши.

11. Если для заключения контракта нужен хороший банкет, нужно его организовать.

12. Невозможно не нарушать существующие инструкции.

13. Если кассир дает сдачу не полностью — это терпимо.

14. Иногда можно использовать копировальную машину компании в собственных целях.

15. Можно унести домой с работы кое-что из канцелярских принадлежностей (бумага, лента для пишущей машинки и т. п.), принадлежащих компании, ведь я работаю в этой компании.

Ключи и результаты тестов

Ключ к тесту «Эффективность представления клиентуре товара и услуг вашей фирмы»

Оценка:

«всегда» — 15 очков; «обычно» — 10 очков; «редко» — 5 очков; «никогда» — 0 очков.

Более 120 очков — очень хорошо;

95—120 очков — хорошо;

95— 70 очков — удовлетворительно;

менее 70 очков — неудовлетворительно.

ДИДАКТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ КОНТРОЛЯ

ТЕСТИРОВАНИЕ ДЛЯ САМООБСЛЕДОВАНИЯ СТУДЕНТОВ

ИТОГОВЫЙ КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ МЕНЕДЖМЕНТА: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Вопрос 1. Что считается главным богатством в современной организации, ее самый дорогостоящим элементом?

1. связи руководства;
2. помещение;
3. оргтехника;
4. объём наличности;
5. персонал.

Вопрос 2. Что понимается под ролью в организации?

1. совмещение должностей;
2. обособленная совокупность задач, функций и работ;
3. замещение должности;
4. участие в самодеятельности;
5. работа по совместительству.

Вопрос 3. Какие из названных качеств работника интересуют современного менеджера?

1. квалификация и целеустремления работника;
2. наличие черт характера, позволяющих сотрудничать с ним;
3. стабильность его отдачи;
4. интерес работника к перспективам роста и повышению квалификации;
5. все перечисленные.

Вопрос 4. Что понимается под концентрацией при выполнении действия на работе?

1. степень напряжения человека при восприятии;
2. переключение внимания;
3. выполнение сразу двух различных действий;
4. отвлекаемость;
5. монотонность.

Вопрос 5. Как можно дать комплексную оценку труда подчиненного, установить его уровень знаний техники, технологии?

1. ориентируясь на его хорошие способности;
2. вводя балльную оценку этих качеств и используя определенный тест;
3. по его настойчивости;
4. по отношению к подчиненным;
5. по отношению к вышестоящему руководству.

Вопрос 6. Какими важнейшими чертами характера должен обладать руководитель?

1. целеустремленность;
2. решительность;
3. настойчивость;
4. инициативность;
5. всё перечисленное.

Вопрос 7. Что может вызвать негативную реакцию у руководителя в перечисленных мотивах подчинённого, желающего временно замещать его?

1. возможность сразу же действовать сообразно обстоятельствам;
2. возможность впоследствии занять место руководителя;
3. отсутствие необходимости часто отчитываться;
4. получение дополнительного побудительного мотива к профессиональному росту;
5. развитие уверенности в себе и гордости за оказываемое доверие.

Вопрос 8. Что рекомендуется сделать руководителю для установления более тесных, доверительных отношений с членами коллектива?

1. составить схему разделения труда;
2. собрать перечень предложений, полученных от членов коллектива по выполняемым ими функциям;
3. провести групповое обсуждение, при котором каждое предложение должно быть подробно рассмотрено;

4. сгруппировать принятые предложения по категориям, представляющим собой аспекты выполнения работы;

5. всё перечисленное.

Вопрос 9. Как создать нормальную психологическую атмосферу взаимоотношений в производственном коллективе?

1. руководствоваться личными соображениями;
2. подобрать помощников с учетом мнения коллектива;
3. руководствоваться настроением;
4. использовать давление на коллектив;
5. использовать личные контакты с отдельными сотрудниками.

Вопрос 10. Чем следует руководствоваться при передаче работнику части своих полномочий?

1. одобрением коллектива;
2. снятием напряженности;
3. справедливым распределением работы;
4. поддержанием оптимального психологического климата;
5. всем перечисленным.

Вопрос 11. Что служит утверждению истинного авторитета руководителя?

1. отдельный кабинет;
2. резкие действия и поступки;
3. авторитарность;
4. сочетание требовательности и демократизма;
5. близость к начальству вышестоящего ведомства.

Вопрос 12. Можно ли заслужить должное уважение в коллективе, принимая всю ответственность на себя за ошибки своих подчиненных?

1. всегда;
2. да, если они допущены из-за того, что вы не акцентировали внимание на возможности их появления.
3. никогда;
4. в случае неразумных решений подчинённых;
5. в случае обстоятельств непреодолимой силы;

Вопрос 13. Что такое обратные связи при взаимодействии персонала на производстве?

1. воздействие результатов предыдущего действия на последующее течение процесса;.
2. реакция только на то, что уже случилось;
3. всякая попытка заглянуть в будущее;
4. любое управление;
5. всё перечисленное.

Вопрос 14. Что относится к основным функциям управления ?

1. целеполагание
2. организация
3. регулирование
4. контроль.
5. всё перечисленное.

Вопрос 15. Что не входит в конкретные функции управления машиностроительного предприятия ?

1. конструкторская подготовка производства;
2. технологическая подготовка производства;
3. обработка подсобных хозяйств;
4. управление ремонтом и наладкой;
5. управление энергохозяйством.

Вопрос 16. Что относится к планированию?

1. выбор целей и стратегии;
2. выбор линии поведения;
3. выбор программы;
4. выбор процедуры выполнения программы;
5. всё перечисленное.

Вопрос 17. Что не относится к задачам организации на производстве?

1. группировка видов деятельности;
2. создание задуманной структуры;
3. работа с анкетами сотрудников;

4. координации полномочий;
5. налаживание информационных связей.

Вопрос 18. Выполнение каких функций подразумевает контроль на производстве?

1. выполнение плана;
2. корректировка деятельности подчиненных;
3. сопоставление результатов с целями и планами;
4. корректировка отрицательные отклонений от плана;
5. всё кроме п.1.

Вопрос 19. Что относится к этапам управления трудовыми ресурсами?

1. планирование трудовых ресурсов;
2. набор персонала;
3. отбор кандидатов на рабочие места;
4. определение заработной платы и льгот;
5. всё перечисленное.

Вопрос 20. Что не включает процесс планирования трудовых ресурсов?

1. оценка наличных трудовых ресурсов;
2. оценка будущих потребностей трудовых ресурсов;
3. вёрстка производственной программы;
4. разработка программы удовлетворения будущих потребностей трудовых ресурсов;
5. создании необходимого резерва кандидатов.

Вопрос 21. Что может быть отнесено к наиболее широко применяемым методам для принятия решения при отборе кандидатов?

1. исследования проблем занятости;
2. испытания, собеседования;
3. опрос общественного мнения;
4. реорганизация предприятия;
5. ни один из методов.

Вопрос 22. Что относится к различным дополнительным льготам?

1. оплаченные отпуска;

2. оплата больничных;
3. страхование здоровья и жизни;
4. программы физического оздоровления;
5. всё сказанное.

Вопрос 23. Как определяется процесс социальной адаптации?

1. получение социальных льгот;
2. информация при поступлении на работу;
3. процесс постижения целей, норм и отношений, принятых в организации;
4. вступление в неформальные отношения с членами коллектива;
5. процесс обучение трудовым навыкам.

Вопрос 24. Что не относится к основным требованиям, обеспечивающим эффективность программ обучения сотрудников?

1. мотивация;
2. поощрение учащихся;
3. отработка на практике навыков;
4. обратная связь с учащимися;
5. перевод на менее оплачиваемую должность.

Вопрос 25. Что входит в круг административных функций руководителя?

1. повышение по службе;
2. понижение;
3. перевод;
4. прекращение трудового договора;
5. всё указанное.

Вопрос 26. В чём заключается подготовка руководящих кадров?

1. поручение отдельных заданий;
2. использование программ подготовки;
3. передача части ответственности;
4. повышение зарплаты;
5. ни одно из указанных действий.

Вопрос 27. Чем характеризуется высокое качество трудовой жизни?

1. интересной работой;

2. справедливым вознаграждением и признанием труда;
3. участием в принятии решений, затрагивающих работу;
4. обеспечением средствами бытового и медицинского обслуживания;
5. всеми перечисленными факторами.

Вопрос 28. Каковы основные причины отчуждения работника от целей, задач, интересов предприятия?

1. несовершенная система распределительных отношений;
2. отстраненность от управленческого процесса;
3. обеднение содержания труда, его монотонность;
4. неблагоприятный “климат” предприятия;
5. всё перечисленное.

Вопрос 29. Как можно решить проблему отчуждения персонала?

1. неучастием персонала в собственности;
2. отказом рабочих от участия в управлении;
3. созданием “единой команды”;
4. увеличением пропускной способности проходной;
5. уменьшением доли рабочих в уставном капитале.

Вопрос 30. Какие три элемента имеет простая модель процесса мотивации?

1. добро, зло, справедливость;
2. вежливость, аккуратность, чистота;
3. прямолинейность, строгость , требовательность;
4. потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей;
5. ни одна из названных групп элементов.

Вопрос 31. Что выделяется в качестве главного в содержательной теории мотивации (т.н. “теории потребностей”)?

1. материальное вознаграждение;
2. вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет;
3. жилищные условия;
4. удалённость места жительства от работы;
5. ни одно из указанных.

Вопрос 32. Какие из указанных теорий мотивации принадлежат к содержательным ?

1. теория иерархии потребностей А. Маслоу;
2. двухфакторная теория Ф. Херцберга;
3. теория мотивации Д. МакКлеланда;
4. ни одна;
5. все указанные.

Вопрос 33. Какие из уровней относятся к уровням иерархии потребностей Маслоу?

1. физиологические потребности;
2. потребность в безопасности;
3. социальные потребности;
4. потребности в уважении;
5. все указанные.

Вопрос 34. Что относится к социальным потребностям рабочего в применении к иерархии потребностей по Маслоу?

1. вхождение в формальные и неформальные рабочие группы;
2. сотрудничество с другими рабочими;
3. принятие участия в разнообразной совместной деятельности;
4. ни одна не относятся;
5. относятся все.

Вопрос 35. Что относится к потребностям в уважении рабочего в теории Маслоу?

1. потребность в самоуважении;
2. потребность в уважении других людей;
3. общественное признание;
4. статус внутри группы;
5. всё вышесказанное.

Вопрос 36. Что является мотиваторами согласно теории мотивации Фредерика Герцберга?

1. физиологические потребности;

2. условия работы, при которых достигается высокий уровень мотивации;
3. специально обученные сотрудники;
4. премиальные;
5. ни одно из названных понятий.

Вопрос 37. Кого на Западе называют “белые воротнички”? (ошибка в этом вопросе)

1. техников;
2. понятие отсутствует;
3. рабочих;
4. служащих;
5. владельцев предприятий.

Вопрос 38. Имеют ли деньги единственно важное значение для большинства служащих согласно теории мотивации Герцберга?

1. в зависимости от статуса предприятия;
2. да;
3. вообще не рассматриваются в теории;
4. нет;
5. только в твёрдой валюте

Вопрос 39. Что относится к условиям “обогащения работы”?

1. люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы;
2. сотрудникам нужно предоставить возможность психологического роста;
3. люди должны сами составлять расписание своей работы;
4. люди должны нести определенную материальную ответственность;
5. все сказанное справедливо.

Вопрос 40. Какие потребности сотрудников по теории мотивации Дэвида МакКлеланда должны удовлетворяться?

1. в личном транспорте;
2. в питании;
3. потребность во власти, в успехе и в принадлежности к определённому кругу;

4. ни одна;
5. только в питании.

Вопрос 41. Какие характерные типы менеджеров определяет Мак-Клеланд в своей теории мотивации?

1. институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти;
2. “открытые” менеджеры;
3. социально активные менеджеры;
4. ни один из названных;
5. все названные.

Вопрос 42. Какие состояния включаются в теорию ожидания В. Врума при мотивации подчиненных?

1. ожидания в отношении “затраты труда — результатов”;
2. ожидания в отношении “результатов — вознаграждений”;
3. ценность полученного поощрения или вознаграждения;
4. только первое;
5. все перечисленные.

Вопрос 43. Что такое валентность вознаграждения?

1. нерегулярность;
2. мера ценности или приоритетности;
3. открытость;
4. индивидуальная направленность;
5. ни одно из определений не выражает суть понятия.

Вопрос 44. Какой из практических советов по улучшению действий менеджеров позволяет повысить эффективность труда?

1. соотнесение потребностей подчиненных с вознаграждениями;
2. демонстрация своих способностей как менеджеров;
3. усиление мотивационного потенциала вознаграждений;
4. усиление мотивационного потенциала самой работы;
5. все указанные советы.

Вопрос 45. Какой ключевой момент должен помнить каждый менеджер по “теории справедливости”?.

1. проблемы с подчиненными;
2. зависимость подчиненных;
3. внешний вид подчинённых;
4. подчиненных больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами;
5. небольшое количество ресурсов, предназначенных для поощрения.

Вопрос 46. Какие правила согласно теории В. Скиннера (т.н. “теория усиления”) применимы для служащих?

1. не награждать всех одинаково;
2. неполучение награды тоже влияет на поведение подчиненных;
3. сказать людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение;
4. сказать людям, что они делают неправильно;
5. все указанные.

Вопрос 47. Что должен предпринимать менеджер при поощрении сотрудников?

1. по возможности обеспечивать ожидаемые поощрения;
2. постоянно наблюдать за подчинёнными;
3. некорректно вести себя;
4. открыто выдавать денежное поощрение;
5. ничего из указанного.

Вопрос 48. Что характерно для подчинённых согласно основным теориям мотивации?

1. желание получить деньги;
2. деньги не являются конечной целью, они лишь индикатор положения человека;
3. людей интересует не столько абсолютное количество полученных ими денег, а денежное вознаграждение по сравнению с другими людьми;
4. существует множество потребностей, которые нельзя удовлетворить с помощью денег;

5. всё сказанное справедливо.

Вопрос 49. Могут ли согласно теории мотивации Герцберга только деньги служить в качестве мотиватора?

1. да, всегда;
2. нет;
3. деньги не рассматриваются;
4. только определённая сумма денег;
5. да, теоретически.

Вопрос 50. Что относится к принципам любой хорошо организованной работы?

1. установление четкой и строго определенной цели действия;
2. максимально подробный и детальный обзор всех условий работы;
3. составление детального плана действий;
4. тщательное выполнение плана;
5. всё вышесказанное.

Вопрос 51. Какова цель “организационного цикла” на производстве?

1. начать осваивать новый образец;
2. применить новые материалы;
3. добиться производительной работы предприятия;
4. завершить выпуск нерентабельного изделия;
5. ни одна из указанных.

Вопрос 52. Что такое тектология ?

1. изучение древних текстов;
2. наука о создании, занимается организационными методами;
3. дезорганизация производства;
4. наука о земле;
5. отрасль металлургии.

Вопрос 53. Что необходимо учитывать при создания производственной группы?

1. характер, возраст, интересы;
2. индивидуальные склонности;

3. любовь к труду;
4. интерес к знаниям;
5. всё перечисленное.

Вопрос 54. В чём состоит закон оптимального или возрастающего производства?

1. оптимум производства достичь невозможно;
2. каждое предприятие имеет свой производственный предел, достижение которого позволяет изготовлять продукцию с наименьшими затратами;
3. любое производство растёт неограниченно;
4. необходим постоянный рост числа сотрудников;
5. все определения неверны.

Вопрос 55. Чем характеризуется официально-деловая структура отношений?

1. отсутствием всякой регламентации;
2. регламентируется установленными нормативными актами;
3. близостью к руководству;
4. неизменна ни при каких условиях;
5. характером руководителя.

Вопрос 56. Чем характеризуется привычка к самоконтролю?

1. неустойчивыми интересами;
2. необдуманностью;
3. бессистемностью;
4. неповоротливостью ума;
5. ни одной из вышеуказанных черт.

Вопрос 57. В чём состоит позиция практического реалиста?

1. надо считаться с потерями и избегать их;
2. нельзя сделать невозможное;
3. действительность такова, какова она есть;
4. не всегда может получиться так, как должно быть;
5. всё вышеперечисленное верно.

Вопрос 58. В чём заключаются особенности неофициально-деловой структуры отношений

1. регламентируются установленными нормативными актами;
2. во главе - официально назначенный руководитель;
3. психологическая несовместимость;
4. нейтральные отношения;
5. наличие неформального лидера.

Вопрос 59. Какие существуют типы лидеров?

1. лидеры-организаторы;
2. лидеры-инициаторы;
3. лидеры-эрудиты;
4. эмоциональные лидеры;
5. все указанные.

Вопрос 60. Чем характеризуется внутригрупповая внушаемость?

1. относительным единообразием;
2. одинаковостью;
3. согласием (конформностью);
4. различными целями работников;
5. всем, за исключением последнего.

Вопрос 61. С чем связан термин “специализация”?

1. с техническими достоинствами;
2. наличием коллективных работ;
3. разделением труда;
4. особыми условиями труда;
5. имеется связь с вышеуказанными факторами.

Вопрос 62. Какой вариант производственной группы считается оптимальным?

1. когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады;
2. когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе;

3. когда контролируется настроение группы;
4. когда удаётся снимать трудовую и эмоциональную напряженность группы;
5. все перечисленные.

Вопрос 63. Какой климат в коллективе благоприятствует высокой трудовой и моральной активности работников

1. непринужденная атмосфера общения;
2. активное обсуждение разнообразных вопросов;
3. цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками;
4. члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга;
5. всё перечисленные.

Вопрос 64. Как в коллективе вырабатывает групповое суждение по спорному вопросу, которое затем принимается всеми как групповая норма?

1. принятие решений происходит обычно в рабочем порядке;
2. официальное голосование не используется;
3. члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции;
4. руководитель коллектива, являющийся и неофициальным лидером коллектива;
5. происходит групповая дискуссия.

Вопрос 65. На чём основана сила принуждения?

1. на страхе подчиненных перед своим руководителем;
2. запугивании, подавлении;
3. увольнении неугодных;
4. наказании непослушных;
5. на всех перечисленных факторах.

Вопрос 66. На чём основана власть специалиста?

1. на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
2. на взаимопомощи;
3. на доверии;
4. на особом внимании к вопросам эффективности производства;

5. на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

Вопрос 67. Что можно принять в качестве рекомендаций по развитию в лидере референтной власти?

1. реально оценивайте тот объем власти, которым обладаете;
2. рассматривайте как положительный фактор поддержку со стороны окружающих;
3. развивайте систему специализации и экспертной помощи в тех сферах, где в том нуждаются ваши подчиненные;
4. поддерживайте потребность в ваших советах среди подчиненных;
5. всё вышесказанное.

Вопрос 68. Как можно охарактеризовать власть?

1. грубая сила;
2. инструмент социального управления;
3. позиция внутри нас;
4. включает только право командовать;
5. включает только право расходовать ресурсы.

Вопрос 69. Как можно делегировать полномочия от менеджера к подчиненному?

1. предписать обязанности непосредственному подчиненному;
2. предоставить подчиненному власть, необходимую для выполнения обязанностей;
3. установить обязательство исполнять обязанности;
4. установить ответственность исполнять обязанности;
5. всеми указанными способами.

Вопрос 70. Какое существует реальное препятствие, мешающее эффективно использовать процесс делегирования полномочий?

1. нежелание подчиненного;
2. недостаток времени у руководителя;
3. несовершенство организации;
4. отсутствие регламента;

5. ни одно не указано.

Вопрос 71. Существует ли абсолютная централизация или децентрализация в организации?

1. очень часто;
2. никогда;
3. да, но редко;
4. не может существовать в принципе;
5. все утверждения неверны

Вопрос 72. Какие шаги не следует предпринимать при делегировании полномочий?

1. полно определить ожидаемый уровень исполнения;
2. усилить степень принуждения подчиненных;
3. информируйте всех, на кого распространяется делегирование, что делегирование произошло;
4. обеспечить всех информацией, имеющей к выполнению задания во время делегирования;
5. позволить подчиненным участвовать в определении того, какие задачи делегировать и когда.

Вопрос 73. На каких из указанных принципов основывается координация производства?

1. групповые усилия;
2. единство действий;
3. общие цели;
4. на всех указанных;
5. ни на одном

Вопрос 74. Каким образом менеджеры обеспечивают, чтобы их организационные усилия включали элемент координации?

1. делают ставку только на узких специалистов;
2. укрепляют командный стиль;
3. требуются множество отчётов;
4. допускают гибкость в отношениях “начальник — подчиненный”;

5. снижают фонд оплаты труда.

Вопрос 75. Каково обязательное условие лидерства?

1. умение побеждать в спорах;
2. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;
3. физическая сила;
4. ум и выдающиеся способности;
5. ни одно из указанных условий.

Вопрос 76. Что определяет организаторские, управленческие качества лидера?

1. умение сформировать группу, сплотить ее;
2. определить цели;
3. поставить перед учреждением необходимые задачи;
4. сформулировать сплачивающую программу;
5. всё названное.

Вопрос 77. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

1. авторитарный;
2. жесткий;
3. демократический;
4. силовой;
5. прагматический.

Вопрос 78. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

1. личная преданность;
2. единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;
3. взаимное недоверие;
4. нравственная неустойчивость;
5. гибкость.

Вопрос 79. Что такое “мозговой центр”?

1. штаб во время кризиса;

2. совет наиболее квалифицированных экспертов;
3. медицинский термин;
4. кабинет шефа;
5. ни одно из приведенных определений.

Вопрос 90. Что представляет собой организационная функция руководителя?

1. создание кадров;
2. создание системы управления;
3. сплочение сторонников;
4. планирование практических аспектов работы;
5. всё названное выше.

Вопрос 91. Что означает понятие “интегративная функция” в теории лидерства?

1. ненормированный рабочий день;
2. умение интегрировать;
3. подчинение коллектива;
4. сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
5. умение решать трудные проблемы.

Вопрос 92. Что, по мнению У. Черчилля, должен уметь делать искусный лидер, попав в невыгодное положение?

1. сразу сдаваться;
2. пожертвовать одним из сотрудников;
3. извлекать пользу из этого положения;
4. спасать репутацию;
5. сразу перейти в другую фирму.

Вопрос 93. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

1. стратегическое мышление;
2. восприимчивость к инициативе других;
3. настойчивость;
4. умение маневрировать;
5. всё сказанное.

Вопрос 94. Какой способ укрепления организации гарантирует в ней правопорядок?

1. семейными узами;
2. кровнородственными узами;
3. родоплеменными узами;
4. земляческими узами;
5. законностью.

Вопрос 95. При каких условиях лидерство наследуется по закону?

1. при связи семейными узами;
2. при обладании контрольным пакетом акций;
3. ни при каких условиях;
4. по приказу;
5. при желании большинства.

Вопрос 96. На чём акцентирует внимание деятельностный подход в теории лидерства предложенный А.Н. Леонтьевым?

1. целях группы;
2. задачах группы;
3. составе группы;
4. стиле лидера;
5. на первых двух моментах.

Вопрос 97. В чём состоит суть процесса принятия и реализации решений?

1. определение проблемы;
2. постановка цели;
3. разработка альтернативных решений;
4. выбор альтернативы;
5. всё сказанное справедливо.

Вопрос 98. На какие две группы условно разделяются все решения в теории управления?

1. хорошие и плохие;
2. умные и неумные;
3. программируемые и непрограммируемые;

4. нужные и ненужные;
5. политические и экономические.

Вопрос 99. К какому типу относится решение менеджера, который принимает служащего на работу и действует, руководствуясь планом компании?

1. непрограммируемым;
2. стратегическим;
3. программируемым;
4. политическим;
5. ни одно не отражает характера решения.

Вопрос 100. Какой шаг проходит менеджер в процессе принятия решений?

1. определение проблемы;
2. выбор одного из альтернативных решений;
3. осуществление решения;
4. оценка результата;
5. все указанные шаги.

Вопрос 101. С чем связан термин “специализация”?

1. с техническими достоинствами;
2. наличием коллективных работ;
3. разделением труда;
4. особыми условиями труда;
5. имеется связь с вышеуказанными факторами.

Вопрос 102. Какой вариант производственной группы считается оптимальным?

1. когда совпадают формальная и неформальная структуры коллектива, группы, бригады;
2. когда формируется здоровый морально-психологический климат в коллективе;
3. когда контролируется настроение группы;
4. когда удаётся снимать трудовую и эмоциональную напряженность группы;
5. все перечисленные.

Вопрос 103. Какой климат в коллективе благоприятствует высокой трудовой и моральной активности работников

1. непринужденная атмосфера общения;
2. активное обсуждение разнообразных вопросов;
3. цели трудовой деятельности правильно поняты всеми работниками;
4. члены коллектива с уважением относятся к мнению друг друга;
5. всё перечисленные.

Вопрос 104. Как в коллективе вырабатывает групповое суждение по спорному вопросу, которое затем принимается всеми как групповая норма?

1. принятие решений происходит обычно в рабочем порядке;
2. официальное голосование не используется;
3. члены коллектива свободно выражают свои мысли и эмоции;
4. руководитель коллектива, являющийся и неофициальным лидером коллектива;
5. происходит групповая дискуссия.

Вопрос 105. На чём основана сила принуждения?

1. на страхе подчиненных перед своим руководителем;
2. запугивании, подавлении;
3. увольнении неугодных;
4. наказании непослушных;
5. на всех перечисленных факторах.

Вопрос 106. На чём основана власть специалиста?

1. на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом;
2. на взаимопомощи;
3. на доверии;
4. на особом внимании к вопросам эффективности производства;
5. на осуществлении постоянного контроля за деятельностью членов трудового коллектива.

Вопрос 107. Что можно принять в качестве рекомендаций по развитию в лидере референтной власти?

1. реально оценивайте тот объем власти, которым обладаете;
2. рассматривайте как положительный фактор поддержку со стороны окружающих;
3. развивайте систему специализации и экспертной помощи в тех сферах, где в том нуждаются ваши подчиненные;
4. поддерживайте потребность в ваших советах среди подчиненных;
5. всё вышесказанное.

Вопрос 108. Как можно охарактеризовать власть?

1. грубая сила;
2. инструмент социального управления;
3. позиция внутри нас;
4. включает только право командовать;
5. включает только право расходовать ресурсы.

Вопрос 109. Как можно делегировать полномочия от менеджера к подчиненному?

1. предписать обязанности непосредственному подчиненному;
2. предоставить подчиненному власть, необходимую для выполнения обязанностей;
3. установить обязательство исполнять обязанности;
4. установить ответственность исполнять обязанности;
5. всеми указанными способами.

Вопрос 110. Какое существует реальное препятствие, мешающее эффективно использовать процесс делегирования полномочий?

1. нежелание подчиненного;
2. недостаток времени у руководителя;
3. несовершенство организации;
4. отсутствие регламента;
5. ни одно не указано.

Вопрос 111. Существует ли абсолютная централизация или децентрализация в организации?

1. очень часто;

2. никогда;
3. да, но редко;
4. не может существовать в принципе;
5. все утверждения неверны

Вопрос 112. Какие шаги не следует предпринимать при делегировании полномочий?

1. полно определить ожидаемый уровень исполнения;
2. усилить степень принуждения подчиненных;
3. информируйте всех, на кого распространяется делегирование, что делегирование произошло;
4. обеспечить всех информацией, имеющей к выполнению задания во время делегирования;
5. позволить подчиненным участвовать в определении того, какие задачи делегировать и когда.

Вопрос 113. На каких из указанных принципов основывается координация производства?

1. групповые усилия;
2. единство действий;
3. общие цели;
4. на всех указанных;
5. ни на одном

Вопрос 114. Каким образом менеджеры обеспечивают, чтобы их организационные усилия включали элемент координации?

1. делают ставку только на узких специалистов;
2. укрепляют командный стиль;
3. требуются множество отчётов;
4. допускают гибкость в отношениях “начальник — подчиненный”;
5. снижают фонд оплаты труда.

Вопрос 115. Каково обязательное условие лидерства?

1. умение побеждать в спорах;

2. обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях;

3. физическая сила;

4. ум и выдающиеся способности;

5. ни одно из указанных условий.

Вопрос 116. Что определяет организаторские, управленческие качества лидера?

1. умение сформировать группу, сплотить ее;

2. определить цели;

3. поставить перед учреждением необходимые задачи;

4. сформулировать сплачивающую программу;

5. всё названное.

Вопрос 117. Какой личный стиль лидера оказывает наиболее благоприятное влияние на отношения с группой?

1. авторитарный;

2. жесткий;

3. демократический;

4. силовой;

5. прагматический.

Вопрос 118. Какие качества окружения наиболее близки демократичному лидеру?

1. личная преданность;

2. единомыслие, взаимопонимание, интерес к делу;

3. взаимное недоверие;

4. нравственная неустойчивость;

5. гибкость.

Вопрос 119. Что такое “мозговой центр”?

1. штаб во время кризиса;

2. совет наиболее квалифицированных экспертов;

3. медицинский термин;

4. кабинет шефа;

5. ни одно из приведенных определений.

Вопрос 120. Что представляет собой организационная функция руководителя?

1. создание кадров;
2. создание системы управления;
3. сплочение сторонников;
4. планирование практических аспектов работы;
5. всё названное выше.

Вопрос 121. Что означает понятие “интегративная функция” в теории лидерства?

1. ненормированный рабочий день;
2. умение интегрировать;
3. подчинение коллектива;
4. сплочение единомышленников, окружения вокруг программы лидера;
5. умение решать трудные проблемы.

Вопрос 122. Что, по мнению У. Черчилля, должен уметь делать искусный лидер, попав в невыгодное положение?

1. сразу сдаваться;
2. пожертвовать одним из сотрудников;
3. извлекать пользу из этого положения;
4. спасать репутацию;
5. сразу перейти в другую фирму.

Вопрос 123. Какие качества присущи лидеру-новатору в бизнесе?

1. стратегическое мышление;
2. восприимчивость к инициативе других;
3. настойчивость;
4. умение маневрировать;
5. всё сказанное.

Вопрос 124. Какой способ укрепления организации гарантирует в ней правопорядок?

1. семейными узами;

2. кровнородственными узами;
3. родоплеменными узами;
4. земляческими узами;
5. законностью.

Вопрос 125. При каких условиях лидерство наследуется по закону?

1. при связи семейными узами;
2. при обладании контрольным пакетом акций;
3. ни при каких условиях;
4. по приказу;
5. при желании большинства.

Вопрос 126. На чём акцентирует внимание деятельностный подход в теории лидерства предложенный А.Н. Леонтьевым?

1. целях группы;
2. задачах группы;
3. составе группы;
4. стиле лидера;
5. на первых двух моментах.

Вопрос 127. В чём состоит суть процесса принятия и реализации решений?

1. определение проблемы;
2. постановка цели;
3. разработка альтернативных решений;
4. выбор альтернативы;
5. всё сказанное справедливо.

Вопрос 128. На какие две группы условно разделяются все решения в теории управления?

1. хорошие и плохие;
2. умные и неумные;
3. программируемые и непрограммируемые;
4. нужные и ненужные;
5. политические и экономические.

Вопрос 129. К какому типу относится решение менеджера, который принимает служащего на работу и действует, руководствуясь планом компании?

1. непрограммируемым;
2. стратегическим;
3. программируемым;
4. политическим;
5. ни одно не отражает характера решения.

Вопрос 130. Какой шаг проходит менеджер в процессе принятия решений?

1. определение проблемы;
2. выбор одного из альтернативных решений;
3. осуществление решения;
4. оценка результата;
5. все указанные шаги.

БИЛЕТЫ К ИТОГОВОМУ ЭКЗАМЕНУ

Билет № 1

1. **Этапы развития теории управления.**
2. **Структура управления организацией.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 1

Вопрос № 1 Организационное поведение - это

A наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности и поведения человека;

B наука, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором»;

C наука о воспитании и обучении, раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания, образования и обучения, их роль в жизни общества и развитии личности;

D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 2 Под человеческим поведением понимается

A поведение индивидов и групп индивидов в различных организационных обстоятельствах;

B поведение личности в неформальной группе, поведение взаимодействующих неформальных групп,

C поведение людей в формальных группах, в организационной системе власти и коммуникации, в условиях организационных изменений, во внешних организационных средах

D особая разновидность поведения, которую можно было бы назвать дезорганизационным.

Вопрос № 3 Структура организации включает в себя отношения следующих типов:

A «предмет - предмет»,

B «субъект - предмет»

C «объект – объект»

D «субъект - субъект».

Билет № 2

1. **Принцип оптимизации управления.**
2. **Типы структур управления организацией.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 2

Вопрос № 1 Отношения типа «предмет - предмет» являются составными частями

A социальной структуры организации;
B коммуникационной структуры организации;
C технической структуры организации;
D все выше перечисленное вместе взятое.

Вопрос № 2 Основоположником теории человеческих отношений является:

A Ф.Герцберга;
B Э.Мейо;
C А.Маслоу;
D Ф.Тейлора.

Вопрос № 3 Автором «пирамиды потребностей» является:

A Ф.Герцберга;
B Э.Мейо;
C А.Маслоу;
D Ф.Тейлора.

Билет № 3

1. **Реализация принципа автоматического замещения.**
2. **Принцип «Монтера Мечникова».**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 3

Вопрос № 1 Теорию ожиданий разработал:

A Ф.Герцберг;
B Э.Мейо;
C А.Маслоу;
D Ф.Тейлор.

Вопрос № 2 Экстраверт представляет собой

A совокупность устойчивых психологических качеств человека, составляющих его индивидуальность;
B личность, подсознательно ориентированная преимущественно на компоненты своего внутреннего мира;
C индивида как субъекта социальных отношений и сознательной деятельности, реализующейся в общечеловеческом масштабе;
D личность, подсознательно ориентированная преимущественно на внешние объекты и других людей.

Вопрос № 3 Интроверт представляет собой

A совокупность устойчивых психологических качеств человека, составляющих его индивидуальность;
B личность, подсознательно ориентированная преимущественно на внешние объекты и других людей;
C личность, подсознательно ориентированная преимущественно на компоненты своего внутреннего мира;
D индивида как субъекта социальных отношений и сознательной деятельности, реализующейся в общечеловеческом масштабе.

Билет № 4

1. **Принцип делегирования полномочий.**
2. **Принципы соответствия и повышения квалификации в современном управлении.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 4

Вопрос № 1 Восприятие - это

A целостное отражение предметов, ситуаций и событий, возникающее при непосредственном воздействии физических раздражителей на рецепторные системы организма;

B процесс и результат преобразования чувственного опыта индивидуума в осмысленные образы своего окружения;

C процесс освоения человеком и животными предметов и явлений действительности при их непосредственном воздействии на органы чувств;

D процесс приема и переработки человеком различной информации, поступающей в мозг через органы чувств.

Вопрос № 2 Формальная группа - это

A группа, структура и деятельность которой рационально организованы и стандартизованы в соответствии с точно предписанными групповыми правилами, целями и ролевыми функциями;

B вид малой группы, положение и поведение отдельных членов которой строго регламентируется официальными правилами организации и социальными институтами;

C группа, обладающая формальным статусом в организации, состав, цели, обязанности, права, привилегии, дисциплинарные нормы, учреждаются руководством и документально фиксируются;

D группа, обычно небольшая и часто спонтанно образованная, не имеющая формально установленных правил, целей, лидеров.

Вопрос № 3 Неформальная группа- это

A вид группы, малой возникает в рамках формальной социальной организации на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий;

B группа, имеющая признаки неформального статуса, которая никем не учреждается, а ее состав и нормы формируются естественным путем (но не без внешнего влияния) на основе межличностных отношений индивидов (членов группы, или участников);

C группа, обычно небольшая и часто спонтанно образованная, не имеющая формально установленных правил, целей, лидеров;

D группа, структура и деятельность которой рационально организованы и стандартизованы в соответствии с точно предписанными групповыми правилами, целями и ролевыми функциями.

Билет № 5

1. **Принципы управления организацией.**
2. **Принцип первого руководителя.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 5

Вопрос № 1 К факторам сплоченности неформальной группы относятся:

A контакты и общение в нерабочее время, совместное проведение досуга;

B строгость правил инициации (чем сложнее стать членом группы, тем более сплоченной становится данная группа) и размер группы (большие группы менее сплоченные);

C наличие жесткой системы административного управления в организации;

D наличие внешних угроз и наличие успешной совместной деятельности в прошлом.

Вопрос № 2 Неформальные структурные образования появляются при выполнении следующих условий:

A имеется достаточно частый физический контакт участников;

B их деятельность является довольно связной и напряженной;

C условия, в которых находятся участники, и требования, предъявляемые к ним, изменяются в сторону усиления;

D администрация допускает нарушения трудового законодательства.

Вопрос № 3 Внутренние условия развития межличностных отношений, лежащие в основе неформальных групп определяют следующим образом:

A наличие скрытых идентичностей и группирований участников по сходствам и наличие кодов управления;

B наличие жесткой системы административного управления в организации;

C присутствие идеологического фактора: схем идей, верований, ценностных ориентации;

D наличие сетей коммуникаций, которые информируют участников.

Билет № 6

1. **Формирование управленческого класса.**
2. **Роль человеческого и группового факторов в формировании коллектива.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 6

Вопрос № 1 Формальный статус - это

A значение, приобретаемое индивидом в обществе благодаря его собственным усилиям;

B прирожденный, унаследованный статус

C совокупность обязанностей, прав (полномочий) и привилегии, которые имеет данное должностное лицо организации на законных основаниях;

D статус, определяющий общественное положение и значение человека, связанные с определенными его правами и обязанностями.

Вопрос № 2 Личностно-ролевой конфликт - это

A конфликт, обусловленный ролью, которую исполняет индивид, и которая нередко представляет собой противоречивую систему, либо реально, либо в восприятии индивида;

B конфликт, обусловленный тем, что, исполняя некоторые роли, индивид пытается соответствовать ожиданиям одних членов группы, но при этом вынужден нарушить ожидания других членов той же группы;

C конфликт между личностью и ролью происходящий тогда, когда требование исполнить роль угрожает базовым ценностям, потребностям и аттитюдам личности;

D столкновение сторон, мнений, сил, противоположных интересов и целей субъектов социального, взаимодействия.

Вопрос № 3 К наиболее часто применяемым способам разрешения конфликтов между группами относятся:

A интеграция;

B санация;

C доминация;

D компромисс.

Билет № 7

1. **Организационные процессы.**
2. **Модели управления человеческими ресурсами.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 7

Вопрос № 1 Роль менеджера в улаживании межгрупповых конфликтов

A проводит расследование причин конфликта и готовит документы на его локализацию и наказание виновных лиц;

B позволяет группам эффективно устранить разногласия, стимулирует желательные для групп отношения и способствует взаимодействию групп при возникновении следующего конфликта;

C поддерживает общие интересы обеих групп и информирует каждую группу об интересах другой;

D побуждает группы к поиску вариантов, прежде чем будет сделана их оценка и выбор и стимулирует поиск группами общих ценностей.

Вопрос № 2 Формальный статус - это

A значение, приобретаемое индивидом в обществе благодаря его собственным усилиям;

B прирожденный, унаследованный статус

C совокупность обязанностей, прав (полномочий) и привилегии, которые имеет данное должностное лицо организации на законных основаниях;

D статус, определяющий общественное положение и значение человека, связанные с определенными его правами и обязанностями.

Вопрос № 3 Коммуникация - это

A Восприятие людьми друг друга в процессе общения

B Обмен информацией, мнениями, взглядами, настроениями и т.д.

C обмен новостями;

D Установление конструктивного взаимодействия

Билет № 8

1. **Принципы «новых задач» и «одноразового ввода информации.**
2. **Формирование эффективных структур управления.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 8

Вопрос 1. Группы можно классифицировать по целям их создания. Так, группа, формируемая для оперативного достижения целей, носит название целевой или проектной, а группа, созданная для долговременного выполнения определенной функции, называется:
1) социально-экономической группой; 2) группой по интересам; 3) функциональной группой; 4) производственной группой; 5) постоянной группой.
Вопрос 2. В каждой организации всегда имеются следующие группы:
1) целевые; 2) формальные; 3) неформальные; 4) управленческие; 5) условные.
Вопрос 3. Ясность целей и согласие с ними членов группы предопределяют успешное их достижение. Для того чтобы достичь целей, руководитель должен:
1) единолично ставить цели перед группой в целом и каждым ее членом в отдельности; 2) делегировать полномочия по определению целей одному-двум своим подчиненным; 3) не принимать во внимание никаких советов и предложений со стороны членов группы; 4) привлекать к процессу постановки целей всех членов группы; 5) проводить обсуждение целей только после того, как они поставлены перед членами группы.

Билет № 9

1. **Современные теории управления.**
2. **Особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 9

Вопрос 1. Люди образуют группы в силу следующих причин:
1) возможности удовлетворять потребности в общении; 2) пространственной близости; 3) общности установок и ценностей; 4) привлекательности целей группы; 5) эмоциональной близости и разделяемых чувств.
Вопрос 2. Этапами развития группы являются:
1) планирование; 2) организация; 3) нормирование; 4) расформирование; 5) бурление.
Вопрос 3. Основными характеристиками группы, зависящими от типа взаимоотношений и взаимодействий ее членов, являются:
1) групповая сплоченность; 2) размер группы; 3) групповой процесс; 4) роли членов группы; 5) лидерство.

Билет № 10

1. **Управление организацией.**
2. **Структура управления организацией.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 10

Вопрос 1. Условиями функционирования группы определяются следующие ее характеристики:
1) система вознаграждений; 2) структура группы; 3) задачи, решаемые группой; 4) групповые нормы; 5) пространственное расположение членов группы.
Вопрос 2. Американский исследователь М. Белбин выделяет следующие неформальные роли, которые могут играть члены группы:
1) плановик; 2) организатор; 3) нормировщик; 4) разведчик ресурсов; 5) математик.
Вопрос 3. Нормы предписывают, как и что необходимо делать группе в целом и каждому из ее членов в отдельности. Они могут быть писаными и неписаными. Групповые нормы определяют:
1) задачи, решаемые группой; 2) структуру группы; 3) статус членов группы; 4) поведение членов группы; 5) роли членов группы.

Билет № 11

1. **Управление человеческими ресурсами.**
2. **Управление организацией.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 11

Вопрос 1. Оптимальный размер группы составляет:
1) 3-4 человека; 2) 5-7 человек; 3) 15-20 человек; 4) не более 3 человек; 5) более 20 человек.
Тесты.
Вопрос 2. Если задачи, стоящие перед группой, достаточно просты и не связаны между собой, то:
1) сплоченность членов группы невысока; 2) требуется, чтобы члены группы сотрудничали друг с другом; 3) каждый член группы будет стремиться к соперничеству; 4) можно легко оценить индивидуальные результаты труда каждого члена группы; 5) это не способствует укреплению дружеских чувств между членами группы.
Вопрос 3. Ирвинг Дженис выделял следующие основные симптомы группового единомыслия: 1) иллюзия неуязвимости; 2) групповая поляризация; 3) рационализация; 4) социальная праздность; 5) самоцензура; 6) фильтрация мнений.

Билет № 12

1. **Мотивационные процессы.**
2. **Управление человеческими ресурсами.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 12

Вопрос 1. Типами формальных групп являются:
1) рабочие группы; 2) самоуправляемые команды; 3) команды менеджеров; 4) дружеские группы; 5) комитеты.
Вопрос 2. Проблемы формирования и функционирования неформальных групп исследовал:
1) Ирвинг Дженис; 2) Джордж Хоманс; 3) Фредерик Уинслоу Тейлор; 4) Мередит Белбин; 5) Анри Файоль; 6) Элтон Мэйо.
Вопрос 3.
Дж. Катценбах и Д. Смит в своей модели развития команды выделяют следующие типы команд?
1) псевдокоманда; 2) потенциальная команда; 3) формальная команда; 4) самоуправляемая команда; 5) высокоэффективная команда.

Билет № 13

1. **Наука управления в настоящее время**
2. **Мотивация персонала.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 13

Вопрос 1. Формами взаимодействия человека и группы являются:
1) кооперация; 2) интеграция; 3) слияние; 4) конфликт; 5) сплочение; 6) конкуренция.
Вопрос 2. Из приведенных ниже утверждений правильным является:
1) все группы создаются для выполнения определенной функции; 2) во всех формальных группах все решения принимает руководитель, являющийся формальным лидером; 3) некоторые группы создаются преимущественно для решения определенных проблем; 4) все группы характеризуются высоким уровнем сплоченности; 5) все группы самостоятельно выполняют управленческие функции.
Вопрос 3. Эффективность групповой работы зависит от:
1) условий деятельности организации; 2) характеристик группы и стадии ее развития; 3) поддерживающего окружения; 4) характеристик членов группы; 5) целей и задач, стоящих перед группой.

Билет № 14

1. **Мотивы и мотивация трудовой деятельности.**
2. **Модель современной системы материальной и моральной мотивации сотрудников на российских предприятиях.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 14

1. Власть в организации подразумевает:

а) социальные отношения, которые предполагают обязательное исполнение воли руководителя, обусловленное наличием у него прав и возможности принуждать; б) возможность и способность оказывать определяющее воздействие на поведение других людей и групп каким-либо способом; в) возможность и способность подчинять своей воле деятельность других людей; г) приказы руководителя; д) подчинение

2. Негативный неформальный лидер в организации — это:

а) лидер, который добивается своих целей путем неявного воздействия на коллег; б) лидер, который способствует выполнению задач руководителя, несмотря на собственные цели; в) лидер, деятельность которого направлена на отрицание воли руководителя; г) лидер, который способствует работе группы; д) лидер, призванный заменить официального руководителя

3. Объект власти — это:

а) исполнитель руководящих указаний, распоряжений;

б) руководитель или тот, кто отдает распоряжения, имея соответствующие права или средства; в) член группы, самопроизвольно выделившийся на роль неофициального руководителя; г) подразделение, находящееся в подчинении; д) руководитель низового уровня управления

Билет № 15

1. **Мотивация персонала в корпоративно ориентированных организациях.**
2. **Стимулирование трудовой деятельности.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 15

1. Условием эффективного использования власти в организации является:

а) официальное наделение руководителя властными полномочиями;

б) отношение исполнителя к руководителю как к тому, кто позволит реализовать потребности исполнителя; в) беспрекословное подчинение исполнителя руководителю; г) удовлетворение потребностей подчиненных; д) издание приказов, распоряжений

2. Лидерство в организации предполагает:

а) влияние на других для достижения поставленных целей; б) тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее рациональном в конкретной ситуации сочетании источников власти для достижения поставленной цели; в) манипулирование людьми; г) отношения доминирования и подчинения; д) взаимоотношения между лидером и последователем

3. Основными элементами процесса коммуникации выступают:

1)отправитель; 2) сообщение; 3) получатель; 4) каналы передачи информации; 5)кодирование.

Билет № 16

1. **Стимулирование трудовой деятельности: внутренние (моральные) и внешние (денежные и материально-социальные) стимулы.**
2. **Как улучшить отношения в коллективе?**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 16

1. Какое из приведенных ниже утверждений верно:

1) коммуникация состоялась, если коммуникатор отправил сообщение; 2) коммуникация состоялась, если получатель получил, понял и принял сообщение; 3) коммуникация состоялась, если получатель декодировал сообщение; 4) коммуникация состоялась, если отправитель передал сообщение

2. Что делает процесс коммуникации двусторонним:

1) наличие получателя; 2) полученное сообщение; 3) декодирование сообщения; 4) обратная связь; 5) передача сообщения.

3. Важнейшими характеристиками обратной связи являются:

1) направленность на помощь работнику; 2)понятность; 3) своевременность; 4) полезность; 5) достоверность.

Билет № 17

1. **Мотивы и мотивация трудовой деятельности.**
2. **Характер.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 17

1. Если руководители подразделений обеспечивают регулярную обратную связь с подчиненными и прислушиваются к их мнению, то это может привести к тому, что:

1) подчиненные «погрязнут» в обсуждении заданий и затянут их выполнение; 2) подчиненные будут работать производительно, но не будут удовлетворены работой; 3) подчиненные будут удовлетворены работой, но будут работать «спустя рукава»; 4) подчиненные будут удовлетворены работой и повысят производительность труда и качество выполнения заданий; 5) руководитель в конечном счете пойдет на поводу у подчиненных.

2. Подчиненный утаил информацию, боясь рассердить руководителя. Это пример того, что зависимые сотрудники:

1) хотят произвести хорошее впечатление на руководителя; 2) работают более производительно; 3) озабочены в основном тем, чтобы угодить своему руководителю, и не думают об улучшении работы подразделения; 4) рвутся в руководители сами, чтобы стать независимыми и обезопасить себя; 5) в конечном итоге «подсидят» руководителя и займут его место.

3. Критериями классификации коммуникаций в организации выступают:

1) каналы общения; 2) мотивы коммуникации; 3) средства коммуникации; 4) реальность осуществления коммуникаций; 5) пространственное расположение каналов; 6) тип коммуникационной сети.

Билет № 18

1. **Организационная (корпоративная) культура.**
2. **Бизнес-этикет.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 18

1. Вербальные коммуникации осуществляются с помощью:
1) жестов; 2) определенного темпа речи; 3) установления определенной дистанции между общающимися; 4) устной речи; 5) похлопываний по плечу; 6) информационных технологий.
2. Невербальными средствами общения являются:
1) рукопожатие; 2) походка; 3) телефон; 4) взгляд; 5) электронная почта.
3. Кинесическими средствами невербального общения выступают:
1) устная речь; 2) мимика; 3) рукопожатие; 4) поза; 5) покашливание.

Билет № 19

1. **Национальные особенности общения.**
2. **Формирование и поддержание организационной культуры**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 19

1. Сущность организационного поведения:
- систематический научный анализ поведения работников, рабочих групп, организации с целью эффективного функционирования организации;
- совокупность действий и поступков личности;
- реализация целей деятельности организации;
- изучение взаимоотношений работников и поведение рабочих групп.

2. Методы, используемые при изучении организационного поведения:
- экономико-математические;
- социально-экономические;
- социально-психологические;
- социально-психологические и экономико-математические;
- экономико-математические и социально-экономические.

3. Какой фактор необходим, чтобы объединение работников считалось организацией:
- наличие общих интересов;
- наличие общих потребностей;
- наличие общей цели;
- наличие границ существования.

Билет № 20

1. **Служебная коммуникация.**
2. **Этикет на официальных мероприятиях.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 20

1. Наиболее характерными формами деятельности являются:
- поведение;
- труд, игра;
- игра, учеба;
- учеба, игра, труд.

2. Предметом изучения организационного поведения являются:
- поведение работников в организации;
- поведение управленческого персонала;
- взаимосвязь системы управления на всех уровнях организации;
- поведение персонала организации в условиях конкурентной среды.

3. Наличие организационной культуры характеризует:
- общество;
- организацию;
- группу;
- индивида.

Билет № 21

1. **Функции организационной культуры.**
2. **Формальные и неформальные группы в организации.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 21

1. Организационное поведение определяет:
- мотивационную среду поведения личности, формы организации и функционирования личности;
- наличие целей деятельности, организационной структуры и культуры, наличие границ сосуществования;
- наличие общих интересов и мотивации присоединения к группе, участие в совместных групповых процессах;
- формы взаимоотношений между группами.

2. Поведение индивида проявляется:
- в совокупности действий и поступков, в отношении индивида к предметам и явлениям окружающей действительности;
- в отношении индивида к предмету, личности, ситуации;
- в процессе адаптации личности к внешним условиям;
- в совокупности информации об индивиде.

3. Наиболее значимые факторы, влияющие на организационное поведение:
- макроэкономические и микроэкономические факторы, факторы социально-культурной и правовой среды;
- экономическая ситуация в стране, вид деятельности организации;
- личность руководителя, менталитет работников, подготовленность персонала, реальная ситуация в деятельности организации;
- действующее законодательство, формы правовой защиты работников.

Билет № 22

1. **Коммуникативные принципы оптимизации служебного общения.**
2. **Модели корпоративной культуры.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 22

1.Критерии оценки эффективности деятельности организации:
- уровень конкурентоспособности;
- продуктивность, качество, результативность;
- выживание организации в рыночных отношениях;
- взаимосвязь системы критериев.

2. Методы исследования организационного поведения:
- интервью, тестирование;
- опрос, изучение документов, наблюдение;
- эксперимент, тестирование;
- анкетирование, сбор фиксированной информации, эксперимент.

3.Организационное поведение как наука взаимосвязана со следующими дисциплинами:
- политические науки, антропология;
- социальная психология, психология, менеджмент, антропология;
- философия, политэкономия;
- теория управления, управление персоналом, социальная психология.

Билет № 23

1. **Человеческий фактор риска.**
2. **Что является корпоративной тайной?**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 23

1. Для организации наиболее приемлема следующая модель поведения работника:
- адаптивное состояние внутренних норм и потребностей;
- адаптивное состояние способностей;
- адаптивное состояние потребностей;
- адаптивное состояние потребностей и норм.

2. Основные составляющие модели самоопределения личности:
- осмысление, мотивация, принятие решения, реализация решения;
- биологические нормы, социальные нормы, духовные нормы;
- потребности, нормы, способности;
- адаптивность норм, потребностей и способностей личности в организации.

3. Причины девиантного (отклоняющегося) поведения работников:
- отсутствие корпоративной культуры в организации;
- создавшаяся ситуация;
- недостатки воспитания личности, плохой подбор персонала;
- наклонности личности.

Билет № 24

1. **Психологические особенности личности.**
2. **Внутрифирменное планирование, как важнейшая функция управления**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 24

1. Адаптация работника в организации предполагает:

- изменение установок, ценностей, норм поведения;
- приспособление к должности, рабочей группе;
- взаимное влияние работников и руководителей;
- принятие существующих стандартов и норм поведения, должностных обязанностей, правил взаимоотношений.

2. Охарактеризуйте стиль руководителя, позволяющего подчиненным участвовать в принятии решений, влияющего с помощью убеждения и веры:

- авторитарный;
- либеральный;
- демократический;
- эффективный.

3. При каком стиле управления руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения, ссылок на традиции:

- демократическом;
- авторитарном;
- либеральном;
- авторитарно-благожелательном.

Билет № 25

1. **Мотивация в корпоративно ориентированных организациях.**
2. **Анализ мотивации к труду.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 25

1. Руководитель фирмы равнодушен к делам фирмы. Менеджеры низших уровней стараются взять руководство фирмы на себя ввиду отсутствия четкого лидера. Это же является причиной появления различных групп и личностей, борющихся за власть. Менеджеры вступают в эту борьбу с целью упрочить свои собственные позиции; успешная деятельность фирмы никого не волнует. Такая ситуация характерна для фирм со следующей организационной культурой:

а) акцентированной;
б) самодостаточной;
в) параноидальной;
г) политизированной;
д) избегающей.

2. Теорией *«X»* Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал

а) представление автократичного руководителя о работниках;
б) представление демократичного руководителя о работниках.

3. В соответствии с «решеткой лидерства» минимальное внимание к людям и максимальное внимание к производству характерно для следующего стиля управления:

а) авторитарного;
б) обедненного;
в) манипулирования;
г) по методу загородного клуба;
д) не характерно ни для одного из перечисленных стилей.

Билет № 26

1. **Миссия организации.**
2. **Деловой этикет.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 26

1. Сотрудники фирмы могут работать вместе, командой, не опираясь на правила и предписания. Они знают достаточно о работе коллег, о взаимосвязях между поставленными задачами. Координация их деятельности происходит на уровне подсознания. Работники знают, что совместная деятельность является основой успеха. Такая ситуация характерна для фирм со следующей организационной культурой:

а) харизматической;
б) самодостаточной;
в) креативной;
г) инновационной.

2. Руководитель рекламного агентства — требовательный человек. Он оказывает очень большое влияние на всех: в работе постоянно появляется что-то новое. От подчиненных он требует полной отдачи. Их мнение учитывается редко: все делается так, как скажет руководитель. Работа в агентстве интересная и увлекательная, но давление со стороны руководителя ощущается очень остро. Какие управленческие отношения преобладают в данном агентстве?

3.. «Невротическая» организационная культура является

а) харизматической;
б) основанной на доверии;
в) политизированной;
г) избегающей;
д) инновационной;
е) самодостаточной.

Билет № 27

1. **Психические познавательные процессы.**
2. **Темперамент.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 27

1. Управляющие позволяют подчиненным или группам иметь полную автономию. Членам группы предоставлена возможность принимать многие тактические решения самостоятельно. Подчиненные устанавливают свои цели и работают над их достижением без каких-либо указаний со стороны руководства. Такая ситуация характерна для следующего типа лидерства:

а) номинального;
б) деспотичного;
в) открытого.

2. Ситуация, в которой лидер получает необходимую информацию от подчиненных, обдумывает ее и сам принимает решение, характерна для следующего стиля лидерства:

а) авторитарного;
б) коллективного;
в) консультативного;
г) ни для одного из перечисленных стилей.

3. Результаты приведенных исследований показали, что удовлетворение подчиненных и эффективность их деятельности наиболее высокие при следующем типе лидерства:

а) деспотичном;
б) открытом;
в) номинальном.

Билет № 28

1. **Методы психологических исследований.**
2. **Определение миссии и целей организации.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 28

1. Организационное поведение — это:
а) поведение организации и ее действия во внешней и внутренней среде;
б) комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существования и организации, точнее, в группе людей, социально-экономической системе;
в) поведение коллектива организации, основанное на его психологических характеристиках.
2. Какие факторы наиболее полно определяют организационное поведение:
а) личностные особенности самого человека, социально-психологическая среда, комплекс событий, характеризующих функционирование и развитие организации;
б) объем, ценность и структура информации; усвоенные социальные и организационные нормативы; уровень знания и культуры;
в) все перечисленные выше.
3. Какие подструктуры не включает внутренняя структура личности:
а) темперамент;
б) характер, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;
в) хобби, увлечения;
г) опыт, навыки, умения.

Билет № 29

1. **Социальная ответственность организации.**
2. **Средства коммуникации внутри организации.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 29

1. Что такое манипулирование, как форма влияния:
- предполагает управление волей других людей;
- предполагает управление действиями других людей;
- предполагает использование других людей в личных целях;
- предполагает маскировку настоящих намерений и целей.

2. Какие типы власти зависят от личных качеств человека:
- принудительная власть;
- референтная власть;
- поощрительная власть, легитимная власть;
- экспертная власть.

3. Формальная власть, которой обладает личность благодаря своему положению в иерархии организации – это:
- аттрактивность;
- харизма;
- авторитет;
- полномочия;
- социальный статус.

Билет № 30

1. **Корпоративная социальная политика.**
2. **Корпоративная социальная политика.**
3. **Практическое задание**

Практическое задание к билету № 30

1. Что делает коммуникационный процесс двусторонним:
- передача сообщения;
- получение сообщения
- обратная связь;
- декодирование сообщения.

2. Для изучения организационного поведения наиболее значимы:
- межличностные коммуникации;
- неформальные коммуникации;
- вербальные коммуникации;
- формальные коммуникации.

3. Какие стадии в своем развитии проходят группы:
- формирование, выполнение работы, расформирование;
- создание, нормирование, регламентирование, выполнение работы, распад;
- формирование, становление норм, выполнение работы, расформирование;
- создание, регламентирование, выполнение работы, распад.

КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ ИНТЕРНЕТ - РЕСУРСЫ

Основная литература	Герчикова И.Н. Менеджмент : учебник /И.Н. Герчикова.- 4-е изд. : Рек. МО / И.Н. Герчикова. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - С.499. Красовский Ю.Д. Организационное поведение :Учебник : Рек. МО / Ю.Д. Красовский. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - С.527. Резник С.Д. Организационное поведение:учебник.-2-е изд.перераб и доп. : / С.Д. Резник. - М. : Инфра-М, 2009. - 390 с.
Электронные ресурсы	ЭБС «Университетская библиотека «онлайн» http://biblioclub.ru Козлова, А.М. Организационное поведение / А.М. Козлова. - М. : Директ-Медиа, 2013. - 229 с. - ISBN 978-5-4458-2505-0 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139768 Красовский, Ю.Д. Организационное поведение : учебник / Ю.Д. Красовский. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 528 с. - ISBN 978-5-238-01180-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117096 Ивасенко, А.Г. Организационное поведение : 100 экзаменационных ответов : учебное пособие / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, В.В. Цевелев. - М. : Флинта, 2011. - 296 с. - ISBN 978-5-9765-1292-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103524 Красовский, Ю.Д. Организационное поведение / Ю.Д. Красовский. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2012. - 488 с. - ISBN 978-5-238-02186-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=116632
Периодика: журналы, газеты	«Экономика и жизнь» Газета «Коммерсант» Журнал «Эксперт» Справочник экономиста, Экономист, Российский экономический журнал, Финансовый менеджмент, Менеджмент в России и за рубежом, Российская газета, Финансовая газета
Ресурсы Интернет	http://www.edu.ru – Федеральный образовательный портал Консалтинговый сайт. Материалы анализа и исследований компаний, рекомендации по структурам, формированию культуры и т.д. Корпоративный менеджмент. Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту. Сайт журнала «Проблемы теории и практики управления». Публикации, статьи и методические материалы по менеджменту.
Федеральный портал "Российское	Каталог образовательных интернет-ресурсов; Законодательство (образование, наука, культура, физическая культура);

образование"	Нормативные документы системы образования; Государственные образовательные стандарты; Глоссарий (образование, педагогика); Учреждения; техникумы, вузы; Картографический сервис (образовательная статистика, учебные карты); Дистанционное обучение (курсы, организации, нормативная база); Мероприятия (конференции, семинары, выставки); Конкурсы; Образовательные CD/DVD.
Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент."	Тексты: аннотации, рецензии, полные тексты; гиперкниги, словари; глоссарий; учебные программы; диссертации. Журнальный зал: 15 полнотекстовых журналов. Учебные и научные центры; персоналии; интернет-ресурсы; компьютерные программы; интерактивные ресурсы.
Российский портал открытого образования	Интегральные каталоги: виртуальные университеты, виртуальные представительства, обеспечение учебного процесса (курсы, дисциплины, специальности, планы, тьюторы), информационные ресурсы (полнотекстовые, внешние, интернет-магазин). Форумы: открытый и технический. Сетевая конференция. Виртуальная выставка. Нормативное обеспечение открытого образования.

Менеджмент http://www.inventech.ru/lib/management/
Менеджмент-Теория & практика http://www.addere.ru/
Электронный учебник по дисциплине "Менеджмент" http://de.ifmo.ru/bk_netra/start.php?bn=3
Е.Л.Драчева Л.И.Юликов Менеджмент. http://www.bibliotekar.ru/biznes-29/index.htm
Биржа плюс ФИНАНСЫ http://www.birzhaplus.ru/fin/?22726
Шейнов В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования).-М.: http://shnurok14.narod.ru/Psih/Hidden/index.html
Тесты на определение конфликтности http://www.pistoletchik.ru
http://www.glossary.ru – тематический толковый словарь, содержащий большое количество определений основных

терминов, используемых в дисциплине «Организационное поведение в коммерческих организациях».
www.hr-zone.net – сайт, посвященный вопросам управления персоналом. Содержит большое количество материалов по мотивации и стимулированию труда персонала.
http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198018.html - электронный учебник по организационному поведению.
http://www.big.spb.ru/publications/other/org_culture/index.shtml - публикации по организационному поведению и организационной культуре.
http://www.iteam.ru/ - сайт, посвященный технологиям корпоративного управления. Содержит материалы по командообразованию, мотивации и стимулированию, персональному развитию.
http://www.eup.ru/ - библиотека управленческой и экономической литературы.
www.economicus.ru – учебный портал по экономической теории, менеджменту, маркетингу, содержит информацию о величайших отечественных и зарубежных экономистах учетных, электронные учебники.
http://lib/library
www.it-kniga.com.
www.mirknig.su
www.aup.ru - Административно-управленческий портал.

КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ (ГЛОССАРИЙ)

Адаптация персонала – процесс знакомства сотрудника с деятельностью организации и самой организацией, а также изменение собственного поведения в соответствии с требованиями среды. А.п. имеет целью облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации.

Анализ вторичный – анализ результатов ранее проведенных социологических исследований, преследующий цели, отличные от тех, которые ставились в самих этих исследованиях. А.в. в силу того, что он проводится на основе ранее проведенных исследований, предполагает достаточно высокий уровень развития социологии.

Анализ данных – Совокупность действий, осуществляемых исследователем в процессе изучения полученных тем или иным образом данных с целью

формирования определенных представлений о характере явления, описываемого этими данными, обычно с помощью математических методов.

Анализ социальных сетей (social network analysis) – новое направление структурного подхода, основными целями которого являются исследование взаимодействий между социальными объектами и выявление условий возникновения этих взаимодействий. Сеть социальных взаимодействий состоит из конечной совокупности социальных субъектов и набора связей между ними.

Анализ факторный – группа методов многомерного статистического анализа, которые позволяют представить в компактной форме обобщенную информацию о структуре связей между наблюдаемыми признаками изучаемого социального объекта на основе выделения некоторых скрытых, непосредственно ненаблюдаемых факторов. А.ф. в его классическом варианте разработан для данных, полученных при измерениях по интервальным шкалам.

Анкета – инструмент сбора первичной информации, ряд вопросов и высказываний в форме опросного листа. – В социологии метод сбора эмпирической информации.

Анкетер – участник социологического опроса, обеспечивающий работу респондента с анкетой в соответствии с требованиями инструкции, разработанной организаторами исследования. Работа А. – одно из важнейших звеньев, обеспечивающих надежность результатов социологического опроса. Если анкета – это инструмент, предназначенный для обнаружения, измерения и регистрации изучаемых характеристик, то анкетор – это оператор, обеспечивающий успешное использование инструмента.

Анкетирование групповое – методическая и организационная разновидность письменного опроса (анкетирования), состоящая в одновременном заполнении анкет группой людей, собранных в одном помещении (аудитории) в соответствии с правилами выборочной процедуры.

Эта разновидность анкетирования обозначается также терминами групповой опрос, аудиторный опрос.

Анкетирование индивидуальное – не предусматривает общности места и времени при заполнении анкет совокупностью опрашиваемых. А.и. проводится чаще всего по месту жительства, когда анкетер, объяснив респонденту правила работы с анкетой,

присутствует при ее заполнении и по мере надобности консультирует его по технике заполнения.

Анкетирование почтовое – предполагает рассылку анкеты по домашним или рабочим адресам с просьбой к респонденту вернуть заполненную анкету исследователю. Преимущества А.п. связаны в основном с организационно-экономическими параметрами: он не требует подготовки штата анкетеров

Аттестация персонала – кадровые мероприятия, призванные оценить соответствие уровня труда, профессиональных качеств и потенциала личности требованиям выполняемой деятельности. Основное назначение А.п. – не контроль исполнения (хотя эта функция также очень важна), а выявление резервов повышения уровня отдачи работников. Функции по проведению А.п. распределены между линейными руководителями (менеджерами) и менеджерами по персоналу (кадровыми службами).

Аутсорсинг (outsourcing) – способ оптимизации деятельности предприятий за счет сосредоточения на основном предмете и передачи непрофильных функций и корпоративных ролей внешним специализированным компаниям.

Авторитарный стиль лидерства

Стиль лидерства, построенный на акцентированном использовании мотивов безопасности и приобретения. В целом он представляет собой совокупность приёмов управления, используя которые руководитель ориентируется на собственные знания, интересы, цели.

Автостереотип

Мнения, суждения и оценки, относимые к конкретной этнической общности, выражаемые её представителями.

Агрессивность

(от латинского aggressio – приступ, нападение) – повышенное виртуальное или реальное стремление индивидуума к действиям, наносящим какой-либо ущерб окружающим его людям.

Аккордная оплата труда

Разновидность сдельной оплаты труда, когда в качестве единицы продукции принимается изделие, комплекс работ и услуг, на которые составляются калькуляции затрат труда и заработной платы.

Активирующие связи мотивационного комплекса трудовой деятельности (А-связи)

Взаимодействия между мотивами трудовой деятельности персонала, когда усиление предыдущего мотива в структуре мотивационного комплекса всегда приводит и к усилению последующего.

Активное развитие организации

Вариант развития организации, при котором изменения внешней среды ее функционирования и развития компенсируются изменениями ее внутренней структуры, в т.ч. и путем формирования элементов влияния на внешнюю среду с целью достижение в ней благоприятных для организации трансформаций.

Амфиболия

Непонимание получателем информации ее смысла из-за неопределенного содержания. Например, «Совет директоров следует переизбрать» – полностью поменять его состав на других персоналий или оставить в том же составе?

Анархистский стиль лидерства

Стиль лидерства, построенный на акцентированном использовании мотивов подчинения. В целом он представляет собой совокупность приемов управления, используя которые руководитель занимает чисто формальную позицию, не способствуя и не мешая работе подчиненных и не контролируя их работу. Как правило, он не сам принимает решения, а выполняет «задания» своих подчиненных.

Антиклиентурная маркетинговая культура поведения

Стремление персонала в первую очередь произвести хорошее впечатление на руководителя организации, а не на ее партнеров или клиентов.

Архетип

Универсальные изначальные врождённые психические структуры, распознаваемые в нашем опыте и являемые в образах и мотивах сновидений.

Атлетический тип

Конституционный тип личности, характеризующийся сильным развитием скелета, мускулатуры, кожи. По своему описанию близок к соматонику.

Аутичный характер

Проявляется в отрешенности индивидуума от событий внешних по отношению к нему.

Ауторегуляция стресса

Методы психорегуляции трудовой деятельности, используемые самостоятельно работником.

Аутсайдеры

Лица, не включенные в традиционные неформальные группы, функционирующие внутри организации.

Аналитическая психология – система взглядов швейцарского психолога К. Г. Юнга, в которой, как и в концепции психоанализа Фрейда, придается особое значение бессознательному. Однако наряду с его личной формой существования выделяется и коллективное бессознательное как автономное психическое явление, а в концепции бессознательного особое место отводится архетипам.

Безальтернативность коммуникационного обращения

Отражение в коммуникационном обращении факта невозможности использования альтернативных вариантов трудового поведения работников.

База данных (database) – совокупность связанных данных, организованных по определенным правилам, предусматривающим общие принципы описания, хранения и манипулирования, не зависимая от прикладных программ. Б.д. является информационной

моделью предметной области.

Бизнес – предпринимательская деятельность, дело, занятие в целях получения прибыли в определенной сфере общественного производства. Это делание денег из денег, но обязательно посредством полезной производительной деятельности изготовление продукта или оказания услуги

Безусловный рефлекс (от лат. reflexus – отражение) – врожденное, инстинктивное реагирование организма на стимул; наследственно закрепленная стереотипная форма реагирования на значимые изменения внутренней и внешней среды.

Бессознательное – сфера коллективной или индивидуальной психики, характеризующаяся таким типом отражения действительности, при котором восприятие этой действительности и отношение к ней субъекта в данный момент в сознании не актуализируется.

Бихевиоризм (от анг. behaviour – поведение) – одно из ведущих направлений в американской психологии, получившее широкое распространение и в других странах. Оно сводит изучение предмета психологии, прежде всего, к анализу поведения. Поведение понимается ортодоксальными бихевиористами как совокупность отношений «стимул-реакция». Необихевиоризм в той или иной степени отказался от классической формулы и пытается учесть и факты сознания как реальные детерминанты поведения человека.

Валентность

Согласно теории экспектакций В. Врума, это сила относительного предпочтения отдельных результатов деятельности индивидуумом; она зависит от структуры личности и конкретной ситуации.

Валидность

(от английского validity – действительность, обоснованность) – параметр, который показывает, насколько качественно тест может измерить конкретное свойство личности (в отличие от надежности, которой соответствует точность измерений).

Ведущий мотив

Мотив трудовой деятельности, который быстрее реализуется в конкретной ситуации.

Вербальное кодирование

(от латинского verbalis – словесный) – отображение содержания информации с помощью словесных символов.

Вертикальное развитие персонала

Поступательное развитие индивидуума по иерархическим уровням управления в организации.

Вертикальные коммуникации

Передача символов между иерархическими уровнями организационной структуры управления.

Взрывной характер

Проявляется в аффективной взрывчатости и несдержанностью в межличностном общении.

Виноградная лоза

Неформальная передача информации через сеть друзей, знакомых и т.п.

Висцеротоник

Конституционный тип личности, характеризующийся мягкостью, округлостью тела и крупными пищеварительными органами. Согласующимся с качеством мягкости и округлости является недоразвитие костной и мышечной ткани.

Власть

Возможность индивидуума оказывать влияние на поведение других людей.

Власть, основанная на вознаграждении

Влияние на поведение персонала с помощью положительных подкреплений его успешных действий на основе акцентированного использования мотивов приобретения.

Власть, основанная на принуждении

Влияние на поведение персонала организации с помощью страха на основе акцентированного использования мотивов безопасности.

Влияние

Результат изменения поведения людей, связанный с деятельностью менеджера.

Внеплановые премии

Денежные вознаграждения, которые выплачиваются работнику за эффективное выполнение действий, не входящих в число его профессиональных обязанностей в данной организации.

Внимание

Сосредоточенность деятельности субъекта в определенный момент времени на каком-либо реальном или идеальном объекте.

Внутриличностный конфликт

Противоречие между желаниями индивидуума и системой моральных чувств и требований, регулирующих его поведение.

Вознаграждение

Предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Восприятие

Процесс, в результате которого люди отбирают нужную им информацию, структурируют ее, а также интерпретируют ее содержание. На основе восприятия формируется целостное отражение предметов, ситуаций и событий в сознании человека.

Вертикальная коммуникация - формальные каналы коммуникации с направлением вверх или вниз, узаконенные иерархической структурой организации. Большая часть информационных потоков при производственном общении направлена сверху вниз: от высшего административного состава к низшему уровню исполнителей.

«Виноградная лоза» - неформальные каналы коммуникации, возникающие в организации в обход ее иерархической структуре. Сообщения, передаваемые по этим каналам, затрагивают скорее личные и социальные, чем организационные или производственные темы.

Власть — возможность действовать или воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

Влияние — асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого.

Восприятие – психический познавательный процесс, заключающийся в целостном отражении в психике человека непосредственно воздействующих на его органы чувств вещей, предметов, явлений в целом, а не отдельных их сторон и качеств как при ощущении.

Гарантированные выплаты

Материальные вознаграждения, получаемые работником вне зависимости от конкретных результатов его трудовой деятельности (близко по смыслу к понятию должностной оклад).

Гармоничный характер

Слабая выраженность черт всех типов характера у индивидуума.

Гендерные параметры

(от английского – gender и латинского genus – род) – особенности полоролевого поведения индивидуума, которые определяют или в сильной степени влияют на его отношения с другими людьми.

Гетерорегуляция стресса

Методы психорегуляции трудовой деятельности, используемые менеджером по отношению к работнику.

Гетеростереотип

Мнения, суждения и оценки, относимые к конкретной этнической общности, выражаемые представителями других этносов.

Гетероструктурная организация

Организация, состоящая из разнородных подсистем и элементов.

Гигиенические факторы

Согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга – это поддерживающие факторы, вызывающие удовлетворенность или неудовлетворенность работой, но практически не влияющие на эффективность труда персонала организации.

Гипермотивация

Явление, когда слишком сильное стремление к желаемой цели снижает эффективность деятельности индивидуума вплоть до ее полного срыва.

Гипертимный характер

Проявляется в приподнятом фоне настроения индивидуума вне зависимости от обстоятельств и его повышенной активности.

Гипоталамус или подбугорье

Отдел головного мозга, расположенный ниже таламуса или «зрительных бугров», за что и получил своё название. Вегетативные ядра гипоталамуса отвечают за вегетативную регуляцию сосудистого тонуса, потоотделения, секреции слюны, за вегетативное обеспечение эмоций, половой и пищевой активности и др.

Гипотимный характер

Проявляется в постоянно пониженном фоне настроения у индивидуума вне зависимости от обстоятельств

Глобализация

Процесс всемирной экономической, политической и культурной интеграции, основными характеристиками которого являются распространение капитализма по всему миру, мировое разделение труда, миграция в масштабах всей планеты денежных, человеческих и производственных ресурсов, а также стандартизация экономических и технологических процессов и сближение культур разных стран.

Гомеостаз

Свойство какой-либо системы, в т.ч. и организации, сохранять значение существенных для нее переменных в определенных пределах.

Гомоструктурная организация

Организация, состоящая из однородных подсистем и элементов.

Горизонтальное развитие персонала

Более глубокое освоение человеком знаний и навыков в избранной им сфере деятельности.

Горизонтальные коммуникации

Обмен символами между отдельными работниками и (или) рабочими группами в пределах одного иерархического уровня управления в организации.

Градиент цели

Резкое усиление силы действия ведущего мотива при психологическом ощущении индивидуума приближения к цели его деятельности.

Групповая динамика

Совокупность внутригрупповых социально-психологических процессов и явлений, характеризующих весь цикл жизнедеятельности рабочей группы.

Группа – совокупность людей, объединенных любым признаком: общим пространственным и временным бытием, общей деятельностью, общими экономическими, демографическими, этнографическими, психологическими и другими характеристиками. В социологии употребляется понятие группа социальная.

Группа контрольная – группа испытуемых в эксперименте, деятельность которых

проходит без воздействия экспериментального фактора. По условиям деятельности Г.к. не отличается от экспериментальной группы, подверженной воздействию экспериментального фактора гипотетической причины определенных изменений в социальной деятельности. Если в экспериментальной группе наблюдаются изменения в деятельности, а в Г.к. нет, то гипотеза считается доказанной.

Группа неформальная – вид малой группы, возникает в рамках формальной социальной организации на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т.д. Это такой тип организации социальных отношений, который характеризуется относительной независимостью от социальных структур, нечетко выраженной целью групповой деятельности и неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства.

Группа первичная – вид малой группы, отличается высокой степенью солидарности, глубоко развитым чувством «мы». Характерные черты: малочисленный состав, пространственная близость членов, длительность существования, единство цели, добровольность вступления в группу и неформальный контроль за поведением членов. Через Г.п. человек наиболее

эффективно усваивает нормы, ценности и традиции общества, в них происходит первичная социализация личности.

Группа проблемная – формально организованный коллектив научно-технических работников, созданный для исследования или решения четко сформулированной проблемы. Работа членов Г.п. четко координирована и направлена на достижение общей цели. Состав Г.п. определяется структурой проблемы, обычно имеет многодисциплинарный характер**.** По мере изучения проблемы Г.п. может меняться. Статус Г.п. в организации может быть весьма различным.

Группа референтная – реальная или воображаемая социальная группа, система ценностей и норм которой выступает для индивида эталоном.

Группа руководителей – полуконтактная (периодически взаимодействующая, но не объединенная общими подразделенческими рамками) совокупность руководителей подразделений организации, вступающих между собой в «горизонтальные» и «вертикальные» управленческие отношения как на формальной, так и на неформальной основе.

Группа семейная – малая социальная группа, состоящая из членов семьи, связанных между собой отношениями брака или родства. Г.с. может быть нуклеарной, состоящая из супругов или одного из них и детей, а также расширенной, включающей в себя членов нуклеарной семьи и их прямых родственников (чаще родителей каждого из супругов); полной (включающей обоих супругов) и неполной.

Группа социальная – совокупность людей, имеющих общий социальный признак

и выполняющих общественно необходимую функцию в общей структуре общественного разделения труда и деятельности. Понятие Г.с. является общесоциологической, обобщающим сущностные характеристики коллективных субъектов общественных отношений, образовавшихся в результате исторической дифференциации общества как единого целого на отдельные структурные составляющие.

Группа формальная – вид малой группы, положение и поведение отдельных членов которой строго регламентируется официальными правилами организации и социальными институтами. Это такой тип организации социальных отношений, который характеризуется разделением функций, безличностью и договорностью отношений, одной, строго определенной, целью сотрудничества, крайней рационализацией функций (как общегрупповых, так и индивидуальных), низкой зависимостью от традиций и т.д.

Группировка – распределение изучаемой совокупности единиц анализа на однородные группы по заданным признакам. Цель Г. – определение численности однородных групп единиц анализа по интересующим исследователя признакам. В зависимости от того, используются ли для Г. количественные или качественные признаки, Г. имеет определенные особенности. В случае количественных признаков (возраст, стаж работы, зарплата и т.д.)

Гештальтпсихология (от нем. Gestalt – целостная форма, образ, структура) – одно из крупнейших направлений в зарубежной психологии, возникшее в Германии в первой половине XX века и выдвинувшее в качестве центрального тезис о необходимости целостного подхода к анализу сложных психических явлений. Основное внимание гештальтпсихология уделила исследованию высших психических функций человека (восприятия, мышления, поведения и пр.) как целостных структур, первичных по отношению к своим компонентам. Главные представители этого направления – немецкие психологи М. Вертхеймер, В. Келнер, К. Коффка.

Горизонтальная коммуникация - формальные, закрепленные иерархической структурой организации каналы коммуникации, нацеленные на обмен деловой информацией между сотрудниками, занимающими равное положение в организации как внутри одного отдела, так и между отделами.

Группа – реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, совместной деятельностью или помещены в какие-то идентичные условия, обстоятельства и

определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию.

Групповая социализация — процесс приобщения индивидуума к групповой культуре: внушение идеи и насаждение принципов по мере усвоения основных ценностей и поведенческих норм группы.

Гуманистическая психология – направление в зарубежной психологии, признающее своим главным предметом личность как уникальную целостную систему, которая представляет собой не нечто заранее заданное, а «открытую возможность» самоактуализации, присущую только человеку.

Декодирование

Процесс восстановления сообщения из комбинации символов, что соответствует переводу символов отправителя в мысли получателя.

Демократический стиль лидерства

Стиль лидерства, построенный на акцентированном использовании мотивов удовлетворения и энергосбережения. В целом он представляет совокупность приемов управления, используя которые руководитель ориентируется на предложения, вырабатываемые персоналом организации в целом или кругом уполномоченных на это лиц.

Демонстративный характер

Проявляется в постоянном стремлении индивидуума казаться значительнее в глазах окружающих, чем это имеет место на самом деле.

Дефиниция

(от латинского definitio – определение) – краткое логическое определение, устанавливающее существенные отличительные признаки предмета или значение понятия – его содержание и границы.

Деятельность

Взаимоотношения человека с внешней средой, направленные на достижение конкретных целей, которые чаще всего можно подразделить на цели успеха, аффилиативные цели, профессиональные цели и цели власти.

Диапазон контроля

Максимальное количество работников, деятельность которых может координировать и контролировать руководитель.

Диверсификационное развитие персонала

Осваивание работником профессиональных навыков в смежных областях трудовой деятельности.

Дистресс

Негативный тип стресса, с которым организм человека не в силах справиться. Он разрушает моральное здоровье человека и даже может привести к тяжелым психическим заболеваниям.

Диффузия трудовых навыков

Процесс распространения новых трудовых навыков среди работников организации посредством разного рода коммуникаций.

Документ – один из источников, используемых в социологических исследованиях для получения первичной эмпирической информации. Потоки документальной информации пронизывают все сферы жизнедеятельности общества. Документальные связи между различными социальными группами и организациями отражают существенные характеристики социальных процессов, их правовые, экономические, соци-
ально-психологические и другие аспекты. Д. фиксируют состояние и изменение социальных процессов во времени.

Достойные блага (merit goods)

– называются также в русскоязычной литературе социально значимыми благами и благами, обладающими особыми достоинствами. В случае общественных благ вмешательство государства необходимо из-за неспособности рынка обеспечить размещение ресурсов в соответствии с данными индивидуальными предпочтениями, что предполагает соблюдение суверенитета потребителя.

Делегирование — передача задач, властных полномочий и ответственности на более низкие уровни менеджмента.

Дистанция власти — степень готовности общества принимать неравенство распределения власти во взаимоотношениях, учреждениях, организациях.

Выражается в том, как общество относится к людям, наделенным властью, и тем, кто ее лишен.

Желательность коммуникационного обращения

Отражение в коммуникационном обращении таких аспектов реализации управленческого решения, которые эмоционально «очень приятны» персоналу организации.

Жизненный стиль индивидуума

Образ жизни человека и характер использования им основных ресурсов – времени, денег, информации.

Задатки

Объективные возможности человека научиться чему-либо.

Закон межличностных отношений М. Дейча

Определенный тип отношений между членами рабочей группы (кооперативный или конкурентный) имеет тенденцию усиливаться под влиянием процессов и эффектов, являющихся его следствием, т.е. чем сплоченнее группа, тем больше эта сплоченность еще более растет, и наоборот.

Закон результата

Осознанное или неосознанное стремление индивидуума повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели и получению желаемого вознаграждения.

Законная власть

Влияние на персонал через акцентированное использование мотивов подчинения. Она основана на вере или знании персонала, что менеджер имеет право отдавать приказания, а работники обязаны им подчиняться. И только при подобной линии поведения персонал сможет удовлетворить свои основные потребности.

Законы «горячей печки»

Использование в системе наказаний персонала аналогий с получением бытовых ожогов от прикосновения к раскаленной печке.

Заработная плата (оплата труда работника)

Вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные выплаты, надбавки компенсационного характера и стимулирующие выплаты.

«Золотое сечение» заработной платы

Реальное или виртуальное разделение всего объема материальных вознаграждений работника на три части: гарантированные выплаты (примерно 25% от общего объема), полугарантированные выплаты (примерно 50%) и негарантированные выплаты (примерно 25%).

Заменители лидерства — характеристики индивидуума, задания или организации, позволяющие добиться высоких результатов в отсутствие лидерства.

Инвариантность организации

Свойства и элементы организации, которые остаются неизменными при любых вариантах ее развития.

Индивидуализация организационной культуры

Активные действия персонала по созданию приемлемой для него организационной культуры.

Инициаторы нововведений

Лица, воспринимающие организационные изменения как положительное явление.

Инструментальность

В рамках мотивационной теории экспектакций – вера работника, что вознаграждение по итогам его трудовой деятельности будет обязательно выплачено.

Интеллектуальные навыки

Автоматизированные приемы, способы решения ранее уже встречавшейся задачи.

Интерпретируемость теста

Соответствие формы результатов тестирования общепринятым в организационном поведении требованиям

Интравертированность

(от латинских intro – движение внутрь + verto – обращать, поворачивать) – свойство и особенность индивидуума, характеризующиеся его доминирующей ориентацией на собственный внутренний мир.

Интринсивная мотивация

Мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Интроверт

Индивидуум, предпочитающий погружение в мир размышлений и рассуждений операциям с реальными объектами.

Интроспекция

(от латинского introspecto – гляжу внутрь, всматриваюсь) – наблюдение человека за внутренним планом собственной психической жизни, позволяющее фиксировать ее проявления в форме переживаний, мыслей, чувств и т.п.

Информация

(от латинского informatio – разъяснение, изложение) – некоторые сведения, совокупность каких-либо данных, знаний и т.п. В упрощенном понимании понятие информация можно свести к сумме составляющих ее символов.

Ипохондрия

Чрезмерно заботливое отношение человека к своему телу с тревожным наблюдением за собой и страхом за своё здоровье, с мучительными домыслами на эту тему.

Истерия

Психическое расстройство, характеризующееся утратой или изменением каких-либо телесных функций, например, зрения, слуха или речи, без органических (физических) причин для возникновения этих симптомов и на фоне сильного эмоционального возбуждения.

Информация социальная – совокупность сведений, объективно необходимых для устойчивого функционирования социального организма.

И.с. является комплексом знаний о состоянии и взаимодействии различных институтов общества, о связи реальной деятель-
ности людей с развитием их сознания и обратном воздействии общественного сознания на общественную практику.

Исследование социологическое – один из основных способов развития социологического знания, заключающийся в сознательной концентрации усилий отдельного исследователя (или исследовательского коллектива) на ограниченных, заранее более или менее строго определенных задачах. Всякое И.с. является звеном, обеспечивающим преемственность социологического знания, элементом исследовательской программы, традиции или школы.

Йеркса-Донсона законы

Согласно первому закону Йеркса-Донсона влияние усиления мотивации на деятельность всегда имеет колоколообразную форму, что предполагает наличие некоторого оптимума и стадии спада при резком увеличении мотивов трудовой деятельности.

Второй закон Йеркса-Донсона гласит, что нельзя стимулировать качественное выполнение очень сложных работ усилением материальных стимулов к труду, т.е. чем сложнее для субъекта выполняемая деятельность, тем более низкий уровень мотивации является для нее оптимальным.

Индивид (от лат. individuum – неделимое) – одна из макрохарактеристик человека, указывающая на него как на единичное природное существо, представителя вида Homo sapiens, продукт филогенетического и онтогенетического развития, врожденного и приобретенного, носителя индивидуальных черт.

Индивидуально-психологические особенности – устойчивое сочетание различных структурных компонентов психики личности, преодолевающее ее индивидуальность, стиль деятельности и воплощающееся в ее качествах.

Индивидуальность – интегральная социально-психологическая макрохарактеристика человека, совокупность индивидуально-психических особенностей, делающих его уникальным, неповторимым.

Канал

Средство, используемое для передачи символов в коммуникационном процессе.

Карьерное плато

Фаза деловой карьеры, после которой маловероятно ожидать дальнейшее повышение уровня профессиональных достижений человека.

Клиентурная маркетинговая культура поведения

Стремление персонала создать благоприятный имидж организации в целом и свой, в частности, в глазах деловых партнеров и клиентов.

Когнитивный диссонанс

Разновидность сбоя в трудовом поведении персонала организации, выражающегося в невосприятии персоналом новых трудовых навыков из-за сложившихся привычек, устойчивых трудовых навыков и стереотипов.

Кодировка информации

Перевод смысла информации в определенные условные символы (текст, слова, графические изображения и т.п.).

Команда

Небольшая группа стремящихся к единой цели работников, которые достигают общие для всех них цели деятельности путем постоянного взаимодействия и координации своих усилий на основе присущих им взаимодополняющих знаний и трудовых навыков.

Коммуникационное обращение

Информационное сообщение, исходящее от руководителя и преследующее цель направить трудовое поведение персонала организации в нужном для него направлении. Оно несет в себе бóльшую эмоциональную составляющую, чем стандартная коммуникация, ибо не содержит четких предписаний каких-либо конкретных действий.

Коммуникационный канал

Средство, с помощью которого распространяется информация. В качестве него могут использоваться определенные технические приспособления, как-то: информационные сети, отдельные лица, бумажные носители и т.п.

Коммуникационный процесс

Обмен символами между двумя и более людьми.

Коммуникация

Процесс отсылки и получения символов с фиксированным значением.

Компенсирующие свойства личности

Параметры, способные замещать у работника недостаточно развитые целевые признаки (например, низкий рост баскетболиста, т.е. отсутствие целевого признака – высокий рост, может быть компенсирован его высокой прыгучестью и точными бросками по кольцу с большого расстояния и т.п.).

Контркультура

Вариант организационной культуры, когда поведение работников прямо и косвенно противоречит интересам организации.

Контроль

Действия субъекта управления, направленные на выявление степени соответствия проделанной работы идеальному представлению о ее результатах.

Контроль Да/Нет,

Система контроля, при которой последующую операцию нельзя начинать без одобрения менеджером результатов предыдущей, что, однако, не предполагает обязательной проверки качества ее исполнения.

Контроль по конечным результатам

Система контроля, когда менеджер проверяет только итоги выполнения работы, в целом предоставляя работнику самостоятельно планировать характер и порядок своих действий.

Конфликт

Столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия. Под субъектами взаимодействия здесь понимаются любые участники конфликтной ситуации (индивидуумы, рабочие группы, организации и т.п.).

Конфликт между личностью и группой

Несовпадение интересов индивидуума и рабочей группы, в которую он включен или с которой он вынужден сотрудничать

Конфликт мотивов

Ситуация, когда различные группы мотивов предписывают противоречивые формы трудового поведения равновыгодные или равноневыгодные для персонала.

Конформность

(от латинского conformis – подобный, соответствующий) – понятие социальной психологии, обозначающее присущую человеку тенденцию изменять свое поведение в зависимости от влияния других людей с тем, чтобы оно соответствовало мнению окружающих.

Конъюнктурная ориентация руководителя

Ориентация трудового поведения руководителя на получение выгоды на среднесрочном (до 5 лет) периоде функционирования и развития организации.

Корпоративная культура

Разновидность организационной культуры, которая обычно имеет место быть в организациях, функционирующих в бизнес-среде.

Культурные ценности

Социально предпочитаемые ориентиры трудового поведения или конечные цели трудовой деятельности персонала организации.

Корпоративная культура – это сложный комплекс предположений, бездоказательно принимаемых всеми членами конкретной организации и задающих общие рамки поведения, принимаемые большей частью организации. К.к. проявляется в философии и идеологии управления, ценностных ориентациях, верованиях, ожиданиях, нормах поведения. К.к. регламентирует поведение человека и дает возможность прогнозировать его реакции в критических ситуациях.

Культура – понятие, отражающее символические, небиологические, то есть приобретаемые аспекты жизни человеческого общества. К. включает язык, обычаи и согласованные традиции (конвенции). Предметом культурной антропологии (в отличие от антропологии физической) является анализ культуры человеческих обществ.

Карьера – продвижение по службе, успехи в общественной, научной и прочей деятельности, а также профессия, род занятий человека.

Карьерный кризис – объективная или субъективная невозможность реализации (продолжения) карьеры.

Карьерный цикл – периодически повторяющаяся последовательность основных этапов функционирования работника в рамках каждой из занимаемых им должностей.

Качества личности – сложные социально и биологически обусловленные структурные компоненты личности, вбирающие в себя психические процессы, свойства, образования, устойчивые состояния и предопределяющие устойчивое поведение личности в социальной и природной среде.

Команда – вид организационной группы, отличающейся целостностью деятельности, обладающей системой полномочий и действующей на основе тщательно разработанных процедур.

Коммуникативная система – система организации и осуществления взаимосвязи и взаимодействия подразделений и должностей организации, а также – взаимосвязи и взаимодействия сотрудников, занимающих различные должности.

Коммуникативные сети — каналы передачи сообщения от одного члена организации другому.

Коммуникация (от лат. communico – связываюсь, общаюсь) (в психологии) – сообщение, передача информации посредством языка, речи или иных знаковых систем в процессе межличностного взаимодействия.

Коммуникативное мероприятие – специальный элемент организационной культуры, ориентированный на повышение эффективности профессиональных, должностных и межличностных коммуникаций в организации.

Компетентность – способность работника выполнять возложенные на него функции с учетом существующих стандартов деятельности.

Конвергенция — процесс сближения и интернационализации бизнеса, происходящий в современном мире благодаря индустриализации на основе последних достижений науки и развития современных технологий. Цель конвергенции - интеграция мировой экономики в предположении, что

национальные организации развиваются в одном направлении с применением универсальных методов управления. Решая одинаковые проблемы одинаковыми способами, организации всего мира все более уподобляются друг другу.

Контркультура – субкультура, ценности которой вступают в конфликт и открыто противоречат доминирующим ценностям организации.

Конфликт (от лат. conflictus – столкновение) – психическое явление, заключающееся в столкновении противоположных действий, взглядов, интересов, стремлений, планов различных людей или мнений, мотивов, потребностей одного человека.

Конформизм — приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений и т.п.

Концепция трансактного анализа – совокупность научных взглядов американского психолога Э. Берна и его последователей о том, что судьба человека предопределена в существенной степени особенностями его бессознательного, которое как бы влечет его к определенным событиям – успеху, неуспеху, трагедиям и т. д. По взглядам Э. Берна, в бессознательном человека как бы сидит некий маленький человек и дергает за веревочки, управляя жизнью большого человека по сценарию, зафиксированному в бессознательном с помощью жизненных ситуаций, имевших место при активном формировании бессознательного (детские, юношеские годы).

Культура — совокупность результатов деятельности человеческого общества во всех сферах жизни и всех факторов (идей, верований, обычаев, традиций, моделей человеческого поведения, общения и самовыражения), составляющих и обусловливающих образ жизни нации, класса, группы людей в определенный период времени.

Лабильность

(от латинского labilis – скользящий, неустойчивый) – подвижность и неустойчивость психики и физиологического состояния индивидуума, связанное, в первую очередь, с влиянием внешней среды.

Лидер

Лицо или группы лиц, которые могут оказывать реальное, зачастую и очень значительное влияние на поведение персонала.

Лидерство

Способность человека оказывать влияние на отдельных людей или рабочие группы с целью достижения целей управления.

Личность

Совокупность психофизических черт и особенностей человека, выработанных в течение жизни привычек и предпочтений, психический настрой и тонус, социокультурный опыт, приобретённые знания, и архетип. В совокупности все эти качества определяют повседневное поведение индивидуума и его связь с обществом и природой.

Спор о словах, когда возникает дискуссия из-за того, что отправитель и получатель информации не уточнили смысла используемого в сообщении термина. Например, «необходимо срочно закупить колеса» (покрышки автомобильные или наркотические препараты?).

Лояльность персонала

(от французского или английского loyal –верный) – корректное, благожелательное отношения персонала к целям развития организации и существующим в ней нормам корпоративного поведения.

Лидер – член группы, за которым она признает право принимать решения и распоряжаться групповым ресурсом; человек, обладающий способностями играть центральную роль в организации совместной деятельности людей.

Лидерство — 1) ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности; 2) процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы, возникшие в результате индивидуальной инициативы его членов.

Личность – макрохарактеристика человека, выражающая его социальную сторону, совокупные социальные качества как представителя определенных социальных общностей (нация, класс, коллектив и др.), который включен в социальные связи, занимается общественно значимым трудом, осознающий свое отношение к окружающей среде.

Лояльность персонала – сознательное принятие персоналом требований к деятельности и условий осуществления деятельности в организации, выражающееся в готовности следовать этим требованиям.

Лояльность персонала

(от французского или английского loyal –верный) – корректное, благожелательное отношения персонала к целям развития организации и существующим в ней нормам корпоративного поведения.

Логомахия

Спор о словах, когда возникает дискуссия из-за того, что отправитель и получатель информации не уточнили смысла используемого в сообщении термина. Например, «необходимо срочно закупить колеса» (покрышки автомобильные или наркотические препараты?).

Лояльность персонала

(от французского или английского loyal –верный) – корректное, благожелательное отношения персонала к целям развития организации и существующим в ней нормам корпоративного поведения.

Маргиналий уверенности

Условия рискованного трудового поведения, при которых индивидуум считает сложившуюся ситуацию относительно безопасной для себя.

Маргинальные лица

Неформальная группа, образованная аутсайдерами, т.е. периферийная группа внутри организации.

Маркетинговая ориентация руководителя

Ориентация трудового поведения руководителя на получение выгоды на долгосрочном (свыше 5 лет) периоде функционирования и развития организации.

Межгрупповой конфликт

Противоречие интересов отдельных групп внутри организации.

Международный аутсорсинг

Перевод предприятий индустриально развитых стран в другие страны, где его функционирование и развитие происходит с меньшими затратами финансовых ресурсов.

Межличностный конфликт

Противоречие между интересами двух личностей с применением некорректных форм борьбы.

Меланхолик

Человек, обладающий слабым типом нервной системы.

Менталитет

(от французского – mentalite) – образ мышления, мировосприятия, духовной настроенности, присущие индивиду или группе людей.

Метод «кнута и пряника»

Система существенных поощрений и наказаний за результаты труда вне зависимости от личностных особенностей каждого индивидуума.

Модель восприятия

Теория лидерства, построенная на восприятии подчиненными стиля поведения руководителя принятым с соответствующей ситуации поведенческим стереотипам.

Модель управленческой ориентации

Сложившийся в организации тип отношений между руководителем и подчиненными: автократический; технократический; бюрократический; демократический; гуманистический; инновационный.

Монотония

(от греческого monos – один, единый и tonos – напряжение, ударение) – временное снижение работоспособности человека как результат информационного однообразия его деятельности.

Монофилы

Лица, не подверженные состоянию монотонии за счет способности находить в однообразии трудовых действий малоощутимые различия между их отдельными элементами.

Мотив-анатагонист

Мотивом-анатагонистом, по отношению к конкретной группе, является тот, с которым рассматриваемый мотив связан угнетающей связью в

мотивационном комплексе трудовой деятельности. Например, для мотивов безопасности антагонистом являются мотивы приобретения и т.п.

Мотиваторы

Факторы удовлетворения, стимулирующие рост эффективности труда согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

Мотивационная бифуркация

Сбой в трудовом поведении персонала, снижающий эффективность функционирования системы управления организацией.

Мотивационная катастрофа

Сбой в трудовом поведении персонала, разрушающий систему управления организацией в целом или функционирование ее важных подсистем.

Мотивационный комплекс трудовой деятельности

Целостная система, элементами которой служат мотивы приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения, между которыми существуют три группы связей: активирующие (А-связи); угнетающие (У-связи) и противоугнетающие (П-связи).

Мотивационный эффект

Результат действия мотивов на трудовое поведение человека.

Мотивация

В современной психологии под мотивацией (от французского motif – побуждение) обычно понимают комплекс мотивов, определяющих состояние личности – ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам.

В организационном поведении под мотивацией чаще всего понимают создание системы стимулов, ориентирующих человека на выбор тех видов и форм деятельности, которые необходимы для достижения целей организации.

Мотивировка

Рациональное объяснение человеком причин своих поступков, что часто является способом маскировки истинных факторов, определяющих содержание и смысл его реального поведения

Мотивы

(от латинского movere – приводить в действие, толкать, либо французского motif – побуждение) – факторы, определяющие выбор цели и способа деятельности человеком. В основном это различные явления и состояния индивидуума, вызывающие его активность как объекта управления.

Мотивы безопасности

Выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты.

Мотивы подчинения

Выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями.

Мотивы приобретения

Выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты.

Мотивы удовлетворения

Выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда.

Мотивы энергосбережения

Выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ожидаемого результата и энергозатрат на его получение.

Мультинациональные организации

Организации, которые имеют сеть своих филиалов по всему миру и лишь формально, по месту регистрации головной фирмы, могут иметь какой-либо национальный статус.

Мускулинность

Положительная оценка в трудовой деятельности партнера таких «мужских» черт поведения, как напористость, конкурентность, жесткость и стремление к лидерству

Мышление

Процесс познавательной деятельности индивидуума, характеризующийся обобщенным и опосредствованным отражением действительности.

Международные организации (international organizations) – это наднациональные институты, целью деятельности которых является

регулирование и мониторинг важнейших процессов международной экономики. В настоящее время насчитывается уже более ста М.о., различных по составу, размерам, функциям и влиянию на международную экономику.

Менеджмент – 1. область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, организации систем управления и ее совершенствования в соответствии с задачами социально-экономического развития. 2. это процесс оптимизации человека и его материальных и финансовых ресурсов, это также искусство, так как требует постоянного творческого подхода.

Менеджер – это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.

Методология социологического исследования – составная часть и особая область социологического познания, имеющая своим содержанием совокупность принципов и способов организации, развития и оценки теоретического и эмпирического социологического знания, систему норм и регулятивов проведения социологических исследований.

Методы социального прогнозирования – основаны на трех взаимосвязанных способах получения информации о будущем. Во-первых, это экстраполяция в будущее наблюдаемых тенденций, закономерности развития которых в прошлом и настоящем достаточно хорошо известны (предполагается, что и на определенную перспективу эти тенденции сохранятся без существенных изменений).

Методы социального управления – комплекс методов целенаправленного воздействия на: 1) отдельных работников; 2) отдельную группу; 3) целый коллектив. На каждом из этих трех уровней управление сталкивается со специфическими проблемами, а значит, и вырабатывает соответствующие методы; часть их применима в каждом из трех случаев, применение другого ограничено каким-либо одним из них.

Метод групповой дискуссии – метод групповой работы по решению проблем, который, обеспечивая глубокую проработку имеющейся

информации, разных точек зрения по данной проблеме, тем самым способствует выработке адекватного в данной ситуации решения. М.г.д. увеличивает вовлеченность участников в процесс этого решения, что повышает вероятность его реализации.

Маргиналий уверенности

Условия рискованного трудового поведения, при которых индивидуум считает сложившуюся ситуацию относительно безопасной для себя.

Маргинальные лица

Неформальная группа, образованная аутсайдерами, т.е. периферийная группа внутри организации.

Маркетинговая ориентация руководителя

Ориентация трудового поведения руководителя на получение выгоды на долгосрочном (свыше 5 лет) периоде функционирования и развития организации.

Межгрупповой конфликт

Противоречие интересов отдельных групп внутри организации.

Международный аутсорсинг

Перевод предприятий индустриально развитых стран в другие страны, где его функционирование и развитие происходит с меньшими затратами финансовых ресурсов.

Межличностный конфликт

Противоречие между интересами двух личностей с применением некорректных форм борьбы.

Меланхолик

Человек, обладающий слабым типом нервной системы.

Маркетинг поведения – исследование рынка моделей поведения, характерных для сотрудников различных организаций и сфер деятельности, оценка существующих и перспективных стандартов поведения сотрудников, формирующих имидж организаций.

Маргиналий уверенности

Условия рискованного трудового поведения, при которых индивидуум считает сложившуюся ситуацию относительно безопасной для себя.

Маргинальные лица

Неформальная группа, образованная аутсайдерами, т.е. периферийная группа внутри организации.

Маркетинговая ориентация руководителя

Ориентация трудового поведения руководителя на получение выгоды на долгосрочном (свыше 5 лет) периоде функционирования и развития организации.

Межгрупповой конфликт

Противоречие интересов отдельных групп внутри организации.

Международный аутсорсинг

Перевод предприятий индустриально развитых стран в другие страны, где его функционирование и развитие происходит с меньшими затратами финансовых ресурсов.

Межличностный конфликт

Противоречие между интересами двух личностей с применением некорректных форм борьбы.

Меланхолик (от греч. melax – черный, chole – желчь) – субъект, обладающий одним из четырех основных типов темперамента, характеризующийся неуравновешенностью, слабостью, инертностью нервных процессов, проявляющийся в высокой реактивности психики, склонности к переживаниям, интроверсии, некоторой замкнутости, болезненным реагированиям на трудности, неудачи, недостаточной инициативности и т. д.

Менталитет – система мировосприятия, характерная для большой устойчивой социальной группы (нации, народности, профессиональной группы, социального страта).

Мозговой штурм — структурированная форма групповой деятельности, направленная на генерацию идей и основанная на синергетическом эффекте, возникающем совместной творческой деятельности людей.

Мотив (от лат. movere – приводить в движение, толкать) – субъективная причина (осознанная или неосознанная) того или иного поведения, действия

человека – психическое явление, непосредственно побуждающее человека к выбору того или иного способа действия и его осуществлению.

Мотивация – совокупность стойких мотивов, побуждений, определяющих содержание, направленность и характер деятельности личности, ее поведения.

Мультикультурация – формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие нескольким культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.

Мультинациональная организация (компания) – многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, где работают сотрудники разных национальностей.

Неформальная группа – группа, сформированная сотрудниками организации на основе личных симпатий, общих интересов, сходных систем социальных и профессиональных оценок.

Направленность личности – психическое свойство личности – система потребностей-доминант, ценностей, устремлений, преобладающая система смыслообразующих мотивов, выражающаяся в жизненных целях человека, его установках, перспективах, намерениях, стремлениях и активной деятельности по их достижению.

Нормы групповые — правила регулирования поведения членов группы, основанные на представлении о должном, одобряемом, желательном.

Навыки

Действия, сформулированные путем повторения, характеризующиеся высокой степенью освоения и отсутствием сознательной поэлементной регуляции и контроля.

Надежность теста

Степень точности произведенных диагностических измерений.

Наименее предпочитаемый сотрудник

Работник, которого руководитель считает наименее полезным для организации.

Наказание

Система управления негативными процессами, которая призвана снижать вероятность повторения некорректного поведения работника в сходной ситуации.

Нарциссизм

В наиболее распространенном значении – самовлюбленность, любая форма любви к себе.

Национальный менталитет

Совокупность этнических особенностей организационного поведения личности.

Невербальное кодирование

Отображение информации с помощью любых символов, кроме слов. Чаще всего это: мимика, позы, жесты, интонация и модуляция голоса, взаимное пространственное расположение между отправителем и получателем информации, а также многое другое.

Негарантированные выплаты

Материальные вознаграждения, получение которых не связано с какими-либо конкретными условиями и зависящие только от «воли руководителя».

Нейтралы

Лица, равнодушно относящиеся к организационным изменениям, но не оказывающие им активного сопротивления.

Неконструктивный конфликт

Столкновение интересов, решение которых противоречит целям управления организации.

Неустойчивый характер

Проявляется в отсутствии стабильных симпатий, интересов, привязанностей и мнений.

Неформальные коммуникации (слухи)

Информация, не имеющая официального источника и распространяемая по организации ее отдельными работниками, как сведения, дополняющие или уточняющие содержание официальной информации.

Неформальные структуры организационного поведения

Взаимосвязи между членами рабочей группы, основанные на взаимных симпатиях и антипатиях, которые необходимы для достижения ее внутренней сплоченности.

Ничейная зона

Функции и обязанности, которые в организации не закреплены ни за одним конкретным работником.

Новаторы

Лица, генерирующие новые идеи в организации.

Нововведения

Конкретный объект, который реализуется в организации путем использования процесса организационных изменений.

Норма

Ожидание субъекта управления относительно результатов выполнения трудовой операции конкретным работником

Начинающая организация (learning organization.) – Течение в организационном поведении 90-х годов XX века, основанное на признании ценности знаний для роста конкурентных преимуществ. Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (оборудовании, базах данных, оформлении), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях (умениях, ценностях, верованиях, практиках).

Общение – одна из универсальных форм активности личности (наряду с познанием, трудом, игрой), проявляющаяся в установлении и развитии контрактов между людьми, в формировании межличностных отношений и порождаемая потребностями в совместной деятельности.

Организационная коммуникация — обмен сообщениями для достижения понимания внутри организации, между организациями, а также между организацией и окружающим миром.

Организационная культура – устойчивая система организации и осуществления деятельности сотрудников организации, регламентирующая их поведение и систему взаимоотношений.

Организационное поведение - наука, которая изучает влияние индивидуумов, групп и структуры организации на атмосферу и поведение внутри организаций, с целью применения полученных знаний для улучшения эффективности их функционирования.

Организация — форма устойчивого объединения людей, преследующих некие групповые цели и удовлетворяющих связанные с их коллективным существованием интересы и потребности, что обеспечивается относительно стабильными уровнями упорядоченности в структурном построении, разделении функций и согласованности действий субъектов сообщества.

Ожидание

Система требований к исполнению индивидуумом своих социальных ролей.

Оклад (должностной оклад)

Фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Описание рабочего места

Развернутый (подробно детализированный) вариант должностной инструкции.

Организационная культура

Набор допущений, убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации.

Организационная культура

Совокупность установок, ценностей и традиций, в рамках которых реализуется трудовое поведение персонала организации и которые разделяются всеми ее работниками.

Организационное развитие

Долговременная работа по обновлению системы управления персоналом на основе акцентированного внимания к культуре рабочих групп, т.е. к преобладающим у их членов чувствам, нормам поведения, ценностям и отношению к профессиональной деятельности.

Организационные изменения

Введение инноваций в систему управления персоналом, необходимость которых вызывается постоянным процессом адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды.

Организационные факторы стресса

Дефекты в системе управления персоналом организации, которые неизбежно приводят к развитию стрессовых ситуаций.

Организация

Группа людей, которые путем совместных действий стремятся к достижению общей для всех цели.

Органическая функция

Задачи и обязанности, которые на конкретном рабочем месте могут быть выполнены более эффективно, чем на любом другом, имеющем место быть в организации.

Основная группа потребностей

Согласно иерархической теории мотивации А. Маслоу – группа потребностей, на которой в конкретный момент времени остановилось развитие индивидуума.

Отклоняющееся трудовое поведение

Деятельность человека, направленная не на достижение целей организации, а на достижение персональных целей индивидуума, которые могут быть и совершенно противоположными первым.

Отправитель

Лицо, которое собирает (генерирует) и предает информацию в форме определенных символов.

Оценочные показатели

Количественные параметры, на базе которых можно определить количество и качество труда, произведенного отдельным индивидуумом или рабочей группой в целом.

Ошибки новичка

Ошибки и сбои в выполнении трудовой деятельности, которые носят явный характер, не вытекают из низкой квалификации персонала и не могут быть логично объяснены самими работниками.

Ощущение

Отражение свойств предметов объективного мира, возникающее при их непосредственном воздействии на органы чувств человека.

Образование – система организаций и лиц, осуществляющих образовательную деятельность, т.е. передачу одними людьми другим новых знаний, развитие у них новых умений и навыков. Получение образования предстает как участие в образовательной деятельности в качестве реципиента передаваемых знаний.

Образовательная политика – составная часть политики государства, совокупность теоретических идей, целей и задач, практических мероприятий развития образования. О.п. – это система экономических, организационных, социальных и других мер с прямыми и обратными связями между составляющими ее элементами.

Образовательная программа – определяет содержание образования определенных уровня и направленности. В Российской Федерации реализуются общеобразовательные и профессиональные образовательные программы. О.п. направлены на решение задач формирования общей культуры личности, адаптации личности к жизни в обществе, на создание основы для осознанного выбора и освоения профессиональных О.п.

Образовательное учреждение – организация, созданная собственником для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера и финансируемая им полностью или частично. Учреждение считается образовательным при условии осуществления им образовательного процесса, т.е. реализации одной или нескольких образовательных программ и (или) обеспечения содержания и воспитания обучающихся.

Общественные блага – блага, обладающие свойствами несоперничества и неисключаемости в потреблении. Несоперничество означает, что

прибавление дополнительного потребителя не снижает полезности остальных.

Общественное мнение – совокупность суждений и оценок, характеризующих консолидированное отношение массового сознания к наиболее значимым и актуализированным проблемам, событиям и фактам экономики, политики, культуры, общественной жизни и оказывающих влияние на содержание и характер политического процесса.

Организационное поведение – появление понятия обычно связывают с докладом Р. Гордона и Д. Хауэла (1959), в котором авторы на основе анализа результатов опросов студентов и преподавателей бизнес школ пришли к выводу, что будущим менеджерам - практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях.

Ориентация членов группы на задачу или на себя (task oriented behavior or self oriented behavior) – Американский психолог Эдгар Шайн (1998) описал виды поведения, ориентированные на задачу и производительность, и виды поведения, ориентированные на себя как у индивидов, так и у подгрупп. С помощью указанных видов поведения работники демонстрируют механизмы определения и переопределения ролей в группе.

Память

Процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности человека или возвращение в сферу сознания.

Парадигма

(от греческого paradeigma – образец, пример) – исходная концептуальная схема, модель постановки проблемы и ее решения.

Пароксиализм

(от английского parochialism – ограниченность интересов, узость, местничество) – стремление «вогнать» поведение других индивидуумов в рамки норм, принятых в своей культуре.

Пассивное развитие организации

Вариант развития организации, когда она эволюционирует в том же направлении, что и внешняя среда без каких-либо внутренних изменений своей структуры и элементов.

Первичные и вторичные потребности

Первичные потребности являются по своей природе биологическими и, как правило, врожденно генетическими. Чаще всего они приобретают форму физиологических нужд организма.

Вторичные потребности – это необходимость в явлениях психологического характера. Вторичные потребности у человека более индивидуальны, т.к. носят не столько врожденный, сколько приобретенный характер. Они вырабатываются в ходе приобретения жизненного опыта, зависят от условий существования человека и во многом формируют его духовный облик.

Персональное развитие

Динамика карьерного роста работника в процессе его трудовой деятельности.

Плановая премия

Денежное вознаграждение, выплачиваемое работнику за превышение установленных норм выработки и которое заранее определено в трудовом договоре.

Побуждение

Субъективное ощущение необходимости удовлетворения каких-либо своих потребностей индивидуумом.

Поведение организации

Множество (совокупность) всех свойств организации.

Поведенческая ориентация руководителя

Ощущения, чувства и убеждения менеджера, которые в значительной мере определяются восприятием им внешней среды и побуждающие его к планированию определенных действий и поступков.

Поведенческий маркетинг

Система ориентации трудовой деятельности персонала на достижение целей функционирования и развития организации.

Повременная форма оплаты труда

Материальное вознаграждение работника или рабочей группы в целом определяется на основе фактически отработанного ими времени.

Поддерживающая организационная культура

Организационная культура, основной акцент в которой делается на удовлетворении потребностей персонала, росте их благополучия и продвижении работников по карьерной лестнице при наличии дружеской рабочей атмосферы.

Подкрепление

Стимулы, предъявляемые после конкретной деятельности работника и вызывающие у него желание повторения и научения этой деятельности.

Полугарантированные выплаты

Материальные вознаграждения, которые работник может получить только при условии достижения им определенных значений оценочных показателей. Если оценочные показатели можно выразить количественно, то это, как правило, система сдельных расценок. В противном случае целесообразнее применять регрессивную схему начисления заработной платы.

Получатель информации

Лицо, которому адресована информация для ее логического или эмоционального осмысления.

Пооперационный (следящий) контроль

Система контроля, когда работа разбивается на отдельные операции и менеджер проверяет правильность выполнения каждого текущего действия прежде, чем давать разрешение работнику перейти к следующему.

Публичное восприятие работы

Желание работника произвести благоприятное впечатление на лиц, которые могут наблюдать за ним и его действиями.

Потребность

Осознанная человеком физиологическая или психологическая необходимость в вещах и явлениях, которыми он не обладает на данный момент времени.

Принцип дефицита

Ценность чего-либо позитивного существенно увеличивается, если оно становится недоступным или доступным в ограниченном объеме.

Принцип минимально допустимого уровня

Поддержание работником качества и интенсивности своих трудовых действий в тех минимальных пределах, когда они не провоцируют руководителя на использование санкций и наказаний по отношению к нему.

Принцип транспарентности вознаграждений

Использование в системе мотивации труда персонала организации полной прозрачности, открытости объема и условий получения каких-либо вознаграждений всеми без исключения ее работниками.

Прогностические признаки

Показатели, используемые для прогноза динамики развития и формирования целевых признаков работника.

Продуктивный конфликт

Столкновение интересов, позитивно влияющее на эффективность системы управления организацией, т.к. оно направлено на решение конкретной производственной задачи, а не противоречий в межличностных отношениях персонала.

Проорганизация

Структура, создаваемая в рамках старой организации, которая в процессе своего развития выходит из ее состава и далее функционирует как самостоятельная от нее система.

Противоугнетающие связи мотивационного комплекса трудовой деятельности (П-связи)

Особый род связи между мотивами трудовой деятельности персонала, который оказывает такое же влияние на мотивационный комплекс как и У-связи, но направленное в противоположную сторону. П-связи, в отличие от А-связей и У-связей, активизированы не всегда, а только тогда, когда один или несколько мотивов имеют для работника патологически высокую или, наоборот, низкую силу действия.

Профессиограмма

Набор требований к кандидату на рабочее место. Наиболее часто они выражаются в графической форме.

Профессиональное выгорание

Факторы, прерывающие профессиональную карьеру работника в форме потери интереса к работе или карьерному росту, связанные с истощением эмоциональных, энергетических и личностных ресурсов человека.

Профессиональный отбор

Процедура вероятностной оценки профессиональной пригодности человека. Она направлена на изучение возможности овладения им определенной специальностью, достижения требуемого уровня мастерства и эффективного выполнения своих профессиональных обязанностей.

Псевдомаркетинговая культура поведения

Стремление персонала сформировать свой благоприятный имидж одновременно и у руководителя и у клиентов (партнеров) организации.

Психогигиена стресса

Мероприятия, позволяющие осуществить быстрое восстановление работоспособности персонала после деятельности в стрессовой ситуации.

Психологический возраст

Физический возраст, которому соответствует человек по уровню своего психологического развития.

Психометрия

(от греческого metron – мера) область психологии, изучающая методы измерения свойств личности.

Психорегуляция

Термин имеет два основных значения:
1) это способность человека управлять своими мыслями, чувствами, действиями; 2) деятельность человека по использованию средств психорегуляции, способствующих оптимальному проявлению собственных умственных, физических и технических возможностей.

Психосоматика

(от греческих psyche – душа + soma – тело) – заболевания человека, вызванные психическими нарушениями, но воспринимаемые субъектом как реальные недомогания.

Показатели социальные – количественные и качественные характеристики состояния, тенденций и направлений социального развития, применяемые в управлении и планировании для оценки соответствия реально сложившегося положения дел в обществе научно обоснованным требованиям.

Политика организации – система правил, в соответствии с которыми ведет себя система в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему. В контексте управления человеческими ресурсами необходимо рассматривать кадровую политику. Однако П.о. тесно связана с финансовой и внешнеэкономической политиками. Такой подход характерен для крупных частных западных компаний и системы государственной службы.

Политические ориентации – представления людей о соответствующих их потребностям целях политической деятельности и приемлемых для них средствах достижения этих целей. П.о. формируются как результат процессов, протекающих в сфере социально-политической психологии и определяющих направленность общественно-политического поведения людей. П.о. отличаются от идейно-политических концепций, программ партий и течений, изучаемых политологией, историей общественной и политической мысли.

Программа социологического исследования – изложение теоретико-методологических предпосылок, общей концепции в соответствии с основными целями предпринимаемой работы и гипотез исследования с указанием правил процедуры, а также логической последовательности операций для проверки гипотез. Разработка П.с.и. начинается с формулировки проблемной ситуации как некоторого противоречия между осознанием научно-познавательной или практической потребности и незнанием способов ее удовлетворения.

Призвание – синтетическая характеристика, выражающая степень удовлетворенности своим делом. Макс Вебер определял П. как такой строй

мышления, при котором труд становится абсолютной самоцель. Такое отношение к труду не является,

однако, свойством человеческой природы; подобная направленность может сложиться лишь в результате длительного процесса воспитания».

Профессия – (лат. объявляю своим делом) означает, что для каждого человека труд выступает в виде ограниченной сферы деятельности, требующей определенной подготовки. Из ряда факторов, определяющих выбор П.: наличие способностей и индивидуальная склонность к определенному виду деятельности, высокая оплата, престиж П., семейные традиции, социальная среда, – любой может стать решающим.

Поведение – система взаимосвязанных рефлекторных и сознательных действий (физических и психических), осуществляемых человеком при достижении определенной цели, реализации определенной функции в процессе его взаимодействия со средой.

Поведенческие барьеры – формы поведения сотрудников, препятствующие введению конкретных технологий производства и управления, снижающие эффективность инноваций.

Показатели деятельности – система разработанных в организации стандартов оценки поведения и деятельности сотрудников.

Потребности – осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию.

Рабочая группа

Совокупность лиц, объединенных для достижения определенной цели трудовой деятельности.

Рационалисты

Лица, приветствующие организационные изменения после их тщательного изучения и анализа.

Реакция

(от латинского re – против и actio – действие) – любой ответ человека на изменения во внешней и внутренней среде его функционирования.

Результирующая трудового поведения

Итоговый результат одновременного воздействия на трудовое поведение индивидуума множества мотивов и стимулов, имеющих место быть в организации.

Репродуктивное торможение

Выполнение работником привычных действий вместо необходимых по текущей ситуации, спровоцированное дефицитом времени на выполнение трудовой операции.

Респондент

(от английского respondent – отвечающий) – участник процедуры тестирования, выступающий в роли опрашиваемого. В зависимости от характера опроса респондент может выступать как испытуемый, клиент, информант, пациент или просто собеседник.

Ретрограды

Лица, принципиально выступающие против любых изменений в организации.

Референтная группа

Группа лиц, чья предполагаемая позиция или ценности используются индивидуумом как основа для планирования текущего трудового поведения.

Ригидность

(от латинского rigidus – жесткий) – затрудненность (вплоть до полной неспособности) индивидуума изменить намеченную им программу деятельности в соответствии с текущими требованиями ситуации.

Ригидный характер

Проявляется в повышенной склонности к формированию сверхценных идей.

Решетка управленческая — схема, описывающая стиль менеджмента в зависимости от соотношения двух параметров: стремления к выполнению задания и внимания к отношениям между людьми.

Стиль управления – это совокупность приемов, манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая заставить их делать то, что в данный момент необходимо в целях достижения определенного результата.

Самоэффективность

Внутреннее убеждение работника, что его знания и навыки позволяют ему успешно справиться с порученным заданием.

Сангвиник

Человек с сильной, устойчивой нервной системой, обладающий высокой скоростью реакций.

Сбой

Под сбоем в системе управления организационным поведением персонала следует понимать явления двух видов: ошибки, допущенные персоналом в трудовой деятельности, которые прямо или косвенно ухудшают условия его материального стимулирования и не вытекают из его низкой профессиональной квалификации; неадекватная или парадоксальная реакция персонала на создаваемые менеджером стимулы к труду.

Сбытовая ориентация руководителя

Ориентация трудового поведения руководителя на получение сиюминутной выгоды.

Свойства организации

Аспекты организации, определяющие ее отличия и сходство с другими подобными объектами.

Сдельная форма оплаты труда

Материальное вознаграждение работника или рабочей группы определяется на основе фактической выработки.

Сенситивность

(от латинского sensus – чувство, ощущение) – характерологическая особенность человека, проявляющаяся в его повышенной чувствительности к происходящим событиям.

Сенсорная депривация

(от латинского sensus – чувство, ощущение и deprivatio – лишение) – продолжительное, более или менее полное лишение индивидуума сенсорных ощущений.

Сила мотива

Степень воздействия отдельной группы мотивов на трудовое поведение индивидуума в организации.

Символ

(от греческого symbalon – условный знак) – абстрактный образ, являющийся представителем других, как правило, весьма разнообразных конкретных образов, содержаний и отношений.

Система участия

Непосредственное привлечение рабочих групп к управлению организацией.

Ситуация риска

Трудовая деятельность, протекающая в условиях неопределенности, когда успех или неуспех частично зависят от случая. В свою очередь, неуспех в ситуациях риска может проявляться не только в недостижении желаемой цели, но и в возможных неблагоприятных экономических, социальных и физиологических последствиях для индивидуума при выборе данного варианта действий.

Скептики

Лица, противодействующие организационным изменениям, если у них имеются аргументы против их проведения.

Слухи

Разновидность информации, достоверность которой не подтверждается какими-либо реальными доказательствами и воспринимается персоналом организации «на веру».

Соматоник

Конституционный тип личности, характеризующийся крупными костями и развитой мускулатурой. Его телосложение в целом отличают массивность, прочность и угловатость в очертаниях. Тело соматоников сильное, устойчивое к повреждениям и, как правило, приспособлено к высоким физическим нагрузкам.

Сообщение

Смысл передаваемой информации не связанный с природой используемых отправителем символов.

Социализация организационной культуры

Формирование организационной культуры организации сверху путем воспитания персонала руководителями и формирования или навязывания последним нужных им установок, ценностей, мнений и др.

Социальная культура

Система законов, институтов и традиций, в рамках которых может развиваться организационная культура. Иными словами – это внешняя среда по отношению к организационной культуре, некий субстрат, внутри которого она зарождается, функционирует и развивается.

Социально-психологический климат

Эмоциональная окраска психологических связей между работниками организации, возникающая на основе их симпатии (антипатий), совпадения или несовпадения характеров, интересов, склонностей и т.п.

Социальный статус работника

Положение человека в системе межличностных отношений, определяющее его права, обязанности и привилегии.

Спонтанность

(от латинского spontaneus – самопроизвольный) – характеристика индивидуума, связанная с его самодеятельностью и способностью активно действовать под влиянием внутренних побуждений.

Способности

Существующие в человека возможности выполнять какие-либо трудовые операции.

Стиль лидерства

Совокупности приемов воздействия менеджера на подчиненных, проявляющихся в трудовом поведении руководителя.

Стиль лидерства

(от греческого stylos – буквально, стержень для письма и английского leader – ведущий, руководитель) – типичная для руководителя система приемов воздействия на подчиненных.

Стиль разрешения конфликта

Формы поведения сторон конфликта, используемые ими в процессе его разрешения.

Стимул (в организационном поведении)

Явления, изменяющие силу действия отдельных мотивов.

Стимул (в психологии)

(от латинского stimulus – остроконечная палка, которой погоняли животных) – воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивидуума, обозначаемую как реакция.

Стимулирование

Процесс создания в организации совокупности многообразных стимулов, которые так изменяют силу действия мотивов трудовой деятельности, что, согласно закону результатов, работник воспроизводит только те способы поведения, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей функционирования и развития организации.

Стратегия деловой карьеры

Основные и сознательно реализуемые этапы поступательного продвижения личности в определенной сфере профессиональной деятельности.

Стратегия изменений

Долгосрочное, качественное определение направления развития организации, включающее систему мер, обеспечивающих достижение намеченных целей.

Страх

Эмоция, возникающая в ситуациях предвосхищения угрозы биологическому или социальному существованию индивидуума и направленная на источник воображаемой или действительной опасности.

Стресс

(от английского stress – напряжение) – неспецифическая (общая) реакция организма на очень сильное воздействие, будь то физическое или психологическое, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

Стрессогенная ситуация

Жизненная, в т.ч. и трудовая, ситуация, которая объективно приводит к стрессу в трудовой деятельности персонала организации.

Стрессогенность

Предрасположенность человека к стрессу или факторы трудовой деятельности, в значительной степени провоцирующие появления ситуаций стресса.

Структура организации

Взаимодействия составляющих организацию элементов.

Субкультура

Один из вариантов организационной культуры, когда в каждом структурном подразделении или неформальной группе персонал придерживается своих вариантов поведения, которые не могут быть сведены в единое целое в рамках организации.

Синергизм

(от греческого synergos – вместе действующие) – повышение эффективности деятельности системы за счет эффективного взаимодействия составляющих ее элементов.

Самоактуализация (от лат. aktualis – действительный, настоящий) – непрерывное стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей. Самоактуализация во многом определяет дружелюбие, отсутствие агрессивности, способность к глубоким привязанностям, независимость в отстаивании своей точки зрения, принципов, а также обусловливает стремление к творчеству, полноценному общению, активному саморазвитию.

Сангвиник (от лат. sangius – кровь) – субъект – носитель одного из четырех основных типов темперамента, отличающийся подвижностью, уравновешенностью, силой нервных процессов, высокой психической активностью, работоспособностью.

Синергия (от греч. synergeia - сотрудничество, содружество) - совместное действие, которое в результате соединения и умелого объединения

составляющих, порой разнородных частей и элементов приводит к лучшим результатам, чем простая совокупность, действий отдельных элементов.

Сознание – высшая форма психического отражения действительности, использующая системы понятий, категорий.

Социальные нормы — ожидаемые модели поведения и ценности, формально или неформально устанавливаемые группой. Управляют поведением и облегчают взаимодействие между членами группами, определяя ожидаемые от индивидуума или приемлемые в той или иной ситуации ответные поведенческие реакции.

Сплоченность коллектива – степень единства коллектива, проявляющаяся в единстве мнений, убеждений, традиций, характере межличностных отношений, настроений и других компонентов его психики, а также в единстве практической деятельности.

Стереотип - устойчивый, обобщающий образ или ряд характеристик, по мнению большинства людей свойственный определенной личности; при этом наделение людей определенными качествами и характеристиками происходит на основе их принадлежности к какой-то культурной, социальной, профессиональной, половой или возрастной группе.

Стресс — это реакция человека на воспринимаемое им соотношение между предъявляемыми к нему требованиями и его способностью удовлетворить этим требованиям.

Стиль управленческой деятельности (стиль – от лат. stylus, греч. stylos – стерженек для письма) – это устойчивая система характерных подходов, способов и приемов, отражающая индивидуальный почерк руководителя в реализации им управленческих функций, которая сформировалась и развивается под влиянием внутренних и внешних факторов. Выбор наилучшего стиля руководства осуществляется в соответствии с критерием оптимальности, который выражается через структурно-функциональный, психологический, процессуальный и результативный показатели оптимальности.

Субкультура - культура, распространенная в крупной организации наряду с доминирующей культурой. Для нее характерно приспособление сотрудников

к специфике деятельности (функциональные службы) или к местным условиям (территориальные отделения).

Тарифная ставка

Фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Т-группа

(от английского training group – группа тренинга) – группа, создаваемая для воздействия в системе межличностных отношений на ее членов с целью развития у них социально-психологической компетентности, навыков общения и взаимодействия. Часто используется для оптимизации взаимодействий между членами группы, реализующими организационные изменения.

Тезаурус

(от греческого thesaurus – сокровище) – набор сведений, которым располагает какая-либо система, в т.ч. и человек.

Тезис сообщения

Основное содержание информации, которое должно носить инвариантный характер, т.е. быть неизменным при любой форме изложения, кодирования и декодирования передаваемых сведений.

Текучесть кадров

Показатель, фиксирующий уровень изменения состава персонала организации вследствие увольнения и перехода на другую работу по личным мотивам.

Темперамент

Совокупность свойств индивидуума, определяющих его эмоциональную реакцию на окружающие события (интенсивность, скорость, темп, ритм психических процессов и состояний).

Тест

(от английского test – испытание, подвергать испытанию) – система заданий, позволяющая определить степень выраженности отдельных качеств

личности. Понятие тест по своему смыслу значительно шире, чем набор вопросов, на которые должен ответить испытуемый.

Транквилизаторы

(от латинского tranquillo – успокаивать) – психотропные препараты, которые уменьшают выраженность или подавляют тревогу, страх, беспокойство, эмоциональное напряжение.

Трансформация поведения личности

Изменение основных форм трудового поведения под влиянием установок и ценностей неформальных групп.

Тревожно-мнительный характер

Проявляется в наличии хронического чувства тревоги, не вызванного какими-либо объективными причинами

Трудные люди

Лица, особенности поведения которых резко затрудняют нормальные взаимоотношения с ними, вызывают негативные эмоции и делают невозможным конструктивный обмен информацией.

Теория человеческого капитала – Человеческий капитал – это имеющийся у каждого запас знаний, навыков, мотиваций. Инвестициями в него могут быть образование, накопление профессионального опыта, охрана здоровья, географическая мобильность, поиск информации. Хотя основной вклад в популяризацию идеи человеческого капитала был внесен Т. Шульцем, классикой современной экономической мысли стал одноименный трактат Г. Беккера.

Тестирование интеллекта – измерение индивидуальных интеллектуальных способностей к решению теоретических и практических задач. В психологии существует множество моделей интеллекта, подразумевающих разные подходы к его тестированию. Большинство ранних концепций и тестов интеллекта разрабатывались в конце XIX – начале XX вв.

Тесты – одна из наиболее распространенных и практически эффективных методик психологической диагностики; его выполнение требует

актуализации некоторых обобщенных умений, имеющих значение в деятельности человека, учебной, профессиональной, спортивной и др.

Трудовой договор – соглашение между работодателем и нанимаемым, касающееся предстоящей работы данного сотрудника на предприятии. В качестве работодателя может выступать физическое либо юридическое лицо (организация), вступившее в трудовые отношения с работником. В случаях, установленных федеральными законами, в качестве работодателя может выступать иной субъект, наделенный правом заключать Т.д.

Темперамент (от лат. temperamentum – надлежащее соотношение частей, соразмерность) – психическое свойство личности, предопределяемое силой, уравновешенностью, подвижностью нервных процессов и влияющее, в свою очередь, на динамику протекания всех психических явлений, свойственных личности. Различают четыре основных вида темперамента: сангвинический, флегматический, холерический, меланхолический. Кроме данного, классического деления людей по типам темперамента существуют и другие классификации (по У. Шелдону и др.).

Теории поведения - научные системы описания и объяснения основных механизмов поведения.

Тест (от англ. test – задача, проба) – метод исследования личности, построенный на ее оценке по результатам стандартизированного задания, испытания, пробы с заранее определенной надежностью и валидностью.

Трансакция — единица общения, состоящая из коммуникационного стимула и коммуникационного ответа.

Убедительность коммуникационного обращения

Содержание в коммуникационном обращении веских доказательств его утилитарности.

Угнетающие связи мотивационного комплекса трудовой деятельности (У-связи)

Взаимодействия между мотивами трудовой деятельности персонала, когда усиление предыдущего мотива в структуре мотивационного комплекса всегда приводит и к ослаблению последующего.

Управление впечатлением

Правила поведения человека в организации, способствующие усвоению содержания исходящей от него информации и усилению субъективного восприятия ее достоверности.

Управленческая решетка

Концепция стилей лидерства, основанная на диспозиции степени учета интересов персонала и степени учета интересов производства.

Управленческий конгломерат

Совокупность элементов управления, для которых свойственна единая цель деятельности и относительно замкнутый цикл управления. Наиболее известным в современном менеджменте видом управленческого конгломерата можно считать, так называемые, центры прибыли.

Управляющий

Лицо, стоящее во главе организации на основе принятой в ней системы делегирования полномочий.

Установка

Готовность или предрасположенность человека, возникающая при предвосхищении им появления определенного объекта и обеспечивающая устойчивый целенаправленный характер протекания его деятельности по отношению к данному объекту.

Устойчивость организации

Наличие у организации свойства инвариантности.

Утилитарность коммуникационного обращения

Доказательство реальной выгоды для персонала результатов реализации принимаемого управленческого решения.

«Утечка мозгов»

Вербовка специалистов на работу в индустриально развитые страны из менее развитых стран.

Утомление

Временное снижение работоспособности индивидуума под влиянием стрессовых нагрузок.

Управление – это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации. У. представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека, с помощью которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды, общества, техники и живой природы. У. должно быть направленно на успех и выживание. В У. всегда есть **субъект –** тот, кто осуществляет управление и **объект –** тот, кем управляют действия субъекта управления, т.о. основная задача У. организовать работу других людей. Различают У. техническими системами, экономическое, а также социальное, в ходе которого регулируются различные отношения между людьми.

Управление образованием – процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для формулировки и достижения целей, поставленных обществом в сфере образования. Структура отраслевой вертикали

Устойчивое конкурентное преимущество (sustainable competitive advantage) – долгосрочная выгода от осуществления уникальной стратегии, направленной на создание ценности, которая в то же время не применяется ни существующими, ни потенциальными конкурентами, и выгоды от использования которой не могут быть скопированы.

Удовлетворенность трудом – отношение работника к различным сторонам своей трудовой деятельности.

Управление изменениями – политика организации, направленная на помощь сотрудникам в принятии инноваций и их освоении.

Установка – готовность субъекта к той или иной деятельности, актуализирующаяся при предвосхищении им появления определенного объекта, явления и несущая на себе черты целостной структуры личности с постоянным набором характеристик.

Фасилитация

(от английского facilitate – облегчать) – повышение скорости или продуктивности деятельности индивидуума вследствие актуализации в его

сознании образа другого человека или группы людей, выступающих в качестве соперника или наблюдателя за его действиями

Феминность

Положительная оценка в трудовой деятельности партнера таких «женских» черт поведения, как сенситивность, заботливость, аккуратность и стремление к сотрудничеству.

Формальные структуры организационного поведения

Совокупность официально утвержденных взаимосвязей между членами рабочих групп, необходимых для достижения целей кооперации их труда.

Формы оплаты труда

Основная идея, положенная в систему расчета размера материального вознаграждения работника организации.

Форс-мажор

(от французского force-majeur – непреодолимая сила) – термин, обозначающий чрезвычайное и неотвратимое в данных условиях обстоятельство, освобождающее человека от какой-либо ответственности за свои неправильные действия.

Фрустрация

(от латинского frustratio – обман, неудача) – психологическое состояние, возникающее в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности. Проявляется в гнетущем напряжении, тревожности, чувстве безысходности. Реакцией на фрустрацию может быть уход в мир грёз и фантазий, агрессивность в поведении и т. п.

Функциональные состояния

Фоновая активность нервной системы человека, в условиях которой реализуются его любые поведенческие акты.

Факт социальный – единичное общественно значимое событие или некоторая совокупность однородных событий, типичных для той или иной сферы вещественной жизни или характерных для определенных социальных процессов.

Флегматик (от греч. phlegma – слизь) – субъект – носитель одного из четырех основных типов темперамента, характеризующийся уравновешенностью, малой подвижностью, но относительно высокой силой нервных процессов, что проявляется в психическом плане в замедленных темпах психических процессов, спокойствии, устойчивости интересов и стремлений.

Формальная группа – группа, созданная специально для осуществления части задач организации на основе соответствующих документов, правил и процедур.

Фрейдизм – общее обозначение различных школ и учений, возникших на научной базе психологического учения З. Фрейда, психоанализа, и работавших над созданием единой психотерапевтической концепции. Психоанализ (от греч. psyche – душа и analysis – разложение, расчленение) – учение, разработанное З. Фрейдом и исследующее бессознательное и его взаимосвязи с сознательным в психике человека. В дальнейшем фрейдизм возвел свои положения в ранг общепсихологической теории, приобретя большое влияние во всем мире. Для фрейдизма характерно объяснение психических явлений через бессознательное, ядром его является представление об извечном конфликте между сознательным и бессознательным в психике человека.

Характер (от греч. character – печать, чеканка) – совокупность устойчивых психических черт личности, влияющая на все стороны поведения человека, обусловливающая его устойчивое отношение к окружающему миру, другим людям, труду, самому себе, выражающая индивидуальное своеобразие личности и проявляющаяся в стиле деятельности и общении.

Харизма — свойства личности, позволяющие ей оказывать влияние на других в отсутствие иных способов воздействия.

Холерик (от греч. chole – желчь) – субъект – носитель одного из четырех основных типов темперамента, характеризующийся подвижностью, неуравновешенностью, силой нервных процессов и проявляющийся в психическом плане в несдержанности, бурных эмоциональных реакциях,

резких сменах настроений, ярко отражающихся в речи, жестах, мимике, поведении.

Целевые признаки

Показатели, по которым можно судить о степени профессиональной пригодности индивидуума в конкретной области трудовой деятельности.

Цель деятельности

Средство (способ) удовлетворения человеком возникших у него потребностей.

Циклоидный характер

В благоприятных условиях протекания деятельности для индивидуума соответствует гипертимному типу характера, в неблагоприятных – гипотимному.

Ценности — компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

Циклотемический (пикнический) тип

Конституционный тип личности, характеризующийся сильным развитием внутренних полостей тела (головы, груди, живота) и склонностью торса к ожирению при нежной структуре двигательного аппарата (плечевого пояса и конечностей). По своему описанию близок к висцеротонику.

Черный ящик

Термин, используемый в системотехнике и кибернетике для обозначения системы, механизм работы которой очень сложен или неизвестен. Такие системы обычно имеют некий «вход» для ввода информации и «выход» для отображения результатов работы. Закономерности работы и устройство «черных ящиков» выявляют, изучая по выходным данным реакцию системы на различные входные данные.

Человеческий капитал – производственные инвестиции в трудовые ресурсы, которые включают повышение квалификации, развитие способностей и умения самостоятельно мыслить, укрепление здоровья.

Формы таких инвестиций – расходы на образование, обучение на рабочем месте, медицинское обслуживание.

Шизотемический (лептосомный) тип

Конституционный тип личности, характеризующийся худобой, узкими плечами, тонкокостными кистями, с длинной, узкой и плоской грудной клеткой. Как правило, жировой слой на его животе практически отсутствует. По своему описанию близок к церебротонику.

Шизофрения

Психическое расстройство, характеризующееся ухудшением восприятия окружающей действительности и значительной социальной дисфункцией.

Шум

Все, что может искажать смысл передаваемой информации. Источники его могут быть различными, однако все их можно объединить в три большие группы: технические, тезаурусные и эмоциональные

Шкалы оценок – наборы оценок, которые даются конкретным актам поведения. Распределяясь по соответствующему континууму, такие оценки либо носят резко отрицательный характер, либо (отражая воплощенные в подобной шкале критерии) могут

быть социально нейтральными (норма), либо максимально положительными. Социальная оценка индивидуальных действий предопределяется объективно существующим набором их стереотипов, включенных в систему норм, ценностей, идеалов и т.д.

Эквивокация

Расположение в относительной близости друг от друга одного и того же многозначащего слова (например, «мир нуждается в мире»), что крайне затрудняет понимание истинного смысла информации в коммуникационном процессе.

Экономичность масштаба

Снижение затрат на управление, логично вытекающее из укрупнения структурных подразделений, что приводит к сокращению удельного веса

условно-постоянных затрат в общей сумме расходов на содержание организации.

Экспертная власть

Влияние на персонал через акцентированное использование мотивов энергосбережения, связанное с верой персонала в то, что менеджер способен принимать более эффективные управленческие решения, чем сами работники организации.

Экстравертированность

(от латинских extra – движение наружу + verto – обращать, поворачивать) – личностное свойство, характеризующееся направленностью интересов и деятельности индивидуума вовне.

Экстраверт

Индивидуум, предпочитающий операции с реальными объектами погружению в мир размышлений и воображений

Экстринсивная мотивация

Мотивация, обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Элиминирование

Устранение последствий влияния каких-либо факторов на процесс управления организационным поведением персонала.

Эмерджентность

(от английского image – образ, представление) – появление у организации новых свойств, не присущих составляющим ее элементам.

Эмоции

Совместная функция физиологически возбуждающей си**туации, ее оценки со стороны индивидуума и отношение субъекта к этой ситуации.**

Эмпирические принципы

Условия, которые нельзя нарушать, которые сформулированы на основании личного опыта, изучения фактов или опирающиеся на данные непосредственного наблюдения за объектом исследования.

Эксперимент – форма познания объективной действительности в науке, при которой явления изучают при помощи целесообразно выбранных или искусственно созданных контролируемых условий, обеспечивающих протекание в чистом виде и точное измерение тех процессов, наблюдение за которыми необходимо для установления закономерных связей между явлениями.

Эксперимент естественный – разновидность эксперимента, в котором вмешательство исследователя в естественный ход событий сведено к минимуму. Исследователь разыскивает подходящую ситуацию, где экспериментальный фактор находился бы в максимальной изоляции от других факторов, и наблюдает за развитием событий, фиксируя (насколько это возможно) их основные характеристики до и после вступления в действие изучаемого фактора.

Эксперимент инновационный – диагностика новшества пробным нововведением. В широком социальном плане Э.и. выступает как механизм перехода организационных, социально-экономических систем от одного состояния к другому: снижает порог риска, ослабляет эффект вторичных последствий, обосновывает будущие нововведения, определяет направление развития. Диагностическая функция Э.и. выступает как выявление проблем осуществления нововведения, как оценка реализуемости новшества и его результативности.

Эксперимент хоторнский – ряд знаменитых исследований, проведенных в США в течение 1924–1932 гг. на Хоторнских предприятиях (Чикаго) и оказавших огромное влияние на все последующее развитие индустриальной социологии. Руководил исследованиями профессор Э. Мэйо, возглавивший затем отдел исследований индустриальных отношений в Высшей школе деловой администрации при Гарвардском университете.

Этика деловых отношений – система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в одной из сфер: общественной профессиональной жизни, профессиональной деятельности. Э.д.о. базируется на общечеловеческих нормах и правила поведения, но

имеет некоторые отличительные особенности. Профессиональная роль любого сотрудника организации неотъемлемо связана с выполнением им этических норм взаимоотношений со своим внешним окружением (коллегами, подчиненными, клиентами и партнерами). Соблюдение Э.д.о. – один из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом

Этика руководителя – система норм нравственного поведения руководителя, основанная на понимании и учете психологии работников, воспитании личности, культуре управления и умении управлять своими чувствами, эмоциями в процессе личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами.

Этикет – совокупность правил, касающихся внешнего проявления отношения к людям. Эти правила во многом определяются конкретными условиями, в которых происходит межличностное общение.

Этикет речевой – правила речевого поведения на службе. Выделяют Э.р. проведения деловых бесед, совещаний, публичных выступлений и написания деловых писем. Э.р. включает в себя устойчивые формы обращения, изложения просьб, выражения признательности, способы аргументации с учетом сложившейся ситуации и т.п.

Этикет служебный – система личностных взаимоотношений руководителя с подчиненными, вышестоящими руководителями и коллегами. Определяющий принцип Э.с. – сотрудничество и взаимопонимание. Э.с. обеспечивает установление личных контактов, содействует решению деловых вопросов, формирует благоприятную социальную и психологическую атмосферу в коллективе.

Энтузиасты

Лица, априорно приветствующие нововведения.

Эпифеномен

Термин, который употребляется для обозначения сознания как пассивного отражения материального или идеального содержания мира.

Эталонная власть

Влияние на персонал через акцентированное использование мотивов удовлетворения, связанное с формированием у персонала личных симпатий к руководителю и повышенного желания произвести на него хорошее впечатление своим поведением.

Этнический стереотип

Относительно устойчивые представления о моральных, умственных и физических качествах, присущих представителям различных этнических общностей.

Этнопсихология

Одна из ветвей психологии, считающая своим предметом особенности психического склада различных рас и народов.

Этноцентризм

Внутренняя убежденность, что только те способы деятельности, которые приняты в вашей культуре, являются «правильными» и эффективными.

Эустресс

Понятие имеет два значения – «стресс, вызванный положительными эмоциями» и «несильный стресс, мобилизующий организм».

Эффект «дурака»

Часто наблюдаемое в инновационной деятельности явление, когда человек, не обладающий хорошими профессиональными знаниями в какой-либо области, быстрее находит нужное и эффективное решение возникшей проблемы в силу незашоренности своего мышления предыдущим практическим опытом.

Эффект «Пигмалиона»

Появление у работника тех позитивных или негативных черт трудового поведения, которые менеджер систематически ему приписывает.

Эффект «Пигмалиона»

Персоналу не дают важные задания, т.к. его профессиональный уровень не является достаточно высоким, а персонал, не выполняя функции на пределе своих возможностей, не работает над повышением своей квалификации и на

самом деле становится некомпетентным в реализации многих трудовых функций и операций

Эффект дефицита

Повышенное желание индивидуума обладать теми ресурсами, которые имеются в ограниченном объеме.

Эффект Карпентера

Явления, когда у лиц с повышенной ориентацией на избежание неудач акцентированное внимание к их ошибкам в трудовой деятельности со стороны менеджера усиливает частоту их проявления.

Эффект привыкания

Отсутствие реакции у работника на применяемые в организации стимулы к труду ввиду их избыточно частого использования в системе мотивации персонала.