

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего профессионального образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»

С.Д. Резник, М.В. Черниковская

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

в рисунках, схемах, определениях

Допущено Советом учебно-методического объединения вузов России по образованию
в области менеджмента в качестве учебного пособия
для студентов высших учебных заведений,
обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
(квалификация (степень) «бакалавр»)

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника

Пенза 2014

УДК 658.31
ББК 67.405я73
Р34

Рецензенты: заслуженный деятель науки и техники РФ, заведующий кафедрой «Менеджмент», доктор технических наук, профессор В.Д. Дорофеев (Пензенский государственный университет); директор Финансового университета при Правительстве РФ (филиал в г. Пенза) доктор экономических наук, профессор В.В. Бондаренко

Резник С.Д.

Р34 Организационное поведение в рисунках, схемах, определениях: учебное пособие для студентов высших учебных заведений / С.Д. Резник, М.В. Черниковская; под общ. ред. С.Д. Резника. – Пенза: ПГУАС, 2014. – 180 с.
ISBN 978-5-9282-1073-1

Рассмотрены процессы управления организационным поведением персонала на предприятии.

Особое внимание уделено качествам и компетенциям менеджера, организационно-распорядительным и социально-психологическим методам руководства: взаимоотношениям с подчиненными и руководителями, делегированию полномочий, управлению конфликтами, формированию команды менеджера, лидерству, управлению изменениями и репутации организации.

Предназначено для использования при подготовке бакалавров по направлениям «Менеджмент», «Управление персоналом», «Государственное и муниципальное управление».

ISBN 978-5-9282-1073-1

© Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства, 2014
© Резник С.Д., Черниковская М.В., 2014

О Г Л А В Л Е Н И Е

ВВЕДЕНИЕ	7
ЧАСТЬ I. МЕНЕДЖЕР, ЛИЧНОСТЬ, ГРУППА В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ.....	11
ТЕМА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ.....	11
1.1. Организация как система, встроенная во внешний мир.....	11
1.2. Организационное поведение в системе менеджмента организации ...	16
1.3. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения.....	19
Контрольные вопросы	20
ГЛАВА 2. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ.....	21
2.1. Поведение как экономическая категория.....	21
2.2. Теории поведения человека в организации	22
2.3. Эффективность организации	24
Контрольные вопросы	28
ГЛАВА 3. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МОДЕЛЬ КАЧЕСТВ И КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА	29
3.1. Содержание и характер деятельности руководителя.....	29
3.2. Модель качеств и компетенций менеджера	30
2.3. Общие управленческие требования к менеджеру	45
Контрольные вопросы	50
ГЛАВА 4. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ	51
4.1. Структура личности.....	51
4.2. Восприятие и установки личности.....	54
4.3. Ролевое поведение в организации.....	55
4.4. Методы изучения личности	56
Контрольные вопросы	56
ГЛАВА 5. ГРУППА И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ ..	57
5.1. Понятие группы и группового поведения в организации	57
5.2. Формирование сплоченной группы	58
5.3. Методы изучения и анализа взаимоотношений в группе.....	60
Контрольные вопросы	62
ЧАСТЬ II. МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА	63
ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА.....	63
6.1. Сущность организационно-распорядительных методов руководства.....	63

6.2. Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности.....	65
6.3. Правила организаторской работы (П.М. Керженцев).....	65
Контрольные вопросы.....	66
ГЛАВА 7. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ	68
7.1. Механизм участия персонала в управлении.....	68
7.2. Основы делегирования полномочий.....	69
7.3. Основные условия и ситуации делегирования полномочий.....	70
Контрольные вопросы.....	72
ГЛАВА 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	73
8.1. Сущность социально-психологических методов руководства.....	73
8.2. Мотивация социального поведения работника.....	74
8.3. Модель характеристик «идеальной» работы.....	76
Контрольные вопросы.....	78
ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ	79
9.1. Истоки зарубежного опыта мотивации персонала.....	79
9.2. Наследие Д. Карнеги: как оказывать влияние на людей.....	81
9.3. Особенности японского опыта мотивации труда персонала.....	83
Контрольные вопросы.....	83
ГЛАВА 10. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И РЕПУТАЦИЯ МЕНЕДЖЕРА	84
10.1. Классификация стилей руководства.....	84
10.2. Формирование индивидуального стиля и репутация менеджера.....	86
10.3. «Женский» стиль руководства.....	86
ГЛАВА 11. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПЕРСОНАЛОМ	88
11.1. Виды и культура общения.....	88
11.2. Приемы общения менеджера с персоналом.....	89
11.3. Как узнать мнение подчиненных о себе не допустить манипулирования собой?.....	90
Контрольные вопросы.....	91
ГЛАВА 12. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ	92
12.1. Сущность и классификация конфликтов.....	92
12.2. Причины и последствия конфликтов.....	93
12.3. Пути разрешения и профилактики конфликтов.....	95
Контрольные вопросы.....	96
ГЛАВА 13. ИНДИВИДУАЛЬНАЯ БЕСЕДА С ПОДЧИНЕННЫМ	97
13.1. Значение и классификация бесед с подчинёнными.....	97
13.2. Подготовка к беседе.....	98
13.3. Деловая часть беседы.....	98
Контрольные вопросы.....	100

ГЛАВА 14. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ.....	101
14.1. Практические приёмы общения с руководителем	101
14.2. Как убедить своего руководителя	103
14.3. Как выполнять и принимать поручения руководителя	103
14.4. Методы работы с «трудным» руководителем	104
14.5. Как узнавать мнение руководителя о себе	105
Контрольные вопросы	107
ЧАСТЬ III. ЛИДЕРСТВО, УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	108
ГЛАВА 15. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ	108
15.1. Природа и классификация лидерства	108
15.2. Лидерство и власть	109
15.3. Лидер и организация	110
Контрольные вопросы	112
ГЛАВА 16. КОМАНДА МЕНЕДЖЕРА	113
16.1. Формирование команды менеджера	113
16.2. Эффективность управленческой команды	114
16.3. Роль менеджера в команде.....	115
Контрольные вопросы	118
ГЛАВА 17. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ	119
17.1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла	119
17.2. Имидж и деловая репутация организации	123
17.3. Управление организационной культурой организации.....	125
ГЛАВА 18. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ	127
18.1. Значение организационных изменений	127
18.2. Причины сопротивления персонала изменениям в организации	129
18.3. Подготовка и осуществление нововведений	131
Контрольные вопросы	135
ЧАСТЬ IV. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	136
ГЛАВА 19. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ.....	136
19.1. Управление профессиональной карьерой	136
19.2. Система служебно-профессионального продвижения персонала.....	138
19.3. Работа с кадровым резервом.....	138
Контрольные вопросы	140
ГЛАВА 20. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ	141
20.1. Понятие маркетинговой культуры персонала и типы взаимодействия людей в деловых контактах.....	141

20.2. Сотрудничество в управлении организацией	143
20.3. Управление поведением клиентуры	143
Контрольные вопросы	145
ГЛАВА 21. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ	
В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА	146
21.1. Условия осуществления международных операций в системе бизнеса.....	146
21.2. Управление интернациональным персоналом организации	148
22.3. Производительность и культурные возможности стран мира.....	150
Контрольные вопросы	150
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	151
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	152
ГЛОССАРИЙ	160

ВВЕДЕНИЕ

Организационное поведение позволяет руководителям лучше понять природу человека, управлять его поведением в организации и определять, как поведение влияет на результаты работы.

Организационное поведение – это область исследований, при которых используют теорию, методы, принципы и модели различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей и познавательных способностей и действий при индивидуальной работе и работе в группах, а также в рамках организации.

В федеральном государственном образовательном стандарте высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) – «бакалавр») в структуре базовой (общепрофессиональной) части профессионального цикла основной образовательной программы предусмотрена комплексная дисциплина «Теория менеджмента», включающая три модуля: «История управленческой мысли», «Теория организации» и «Организационное поведение». Учебное пособие посвящено одной из этих дисциплин, расширяет идеи учебника «Организационное поведение» (автор Резник С.Д. ИНФРА-М, Москва 2002-2013 г.), используемого многими вузами России в качестве учебника по дисциплине «Организационное поведение».

Основная цель изучения дисциплины «Организационное поведение» – овладение методами и приемами исследования и управления поведением личностью и группы в организации.

Материалы учебного пособия, представленные в виде рисунков, схем, определений призваны облегчить выработку практических навыков руководства людьми в организациях.

Задачами изучения курса являются:

- получение представления о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- изучение подходов к построению таких организационных систем, которые ставят в центр человека и его потребности;
- изучение методов описания поведения работников и группы в организации;
- формирование навыков управления поведением индивида и группы с целью повышения эффективности деятельности организации.

Дисциплина «Организационное поведение», опираясь на такие основные компоненты как индивид, группа и организация, представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин с целью выработки у студентов навыков эффективного взаимодействия с персоналом организации.

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- содержание деятельности и модель качеств менеджера (ОК-12);
- структуру и основные типы организации (ПК-2);
- основы формирования лидерства и власти в организации (ПК-4);
- основные теории мотивации персонала (ПК-4);
- основные принципы построения эффективной команды, процесс взаимодействия людей в группе (ПК-5);
- методы разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);
- принципы управленческого общения; стили и методы руководства; психологические особенности мотивации персонала, методы мотивационного воздействия на работника (ПК-14);
- приемы психологической подготовки персонала к нововведениям (ПК-17).

Уметь:

- формировать бизнес-группы для реализации проектов, организовывать работу в «команде» (ОК-7);
- осуществлять деловое общение: публичное выступление, переговоры, совещание, дискуссию (ОК-6, ОК-19);
- понимать и учитывать интересы личности и трудового коллектива (ОК-13);
- разрабатывать проекты организационных систем, которые ставят в центр человека и его потребности (ПК-2);
- применять эффективные методы руководства; ориентироваться в системе мотивации персонала (ПК-4);
- обеспечивать эффективность делегирования полномочий (ПК-2);
- умело разрешать конфликтные ситуации (ПК-6);
- грамотно выстраивать межличностные отношения (ПК-7);
- формировать корпоративный дух персонала; осуществлять реализацию нововведений (ПК-17);
- управлять поведением индивида и группы в соответствии с критериями эффективности деятельности организации.

Владеть:

- культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации для управления поведением личности, группы (ОК-5);
- умением логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь при управленческом общении (ОК-6);

- готовностью к кооперации с коллегами, работе в коллективе, «команде» (ОК-7);
- способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний (ОК-19);
- способностью делегировать полномочия (ПК-2);
- способностью эффективно организовывать групповую работу (ПК-5);
- способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);
- современными технологиями управления персоналом (ПК-14);
- способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17).

Руководителю организации требуются не только системные знания по теории управления, но и практические навыки руководства. После каждой главы обучаемому предлагаются контрольные вопросы, закрепляющие материал. С учетом издаваемого «практикума по курсу «Организационное поведение» это позволит успешнее формировать знания и компетенции, обеспечивать не только лучшее понимание, запоминание, но и вырабатывать умение применять полученные знания в реальной производственной обстановке.

Учебное пособие содержит 21 главу, сгруппированных в три раздела. Материалы учебного пособия представлены в презентабельной форме и предназначены для облегчения изучения основных понятий учебного курса.

В первом разделе рассматривается место организационного поведения в системе менеджмента организации, основные определения организационного поведения, его цели, задачи и особенности, общая модель качеств менеджера, а также составляющие элементы содержания деятельности менеджера. Особое внимание уделяется основным компонентам организационного поведения: личности и группе, раскрываются технологии изучения личности, а также особенности группового поведения, методы улучшений взаимоотношений в коллективе и формирования сплоченного коллектива.

Второй раздел посвящен методам руководства: организационно-распорядительным, делегированию полномочий, мотивации персонала, стилю руководства. Все темы направлены на рассмотрение и изучение различных вариантов поведения руководителя в тех или иных ситуациях, помогают сделать общение и взаимоотношения внутри коллектива более ясным и продуктивным. Благодаря технологиям, представленным в этом разделе, можно научиться узнавать мнение и намерения ваших подчиненных и начальника к вам.

В третьем разделе учебного пособия речь идет о взаимоотношениях менеджера и команды. Здесь раскрываются такие понятия, как лидерство, организационная культура и команда менеджера, предлагаются различ-

ные методы организации работы менеджера в команде. В этом же разделе рассматриваются иногда неприятные, но неизбежные для менеджера процессы в организации: конфликты и изменения. Все представленные технологические методы направлены на то, что помочь понять сущность и причины этих процессов, а значит, и сделать так, чтобы все эти процессы проходили для фирмы наименее болезненно, а может быть даже продуктивно и положительно.

Авторы выражают глубокую признательность рецензентам: Дорофееву В.Д., заведующему кафедрой «Менеджмент» Пензенского государственного университета, заслуженному деятелю науки и техники Российской Федерации, д.т.н., профессору, Бондаренко В.В., директору Пензенского филиала Финансового университета при Правительстве РФ, д.э.н., профессору.

ЧАСТЬ I. МЕНЕДЖЕР, ЛИЧНОСТЬ, ГРУППА В СИСТЕМЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

ГЛАВА 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ

- Организация как система, встроенная во внешний мир
- Организационное поведение в системе менеджмента организации
- Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения

ЦИТАТА

**ТОМУ, КТО НЕ УМЕЕТ ЛАДИТЬ С ЛЮДЬМИ,
НЕЛЬЗЯ ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕСОМ, ПОТОМУ
ЧТО ИМЕННО ЛЮДИ НАС ОКРУЖАЮТ.**

*Ли Якокка, выдающийся
американский менеджер*

1.1. Организация как система, встроенная во внешний мир

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Организация и ее составляющие

ОРГАНИЗАЦИЯ – это люди, задачи, управление.

Люди, которые входят в организацию.

Задачи, ради которых создана организация.

Управление, которое формирует, мобилизует и приводит в движение потенциал организации (делает организацию действующим, живым организмом).

ОРГАНИЗАЦИЯ – систематизированное сознательное взаимодействие людей и их действий, преследующее достижение особых целей.

ОРГАНИЗАЦИЯ – это всегда система, встроенная во внешний мир.



Рис. 1.1. Схема организации

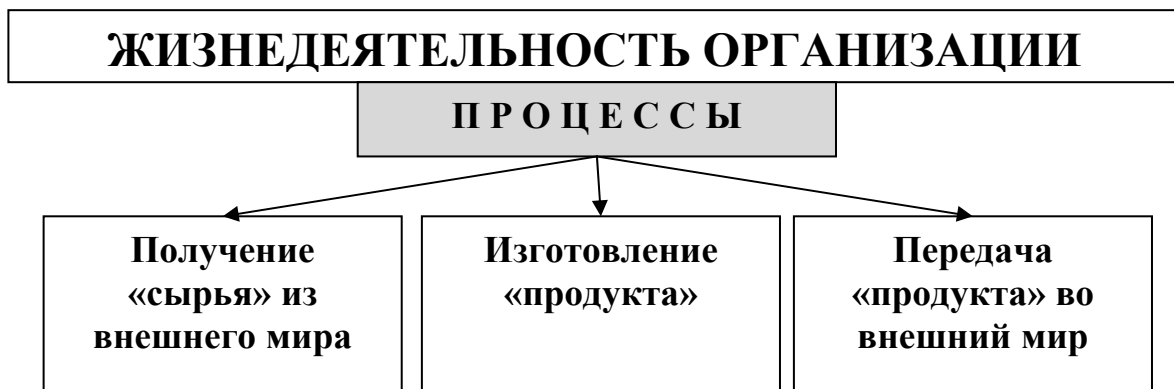


Рис. 1.2. Жизнедеятельность организации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

НАЗНАЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ – управление организацией в самом широком смысле, как системой жизнедеятельности, механизмом и самой деятельностью по поддержанию баланса между этими тремя процессами и мобилизация ресурсов организации на осуществление этих процессов.

СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ЧЕРТЫ ОТКРЫТЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

- Признание взаимозависимости между системой и внешним миром
- Адаптивность, приспособляемость
- Наличие обратной связи

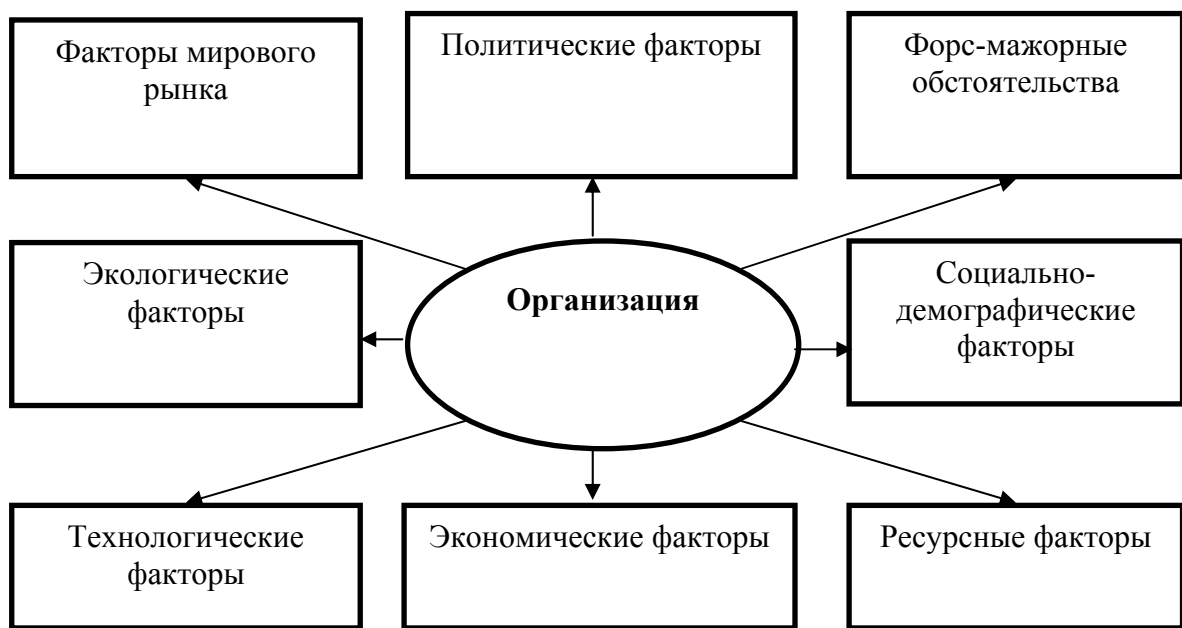


Рис. 1.3. Факторы внешней среды организации

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ – ЭТО:

- Управление процессами ВНУТРИ ОРГАНИЗАЦИИ
- Управление процессами включения организации во ВНЕШНЮЮ СРЕДУ
- ЧТО И КАК ДЕЛАЕТСЯ В МЕХАНИЗМЕ УПРАВЛЕНИЯ (функциональные характеристики управления)

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ – формирует, координирует и приводит в движение ресурсы организации для достижения своих целей, формирует и изменяет (если необходимо) внутреннюю среду организации, осуществляет управление функциональными процессами внутри организации

НАЗНАЧЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА ОРГАНИЗАЦИИ – управление организацией в самом широком смысле, как системой жизнедеятельности, механизмом и самой деятельностью по поддержанию баланса между этими тремя процессами и мобилизация ресурсов организации на осуществление этих процессов

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА – это органическое сочетание составляющих:

- Структура организации
- Внутриорганизационные процессы
- Технологии
- Кадры
- Организационная культура

Уровни культуры:

I. Поверхностный

Может увидеть сторонний наблюдатель

II. Средний

Снаружи можно увидеть только небольшую часть

III. Глубинный

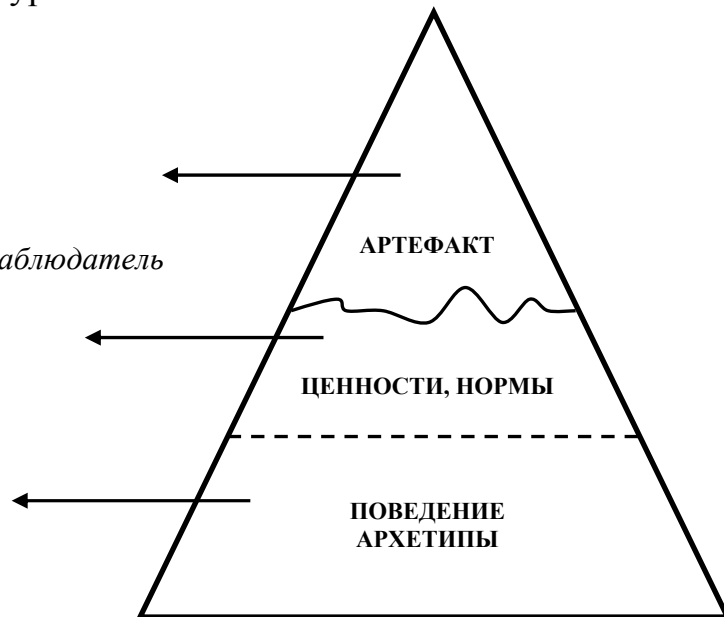


Рис. 1.4. Модель организационной культуры Э.Шейна

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ВНУТРЕННЯЯ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ это пять групп основных функциональных процессов как объект управления со стороны менеджмента:

- производство
- маркетинг
- финансы
- работа с кадрами
- учет и анализ хозяйственной деятельности

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ предполагает, что службы менеджмента, руководители разных уровней осуществляют управление процессом переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих на входе в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде.

Для этого менеджмент осуществляет следующие операции:

- управление разработкой и проектирование продукта;
- выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники с целью оптимизации затрат;
- управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;
- управление запасами на складах.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОМ призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворения потребностей клиентов организации и достижение целей организации. Это достигается управлением следующими процессами:

- изучение рынка
- реклама
- образование
- создание систем сбыта
- распределение созданной продукции
- сбыт

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСАМИ предполагает, что менеджмент осуществляет управление процессом движения финансовых средств в организации.

Для этого осуществляется:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между различными сторонами, определяющими жизнь организации;
- оценка финансового потенциала организации.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ УЧЕТОМ И АНАЛИЗОМ – это управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения результатов фактической деятельности с ее возможностями и деятельностью других организаций. Позволяет вскрыть проблемы, на которые нужно обратить пристальное внимание, и выбрать наилучшие пути осуществления деятельности организации.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ предполагает:

- планирование кадровой работы;
- набор, отбор и расстановка кадров;
- обучение, повышение квалификации и продвижение кадров;
- компенсации за труд;
- безопасность и здоровье;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров;
- дисциплина, контроль, оценка действий персонала.

1.2. Организационное поведение в системе менеджмента организации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ – это научная дисциплина, которая занимается изучением поведения людей, работающих в организации, и тем, как они осуществляют совместную деятельность в рамках определенных организационных структур.

Наша задача научиться: управлять организационным поведением

ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ:

- полнее раскрывать потенциал персонала организации осуществлять выбор направлений совершенствования ее деятельности, используя для этих целей современные технологии;
- разрабатывать такие проекты организационных систем, которые соответствовали бы критериям, ставящим в центр человека и его потребности;
- определять стратегии профессионального вмешательства, позволяющие исключать консерватизм в организации труда.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ:

- междисциплинарный характер;
- системность;
- возрастающая популярность у практикующих менеджеров.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ:

- целенаправленное формирование трудовых коллективов;
- моральное стимулирование работников;
- использование методов управления индивидуальным поведением;
- коллективная деятельность работников и их социальная активность.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ БАЗИРУЕТСЯ НА:

- использовании методов психологического побуждения (мотивации);
- учете индивидуальных особенностей работников (темперамент, характер, направленность личности, потребности человека);
- психологических аспектах деятельности человека (внимание, эмоции, воля, речь, умения и навыки).

МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ:

ОПРОСЫ:

- интервью,
- анкетирование,
- тестирование.

Т а б л и ц а 1 . 1

**Структура занятий
по курсу «Организационное поведение»**

Лекции	Уч. часов	Деловые игры, семинары	Уч. часов
1	2	3	4
Модуль 1. Менеджер, личность, группа в системе организационного поведения			
1. Организация и организационное поведение	2	Взаимные представления. Тест «Входной контроль знаний»	2
2. Поведение человека и эффективность организации	2	Тесты «Человек и окружающая среда»	2
3. Содержание деятельности и модель качеств менеджера	2	Деловая игра «Контракт с руководителем»	2
4. Личность в организации	2	Теория личности «Кто Вы?» (тесты)	2

Продолжение табл. 1.1

1	2	3	4
5. Группа и групповое поведение в организации	2	Деловая игра «Социально-психологический климат в коллективе»	2
Модуль 2. Методы руководства			
6. Организационно-распорядительные методы руководства	2	Деловая игра «Распоряжение»	2
7. Делегирование полномочий	2	Видеотренинг «Делегирование полномочий»	2
8. Мотивация персонала	2	Видеотренинг «Мотивация»	2
9. Мотивация персонала: зарубежный опыт	2	Тест «Мотивация к избеганию неудач»	2
10. Стиль руководства и репутация менеджера	2	Деловая игра «Методика определения стиля руководства трудовым коллективом»	2
11. Управленческое общение: взаимоотношения с персоналом	2	Видеотренинг «Психология контакта с подчиненными»	2
12. Конфликты в организации	2	Анализ ситуаций «В коллектив пришел новичок»	2
13. Индивидуальная беседа с подчиненными	2	Видеотренинг «Индивидуальная беседа»	2
14. Управленческое общение: взаимоотношения с руководителем	2	Видеотренинг «Психология контакта с руководителем»	2
Модуль 3. Лидерство, управление командой и организационная культура			
15. Лидерство в организации	2	Круглый стол «Лидерство»	2
16. «Команда» менеджера	2	Круглый стол «Командное руководство»	2
17. Управление поведением в организации	2	Круглый стол «Организационная культура организации»	2
18. Управление изменениями в организации	2	Круглый стол «Нововведения»	2
Модуль 4. Персональное развитие организации и поведенческий маркетинг			
19. Управление персональным развитием организации	2	Деловая игра «Экспертная оценка при формировании кадрового резерва»	2

Окончание табл. 1.1

1	2	3	4
20. Поведенческий маркетинг	2	Тест «Этика бизнеса»	2
21. Организационное поведение в системе международного бизнеса	2	Круглый стол «Особенности международного бизнеса»	2
Итого:	42		42

1.3. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения

Изучив курс «Организационное поведение», менеджер должен знать:

- Значение понятия «Организация» и место организационного поведения в системе менеджмента организации.
- Содержание деятельности и модель качеств менеджера.
- Значение личности в организации и ее структурные особенности.
- Факторы группового поведения и методы изучения и анализа взаимоотношений в профессиональной группе.
- Организационно-распорядительные методы руководства.
- Основы делегирования полномочий.
- Теорию мотивации персонала.
- Принципы эффективного поощрения и наказания работников.
- Зарубежный опыт мотивации персонала.
- Стили руководства.
- Основы взаимоотношений с подчиненными.
- Основы индивидуальной беседы с подчиненным.
- Основы взаимоотношений с руководителем.
- Значение лидерства в организации и ее природу.
- Принципы эффективного формирования команды менеджера.
- Понятие организационной культуры и ее структуры.
- Природу конфликтов в организации и принципы управления ими.
- Принципы управления изменениями в организации.
- Основы персонального развития в организации.
- Поведенческий маркетинг.
- Условия организационного поведения в системе международного бизнеса.

МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН УМЕТЬ, ВЛАДЕТЬ КОМПЕТЕНЦИЯМИ:

- Управлять взаимоотношениями с коллегами, подчиненными и руководителем.
- Полнее раскрывать потенциал персонала организации.
- Целенаправленно формировать трудовой сплоченный коллектив.
- Правильно делегировать полномочия.
- Использовать методы психологического побуждения (мотивации).
- Учитывать индивидуальные особенности работника и психологические аспекты его деятельности.
- Выбатывать стратегию изменений.
- Управлять деловой карьерой персонала в организации.
- Эффективно управлять группами людей.
- Устанавливать межличностные отношения (лидерство, навыки устных и письменных коммуникаций и т.д.).
- Обеспечивать стабильность деятельности (управлять конфликтами и т.д.).

Контрольные вопросы

1. Каковы сущность и основные черты современной организации?
2. Каковы свойства организации как открытой и закрытой системы?
3. Какие три основополагающих процесса включает в себя деятельность любой организации?
4. Охарактеризуйте процесс управления внутри организации. Какие пять групп функциональных процессов, охватывающих деятельность любой организации.
5. Дайте определение организационного поведения.
6. В решении каких задач помогает менеджеру знание основ организационного поведения?
7. Назовите и охарактеризуйте элементы системы организационного поведения. Какие принципы построения системы организационного поведения Вы знаете?
8. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения?

ГЛАВА 2. ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

- Поведение как экономическая категория.
- Теории поведения человека в организации
- Эффективность организации

ЦИТАТА

**ПОВЕДЕНИЕ – ЭТО ЗЕРКАЛО, В КОТОРОМ
КАЖДЫЙ ДЕМОНИСТРИРУЕТ СВОЙ ОБЛИК.**

*Иоган Вольфганг Гете,
немецкий поэт, мыслитель, ученый*

2.1. Поведение как экономическая категория

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ПОВЕДЕНИЕ – совокупность поступков, совершаемых в относительно продолжительный период в постоянных или меняющихся условиях.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СОЦИОЛОГИЯ И ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА – это науки, занимающиеся исследованием поведения людей и общностей, его причин и элементов в условиях экономических отношений, т. е. производства, распределения, обмена, потребления, владения и управления.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ГРУППА – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

СОЦИАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ – производная компонента социальной среды, которая преломляется в субъективных характеристиках и актах действующих лиц, а также результат субъективной детерминации человеческой активности. В этом смысле его можно понимать как процесс целенаправленной активности в соответствии со значимыми интересами и потребностями человека.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ – это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в организации.

2.2. Теории поведения человека в организации

ФАКТОРЫ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ

1. КРУГ ОБЩЕНИЯ: личный (включает эмоциональные связи), служебный (определяется должностными инструкциями). Выделяют круг ближайшего общения (не более 5 человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации), периодические общения (рассматриваются только официальные вопросы, регулярно возникающие в процессе функционирования организации), эпизодические общения (охватывают всех сотрудников организации и личных знакомых).

2. РОЛЬ, характеризующая совокупность действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими состояниями и местом в управленческой иерархии. На ролевое поведение влияют характер индивида, использование им своей роли, ее приемлемость для индивида.

3. СТАТУС – оценка окружающими личности данного субъекта и используемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида.

ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ (А. ФАЙОЛЬ)

– Разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы).

– Власть (право отдавать команды и нести ответственность за результаты).

– Дисциплина (четкое и ясное взаимопонимание между рабочими и менеджерами, базирующееся на уважении к правилам и договоренностям, существующим в организации; в основном результат возможностей руководства).

– Единство распорядительства (распоряжение только от одного руководителя и подотчетность только одному руководителю).

– Единство руководства (один руководитель и единый план для каждого набора действий по достижению каких-то единых целей).

– Подчинение индивидуальных интересов общим интересам (менеджер должен добиваться с помощью личного примера и жесткого, но справедливого управления того, чтобы интересы индивидов, групп и подразделений не превалировали над интересами организации в целом).

- Вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать рабочих на работу с отдачей).
- Централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбираться таким образом, чтобы давать лучшие результаты).
- Цепи взаимодействия (четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным).
- Порядок (все должны знать свое место в организации).
- Равенство (к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму).
- Стабильность персонала (кадры должны находиться в стабильной ситуации).
- Инициатива (менеджеры должны поощрять подчиненных выдвигать идеи).
- Корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы).

ЭЛЕМЕНТЫ ПОСТРОЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (М. ВЕБЕР)

- разделение труда на базе функциональной специализации;
- хорошо определенная иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм, определяющих права и обязанности работников;
- система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;
- отсутствие личного начала в межличностных отношениях;
- прием в организацию на основе компетентности и потребностей организации;
- продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний организации, которые приходят с выслугой лет;
- стратегия пожизненного найма;
- четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение наверх для квалифицированных работников;
- управление административной деятельностью состоит в разработке и установлении доскональных письменных инструкций по внутриорганизационным действиям.

СОСТАВЛЯЮЩИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА (Д. РОТТЕР)

- 1) **ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ РЕАКЦИИ, НАПРАВЛЕННЫЕ НА ДОСТИЖЕНИЕ УСПЕХА, РЕЗУЛЬТАТА**, служат основанием социального признания;
- 2) **ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ РЕАКЦИИ ПРИСПОСОБЛЕНИЯ, АДАПТАЦИИ** – это техника согласования с требованиями других людей, общественных норм и т.п.;

3) **ЗАЩИТНЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ РЕАКЦИИ** используются в ситуациях, требования которых превышают возможности человека в данный момент (это такие реакции, как отрицание, подавление желаний, обесценивание, затушевывание и т.п.);

4) **ТЕХНИКИ ИЗБЕГАНИЯ** – поведенческие реакции, направленные на «выход из поля напряжения», уход, бегство, отдых и т.п.;

5) **АГРЕССИВНЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ РЕАКЦИИ** – это может быть и реальная физическая агрессия, и символические формы агрессии: ирония, критика другого, насмешка, интриги, направленные против интересов другого человека, и т.п.

ПРИНЦИПЫ МОТИВАЦИИ ЧЕЛОВЕКА (А. МАСЛОУ)

1) мотивы имеют иерархическую структуру;

2) чем выше уровень мотива, тем менее важными становятся и чисто материальные потребности;

3) пока не удовлетворены потребности более низкого уровня (в еде, одежде и др.), высшие (духовные, альтруистические) остаются сравнительно неактуальными. С момента их удовлетворения низшие потребности теряют мотивирующую силу;

4) с ростом потребностей повышается активность человека в их удовлетворении.

2.3. Эффективность организации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ – это: 1) соответствие того, что делает работник, целям организации и установленным требованиям; 2) выполнение работы наиболее рациональными и экономичными методами; 3) максимальное использование возможностей работников.

ОГРАНИЧЕНИЯ, ПРЕПЯТСТВУЮЩИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ

1. Непригодность руководителя.
2. Неквалифицированные сотрудники.
3. Неконструктивный климат.
4. Нечеткость целей.

5. Низкие результаты работы.
6. Неэффективность методов работы.
7. Нехватка открытости и наличие конфронтации.
8. Недостаточный профессионализм и культура сотрудников.
9. Низкие творческие способности персонала.
10. Неконструктивные отношения с другими коллективами.

ФАКТОРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГРУППЫ

- сплоченности группы;
- стиля руководства;
- способа принятия групповых решений;
- статуса, размера и состава группы;
- среды функционирования группы;
- состояния коммуникаций;
- важности и характера задач, стоящих перед людьми.

ОГРАНИЧЕНИЯ В ДОСТИЖЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ

1. Недостаток реализма.
2. Неопределенные временные рамки.
3. Отсутствие измеримости.
4. Неэффективность.
5. Недостаток совместной заинтересованности.
6. Конфликты с другими.
7. Недостаток информированности.
8. Использование целей может использоваться для преследования и наказания людей.
9. Недостаток анализа.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ РЯДОМ КРИТЕРИЕВ:

- краткосрочными критериями эффективности;
- среднесрочными критериями эффективности;
- долгосрочными критериями эффективности.

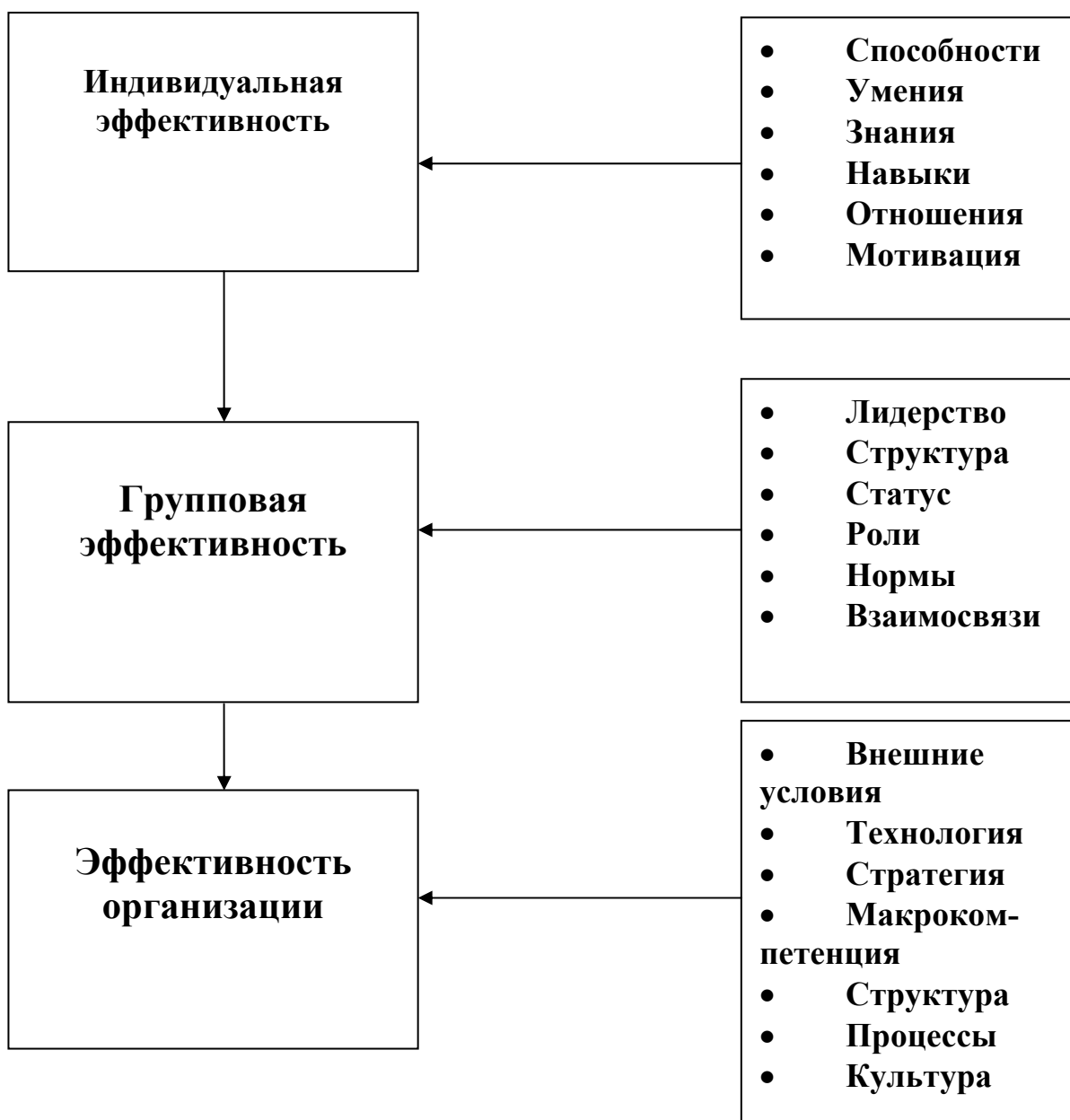


Рис.2.1. Взаимосвязь индивидуальной, групповой и организационной эффективности

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

КРАТКОСРОЧНЫЕ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ – критерии, оценивающие положение дел в организации за короткий промежуток времени.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ПРОДУКТИВНОСТЬ – способность организации обеспечивать необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

КАЧЕСТВО – возможность организации удовлетворять запросы клиентов по использованию изделия и предоставлению услуг; оценки исходят от покупателей.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ГИБКОСТЬ – способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой, умение адаптировать методы и средства для выпуска новых продуктов с учетом происходящих изменений.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ – чувство удовлетворенности у работников от выполненной работы, осознания своей роли в организации.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

СРЕДНЕСРОЧНЫЕ КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ – критерии, с помощью которых производят оценку за более продолжительный временной интервал по сравнению с краткосрочными критериями.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ – положение организации в отрасли, ее рейтинг, репутация, восприятие ее со стороны конкурентов в борьбе за покупателей.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

РАЗВИТИЕ – инвестирование средств таким образом, чтобы удовлетворить будущий спрос внешней среды на продукцию, услуги как залог выживания.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ДОЛГОСРОЧНЫЙ КРИТЕРИЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ – способность организации сохранять свое положение внутри среды, т. е. ее выживание.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «поведение».
2. Назовите основные виды поведения в организации.
3. Дайте определение понятию «группа» и назовите её основные виды.
4. Назовите основные факторы поведения личности.
5. Какими формами характеризуется трудовое поведение?
6. Как школа научного управления относилась к человеческому фактору?
7. Опишите иерархическую теорию потребностей А.Маслоу.
8. Назовите критерии эффективности организации, сравните эффективность индивида и группы и покажите их взаимосвязи.

ГЛАВА 3. СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, МОДЕЛЬ КАЧЕСТВ И КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА

- Содержание и характер деятельности руководителя
- Модель качеств и компетенций менеджера
- Общие управленческие требования к менеджеру

ЦИТАТА

**ОТДЕЛЬНЫЙ СКРИПАЧ
САМ УПРАВЛЯЕТ СОБОЙ,
ОРКЕСТР НУЖДАЕТСЯ В ДИРИЖЕРЕ.**

Карл Маркс

3.1. Содержание и характер деятельности руководителя

ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ:

1. Планирование
2. Организация
3. Распорядительство
4. Мотивация
5. Учёт и контроль

СОДЕРЖАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

Менеджер организует работу организации и несет личную ответственность за всю ее деятельность.

Конечный продукт деятельности руководителя – изменения в материальном производстве, общественных отношениях, духовной жизни.

Роль руководителя организации заключается в создании условий: для динамичной реализации функций управления, их корректировки и совершенствования, заинтересованного участия персонала в управлении и жизнедеятельности коллектива фирмы, эффективного труда и нормальных трудовых отношений.

3.2. Модель качеств и компетенций менеджера

ПРОСТРАНСТВЕННАЯ СИСТЕМА

I. Организационно-управленческая модель качеств менеджера – общие управленческие требования.

II. Социально-психологическая модель качеств менеджера – умение управлять социально-психологическим климатом на предприятии.

III. Производственная модель качеств менеджера – умение управлять производственной деятельностью предприятия.

IV. Модель персонального менеджмента – умение менеджера управлять самим собой.

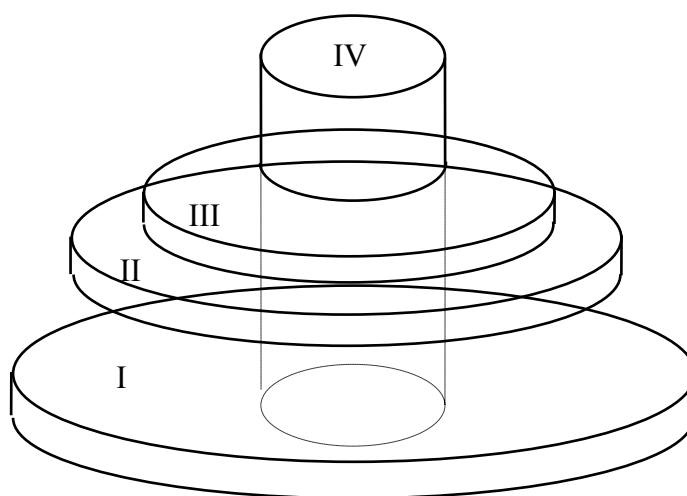


Рис. 3.1. Интегрированная система (модель) сфер деятельности менеджера

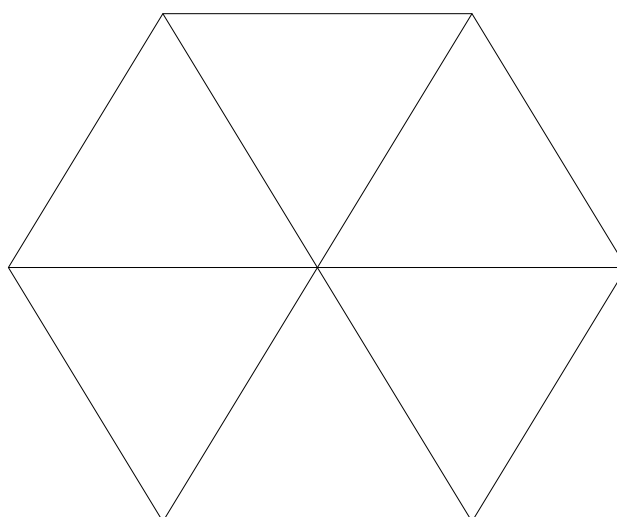


Рис. 3.2. Организационно-управленческая модель качеств менеджера

Таблица 3.1

I. Группа качеств «Профессиональная управленческая компетентность»

КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ		УЧЕБНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ	
КАЧЕСТВА	КОМПЕТЕНЦИИ	3	4
1	Общесекторные компетенции (ОК) владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения (ОК-5); умение логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь (ОК-6); способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8); владение одним из иностранных языков на уровне, обеспечивающем эффективную профессиональную деятельность (ОК-14); владение основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, навыками работы с компьютером как средством управления информацией (ОК-17); способность работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах (ОК-18);	2	4
1.1. Организационно-управленческая культура	Знания в сфере: 1) теории менеджмента; 2) условий, технологий и организации производства; 3) управления персоналом; 4) психологии; 5) социологии; 6) педагогики.	Дисциплины, рекомендованные Федеральным государственным образовательным стандартом ВПО	Дисциплины, устанавливаемые вузом: факультативные дисциплины, дисциплины по выбору
		Финансовый менеджмент, Учет и анализ Деловые коммуникации Методы принятия управленческих решений Иностранный язык Информационные технологии в менеджменте Информационные технологии в менеджменте	Логика Логика, Риторика Деловой иностранный язык Информатика Информатика
	Профессиональные компетенции (ПК) способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8); способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-10); владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ПК-18); знание современных концепций организации операционной деятельности и готовность к их применению (ПК-22);	История управленческой мысли, История, Философия Теория менеджмента, Организационное поведение, Деловые коммуникации Теория менеджмента, Методы принятия управленческих решений, Управление человеческими ресурсами Стратегический менеджмент, Маркетинг Управление проектами, Методы принятия управленческих решений, Теория организации, Стратегический менеджмент, Управление операциями Управление операциями, Теория организации	Культурология, Политология Конфликтология Теория менеджмента, Методы принятия управленческих решений, Управление человеческими ресурсами Стратегический менеджмент, Маркетинг Управление проектами, Методы принятия управленческих решений, Теория организации, Стратегический менеджмент, Управление операциями Управление операциями, Теория организации

Продолжение табл. 3.1

1	2	3	4
<p>1.1. Организационно-управленческая культура</p>	<p>владение методами управления проектами и готовность к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20); знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23); владение средствами программного обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления (ПК-33); умение моделировать бизнес-процессы и знакомство с методами реорганизации бизнес-процессов (ПК-35); умение использовать в практической деятельности организаций информацию, полученную в результате маркетинговых исследований и сравнительного анализа лучших практик в менеджменте (ПК-36).</p>	<p>Управление проектами, Информационные технологии в менеджменте Финансовый менеджмент, Финансовые рынки и институты, Учет и анализ Информационные технологии в менеджменте, Финансовый менеджмент Бизнес-планирование, Управление проектами, Управление изменениями, Теория организации Маркетинг, Сравнительный менеджмент</p>	<p>Управление качеством, Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности Экономико-математическое моделирование в управлении, Исследование систем управления Производственный менеджмент, Основы предпринимательской деятельности</p>
<p>1.2. Экономическая культура</p> <p>Знания в сфере:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) экономической теории; 2) анализа хозяйственной деятельности; 3) планирования; 4) финансирования и кредитования; 5) статистики; 6) экономики труда; 7) бухучета; 8) маркетинга; 9) банковского дела (макро- и микроэкономики); 10) налогообложения; 11) работы с ценными бумагами; 12) основ коммерции. 	<p>Общекультурные компетенции (ОК)</p> <p>владение методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования (ОК-15); понимание роли и значения информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономических знаний (ОК-16);</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК)</p> <p>способность использовать основные методы финансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуре капитала (ПК-11); способность оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании (ПК-12); способность к экономическому образу мышления (ПК-26); способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления (ПК-27); способность анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса (ПК-29);</p>	<p>Математика, Статистика, Финансовый менеджмент Информационные технологии в менеджменте Финансовый менеджмент, Анализ и учет, Корпоративные финансы Инвестиционный анализ, Финансовый менеджмент, Анализ и учет Финансовый менеджмент Финансовый менеджмент, Стратегический менеджмент, Бизнес планирование Маркетинг</p>	<p>Исследование систем управления, Экономико-математическое моделирование в управлении, Эконометрика Информатика Экономический анализ производственно-хоз. деятельности, Ценообразование Экономическая инвестиций Эконометрика, Экономическая теория, Экономическая теория, Государственное и муниципальное управление, Исследование систем управления, Поведение потребителей, Экономическая теория,</p>

Продолжение табл. 3.1

1	2	3	4
<p>1.2. Экономическая культура</p>	<p>знание экономических основ поведения организаций, наличие представления о различных структурах рынков и способности проводить анализ конкурентной среды отрасли (ПК-30);</p>	<p>Стратегический менеджмент, Маркетинг, Финансовые рынки и институты</p>	<p>Экономическая теория, Экономика, организация и управление предприятиями отраслей комплексов</p>
	<p>умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели (ПК-31);</p>	<p>Методы принятия управленческих решений, Финансовый менеджмент</p>	<p>Экономико-математическое моделирование в управлении, Исследование систем управления</p>
	<p>способность выбирать математические модели организационных систем, анализировать их адекватность, проводить адаптацию моделей к конкретным задачам управления (ПК-32);</p>	<p>Финансовый менеджмент</p>	<p>Экономико-математическое моделирование в управлении, Исследование систем управления</p>
	<p>способность применять основные принципы и стандарты финансового учета для формирования учетной политики и финансовой отчетности организации (ПК-38);</p>	<p>Финансовый менеджмент, Учет и анализ</p>	
	<p>владение навыками составления финансовой отчетности и осознание влияния различных методов и способов финансового учета на финансовые результаты деятельности организации (ПК-39);</p>	<p>Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет, финансовый учет), Финансовый менеджмент</p>	<p>Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности, Антикризисное управление</p>
	<p>способность анализировать финансовую отчетность и принимать обоснованные инвестиционные, кредитные и финансовые решения (ПК-40);</p>	<p>Учет и анализ, Инвестиционный анализ, Финансовый менеджмент</p>	<p>Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности, Бухгалтерский учет, Антикризисное управление</p>
	<p>способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-43);</p>	<p>Инвестиционный анализ, Финансовый менеджмент, Управление проектами</p>	
	<p>способность оценивать эффективность использования различных систем учета и распределения затрат; наличие навыков калькулирования и анализа себестоимости продукции и способность принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета (ПК-41);</p>	<p>Учет и анализ (финансовый учет, управленческий учет), Финансовый менеджмент</p>	<p>Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности, Бухгалтерский учет</p>
	<p>способность обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования (ПК-44);</p>	<p>Финансовый менеджмент, Антикризисное управление, Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности, Финансовый менеджмент</p>	
	<p>владение техниками финансового планирования и прогнозирования (ПК-45);</p>	<p>Финансовый менеджмент</p>	
	<p>понимание роли финансовых рынков и институтов, способность к анализу различных финансовых инструментов (ПК-46).</p>	<p>Финансовый менеджмент</p>	

О к о н ч а н и е т а б л . 3 . 1

1	2	3	4
<p>1.3. Правовая культура Знания в сфере хозяйственного, трудового и др. видов права; 2) знание политической обстановки и умение в ней разбираться, и 3) опыт общественной и политической деятельности; 4) соблюдение государственных законов.</p>	<p>Общекультурные компетенции (ОК) способность занимать активную гражданскую позицию (ОК-3); способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8); умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9).</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК) понимание основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28).</p> <p>Общекультурные компетенции (ОК) владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения (ОК-5); готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7); способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК) способность проектировать организационную структуру, осуществлять распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования (ПК-2); способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8); владение современными технологиями управления персоналом (ПК-14);</p> <p>способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47).</p> <p>способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49);</p> <p>способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности (ПК-50).</p>	<p>Правоведение</p> <p>Методы принятия управленческих решений</p> <p>Правоведение, Финансовый менеджмент,</p> <p>Государственное и муниципальное управление</p> <p>Финансовый менеджмент, Учет и анализ</p> <p>Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами</p> <p>Методы принятия управленческих решений</p> <p>Теория менеджмента, Организационное поведение, Финансовый менеджмент</p> <p>Теория менеджмента, Методы принятия управленческих решений, Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение,</p> <p>Финансовый менеджмент, Управление изменениями</p> <p>Финансовый менеджмент, Управление проектами, Маркетинг</p> <p>Финансовый менеджмент</p>	<p>Политология</p> <p>Государственное и муниципальное управление, Бухгалтерский учет</p> <p>Логика</p> <p>Социология</p> <p>Теория организации, Производственный менеджмент</p> <p>Производственные практики</p> <p>Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности, Производственный менеджмент</p> <p>Основы предпринимательской деятельности, Инновационный менеджмент</p> <p>Основы предпринимательской деятельности</p>
<p>1.4. Опыт работы в менеджменте и предпринимательстве</p>			

Таблица 3.2

II. Группа качеств «Организаторские качества и компетенции бакалавра менеджмента»

КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ		УЧЕБНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ, ФОРМИРУЮЩИЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
КАЧЕСТВА	КОМПЕТЕНЦИИ	3	4	
<p>2.1. Тяга к лидерству</p> <p>1) Внутренняя потребность к лидерству;</p> <p>2) стремление быть вожаком</p> <p>2.2. Умение организовать совместную трудовую деятельность</p> <p>Умение:</p> <p>1) подбирать и формировать коллектив,</p> <p>2) способность делегировать полномочия,</p> <p>3) проверять исполнение,</p> <p>4) пользоваться организационно-распорядительными методами руководства</p>	<p>Общекультурные компетенции (ОК)</p> <p>стремление к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК)</p> <p>способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);</p> <p>способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);</p> <p>владение современными технологиями управления персоналом (ПК-14);</p> <p>Общекультурные компетенции (ОК)</p> <p>готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);</p> <p>способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19);</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК)</p> <p>способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);</p> <p>владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);</p> <p>способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);</p> <p>владение современными технологиями управления персоналом (ПК-14);</p>	<p>Дисциплины, рекомендованные Федеральным государственным образовательным стандартом ВПО</p>	<p>Дисциплины, устанавливаемые вузом: факультативные дисциплины, дисциплины по выбору</p>	
		Психология, Лидерство	Персональный менеджмент Технология карьеры	
		Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Лидерство	Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Лидерство	Политология,
		Управление человеческими ресурсами, Социология, Стратегический менеджмент, Организационное поведение,	Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение	Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение
		Социология, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами	Социология, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами	Социология, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами
		Деловые коммуникации, Информационные технологии в менеджменте	Деловые коммуникации, Информационные технологии в менеджменте	Деловые коммуникации, Информационные технологии в менеджменте
		Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение	Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение	Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение
		Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами	Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами	Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами
		Теория менеджмента, Организационное поведение, Деловые коммуникации	Теория менеджмента, Организационное поведение, Деловые коммуникации	Теория менеджмента, Организационное поведение, Деловые коммуникации
		Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение	Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение	Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение

Продолжение табл. 3.2

1	2	3	4	
<p>2.2. Умение организовать совместную трудовую деятельность</p>	<p>способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16);</p>	<p>Корпоративная социальная ответственность, Организационное поведение, Стратегический менеджмент</p>		
	<p>владение методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения (ПК-20);</p>	<p>Управление проектами, Информационные технологии в менеджменте</p>		
	<p>умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37);</p>	<p>Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами</p>		
	<p>способность подбирать и формировать коллектив,</p>	<p>Психология, Организационное поведение</p>		
	<p>способность делегировать полномочия,</p>	<p>Организационное поведение, Корпоративная социальная ответственность, Деловые коммуникации</p>		
	<p>умение пользоваться организационно-распорядительными методами руководства.</p>	<p>Организационное поведение, Лидерство</p>		
	<p>2.3. Коммуникабельность Умение: 1) строить отношения с подчиненными, коллегами, руководителями, другими людьми в различных ситуациях; 2) опираться на коллектив; 3) увлечь людей, действовать не приказом, а убеждением; 4) общительность</p>	<p>Общесукультурные компетенции (ОК) способность строить отношения с подчиненными, коллегами, руководителями, другими людьми в различных ситуациях;</p>	<p>Организационное поведение, Корпоративная социальная ответственность, Лидерство, Деловые коммуникации</p>	
		<p>умение опираться на коллектив;</p>	<p>Организационное поведение, Корпоративная социальная ответственность</p>	
		<p>способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19);</p>	<p>Деловые коммуникации, Информационные технологии в менеджменте</p>	<p>Персональный менеджмент, Этика деловых отношений</p>
		<p>владеть методами и программными средствами обработки деловой информации, способностью взаимодействовать со службами информационных технологий и эффективно использовать корпоративные информационные системы (ПК-34);</p>	<p>Информационные технологии в менеджменте</p>	<p>Информатика, Информационное обеспечение управления производственными системами</p>
<p>способность увлечь людей, действовать не приказом, а убеждением.</p>		<p>Организационное поведение, Корпоративная социальная ответственность, Лидерство</p>		

1	2	3	4
<p>2.4. Личная привлекательность</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) экстравертность, 2) открытость, 3) умение завоевывать авторитет, 4) уверенность в себе, 5) наличие чувства юмора, 6) обаяние, 7) симпатичность 	<p>Общекультурные компетенции (ОК)</p> <p>знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умением оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);</p> <p>стремлением к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10);</p> <p>способностью придерживаться этических ценностей и здорового образа жизни (ОК-22).</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК)</p> <p>способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);</p> <p>способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7);</p>	<p>Философия</p> <p>Психология</p> <p>Физкультура</p> <p>Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Лидерство</p> <p>Теория менеджмента, Организационное поведение, Деловые коммуникации</p>	<p>Персональный менеджмент Технология карьеры</p> <p>Культурология</p> <p>Технология карьеры</p> <p>Конфликтология</p>

Таблица 3.3

III. Группа качеств «Деловые качества и компетенции бакалавра менеджмента»

КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ		КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ	
КАЧЕСТВА	КАЧЕСТВА	КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ	КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ
1	2	3	4
КАЧЕСТВА	КАЧЕСТВА	Дисциплины, рекомендованные Федеральным государственным образовательным стандартом ВПО	Дисциплины, устанавливаемые вузом: факультативные дисциплины, дисциплины по выбору
3.1. Умение стратегически мыслить (стратегия деятельности)	Общекультурные компетенции (ОК)	Корпоративная социальная ответственность	
1) Общий интеллект;	способность учитывать последствия управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности (ОК-20);	Лидерство	
2) жизненная мудрость;	умение генерировать идеи;	Стратегический менеджмент	Логика
3) широкий кругозор;	умение видеть и учитывать перспективу;	Математика	Логика
4) любознательность;	умение ставить и формулировать задачи, выделять главное;	Теория менеджмента,	
5) рассудительность;	Профессиональные компетенции (ПК)	Методы принятия решений,	
6) умение генерировать идеи;	способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);	Управление человеческими ресурсами (управление персоналом, кадровый менеджмент)	
7) умение видеть и учитывать перспективу;		Стратегический менеджмент, Методы принятия управленческих решений	
8) умение ставить и формулировать задачи, выделять главное;	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-9);	Управление человеческими ресурсами, Социология,	Политология
9) умение находить кратчайшие пути решения проблемы;		Стратегический менеджмент,	
10) Новаторский подход (нестандартность мышления), наличие чувства нового;	способность участвовать в разработке стратегии управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию (ПК-13);	Организационное поведение, Корпоративная социальная ответственность	
11) умение принимать решения;	готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15);	Стратегический менеджмент, Бизнес планирование	

Продолжение табл. 3.3

1	2	3	4
	<p>готовность участвовать в реализации программы организационных изменений, способность преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);</p> <p>способность планировать операционную (производственную) деятельность организаций (ПК-19);</p> <p>умение находить и оценивать новые рыночные возможности и формулировать бизнес-идею (ПК-48);</p> <p>способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49).</p> <p>умение находить кратчайшие пути решения проблемы;</p>	<p>Управление изменениями, Организационные изменения, Производственный менеджмент</p> <p>Управление операциями, Управление проектами, Учет и анализ, Теория организации</p> <p>Бизнес-планирование, Управление изменениями, Управление проектами</p> <p>Финансовый менеджмент, Управление проектами, Маркетинг</p> <p>Методы принятия управленческих решений</p>	<p>Производственный менеджмент, Логистика</p> <p>Основы предпринимательской деятельности, Инновационный менеджмент</p> <p>Инновационный менеджмент, Основы предпринимательской деятельности, Логика</p>
<p>3.2. Предприимчивость (тактика деятельности)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Стремление к самовыражению, самореализации; 2) деловая активность; 3) оперативность; 4) деловая хватка; 5) напористость; 6) целеустремленность; 7) способность доводить начатое дело до конца; 8) умение, проигрывая, не падать духом от неудач; 9) самообладание; 	<p>Общекультурные компетенции (ОК)</p> <p>владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей её достижения (ОК-5);</p> <p>способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность (ОК-8);</p> <p>способностью осуществлять деловое общение: публичные выступления, переговоры, проведение совещаний, деловую переписку, электронные коммуникации (ОК-19);</p> <p>желание и умение рисковать;</p> <p>умение постоянно учиться изменяющиеся условия (гибкость);</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК)</p> <p>готовность к разработке процедур и методов контроля (ПК-3);</p> <p>способность преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);</p>	<p>Финансовый менеджмент, Учет и анализ</p> <p>Методы принятия управленческих решений</p> <p>Деловые коммуникации, Информационные технологии в менеджменте</p> <p>Лидерство</p> <p>Управление изменениями</p> <p>Теория менеджмента, Учет и анализ, Финансовый менеджмент</p> <p>Управление изменениями</p>	<p>Логика</p> <p>Логика</p> <p>Персональный менеджмент, Этика деловых отношений</p> <p>Управление рисками и основы страхования</p> <p>Производственный менеджмент</p> <p>Производственный менеджмент</p>

О к о н ч а н и е т а б л . 3 . 3

1	2	3	4
<p>10) неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию;</p> <p>11) стремление выполнять свою работу наилучшим образом;</p> <p>12) инициативность;</p> <p>13) смелость;</p> <p>14) решительность;</p> <p>15) желание и умение рисковать;</p> <p>16) практичность;</p> <p>17) находчивость;</p> <p>18) бережливость;</p> <p>19) умение постоянно учиться изменяющиеся условия (гибкость);</p> <p>20) ориентирование на результат;</p> <p>21) наличие здравого смысла умение увязывать планы с реальными условиями.</p>	<p>готовность участвовать во внедрении технологических и продуктовых инноваций (ПК-21);</p> <p>знание современных концепций организации операционной деятельности и готовность к их применению (ПК-22);</p> <p>знание современной системы управления качеством и обеспечения конкурентоспособности (ПК-23);</p> <p>способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений (ПК-42);</p> <p>способность проводить анализ операционной деятельности организации и использовать его результаты для подготовки управленческих решений (ПК-47);</p> <p>умение увязывать планы с реальными условиями;</p> <p>готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений;</p>	<p>Управление операциями</p> <p>Управление операциями, Теория организации</p> <p>Финансовый менеджмент</p> <p>Методы принятия управленческих решений</p> <p>Финансовый менеджмент, Организационные изменения</p> <p>Методы принятия управленческих решений, Учет и анализ</p> <p>Управление изменениями, Управление проектами</p>	<p>Инновационный менеджмент в управлении производством</p> <p>Управление качеством, Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности</p> <p>Антикризисное управление, Управление рисками и страхование, Управление рисками и основы страхования</p> <p>Экономический анализ производственно-хозяйственной деятельности, Производственный менеджмент</p> <p>Технология карьеры</p>
<p>3.3. Личная организованность</p> <p>1) Обязательность (умение держать слово);</p> <p>2) пунктуальность;</p> <p>3) самодисциплина, собранность</p> <p>4) умение эффективно использовать свое время;</p> <p>5) стремление жить и работать по системе.</p>	<p>Общекультурные компетенции (ОК)</p> <p>умение критически оценивать личные достоинства и недостатки (ОК-11);</p> <p>способностью придерживаться этических ценностей и здорового образа жизни (ОК-22).</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК)</p> <p>способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);</p> <p>умение эффективно использовать свое время;</p> <p>умение жить и работать по системе.</p>	<p>Психология</p> <p>Физкультура</p> <p>Теория менеджмента, Методы принятия управленческих решений, Управление человеческими ресурсами</p>	<p>Персональный менеджмент</p> <p>Культурология</p> <p>Персональный менеджмент</p> <p>Персональный менеджмент</p>

Т а б л и ц а 3.4

IV. Группа качеств «Нравственные качества бакалавра менеджмента»

КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ		КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ	
КАЧЕСТВА	КАЧЕСТВА	Дисциплины, рекомендованные Федеральным государственным образовательным стандартом ВПО	Дисциплины, устанавливаемые вузом: факультативные дисциплины, дисциплины по выбору
1	2	3	4
	Общекультурные компетенции (ОК)		
	знание базовых ценностей мировой культуры и готовность опираться на них в своем личном и общекультурном развитии (ОК-1);	Философия, История	Культурология
	Профессиональные компетенции (ПК)		
	способность оценивать условия и последствия принимаемых организационно-управленческих решений (ПК-8);	Теория менеджмента, Методы принятия управленческих решений, Управление человеческими ресурсами (управление персоналом, кадровый менеджмент)	
	способность учитывать аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и реализации стратегии организации (ПК-16);	Корпоративная социальная ответственность, Финансовый менеджмент, Организационное поведение, Стратегический менеджмент	
	Общекультурные компетенции (ОК)		
	знание базовых ценностей мировой культуры и готовность опираться на них в своем личном и общекультурном развитии (ОК-1);	Философия, История	Культурология
	способность придерживаться этических ценностей и здорового образа жизни (ОК-22).	Физкультура	Культурология
	Профессиональные компетенции (ПК)		
	способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);	Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Лидерство	
	способность эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды (ПК-5);	Управление человеческими ресурсами, Организационное поведение	
	владение различными способами разрешения конфликтных ситуаций (ПК-6);	Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами	Конфликтология, Антикризисное управление
	12) опрятность и эlegantность.		
	4.2. Культура поведения		
	1) Вежливость;		
	2) терпимость;		
	3) уравновешенность и выдержанность;		
	4) чуткость;		
	5) внимательность к подчиненным;		
	6) справедливость;		
	7) благожелательность;		
	8) доброта;		
	9) тактичность		
	10) приветливость;		
	11) располагающий к себе внешний вид;		
	12) опрятность и эlegantность.		

Т а б л и ц а 3.5

V. Группа качеств «Политическая культура бакалавра менеджмента»

КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ		КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ		
КАЧЕСТВА	КАЧЕСТВА	КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ	КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ	
1	2	3	4	
КАЧЕСТВА 5.1. Общая политическая культура 1) Знание политической обстановки и умение в ней разбираться; 2) опыт общественной деятельности; 3) интернационализм; 4) общественная активность; 5) активная жизненная позиция; 6) способность отстаивать свою точку зрения; 7) принципиальность; 8) умение вести дискуссию; 9) терпимость к различным точкам зрения.	Общекультурные компетенции (ОК) способность отстаивать свою точку зрения; умение вести дискуссию; способность занимать активную гражданскую позицию (ОК-3); умение использовать нормативные правовые документы в своей деятельности (ОК-9);	Дисциплины, рекомендованные Федеральным государственным образовательным стандартом ВПО Деловые коммуникации, Лидерство Деловые коммуникации, Психология Правоведение Правоведение, Финансовый менеджмент	Дисциплины, устанавливаемые вузом: факультативные дисциплины, дисциплины по выбору	
	Профессиональные компетенции (ПК) способностью решать управленческие задачи, связанные с операциями на мировых рынках в условиях глобализации (ПК-24); знакомство с основами межкультурных отношений в менеджменте, способность эффективно выполнять свои функции в межкультурной среде (ПК-25); способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления (ПК-27); понимание основных мотивов и механизмы принятия решений органами государственного регулирования (ПК-28).	Финансовый менеджмент, Управление операциями, Маркетинг Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Деловые коммуникации Финансовый менеджмент, Стратегический менеджмент	Экономическая теория, Антикризисное управление, Этика деловых отношений, Связи с общественностью	Бухгалтерский учет, и Государственное муниципальное управление

О к о н ч а н и е т а б л . 3 . 5

1	2	3	4
<p>5.2. Умение понимать и учитывать общественные интересы</p> <p><i>Группы качеств:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> постоянная забота об общенародных интересах; способность не терять из виду социальные последствия своей деятельности; чувство долга перед страной; ответственность перед обществом. 	<p>Общекультурные компетенции (ОК)</p> <p>способность не терять из виду социальные последствия своей деятельности;</p> <p>знание и понимание законов развития природы, общества и мышления и умением оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности (ОК-2);</p> <p>умение анализировать и оценивать исторические события и процессы (ОК-4);</p> <p>способность анализировать социально значимые проблемы и процессы (ОК-13);</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК)</p> <p>умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37).</p>	<p>Корпоративная социальная ответственность, Организационное поведение</p> <p>Философия</p> <p>История</p> <p>История, Социология, Институциональная экономика</p> <p>Политология, Экономическая теория, Региональная экономика</p> <p>Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами</p>	
<p>5.3. Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива</p> <ol style="list-style-type: none"> Умение и желание учиться у людей; требовательность к себе и подчиненным; способность критически оценивать достигнутые результаты; умение строить правильные отношения с органами управления; умение правильно относиться к критике в свой адрес в коллективе. 	<p>Общекультурные компетенции (ОК)</p> <p>умение строить правильные отношения с органами управления</p> <p>умение правильно относиться к критике в свой адрес в коллективе</p> <p>умение и желание учиться у людей</p> <p>готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе (ОК-7);</p> <p>Профессиональные компетенции (ПК)</p> <p>готовностью участвовать в реализации программы организационных изменений, способностью преодолевать локальное сопротивление изменениям (ПК-17);</p> <p>умением проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-37).</p>	<p>Правоведение, Деловые коммуникации</p> <p>Психология, Организационное поведение</p> <p>Лидерство</p> <p>Социология, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами (управление персоналом, кадровый менеджмент)</p> <p>Управление изменениями, Организационные изменения</p> <p>Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами</p>	<p>Государственное и муниципальное управление, Связи с общественностью, Психология общения,</p> <p>Управление конфликтами в организации</p> <p>Производственный менеджмент</p>

VI. Группа качеств «Работоспособность бакалавра менеджмента»

КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ		КАЧЕСТВА И КОМПЕТЕНЦИИ	
КАЧЕСТВА	КАЧЕСТВА	Дисциплины, рекомендованные Федеральным государственным образовательным стандартом ВПО	Дисциплины, устанавливаемые вузом: факультативные дисциплины, дисциплины по выбору
1	2	3	4
6.1. Физиологический потенциал 1) хорошее здоровье; 2) соответствующий возраст; 3) тренированность нервной системы; 4) отсутствие вредных привычек (алкоголь, наркотика, курение и пр.).	Общекультурные компетенции (ОК) умение критически оценивать личные достоинства и недостатки (ОК-11); Профессиональные компетенции (ПК)	Психология	Персональный менеджмент
6.2. Эмоционально-волевой потенциал 1) воля; 2) трудолюбие; 3) упорство в работе; 4) удовлетворенность результатами работы; 5) увлеченность работой (призванием); 6) преданность работе и коллективу; 7) жизнерадостность; 8) оптимизм; 9) семейное благополучие.	Общекультурные компетенции (ОК) стремление к личностному и профессиональному саморазвитию (ОК-10); осознание социальной значимости своей будущей профессии, обладанием высокой мотивацией к выполнению профессиональной деятельности (ОК-12). Профессиональные компетенции (ПК) способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4); способность к анализу и проектированию межличностных, групповых и организационных коммуникаций (ПК-7); способность использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач (ПК-4);	Психология Социология, Лидерство Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Лидерство Теория менеджмента, Организационное поведение, Деловые коммуникации Теория менеджмента, Организационное поведение, Управление человеческими ресурсами, Лидерство	Персональный менеджмент Технология карьеры Экономика и социология труда, Конфликтология

2.3. Общие управленческие требования к менеджеру

Т а б л и ц а 3 . 7

Общая организационно-управленческая классификация и критерии оценки управленческих качеств руководителя современного типа

Ранги качеств	Группы качеств Первый уровень	Содержание критерия
1.	Профессиональная управленческая компетентность	Наличие профессиональных знаний и компетенций в сфере управления производством и людьми, знание технологий работы на конкретной управленческой должности
2.	Организаторские качества	Взаимоотношение с людьми
3.	Деловитость	Отношение к делу
4.	Нравственные качества	Отношение к нравственности
5.	Политическая культура	Отношения к интересам общества, трудового коллектива и к личности работника
6.	Работоспособность	Способность к продолжительной творческой деятельности

Т а б л и ц а 3 . 8

Профессиональная компетентность
(фрагмент модели личностных качеств менеджера)

№ п/п	Группы качеств (второй уровень)	Первичные качества и компетенции (третий уровень)
1	2	3
1.	Организационно-управленческая культура	Знания в сфере: – теории менеджмента; – условий, технологий и организации производства; – управления персоналом; – психологии; – социологии; – педагогики.

Окончание табл. 3.8

1	2	3
2.	Экономическая культура	Знания в сфере: <ul style="list-style-type: none"> – экономической теории; – анализа хозяйственной деятельности; – планирования; – финансирования и кредитования; – статистики; – экономики труда; – бухгалтерского учета; – маркетинга; – банковского дела (макро- и микроэкономики); – налогообложения; – работы с ценными бумагами; – основ коммерции.
3.	Правовая культура	<ul style="list-style-type: none"> – знания в сфере хозяйственного, трудового и других видов права. – знание политической обстановки и умение в ней разбираться. – опыт общественной и политической деятельности. – соблюдение государственных законов.
4.	Опыт работы в менеджменте и предпринимательстве	<ul style="list-style-type: none"> – владение культурой мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации; – готовность к кооперации с коллегами, работе в коллективе; – способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность; – владение современными технологиями управления персоналом; – способность проводить анализ операционной деятельности организации; – способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций; – способность оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

Т а б л и ц а 3 . 9

Организаторские качества
(фрагмент модели личных качеств менеджера)

№ п/п	Группы качеств (второй уровень)	Первичные качества и компетенции (третий уровень)
1.	Тяга к лидерству	– внутренняя потребность к лидерству; – стремление быть вожаком.
2.	Коммуникабельность	– умение строить отношения с подчиненными, коллегами, руководителями, другими людьми в различных ситуациях; – опираться на коллектив; – увлечь людей, действовать не приказом, а убеждением; – общительность.
3.	Умение организовать совместную трудовую деятельность	– умение подбирать коллектив; – способность делегировать полномочия, проверять исполнение; – пользоваться организационно-распорядительными методами руководства.
4.	Личная Привлекательность	Экстравертность, открытость, умение завоевывать авторитет и доверие, уверенность в себе, наличие чувства юмора, обаяние, симпатичность.

Т а б л и ц а 3 . 10

Деловые качества
(фрагмент модели личных качеств менеджера)

№ п/п	Группы качеств (второй уровень)	Первичные качества и компетенции (третий уровень)
1	2	3
1.	Умение стратегически мыслить (стратегия деятельности)	1. Общий интеллект 2. Жизненная мудрость 3. Широкий кругозор 4. Любознательность 5. Рассудительность 6. Умение генерировать идеи 7. Умение видеть и учитывать перспективу
		8. Умение ставить и формулировать задачи, выделять главное 9. Умение находить кратчайшие пути решения проблемы 10. Новаторский подход (нестандартность мышления), наличие чувства нового 11. Умение принимать решения 12. Предвидение последствий принимаемых решений

Окончание табл. 3.10

1	2	3
2.	Предприимчивость (тактика деятельности)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Стремление к самовыражению, самореализации 2. Деловая активность 3. Оперативность 4. Деловая хватка 5. Напористость 6. Целеустремленность 7. Способность доводить начатое дело до конца 8. Умение, проигрывая, не падать духом от неудач 9. Самообладание 10. Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию 11. Стремление выполнять свою работу наилучшим образом 12. Инициативность 13. Смелость 14. Решительность 15. Желание и умение рисковать 16. Практичность 17. Находчивость 18. Бережливость 19. Умение постоянно учитывать изменяющиеся условия (гибкость) 20. Ориентирование на результат 21. Наличие здравого смысла 22. Умение увязывать планы с реальными условиями
3.	Личная организованность	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обязательность (умение держать слово) 2. Пунктуальность 3. Самодисциплина, собранность 4. Умение эффективно использовать свое время 5. Стремление жить и работать по системе

Т а б л и ц а 3 . 1 1

**Нравственные качества
(фрагмент модели личностных качеств менеджера)**

№ П/п	Группы качеств (второй уровень)	Первичные качества и компетенции (третий уровень)
1.	Духовные качества	1. Порядочность 2. Честность 3. Добросовестность 4. Мужество 5. Благородство 6. Скромность 7. Независимость 8. Достоинство 9. Милосердие
2.	Культура поведения	1. Вежливость 2. Терпимость 3. Уравновешенность и выдержанность 4. Чуткость 5. Внимательность к подчиненным 6. Справедливость 7. Благожелательность 8. Доброта 9. Тактичность 10. Приветливость 11. Располагающий к себе внешний вид 12. Опрятность и элегантность

Т а б л и ц а 3 . 1 2

**Политическая культура
(фрагмент личностных качеств менеджера)**

№ п/п	Группы качеств (второй уровень)	Первичные качества и компетенции (третий уровень)
1	2	3
1.	Общая политическая культура	1. Знание политической обстановки и умение в ней разбираться 2. Опыт общественной деятельности 3. Интернационализм 4. Общественная активность 5. Активная жизненная позиция 6. Способность отстаивать свою точку зрения 7. Принципиальность 8. Умение вести дискуссию 9. Терпимость к различным точкам зрения

Окончание табл. 3.12

1	2	3
2.	Умение понимать и учитывать общественные интересы	1. Постоянная забота об общенародных интересах 2. Способность не терять из виду социальные последствия своей деятельности 3. Чувство долга перед страной 4. Ответственность перед обществом
3.	Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива	1. Умение и желание учиться у людей 2. Требовательность к себе и подчиненным 3. Способность критически оценивать достигнутые результаты 4. Умение строить правильные отношения с органами управления 5. Умение правильно относиться к критике в свой адрес в коллективе

Таблица 3.13

**Работоспособность руководителя
(фрагмент личностных качеств менеджера)**

№ п/п	Группы качеств (второй уровень)	Первичные качества и компетенции (третий уровень)
1.	Эмоционально-Волевой потенциал	1. Воля 2. Трудолюбие 3. Упорство в работе 4. Удовлетворенность результатами работы 5. Увлеченность работой 6. Преданность работе и коллективу 7. Семейное благополучие 8. Жизнерадостность 9. Оптимизм
2.	Физиологический Потенциал	1. Хорошее здоровье 2. Соответствующий возраст 3. Тренированность нервной системы 4. Отсутствие вредных привычек (алкоголь, наркотики, курение и пр.)

Контрольные вопросы

1. Каковы основные функции управления?
2. В чем заключается сущность понятий «управление и руководство»?
3. Что можно назвать конечным продуктом труда руководителя?
4. В чем заключаются требования к качествам и компетенциям руководителя?
5. Какова роль руководителя в организации?
6. Основные элементы классификации качеств и компетенций менеджера.
7. Назовите общие управленческие требования к менеджеру.
8. В чем заключается умение эффективно управлять собой?

ГЛАВА 4. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Структура личности
- Восприятие и установки личности
- Ролевое поведение в организации
- Методы изучения личности

ЦИТАТА

**ЧЕЛОВЕК В ГРУППЕ НЕ
ЯВЛЯЕТСЯ САМИМ СОБОЙ;
ОН – ОДНА ИЗ КЛЕТОЧЕК
ОРГАНИЗМА, СТОЛЬ ЖЕ
ОТЛИЧНОГО ОТ НЕГО, КАК
КЛЕТОЧКИ ВАШЕГО ТЕЛА
ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ВАС.**

*Джон Стейнбек,
философ*

4.1. Структура личности

ВНУТРЕННЯЯ (СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ) СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ:

- Психологическая среда
- Психические свойства
- Психологические средства
- Физиологические качества

СРЕДСТВА УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ЛИЧНОСТИ (СПОСОБНОСТИ)

- жизненный опыт
- навыки
- умения
- призвание
- талант

ПСИХИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ

- характер
- эмоции
- склад мышления
- память
- воображение

ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ КАЧЕСТВА ЛИЧНОСТИ (ТЕМПЕРАМЕНТ)

- холерики
- сангвиники
- флегматики
- меланхолики



Рис. 4.1. Социально-психологическая структура личности

Т а б л и ц а 4 . 1

Потребность личности

Объективная	Среда	Субъективная
Конкретный предмет потребности	Потребность	Образ предмета потребности в сознании личности
Объективная среда Удовлетворения Потребности		Субъективная среда удовлетворения потребности
Объективные средства удовлетворения потребности		Субъективные средства удовлетворения потребности
Объективная ценность удовлетворения потребности		Субъективная ценность удовлетворения потребности

Т а б л и ц а 4 . 2

Китайский календарь

Крыса	Вол	Тигр	Кролик	Дракон	Змея
1900	1901	1902	1903	1904	1905
1912	1913	1914	1915	1916	1917
1924	1925	1926	1927	1928	1929
1936	1937	1938	1939	1940	1941
1948	1949	1950	1951	1952	1953
1960	1961	1962	1963	1964	1965
1972	1973	1974	1975	1976	1977
1984	1985	1986	1987	1988	1989
1996	1997	1998	1999	2000	2001
2008	2009	2010	2011	2012	2013
Лошадь	Овца	Обезьяна	Петух	Собака	Кабан
1906	1907	1908	1909	1910	1911
1918	1919	1920	1921	1922	1923
1930	1931	1932	1933	1934	1935
1942	1943	1944	1945	1946	1947
1954	1955	1956	1957	1958	1959
1966	1967	1968	1969	1970	1971
1978	1979	1980	1981	1982	1983
1990	1991	1992	1993	1994	1995
2002	2003	2004	2005	2006	2007
2014	2015	2016	2017	2018	2019

Таблица 4.3

Совместимость знаков

Знак	Идеально подходят	Условно подходят	Решительно не подходят
Крыса	Дракон, обезьяна, вол	Змея, тигр, собака, кабан, крыса	Лошадь
Вол	Змея, петух, крыса	Дракон, кролик	Овца
Тигр	Лошадь, дракон, собака	Крыса, вол, кролик, тигр, петух, кабан	Змея, обезьяна
Кролик	Овца, кабан, собака	Крыса, кролик, дракон, лошадь	Петух
Дракон	Крыса, змея, обезьяна, петух	Тигр, лошадь, овца, кабан, дракон	Собака
Овца	Кролик, кабан, лошадь	Тигр, дракон, змея, овца, петух, обезьяна	Вол, собака
Змея	Вол, петух	Крыса, кролик, овца, дракон, змея, лошадь	Тигр, обезьяна, кабан
Лошадь	Тигр, собака, овца	Дракон, змея, обезьяна, петух, кабан, кролик	Крыса
Обезьяна	Дракон, крыса	Кролик, овца, собака, обезьяна	Змея, кабан, тигр
Петух	Дракон, вол, змея	Крыса, петух, собака, кролик	Тигр, лошадь, овца, обезьяна, кабан
Собака	Лошадь, тигр, кролик	Крыса, змея, обезьяна, собака	Дракон, овца
Кабан	Кролик, овца	Крыса, вол, тигр, дракон, лошадь, петух, собака	Змея, обезьяна

4.2. Восприятие и установки личности

ОБЩИЕ ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ

1. Неповторимость личности
2. Психологические механизмы самозащиты

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕХАНИЗМЫ САМОЗАЩИТЫ ЛИЧНОСТИ:

- Уверенность в своей значительности (неприятные критики).
- Неумение видеть и слышать неприятное (отклонение органов зрения и слуха).
- Внутренняя борьба с обидчиком (возвышение себя и принижение обидчика).
- Рационализация, раскрашивание своего поведения (облегчают себе душу тем, что недостатки есть и у других, активная критика других за присущие себе недостатки).

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ВОСПРИЯТИЕ может быть определено как процесс получения из окружения и обработки информации.

ЛИЧНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИЕ НА ВОСПРИЯТИЕ:

- расположения;
- мотивы;
- интересы;
- прошлый опыт;
- ожидания.

4.3. Ролевое поведение в организации

ГЛАВНЫЕ РОЛИ руководителя делятся на три группы:

Межличностные роли:

1. Главный руководитель
2. Лидер
3. Связующее звено (посредник)

Информационные роли:

1. Приёмщики информации
2. Распространитель информации
3. Представитель

Роли, связанные с принятием решений:

1. Предприниматель
2. Устраняющий нарушения
3. Распределитель ресурсов
4. Ведущий переговоры

4.4. Методы изучения личности

КАК ЛУЧШЕ УЗНАТЬ ПОДЧИНЕННЫХ:

- Изучить документы (личное дело)
- Понаблюдать в деле
- Мнение коллег
- Индивидуальные беседы
- Неформальное общение

ЧТО НАДО ЗНАТЬ О РАБОТНИКЕ:

- Профессиональную подготовку
- Коммуникабельность
- Образование
- Деловые качества
- Интеллектуальные способности
- Планы и притязания

МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ РАБОТНИКА:

- Метод наблюдения
- Метод деловых игр
- Метод пробных перемещений
- Метод поручений
- Метод участия в анализе ситуаций
- Метод опросов

Контрольные вопросы

1. В чем состоит цель изучения теории личности?
2. Какие элементы включает в себя внутренняя (социально-психологическая) структура личности? В чем они состоят? Какова их роль в формировании поведения человека?
3. Что является внешней (социальной) структурой личности? Как она влияет на поведение человека?
4. Раскройте содержание восприятия и установок личности.
5. В чем заключается ролевое поведение в организации?
6. Назовите основные методы изучения качеств личности.

ГЛАВА 5. ГРУППА И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Понятие группы и группового поведения в организации
- Формирование сплочённой группы
- Методы изучения и анализа взаимоотношений в группе

ЦИТАТА

**ПЕРСОНАЛ ПРЕДПРИЯТИЯ – ЭТО КАК
ФУТБОЛЬНАЯ КОМАНДА: РЕБЯТА
ДОЛЖНЫ ИГРАТЬ КАК ЕДИНАЯ КОМАНДА,
А НЕ СКОПИЩЕ ЯРКИХ ЛИЧНОСТЕЙ**

*Ли Якокка,
американский менеджер*

5.1. Понятие группы и группового поведения в организации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ – это группы, имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации, роль и место которых в общем трудовом процессе определена в нормативных документах «Положение о подразделении».

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ГРУППЫ образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, отсутствие гуманизма в руководстве и т.п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы.

ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА ИМЕЕТ СЛЕДУЮЩИЕ ОСОБЕННОСТИ:

- *Она рациональна*, т.е. в основе ее лежит принцип целесообразности, сознательного движения к известной цели;
- *Она безлична*, т.е. рассчитана на индивидов, отношения между которыми устанавливаются по составленной программе.

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

К ФОРМАЛЬНЫМ ГРУППАМ ОТНОСЯТСЯ:

- *Вертикальная (линейная) организация*, объединяющая ряд органов и подразделений таким образом, что каждое из них находится между двумя другими – вышестоящими и нижестоящими, а руководство каждым из органов и подразделений сосредоточено в одном лице;
- *Функциональная организация*, в соответствии с которой, руководство распределяется между рядом лиц, специализирующихся на выполнении определенных функций и работ;
- *Штабная организация*, характеризующаяся наличием штаба советников, экспертов, помощников, не включенных в систему вертикальной организации.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУППЫ:

- состав группы;
- структура группы;
- групповые процессы;
- групповые нормы.

5.2. Формирование сплоченной группы

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕССЫ ГРУППОВОЙ ДИНАМИКИ:

- общение работников;
- сплочение коллектива;
- трудовые конфликты;
- руководство и лидерство.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ГРУПП:

- по месту в общественном разделении труда;
- по отраслевой принадлежности ;
- по месту в системе управления;
- по численности;
- по полу;
- по возрасту и другим признакам.

ФУНКЦИИ ТРУДОВОГО КОЛЛЕКТИВА (ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ГРУППЫ):

- целевая;
- интегративная;
- развитие личности;
- воспитательная.

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ:

- профессиональная сработанность;
- психологическая сплоченность;
- межличностная совместимость;
- целеустремленность и демократичность;
- продуктивность и удовлетворенность результатами труда.

ПЕРЕМЕННЫЕ ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ:

- настроенность группы на достижение высоких результатов;
- квалификационный потенциал;
- требования группы к качеству работ;
- половозрастной состав;
- взаимодействие с другими профессиональными группами;
- внутригрупповые коммуникации;
- групповая норма производительности.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ КАЧЕСТВА СПЛОЧЕННОГО КОЛЛЕКТИВА:

- общность чувств и желаний;
- стремление быть вместе;
- наличие общегрупповых норм, ценностных ориентаций, социальных установок и традиций;
- способность воспитательного воздействия на членов коллектива;
- слаженность в любой обстановке;
- чувство взаимной ответственности.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ КОЛЛЕКТИВА:

- ценностные ориентации группы;
- социальные установки;
- традиции;
- психологический климат;
- формальные и неформальные лидеры.

ПУТИ ФОРМИРОВАНИЯ СПЛОЧЕННОГО КОЛЛЕКТИВА:

- наличие мобилизующей высокой цели;
- высокий уровень организации производства и труда;
- широкое привлечение людей к управлению коллективом;
- наличие и соблюдение коллективных традиций;
- успехи коллектива в различных сферах;
- наличие духа состязательности;
- стабильность состава.

СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА:

- «притирка»;
- «ближний бой»;
- «экспериментирование»;
- «эффективность»;
- «зрелость» ;
- «старение»;
- «смерть».

5.3. Методы изучения и анализа взаимоотношений в группе

КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ИЗУЧЕНИЯ КОЛЛЕКТИВА

- метод социометрического опроса;
- метод полярных профилей;
- метод групповых оценок.

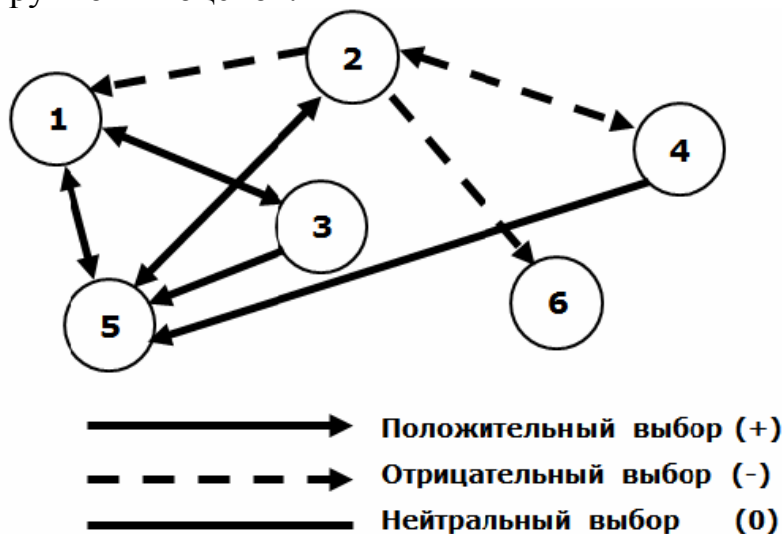


Рис. 5.1. Социограмма коллектива

Т а б л и ц а 5.1.

Социометрическая таблица

№	Кто выбирает	Кого выбирают						Кол-во отданных выборов		
		1.	2.	3.	4.	5.	6.	+	-	Всего
7.	Андреев		0	+	0	+	0	2	0	
8.	Петров	-		0	-	+	-	1	3	4
9.	Николаев	+	0		0	+	0	2	0	2
10.	Разумов	0	-	0		+	0	2	0	2
11.	Аникин	+	+	0	0		0	2	0	2
12.	Воропаев	0	0	0	0	0		0	0	0
Число выборов	+	2	1	1	0	4	0	8		
	-	1	1	0	1	0	1		4	
Всего		3	2	1	1	4	1			12

СОЦИОМЕТРИЧЕСКИЕ ИНДЕКСЫ ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЙ СТАТУС I-ГО ИНДИВИДА

$P_{ij} = \text{число положительных выборов} / (n-1) = +b / (n-1)$.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЙ СТАТУС I-ГО ИНДИВИДА

$O_{ji} = \text{число отрицательных выборов} / (n-1) = -b / (n-1)$.

КОЭФФИЦИЕНТ СПЛОЧЕННОСТИ

$K_c = \text{общее кол-во полож. выборов} / \text{общее кол-во возможных выборов} =$
 $= +b / n(n-1) = +b/k,$

где $K = n(n-1)$ – общее количество связей в коллективе; n – количество членов коллектива.

Т а б л и ц а 5.2

Метод полярных профилей

Качества	Оценки					Полярные качества
	5	4	3	2	1	
Деловой						Неделовой
Трудолюбивый						Ленивый
Волевой						Безвольный
Технически грамотный						Технически неграмотный
Общительный						Необщительный

$$M = \sum m_i / N,$$

где M – средняя оценка качества индивида; m_i – оценка качества i -го индивида; N – количество оценок.

Таблица 5.3

Метод групповых оценок

Качества	Оценки				
	5	4	3	2	1
Сплоченность					
Взаимная требовательность					
Взаимоуважение					
Любовь к специальности					

5 – развито очень сильно

4 – развито сильно

3 – развито средне

2 – развито слабо

1 – развито очень слабо

0 – совсем нет

МЕТОД ГРУППОВЫХ ОЦЕНОК

$$Q = \sum V_i / \sum V_i = \sum V_i / V_i * n,$$

где Q – индекс общегрупповой оценки отдельного качества;

V_i – оценка в баллах i -м индивидом отдельного качества;

$\sum V_i$ – сумма баллов, получаемая по данному качеству в группе в целом;

n – число ответивших на данный вопрос членов группы;

V – максимальный балл данной оценочной шкалы

$\sum V_i$ – максимальное (идеальное) для данной группы количество баллов для оценки отдельного качества

Контрольные вопросы

1. Какие основные факторы определяют развитие группового поведения?
2. От каких переменных факторов зависит продуктивность группового поведения?
3. Назовите социально-психологические характеристики сплоченной группы.
4. Каковы основные условия формирования сплоченной группы?
5. Какие стадии проходит коллектив в своем развитии?

ЧАСТЬ II. МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА

ГЛАВА 6. ОРГАНИЗАЦИОННО- РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РУКОВОДСТВА

- Сущность организационно-распорядительных методов руководства
- Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности
- Правила организаторской работы

ЦИТАТА

**ХОРОШЕЕ УПРАВЛЕНИЕ СОСТОИТ В
ТОМ, ЧТОБЫ ПОКАЗЫВАТЬ СРЕДНИМ
ЛЮДЯМ, КАК СДЕЛАТЬ РАБОТУ
ПРЕВОСХОДНЫХ ЛЮДЕЙ.**

*Джон Дэвисон Рокфеллер –
легендарный американский предприниматель,
промышленник, финансист, первый долларовый
миллиардер в истории человечества*

6.1. Сущность организационно-распорядительных методов руководства

ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ МЕТОДОВ РУКОВОД- СТВА:

- 1) Методы организационного воздействия (организационно-распорядительные);
- 2) Экономические методы;
- 3) Социально-психологические методы.

КЛАССИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ МЕТОДОВ РУКОВОДСТВА:

- распорядительные;
- организационно-стабилизирующие;
- дисциплинирующие.

Они всегда используются комплексно. При этом организационно-стабилизирующие методы выполняют следующие **ФУНКЦИИ:**

1. РЕГЛАМЕНТИРОВАНИЕ:

- общеорганизационное;
- структурное;
- должностное;
- функциональное.

2. НОРМИРОВАНИЕ:

- времени;
- численности;
- величины;
- выработки;
- относительности.

3. ИНСТРУКТИРОВАНИЕ:

- предостережения;
- разъяснения;
- ознакомления;
- советы и т.д.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАТОРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- формирование делового климата;
- наличие над каждым подчинённым только одного начальника;
- наличие у каждого работника четких должностных инструкций;
- наличие понятной организационно-функциональной структуры управления;
- хорошо налаженная система контроля исполнения решений;
- знание руководителем правовых основ управления.

6.2. Организационно-функциональная структура управления организацией и ее влияние на поведение личности

ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

(принципиальные подходы к разработке организационных структур):

- Правильный подбор исполнителей.
- Обязанность работника выполнять поручения непосредственного руководителя.
- Правильное распределение задач между подразделениями.
- Каждый работник должен знать и понимать свои задачи.
- Иметь над собой одного начальника.
- Наличие условий для выполнения подразделениями работниками своих задач и обязанностей.

ТИПЫ ФУНКЦИЙ

1. Линейные.
2. Функциональные.
3. Обеспечивающие.

6.3. Правила организаторской работы (П.М. Керженцев)

1. Ясно поставь себе цель.
2. Составь точный план работы.
3. Установи, как будет идти работа (построй дерево целей).
4. Осмотрись вокруг себя.
5. Считайся с материалом, приспособь инструмент.
6. Все делай по порядку.
7. Делай все вовремя.
8. Подбери помощников (подчиненных).
9. Передавай работу помощникам.
10. На каждого подчиненного возлагай ответственность.
11. Ясно инструктируй.
12. Больше учи, чем приказывай.
13. Веди учет работы и контролируй ее.
14. Организуй себя самого.

ПАМЯТКА «КАК ПРАВИЛЬНО ДАТЬ ПОРУЧЕНИЕ ПОДЧИНЕННОМУ»

1. Любое поручение должно быть объективно необходимым.
2. Не следует давать поручения, если нет уверенности, что оно реально и его можно выполнить.
3. Перед тем, как дать поручение, обязательно поговорите, посоветуйтесь с подчиненным.
4. Обеспечьте подчиненному условия, необходимые для выполнения работы.
5. Давая поручения, учитывайте индивидуальные особенности подчиненных.
6. Поручения должны воспитывать и развивать у подчиненных самостоятельность и инициативу.
7. Поручения лучше давать в форме просьбы, а не приказа.
8. Поручения отдавайте спокойным, доброжелательным твердым и уверенным тоном.
9. При любых обстоятельствах помните о необходимости вежливости, культуры своего поведения.
10. Больше учите, чем приказывайте. Найдите время для обучения подчиненного.
11. Заинтересуйте подчиненного общественной значимостью задания.
12. Вызывайте состязательность, желание отличиться, проявить свои способности.
13. Не давайте исполнителю одновременно несколько поручений.
14. Убедитесь, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручения и свои задачи.
15. Укажите точный срок завершения работы и форму ее представления.
16. Не колеблясь, требуйте от подчиненного выполнения порученной ему работы.
17. Не допускайте, чтобы подчиненный перекладывал свое задание на вас.
18. Не допускайте несанкционированных заданий. Наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность как руководителя не уменьшается.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте сущность организационно-распорядительных методов руководства.
2. Какие условия способствуют эффективной организаторской деятельности руководителя?

3. Какие правила эффективной организаторской работы предлагал П.М. Керженцев?

4. Что понимается под организационной структурой управления предприятием?

5. Для чего нужны схемы организационно-функциональной структуры управления?

6. Назовите основные типы организационных структур управления. В чем состоят преимущества и недостатки каждого из перечисленных типов структур управления?

7. Какие факторы влияют на выбор той или иной организационной структуры управления?

ГЛАВА 7. ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ

- Механизмы участия персонала в управлении
- Основы делегирования полномочий
- Основные условия и ситуации делегирования полномочий

ЦИТАТА

**ЕСЛИ У ВАС ДЕЛЬНЫЕ, ХОРОШО
ОБУЧЕННЫЕ СОТРУДНИКИ, А ВЫ НЕ
ПРИВЛЕКАЕТЕ ИХ К СОВМЕСТНОМУ
ПРИНЯТИЮ РЕШЕНИЙ, ВЫ ПОНАПРАСНУ
ТЕРЯЕТЕ СВОЕ СОБСТВЕННОЕ ВРЕМЯ.**

Постулат менеджмента

7.1. Механизм участия персонала в управлении

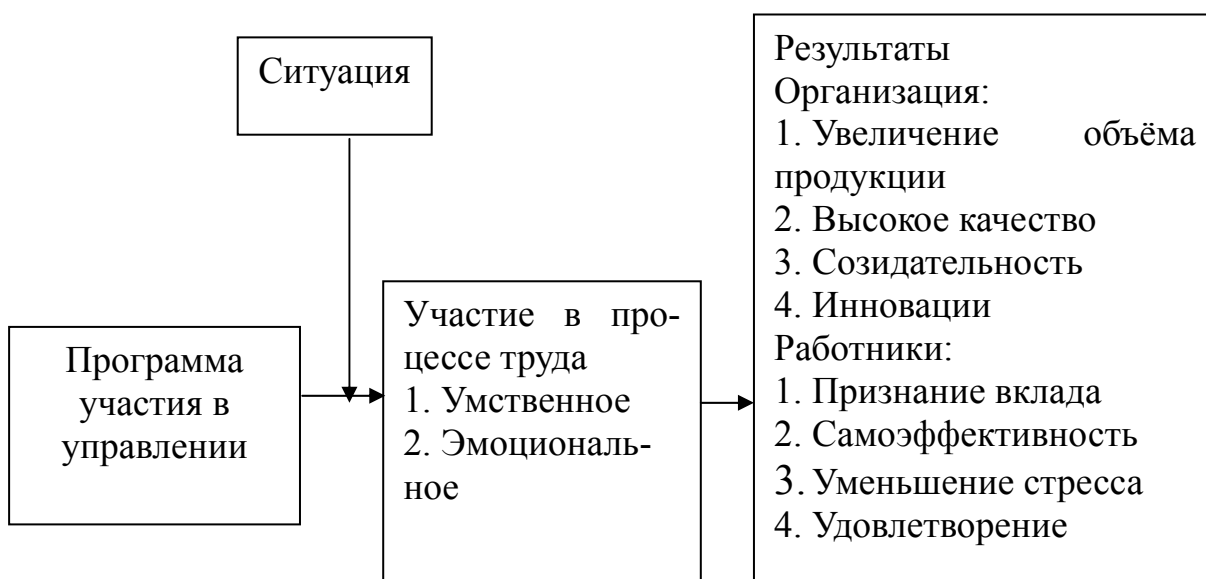


Рис. 7.1. Процесс участия в управлении

7.2. Основы делегирования полномочий

ЗНАЧЕНИЕ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ В РАБОТЕ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Решения принимаются значительно быстрее, т.е. своевременно.
- Повышается качество принимаемых решений.
- Более эффективное выполнение решений.
- Резкое повышение ответственности исполнителя.
- Освобождение руководителя от рассмотрения и решения массы второстепенных вопросов.
- У работников появляется обязанность руководствоваться целями всей организации, а не своих низовых подразделений.
- Появляется возможность выявить у работников задатки, необходимые для руководящей работы.

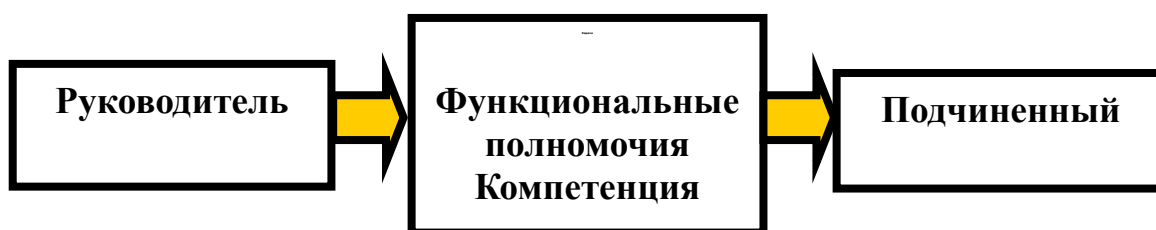


Рис.7.2. Процесс делегирования полномочий

ПРОЦЕСС ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ:

- Любое распоряжение должно быть объективно необходимым.
- Нельзя отдавать распоряжение, если Вы не уверены, что его можно выполнить.
- Давайте поручения с учетом индивидуальных особенностей работника.
- Поручения должны развивать у подчиненного самостоятельность и инициативу.
- Поручение лучше давать в форме просьбы, а не приказа.
- Не давайте одному работнику одновременно несколько поручений.
- Распоряжение отдавайте кратко, четко, твердым, спокойным, уверенным и доброжелательным тоном.
- Найдите время для обучения подчиненного, больше учите, чем приказывайте.
- Убедитесь, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручения и свои задачи.
- Создайте подчиненному необходимые условия для выполнения работы и предоставьте ему соответствующие права.

ТЕХНОЛОГИИ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ:

- Выбор сотрудника для передачи полномочий.
- Инструктаж: четкое представление о результатах, которые Вы ожидаете от него, наличие должностных инструкций.
- Определение сроков работы и формы представления результатов.
- Стимулирование работы.
- Наблюдение и предупреждение ошибок.
- Помощь в случае необходимости.
- Четкий контроль над результатами работы и строгая исполнительская дисциплина.
- Совместная оценка хода реализации цели и полученного результата.
- Получение информации для постоянного совершенствования рабочего процесса.
- Вознаграждение подчиненного.

7.3. Основные условия и ситуации делегирования полномочий

В КАКИХ СЛУЧАЯХ РУКОВОДИТЕЛЯМ ПОЛЕЗНО ПРИБЕГАТЬ К ДЕЛЕГИРОВАНИЮ ПОЛНОМОЧИЙ:

- Если подчиненный может сделать данную работу лучше руководителя.
- Чрезмерная занятость не позволяет руководителю самому заняться данной проблемой.
- Делегирование используется в качестве метода обучения перспективных сотрудников.
- Возникновение необходимости сосредоточиться на более важных задачах.
- Своеобразный метод изучения коллектива и деловых качеств подчиненных.
- Возникает необходимость покинуть свой кабинет на продолжительное время.

УСЛОВИЯ ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ:

1. Дать четкое представление о результатах, которые вы ожидаете от своих подчиненных.
2. Точно определить сроки и формы, в которых эти результаты должны быть представлены вам.

3. Контролировать результаты работы и поддерживать строгую исполнительскую дисциплину.

4. Наличие должностной инструкции у каждого подчиненного.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ ПРИ ДЕЛЕГИРОВАНИИ:

- Неумение объяснить поставленную задачу.
- Опасение руководителя уронить свой авторитет.
- Недоверие к исполнителю поручения.
- Консерватизм мышления менеджеров.
- Неоперативность контроля исполнения решений.
- Ворчливость руководителя.
- Умаление роли подчиненного.
- Трудности осуществления контроля.
- Плохое знание подчиненных, отсутствие индивидуального подхода.

ПРЕИМУЩЕСТВА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- Помогает руководителю разгрузиться и высвободить время для важных дел.
- Способствует использованию профессиональных знаний и опыта ваших сотрудников.
- Стимулирует раскрытие способностей, инициативы, самостоятельности и компетенции подчиненных.
- Позитивно воздействует на мотивацию труда сотрудников.
- Для организации гораздо рентабельнее и дешевле, если руководитель будет поручать работу человеку с более низкой заработной платой.

ВОЗМОЖНЫЕ НЕГАТИВНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ ДЕЛЕГИРОВАНИЯ

- Работник может выбрать бесперспективный путь в процессе выполнения задания.
- Выигрыш во времени, полученный руководителем, может быть перечеркнут проигрышем из-за неправильно принятого решения.
- Сильная ориентация руководителя на задачи, а не на сотрудников.
- Неправильное поведение сотрудников может ухудшить моральный климат в коллективе и нанести ущерб авторитету руководителя.

ЧТО МЕШАЕТ РУКОВОДИТЕЛЮ ДЕЛЕГИРОВАТЬ ПОЛНОМОЧИЯ:

- Занятость руководителя настолько, что нет времени на объяснение заданий и контроль над их выполнением.
- Неумение консультировать подчиненных.

- Мнение руководителя о том, что он сам быстрее выполнит работу, чем его сотрудники.
- Опасение, что подчиненные недостаточно хорошо выполняют поручение, недоверие по отношению к компетентности подчиненных.
- Опасение того, что подчиненные могут решить задачу лучше, чем он сам.
- Опасение потери авторитета или статуса.
- Опасение того, что руководитель потеряет контроль над данным вопросом.
- Незнание руководителя, как следует реагировать, если подчиненный отклонит делегирование.

Контрольные вопросы

1. Что такое делегирование полномочий?
2. В чем заключаются основные цели делегирования?
3. Почему руководителю необходимо делегировать полномочия?
4. Перечислите типичные ошибки руководителя при делегировании полномочий.
5. Назовите основные преимущества делегирования.
6. Что может препятствовать процессу делегирования?

ГЛАВА 8. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- Сущность социально-психологических методов руководства
- Мотивация социального поведения работника
- Модель характеристик «идеальной» работы

ЦИТАТА

**НАИБОЛЕЕ ОСЯЗАЕМЫМ СПОСОБОМ,
КАКИМ КОМПАНИЯ МОЖЕТ ПРИЗНАТЬ
ЦЕННОСТЬ СОТРУДНИКА – ЭТО
ДЕНЕЖНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ И
ПРОДВИЖЕНИЕ В ДОЛЖНОСТИ**

*Ли Якокка,
Американский менеджер*

8.1. Сущность социально-психологических методов руководства

ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ МОТИВАЦИИ:

- потребности;
- мотивы поведения;
- мотивирование персонала;
- стимулы;
- стимулирование.

ОСНОВНЫЕ СТАДИИ ПРОЦЕССА МОТИВАЦИИ:

1. Формулирование потребностей:
 - физиологические;
 - психологические;
 - социальные.
2. Поиск путей удовлетворения потребностей.
3. Определение целей (направления) действия по реализации потребности.
4. Осуществление действия.
5. Получение вознаграждения.
6. Удовлетворение потребности.

8.2. Мотивация социального поведения работника



Рис. 8.1. Схема факторов, формирующих поведение (поступок) личности

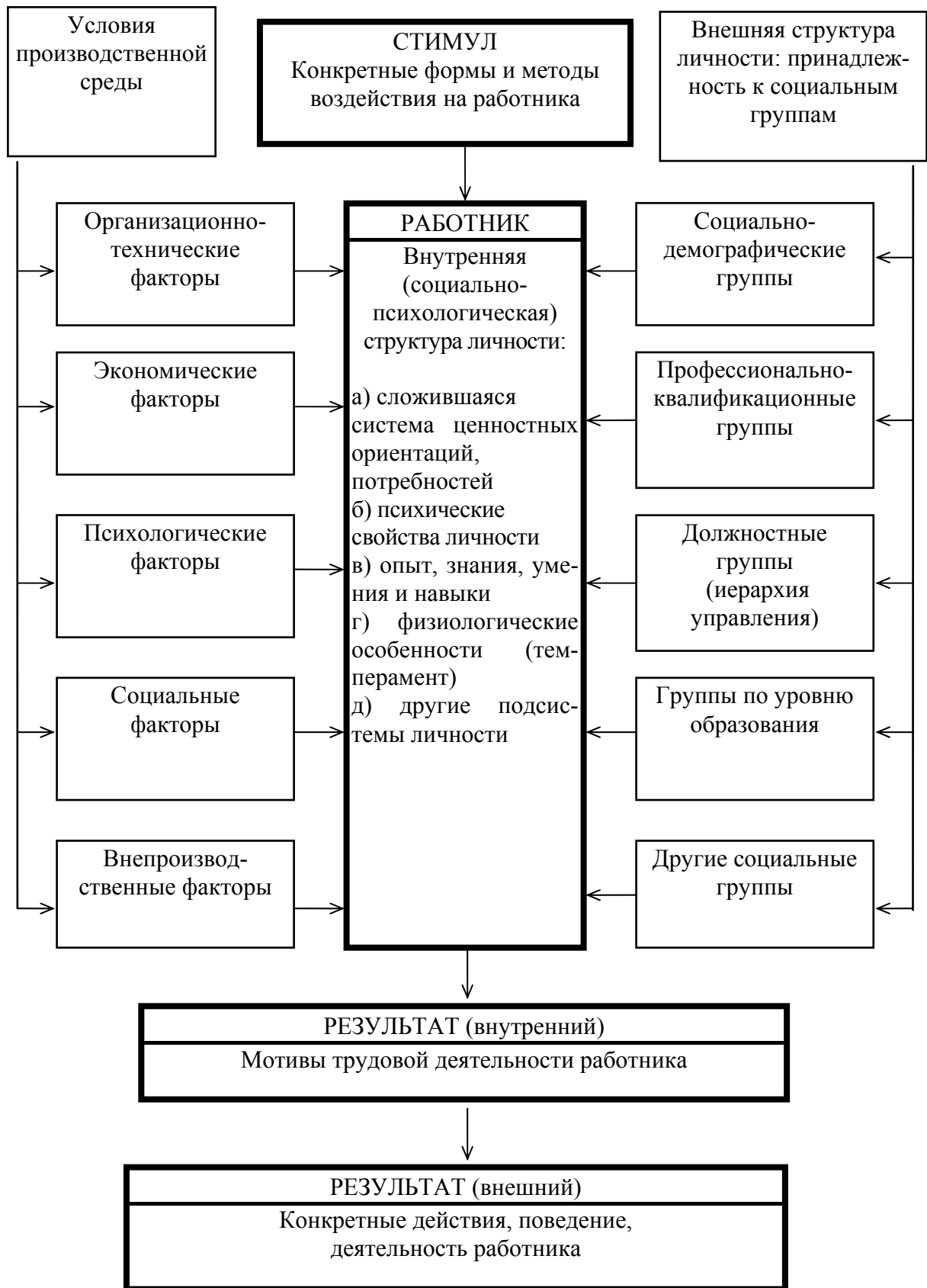


Рис. 8.2. Модель управления деятельностью работника в организации



Рис. 8.3. Модель приоритетов потребностей А. Маслоу

8.3. Модель характеристик «идеальной» работы

МЕТОДЫ УДОВЛЕТВОРЕНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ

ВЫСШИХ УРОВНЕЙ:

СОЦИАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ

- Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.
- Создавайте на рабочих местах дух единой команды.
- Проводите с подчиненными периодические совещания.
- Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.
- Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

ПОТРЕБНОСТИ В УВАЖЕНИИ

- Предлагайте подчиненным более содержательную работу.
- Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

- Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
- Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений.
- Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.
- Продвигайте подчиненных по «служебной лестнице».
- Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

ПОТРЕБНОСТИ В САМОВЫРАЖЕНИИ

- Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.
- Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.
- Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

СОПОСТАВЛЕНИЕ ТЕОРИЙ МАСЛОУ, МАККЛЕЛЛАНДА, ГЕРЦБЕРГА

ТЕОРИЯ А. МАСЛОУ

- Потребности делятся на первичные и вторичные. Они представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой располагаются в соответствии с приоритетом.
- Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры.
- После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

ТЕОРИЯ МАККЛЕЛЛАНДА

- Три потребности, мотивирующие человека – это потребность власти, успеха и принадлежности к социальной группе (социальная потребность).
- Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

ТЕОРИЯ ГЕРЦБЕРГА

- Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации.
- Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой.
- Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека.

– Для того, чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

ПРИЧИНЫ РАЗОЧАРОВАНИЯ РАБОТНИКА В СВОЕЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:

- Чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя.
- Отсутствие психологической и организационной поддержки.
- Недостаток необходимой информации.
- Чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного.
- Отсутствие обратной связи, т.е. Незнание работником результатов своего труда.
- Неэффективное решение руководителем служебных проблем работника.
- Некорректность оценки подчиненного руководителем.

Контрольные вопросы

1. Объясните понятия: потребности, интересы, мотив, мотивация, мотивирование и стимулирование.
2. Каковы основные отличия мотивирования от стимулирования?
3. Назовите основные характеристики деятельности, на которые влияет мотивация.
4. Как соотносятся образовательный уровень человека и уровень его требований к выполняемой работе?
5. Каковы стадии мотивационного процесса?
6. Дайте определение социально-психологических методов руководства.
7. Охарактеризуйте модель управления деятельностью работника в организации.
8. Как правильно поощрять работников?
9. Какие правила следует соблюдать при наказании работника?

ГЛАВА 9. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА: ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

- Истоки зарубежного опыта мотивации персонала
- Наследие Д.Карнеги: как оказывать влияние на людей
- Особенности японского опыта мотивации труда персонала

ЦИТАТА

**ПРЕЖДЕ ВСЕГО, ПРОБУДИТЕ
В ДРУГОМ ЧЕЛОВЕКЕ СИЛЬНОЕ
ЖЕЛАНИЕ. С ТЕМ, КТО ЭТО
СДЕЛАЕТ, БУДЕТ ЦЕЛЫЙ МИР.
С ТЕМ, КТО НЕ СМОЖЕТ, НЕ
БУДЕТ НИ ДУШИ.**

Д. Карнеги

9.1. Истоки зарубежного опыта мотивации персонала

ФАКТОРЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ МОТИВЫ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ

- мнение товарищей;
- отношение непосредственных начальников;
- отношения работников к своей фирме.

ПОТРЕБНОСТИ ЧЕЛОВЕКА

1. Физиологические потребности, необходимые для выживания человека: потребности в еде, в воде, в отдыхе, материальных средствах и т.д.
2. Потребность в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем.
3. Социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка, продвижение.
4. Потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям.
5. Потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.



Рис. 9.1. Модель приоритетов потребностей индивида Маслоу

Т а б л и ц а 9 . 1

Сущность теорий X и Y

Теория X	Теория Y
1. Средний человек в силу своей природы не любит работать и при возможности стремится избежать труда	Отражает более современный взгляд на поведение людей и их отношение к труду: 1. Затраты физических и умственных усилий в процессе труда столь же естественны, как и в играх или на отдыхе
2. Вследствие природной неприязни к труду большую часть людей необходимо принуждать, контролировать, направлять или запугивать наказанием	2. Внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами воздействия
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, стремится избежать ответственности, сравнительно нечестлибив, более всего предпочитает собственную безопасность и спокойствие	3. Прилагаемые работником усилия пропорциональны ожидаемому вознаграждению
	4. Средний человек при соответствующей подготовке и условиях не только принимает на себя ответственность, но и стремится к ней
	5. Способности проявлять творческий подход скорее свойственны широкому, чем узкому кругу людей
	6. В условиях современного производства интеллектуальные возможности человека используются далеко не полностью

Сопоставление теории X и Y

X	Y
1. Статическая стратегия управления	1. Динамическая стратегия управления
2. Дальнейшее совершенствование человека невозможно	2. Дальнейшее совершенствование человека возможно
3. Единоличный полный контроль	3. Признается наличие у человека потребности в коллективной адаптации
4. Активность работника ограничена в силу природы человека	4. Активность работника ограничена способностями руководителя управлять сложным руководством

9.2. Наследие Д. Карнеги: как оказывать влияние на людей

ОСНОВНЫЕ ЧАСТИ КНИГИ Д. КАРНЕГИ:

1. Основные приемы общения с людьми.
2. Шесть способов располагать к себе людей.
3. Двенадцать способов склонять людей к своей точке зрения.
4. Девять способов, как изменить позицию человека не порождая обиду и не возбуждая негодования.
5. Семь правил, для того, чтобы сделать Вашу семейную жизнь счастливой.

ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ ОБЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ

1. Вместо того, чтобы осуждать кого-то, нужно постараться его понять.
2. Давайте искренне признавать хорошее в других людях.
3. Поставьте себя на место другого.

СПОСОБЫ РАСПОЛОЖЕНИЯ К СЕБЕ ЛЮДЕЙ

1. ПРОЯВЛЯЙТЕ ИСКРЕННИЙ ИНТЕРЕС К ДРУГИМ ЛЮДЬМ.

Многие люди в течение всей жизни совершают грубую ошибку, всячески намекая другим, что тем подобало бы проявлять интерес к ним.

"Нью-Йорк телефон компании" предпринимала детальное изучение 500 телефонных разговоров. Наиболее употребляемый словом оказалось слово "Я", оно встретилось 3990 раз.

Если мы хотим иметь друзей, утверждает автор, давайте будем делать что-нибудь для этого, требующее нашего времени, энергии, бескорыстных чувств и внимательности.

2. **УЛЫБАЙТЕСЬ!** – Это весьма простой, но эффективный способ произвести хорошее первое впечатление, расположить к себе людей.

Лучший сознательный путь к жизнерадостности, говорит Д. Карнеги, если она нами утрачена, – это взять себя в руки и заставить говорить и поступать так, как если бы жизнерадостность была уже обретена.

3. **ОБРАЩАЙТЕСЬ К ЧЕЛОВЕКУ ПО ИМЕНИ.**

Многие люди не запоминают имена собеседников, оправдывая себя тем, что слишком заняты. Однако для человека звук его имени имеет существенное психологическое значение.

4. **УМЕЙТЕ СЛУШАТЬ**, будьте хорошим собеседником, поощряйте других рассказывать о себе. Вечный жалобщик и самый яростный спорщик будут сто раз усмирены и смягчены одним лишь присутствием терпеливого и сочувствующего им слушателя.

Задавайте такие вопросы, на которые собеседник ответит с удовольствием. Постарайтесь вызвать его на разговор о нем самом, его делах.

5. **ВЕДИТЕ РАЗГОВОР В КРУГЕ ИНТЕРЕСОВ ВАШЕГО СОБЕСЕДНИКА.** В этом случае, по мнению автора, собеседник проявит взаимное отношение, взаимный интерес, будет расположен к вам, вы ему покажетесь интересными.

6. **ДАЙТЕ ЛЮДЯМ ПОЧУВСТВОВАТЬ ИХ ЗНАЧИТЕЛЬНОСТЬ.** Автор вновь и вновь призывает к признанию человеческого достоинства, вежливости, уважению к другим людям.

РЕКОМЕНДАЦИИ «КАК ИЗМЕНИТЬ ПОЗИЦИЮ ЧЕЛОВЕКА»

1. Начинайте с похвалы и искреннего признания достоинств человека.
2. Обращая внимание людей на их ошибки, делайте это в косвенной форме.
3. Прежде чем критиковать другого, скажите о своих собственных ошибках.
4. Задавайте вопросы, вместо того, чтобы отдавать приказания.
5. Дайте возможность человеку спасти свою репутацию.
6. Хвалите человека за каждый даже самый скромный его успех и будьте при этом искренни в своем признании и щедры в похвалах.
7. Создайте человеку доброе имя, чтобы он мог жить в соответствии с ним.
8. Пользуйтесь поощрением. Сделайте так, чтобы недостаток, который Вы хотите в человеке исправить, выглядел легко исправимым, а дело, которым вы хотите его увлечь, легко выполнимым.
9. Делайте так, чтобы людям было приятно исполнять ваши просьбы и поручения.

9.3. Особенности японского опыта мотивации труда персонала

ВОСПИТАНИЕ ТРУДОЛЮБИЯ

– Японские менеджеры раньше, чем их американские и западногерманские конкуренты, обратили внимание, что первая производительная сила всего человечества есть рабочий, трудящийся.

– Японские менеджеры, бизнесмены вкладывают деньги сначала в персонал, а уж затем в капитальное строительство, технологию и оборудование.

– Нынешняя научно-техническая революция требует максимального использования человеческих способностей, знаний, энтузиазма.

– Необходимо, чтобы именно условия, а не управляющие заставляли рабочих эффективно трудиться, утверждает менеджер одной фирмы.

СИСТЕМА ПОЖИЗНЕННОГО НАЙМА

– В своеобразных условиях Японии пожизненный найм способствует повышению эффективности капиталистического производства не только потому, что благодаря такой форме организации труда увеличивается продуктивность.

– При наличии в стране безработицы гарантия пожизненного найма представляет огромным благодеянием, за которое, конечно же, правомерно ожидать повышенной трудовой отдачи.

– Чувство благодарности к фирмам испытывают их работники и за то, что имеют возможность получить льготные ссуда на строительство собственного жилья, пользоваться медицинским обслуживанием за неполную его стоимость – фирмы частично оплачивают счета поликлиник и больниц.

Контрольные вопросы

1. Значение и сущность теорий мотивации Х и Y Мак-Грегора.
2. Постройте пирамиду А. Маслоу. Каковы ее сущность и практическое значение?
3. Какой вклад в развитие теории мотивации внес Д. Карнеги?
4. В чем заключаются особенности японского опыта мотивации труда персонала?
5. В чем заключается смысл пожизненного найма?
6. Что используется в качестве критериев оценки мотивации персонала?

ГЛАВА 10. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА И РЕПУТАЦИЯ МЕНЕДЖЕРА

- Классификация стилей руководства
- Формирование индивидуального стиля и репутация менеджера.
- «Женский» стиль руководства.
- Техника и технологии коммуникаций.

ЦИТАТА

**ДЛЯ ОДНИХ СТИЛЬ – ЭТО СЛОЖНЫЙ
СПОСОБ ГОВОРИТЬ О ПРОСТОМ, ДЛЯ
ДРУГИХ – ПРОСТОЙ СПОСОБ ГОВОРИТЬ О
СЛОЖНОМ.**

Жан Кокто, французский писатель

10.1. Классификация стилей руководства

Таблица 10.1

Сравнительная характеристика «консервативного»
и «современного» стилей руководства

Традиционный руководитель	Современный руководитель
Применяет критику	Применяет похвалу
Дает приказы и указания	Определяет цели, ориентируемые на понимание подчиненных
Рассматривает усилия подчиненных как нечто само собой разумеющееся («за это им платят»)	Хвалит за затраченные усилия и полученные результаты («спасибо за работу»)
Делает упор на распоряжение о выполнении работы («это должно быть сделано до утра»)	Делает упор на мотивацию («будет настоящим подвигом, если вам удастся это сделать до утра»)
Главное для него – подчиненный должен все время быть на своем рабочем месте (контроль)	Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненных, ориентируется на доверие и конечные результаты
Манера поведения – сугубо официальная, держит дистанцию	Манера поведения – дружеская, демократичная, раскрепленная

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЕЛОВОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

- способность ориентироваться на основную цель деятельности коллектива;
- умение выбирать кратчайший путь к достижению цели;
- самостоятельность мышления, инициативный, новаторский подход к делу;
- критицизм практического мышления;
- оперативность решений и действий;
- способность к гибкой распорядительной деятельности;
- предвидение новых проблем, умение заниматься ими до того, как их разрешение потребует больших усилий;
- ориентация на компетентность подчиненных;
- умение оценивать результаты деятельности на любой стадии с позиции интересов дела;
- личная организованность и собранность.

ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ РУКОВОДИТЕЛЯ БЮРОКРАТИЧЕСКОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

- Слепая вера в рациональность однажды сложившихся организационных структур и порядка.
- Представление, что основным критерием важности является мнение вышестоящего начальства.
- Удаленность внутренних закономерностей и целей бюрократической иерархии от реальных запросов жизни.
- Оторванность от масс.
- Отсутствие контроля снизу, неподотчетность работников аппарата трудовым коллективам.
- Стремление переложить ответственность на начальство.
- Волокита, отписки.
- Бумажный стиль работы – «бумажный фетишизм».
- Волюнтаризм, субъективное, необоснованное управление.
- Возращение жалоб для разбора, на кого жалуются.
- Наделение полномочиями при принятии решений.
- Ведомственность и местничество.

ВИДЫ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА:

- **АВТОРИТАРНЫЙ СТИЛЬ** – это стиль прямых приказов, указаний, распоряжений, не предполагающих каких – либо возражений или соображений со стороны подчиненных.
- **ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ СТИЛЬ** – это стиль доброжелательных советов, просьб и поручений, активного участия подчиненных в выработке управленческих решений.

– **ЛИБЕРАЛЬНЫЙ СТИЛЬ** – полное невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета.

10.2. Формирование индивидуального стиля и репутация менеджера

ПРИНЦИПЫ ФОРМИРОВАНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

- Учет обратных связей.
- Определение свободы действий подчиненного.
- Учитывать отношение подчиненного к работе.
- Ориентация на конечные результаты работы.
- Повышение по службе.
- Личное поведение руководителя.
- Повторять и повторять.
- С лёгким сердцем подходить к работе.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ПОНЯТИЕ «АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ»

Истинный авторитет руководителя представляет собой заслуженное уважение к нему.

Неумело сформированный индивидуальный стиль руководства способствует возникновению у руководителя ложного авторитета.

ФОРМЫ ЛОЖНОГО АВТОРИТЕТА

- Ложный авторитет угроз
- Ложный авторитет обещаний
- Ложный авторитет должности
- Ложный авторитет панибратства
- Ложный авторитет резонерства
- Ложный авторитет расстояния

10.3. «Женский» стиль руководства

Особенности «женского» стиля руководства

Женщины имеют ряд особенностей, которые существенно помогают им в достижении профессионального успеха:

- руководители-женщины уделяют особое внимание морально-психологическому климату в коллективе;
- являются сторонницами строго контроля при условии принятия коллективных решений внутри своей команды;

- в ситуациях, требующих наказания подчинённых, руководители-женщины рассматривают более широкий круг возможных решений;
- особое качество руководителей-женщин – эмоциональность;
- при принятии решений менеджеры-женщины часто полагаются на свои ощущения, интуицию;
- при управлении конфликтами глубже вникают в суть конфликта;
- в условиях риска более осторожно принимают решения.

10.4. Техника и технологии коммуникаций

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

РЕПУТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ – это сложившееся в обществе мнение о его достоинствах и недостатках

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ИМИДЖ – это образ, визуальная привлекательность личности

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ИМИДЖ ЛИЧНОСТИ – комплекс его внешних и внутренних качеств, ставший достоянием общественности.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ОТЛИЧИЯ В ПОНЯТИЯХ «РЕПУТАЦИЯ» И «ИМИДЖ»:

– репутация складывается в результате непосредственных деловых контактов организации со своими клиентами и партнерами. Они становятся носителями информации о позитивной или негативной репутации. Имидж же целенаправленно формируется за счет опосредованного воздействия через СМИ и различного рода специальных мероприятий;

– репутация складывается на основе прошлых лет, свершившихся фактов, а для построения имиджа можно использовать не только былые и нынешние достижения, но и проекты организации на будущее.

Контрольные вопросы

1. Каковы, на ваш взгляд, основные причины гендерного неравенства и в чем оно себя проявляет?
2. Почему женщины встречают более высокие барьеры, чем мужчины в области продвижения в менеджменте?
3. С какими проблемами сталкиваются женщины, занимающие руководящие посты?
4. Какие черты характера присущи известным в истории женщинам-руководителям?
5. В чем состоят особенности женского стиля руководства?
6. Назовите отличительные особенности поведения руководителей-женщин.
7. Как следует себя вести руководителю-женщине, чтобы в глазах подчиненных не выглядеть «бездушной женщиной»?
8. Что значит для женщины «сделать карьеру»?
9. Какие качества женщин могут стать основой их конкурентных преимуществ на рынке управленческого труда и как ими воспользоваться?

ГЛАВА 11. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С ПЕРСОНАЛОМ

- Виды и культура общения.
- Приемы общения менеджера с персоналом.
- Как узнать мнение подчиненных о себе и не допустить манипулирования собой? Как распознать нерадивого работника?

ЦИТАТА

ГЛАВНАЯ ПРИЧИНА, ПО КОТОРОЙ СПОСОБНЫМ РУКОВОДИТЕЛЯМ НЕ УДАЕТСЯ КАРЬЕРА, КРОЕТСЯ В ТОМ, ЧТО ОНИ ПЛОХО ВЗАИМОДЕЙСТВУЮТ СО СВОИМИ КОЛЛЕГАМИ И ПОДЧИНЕННЫМИ

Ли Яккока, американский менеджер.

11.1. Виды и культура общения

Виды общения:

- «контакт масок» – формальное общение;
- примитивное общение, когда оценивают другого человека как нужный или мешающий объект;
- формально-ролевое общение, когда регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли;
- деловое общение, когда интересы дела более значимы, чем особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника;
- духовное общение друзей, когда можно затронуть любую тему и не обязательно прибегать к помощи слов;
- манипулятивное общение направлено на извлечение выгоды от собеседника;
- светское общение, когда люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить подобных случаях.

ПРАВСТВЕННЫЕ НОРМЫ КУЛЬТУРЫ ОБЩЕНИЯ:

- Договоры должны выполняться.
- Человек – наивысшая ценность в мире.

(И. Кант)

- Поступай по отношению к другим так, как хотел бы, чтобы они поступали по отношению к тебе.

(Евангелие)

11.2. Приемы общения менеджера с персоналом

Д.Карнеги

ОСНОВНЫЕ ПРИЕМЫ ОБЩЕНИЯ С ЛЮДЬМИ:

- вместо того, чтобы осуждать кого-то, постарайтесь его понять;
- давайте искренне признавать хорошее в других людях;
- поставьте себя на место другого.

1. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ В ОБЩЕНИИ С ПОДЧИНЕННЫМИ:

- дайте подчиненным возможность почувствовать их значительность;
- лучше узнайте и поймите своих подчиненных;
- расположите подчиненных к себе, повышайте и поддерживайте в их глазах свой авторитет;
- умело влияйте на позицию подчиненных.

2. ДАЙТЕ ПОДЧИНЕННЫМ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЧУВСТВОВАТЬ ИХ ЗНАЧИТЕЛЬНОСТЬ

- привлекайте подчиненных к решению возникающих проблем, советуйтесь с ними, проявляйте уважение к их мнению;
- дайте подчиненным возможность проявлять инициативу, стимулируйте их самостоятельность;
- стремитесь к тому, чтобы подчиненные были уверены в значимости, важности выполняемой работы;
- отмечайте и поощряйте хорошую работу;
- уважайте личное достоинство подчиненных.

3. ЛУЧШЕ УЗНАЙТЕ И ПОЙМИТЕ СВОИХ ПОДЧИНЕННЫХ

- изучайте заботы, нужды и настроение каждого, периодически беседуйте с подчиненными наедине;
- дайте возможность подчиненным проявлять отношение к вам не зависимо от того, хорошее оно или плохое;
- не демонстрируйте своего превосходства, это создает барьер между руководителем и подчиненными;
- попытайтесь увидеть ситуации глазами подчиненного.

4. РАСПОЛОЖИТЬ К СЕБЕ ПОДЧИНЕННЫХ К СЕБЕ, ПОВЫШАТЬ И ПОДДЕРЖИВАТЬ В ИХ ГЛАЗАХ СВОЙ АВТОРИТЕТ

- не бросайте слов на ветер: если обещание дано, обязательно выполните его;

- будьте со всеми справедливы, объективны и беспристрастны, отличайте лесть подчиненных от уважения;
- не уклоняйтесь от решения возникающих проблем, не откладывайте на завтра то, что можно решить сегодня;
- не допускайте, чтобы подчиненные ждали или искали вас;
- не отдавайте распоряжения, если не уверены, что их можно выполнить;
- умеете слушать, проявляйте искренний интерес к своим подчиненным.

5. УМЕЛО ВЛИЯТЬ НА ПОЗИЦИЮ ПОДЧИНЕННЫХ

- будьте искренни в отношениях с людьми;
- относитесь к подчиненным так, как хотели бы, чтобы ваш руководитель относился к вам;
- чаще убеждайте, реже наказывайте;
- никогда не теряйте самообладания, будьте выдержаны и приветливы;
- разговаривайте спокойно и доброжелательно, проявите свое дружеское отношение;
- подробно информируйте подчиненных обо всем, что затрагивает их интересы;
- отдав распоряжение, обязательно проверьте исполнение;
- не торопитесь вступать в спор с подчиненными;
- проявляйте сочувствие к желаниям подчиненных, и они скорее поймут вас.

11.3. Как узнать мнение подчиненных о себе не допустить манипулирования собой?

- через людей с искренним, доброжелательным к Вам отношением, которым можно доверять;
- внимательно прислушиваться и анализировать критические замечания на собраниях и совещаниях;
- через мнение формальных и неформальных лидеров коллектива;
- на основе общения с коллегами Вашего ранга;
- на основе анализа причин текучести кадров в коллективе;
- через тайные выборы Вашей кандидатуры в общественные органы; управления, представления к поощрениям и др.;
- через отношение коллектива к предлагаемым Вами новшествам;
- через отношение подчиненных к вашим поручениям;
- в эмоциональных всплесках выяснения отношений (конфликтные ситуации);
- провести анкетирование: по поводу положения дел в коллективе, взаимоотношениях, перспективах развития.

Как распознать нерадивого работника?

- не закончив одного дела, напрашиваются на какое-либо другое задание;
- стараются доказать, что в задании было не то, что сейчас написано и что задание, собственно, нигде не записано;
- заявляют, что некоторое время назад начальник говорил совсем обратное или, по крайней мере, соглашался с возражениями против его задания;
- заявляют, что у них «мало прав», забывая, что права даются для наилучшего выполнения обязанностей, а не для оправдания своего бессилия;
- заявляют, что им «не помогают». Это дает возможность уклониться от ответственности и взваливать на начальника часть своих функций;
- доказывают, что поручаемое задание не входит в их обязанности и что им должен заниматься кто-нибудь другой;
- стараются всегда быть обиженными – можно будет оправдаться тем, что «в такой обстановке невозможно работать»;
- заявляют, что поручаемая им работа не по плечу;
- обвиняют начальника в том, что его никогда нельзя понять или с ним невозможно работать;
- немедленно признают себя виновным, каются и дают обещания исправиться;
- берут задания без указания срока их выполнения;
- занимаются в неположенное время общественной работой, не являющейся обязанностью или заданием данного работника;
- рассуждают о своей работе, исходя из принципа «дела – не делай, все равно ничего не изменишь»;
- используют выражения типа «заходил, но Вас не было», «искал, но не нашел», «а я думал...» и т. д.

Контрольные вопросы

1. Какие стили руководства Вы знаете?
2. Классификация, достоинства и недостатки стилей руководства.
3. В чем заключаются признаки ложного авторитета руководителя?
4. Как сформировать индивидуальный стиль руководства?
5. В чем заключается и на какие факторы опирается авторитет руководителя?
6. Сущность и факторы формирования положительной репутации менеджера?
7. В чем заключаются особенности «женского» стиля руководства?

ГЛАВА 12. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Сущность и классификация конфликтов
- Причины и последствия конфликтов
- Пути разрешения и профилактики конфликтов

ЦИТАТА

**К КАЖДОМУ ПОДОБРАТЬ ОТМЫЧКУ.
В ЭТОМ ИСКУССТВО УПРАВЛЯТЬ
ЛЮДЬМИ.**

В. Грасиан, испанский моралист

12.1. Сущность и классификация конфликтов

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

КОНФЛИКТ – это противоречие, возникающее между людьми в процессе решения тех или иных вопросов.

ВИДЫ КОНФЛИКТОВ ПО СТЕПЕНИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ СОТРУДНИКОВ

1. **ГОРИЗОНТАЛЬНЫЕ** – в них вовлечены сотрудники, не состоящие в подчинении друг другу;
2. **СМЕШАННЫЕ** – в них вовлечены сотрудники как находящиеся в подчинении друг другу, так и в таких взаимоотношениях не состоящие;
3. **ВЕРТИКАЛЬНЫЕ** – в них вовлечены сотрудники, находящиеся в подчиненном положении.

ФАКТОРЫ, СПОСОБСТВУЮЩИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЮ НАПРЯЖЕНИЯ ПРИ РАЗГОВОРЕ:

- Перебивание партнера.
- Принижение партнера, негативная оценка его личности.
- Подчеркивание разницы между собой и партнером.
- Преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего.
- Резкое убыстрение темпа беседы.

- Избегание пространственной близости и контакта глаз с партнером.
- Обвинения, угрозы, наказания.
- Принижение проблемы.

КЛАССИФИКАЦИЯ КОНФЛИКТОВ

- Мотивационные конфликты
- Конфликты коммуникации
- Конфликты власти и безвластья
- Внутриличностный конфликт
- Межличностный конфликт
- Конфликт между личностью и группой
- Межгрупповой конфликт

12.2. Причины и последствия конфликтов

Т а б л и ц а 1 2 . 1

Приемы предотвращения и создания конфликтов

Предотвращение	Создание конфликтов
1. Не обращать внимания на несущественные или случайные ошибки 2. Признавать и слушать друг друга 3. Находить общие точки зрения, решения 4. Критиковать действия, а не личность 5. Дискуссировать честно и открыто 6. Улыбаться 7. Постоянно учиться	1. Собирать и предавать гласности компрометирующие документы ("чемоданы компромата") 2. Настаивать на своей власти и исключительности 3. Не обращать внимания на частые предложения, мнения, решения 4. Перечислять подчиненным их старые ошибки и обиды 5. Перекладывать на других свои ошибки 6. Применять напускную строгость и грубость 7. Афишировать свой большой опыт

ПРИЧИНЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

1. Неумение правильно сформулировать цель и, естественно, постановка неверной цели.
2. Неумение учитывать в работе с людьми их индивидуальные особенности.
3. Неправильное стимулирование подчиненных поощрением и наказанием.
4. Неверное отношение к критике.

5. Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя. К преподавателям еще нередко обращаются на "ты", даже к тем, кто старше руководителя. Социальные психологи утверждают, что более чем в 70% случаев в сложных нынешних условиях не изменился стиль и методы руководства людьми и коллективами. Случается, что подчиненных называют бездельниками, лентяями, дармоедами.

6. Неблагоприятные условия труда

7. Отсутствие четкости в распределении обязанностей, в частности неэффективные, слишком расплывчатые или устаревшие должностные инструкции



Рис. 12.1. Модель конфликта

СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОНФЛИКТА:

1. Конфликтная ситуация.
2. Собственно конфликт (есть и инцидент).
3. Разрешение конфликта.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ характеризуется наличием предмета конфликта, оппонентов и теснейшим образом связана с действием объективных и субъективных причин возникновения конфликтной ситуации, однако прямого противоборства оппонентов еще нет, хотя имеется логическое противостояние, возникновение разногласий.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

СОБСТВЕННО КОНФЛИКТ представляет собой стадию развития конфликта, когда происходит действие, логически вытекающее из сформировавшейся ситуации предыдущей стадии развития конфликта. Наступает неприязнь, отношения становятся напряженными, личные отношения участников конфликта полностью прекращаются, а деловые сводятся к минимуму. Создается конфликтная ситуация – инцидент.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА – представляет собой изменение конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию конфликта (инцидента), тогда изменение (или ликвидация) предконфликтной ситуации может быть разрешением конфликта в целом.

12.3. Пути разрешения и профилактики конфликтов

ДЕЙСТВИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ ДЛЯ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА

1. Объективно оценить сложившуюся ситуацию и, если это действительно так, признать наличие конфликта. Признание наличия конфликта снимет многие отрицательные моменты – недоговоры, недомолвки между работниками, закулисные действия и приблизит к его разрешению.
2. Отличить повод конфликта от его предмета – непосредственной причины, которая часто объективно или субъективно маскируется
3. Определить вид конфликта, его стадию, выявить предмет конфликта, цели основных участников (оппонентов) конфликта.
4. Выяснить мотивы вступления в конфликт каждого оппонента, которые могут иметь как положительное, так и отрицательное начало.
5. Прежде чем начать действовать, проанализировать (проиграть) возможные варианты решения. Иногда некоторые выводы или действия кажутся даже абсурдными, но впоследствии именно они и приводят к успеху – объединяют конфликтующие стороны или содействуют сближению позиций.

Алгоритм разрешения конфликта

Поведение конфликтующих сторон	Механизм достижение соглашения сторонами
1. Признавайте наличие конфликта	Не игнорируйте конфликт, если чувствуете, что конфликт созревает, прямо заявите об этом
2. Очертите зону конфликта	Определите границы конфликта. Выявите вовлеченные в конфликт стороны. Установите причины, приведшие к конфликту, его глубину и позиции сторон
3. Проявите свою заинтересованность в разрешении конфликта	Создайте при проведении переговоров с конфликтующими сторонами атмосферу сотрудничества, делового общения. Договоритесь о сотрудничестве
4. Установите процедуру, регламент и правила переговоров	Большинство конфликтов не удается разрешить сразу. Поэтому необходимо выработать определенный план совместных действий и процедуру контроля исполнения этого плана

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятия «конфликт».
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды конфликтов.
3. Назовите основные причины конфликтов.
4. Что можно рекомендовать для эффективного разрешения конфликтов?
5. Каковы пути достижения компромиссов в процессе предотвращения конфликтов?
6. Назовите основные условия, способствующие профилактике конфликтов.

ГЛАВА 13.ИНДИВИДУАЛЬНАЯ БЕСЕДА С ПОДЧИНЕННЫМ

- Значение и классификация бесед с подчинёнными
- Подготовка к беседе
- Деловая часть беседы

**НЕ ЗНАЮ НИЧЕГО ПРЕКРАСНЕЕ,
ЧЕМ УМЕНИЕ СИЛОЮ СЛОВА
ПРИКОВЫВАТЬ К СЕБЕ ТОЛПУ
СЛУШАТЕЛЕЙ, ПРИВЛЕКАТЬ ИХ
РАСПОЛОЖЕНИЕ, НАПРАВЛЯТЬ ИХ
ВОЛЮ КУДА ХОЧЕШЬ, И
ОТВРАЩАТЬ ЕЕ, ОТКУДА ХОЧЕШЬ**

Цицерон, древнеримский политик и философ

13.1. Значение и классификация бесед с подчинёнными

ВИДЫ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ БЕСЕД

- Регламентированная беседа по образцу.
- Целенаправленная беседа с обменом информацией.
- Свободная беседа.

КЛАССИФИКАЦИЯ БЕСЕД

- Ознакомительная беседа.
- Консультационная беседа.
- Порученческая беседа.
- Административная беседа.
- Инструктивно-информативная беседа.
- Мотивационно-познавательная беседа.
- Аттестационное собеседование.

13.2. Подготовка к беседе

ЭТАПЫ ПОДГОТОВКИ К БЕСЕДЕ

- Определение цели и задач.
- Составление плана (сценария).
- Определение времени и выбор места, где она будет проводиться.
- Ознакомление с состоянием дела, с имеющейся информацией.
- Продумывание своей собственной позиции.

ПЛАН БЕСЕДЫ (СЦЕНАРИЙ)

- Вступление, которое сразу ориентировало бы подчиненного относительно целей и конкретного содержания предстоящей беседы.
- Основные вопросы, которые должны быть заданы, чтобы выяснить существо интересующих руководителя проблем.
- Предварительная формулировка (если это необходимо) заключительных предложений или решений руководителя по обсуждаемым вопросам.

13.3. Деловая часть беседы

Деловую часть беседы можно изобразить в виде схемы из трех фаз:

- вводная часть беседы (имеющиеся у вас или у собеседника вопросы, проблемы);
- основная часть беседы (доказательства, возражения, слушание);
- заключительная часть беседы (выводы, решения).

ПРАКТИЧЕСКИЕ СОВЕТЫ РУКОВОДИТЕЛЮ:

- Цель беседы должна быть ясной собеседнику заранее.
- От начала до конца беседы придерживайтесь основного направления, ведущего к цели.
- Выработайте привычку внимательно слушать собеседника.
- Внимательно вслушивайтесь в смысл слов вашего собеседника.
- Четко выражайте свои мысли.
- Ставьте вопросы так, чтобы получить в ответ свежие факты и идеи, а не общеизвестные истины.
- Излагайте свои мысли так, чтобы поощрять людей к действию, вызывать энтузиазм, инициативу.
- Держите себя таким образом, чтобы с вами было интересно, т.е. излагайте свою мысль эмоционально, заинтересованно.
- Старайтесь сдерживать себя в попытке прервать собеседника.
- Давайте собеседнику время высказаться.

- Проявляйте полное внимание к собеседнику.
- Избегайте поспешных выводов.
- Не заостряйте внимание на разговорных недостатках собеседника.
- Спокойнее реагируйте на высказывания собеседника.
- Не лицемерьте и не притворяйтесь.
- Не отвлекайтесь.
- Ищите истинный смысл слов собеседника.
- Следите за главной мыслью, не отвлекайтесь на частные факты.
- Зафиксируйте полученную в ходе беседы информацию.
- Прекращайте беседу сразу же после достижения намеченной цели.
- Обязательно сделайте критический разбор своего поведения, оцените итоги беседы.

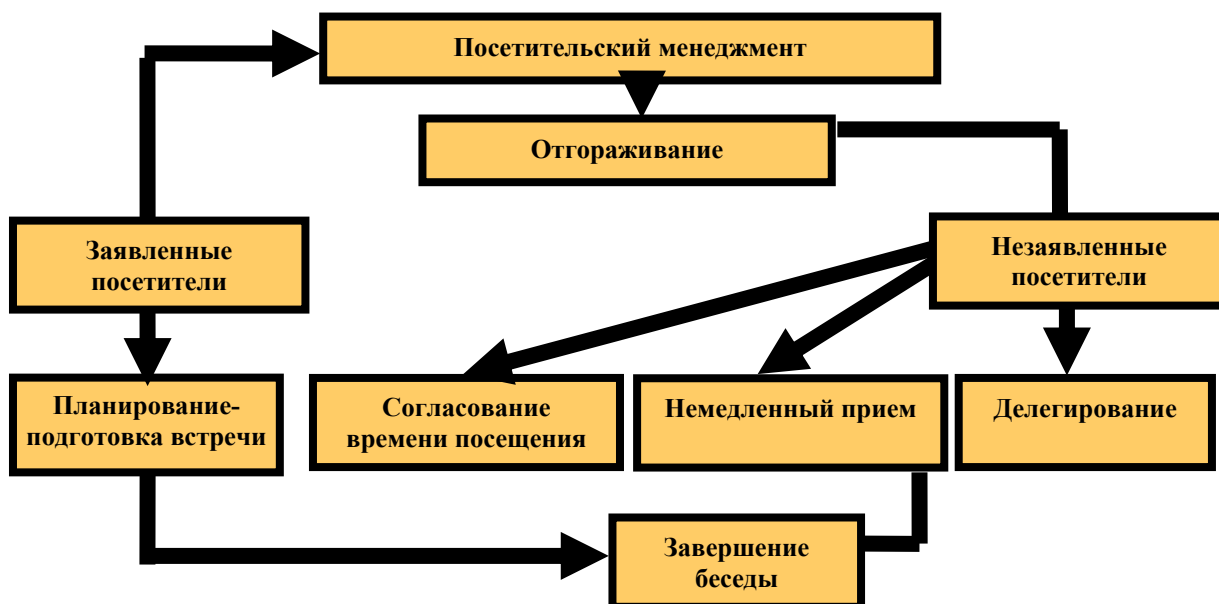


Рис. 13.1. Рациональный прием посетителей

КАК УСКОРИТЬ ЗАВЕРШЕНИЕ РАЗГОВОРА С ПОСЕТИТЕЛЕМ:

- Выскажите обобщающее или завершающее замечание.
- Закончите деловую часть беседы, перейдя к пустой болтовне.
- Посмотрите на наручные часы или сделайте так, чтобы прозвучал запрограммированный сигнал.
- Покажите, что Вам скучно.
- Встаньте.
- Проведите своего посетителя к двери.
- Начните читать свои бумаги в то время, когда посетитель продолжает говорить.

- Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он прервал разговор и напомнил о следующем сроке.
- Во время дискуссии говорите несколько поспешнее и энергичнее.
- Сообщите вашему посетителю до разговора и перед его завершением о том, что Вас ждут другие посетители и Ваше время ограничено.

КАК ОГРАДИТЬ СЕБЯ ОТ ЛИШНИХ ПОСЕТИТЕЛЕЙ?

- Поручите своему секретарю, согласование и соблюдение сроков и дат, пусть он согласовывает их заблаговременно.
- Используйте письменный стол Вашего секретаря как своего рода барьер, который никто не минует без того, чтобы быть увиденным ею и спрошенным: «Что я могу для Вас сделать?», «Не может ли он Вам позвонить?» и т.д.
- Введите «творческий час», например, в начале рабочего дня, когда никто не должен Вас беспокоить.
- Установите общие приемные часы и поручите секретарю спрашивать о причинах желаемого времени для посещения, чтобы Вы могли подготовиться.
- Введите определенные часы приема для отдельных своих сотрудников.
- Запирайтесь в каком-нибудь помещении, например, в комнате отсутствующего коллеги, при этом лишь Ваш секретарь должен быть проинформирован о Вашем местонахождении.
- Своими личными контактами занимайтесь в каком-либо другом, а не рабочем месте. Договаривайтесь, например, пообедать с важными для Вас людьми и т. п.
- Свой письменный стол поставьте так, чтобы он не был виден в открытую дверь, тем самым Вы сможете избежать потенциальных посетителей.
- И самое главное: покончите с мифом «открытой двери»!

Контрольные вопросы

1. Значение и сущность делового общения руководителя.
2. Назовите основные виды и содержание общения.
3. Назовите основные функциональные задачи общения руководителя с подчиненными.
4. Раскройте практические приемы общения с персоналом.
5. Каковы основные правила знакомства?
6. Каким образом можно заставить человека захотеть сделать что-либо?
7. Как выяснить мнение подчиненных о себе?
8. Как не допустить манипулирования со стороны подчиненных?
9. Каковы приемы ухода от работы недобросовестных работников?

ГЛАВА 14. ВЗАИМООТНОШЕНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ

- Практические приёмы общения с руководителем
- Как убедить своего руководителя
- Как принимать и выполнять поручения руководителя.
- Методы работы с «трудным» руководителем
- Как узнавать мнение руководителя о себе.

**ПОДЧИНЕННЫЙ ПЕРЕД ЛИЦОМ
НАЧАЛЬСТВУЮЩИМ ДОЛЖЕН ИМЕТЬ ВИД
ЛИХОЙ И ПРИДУРКОВАТЫЙ. ДАБЫ
РАЗУМЕНИЕМ СВОИМ НЕ СМУЩАТЬ
НАЧАЛЬСТВО.**

Указ Петра I от 9 декабря 1708 года

14.1. Практические приёмы общения с руководителем

КЛЮЧЕВЫЕ ЗАДАЧИ ЭТИКИ ОБЩЕНИЯ С РУКОВОДИТЕЛЕМ:

Принцип: Относитесь к своему руководителю так, как хотели бы, чтобы Ваши подчиненные относились к Вам.

– Оказывайте руководителю реальную помощь, хорошо выполнять его поручения.

– Будьте интересным, приятным, привлекательным для сотрудничества.

– Защищайте и повышайте авторитет своего руководителя.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ:

Оказывайте руководителю реальную помощь:

– Добросовестно и своевременно выполняйте поручения руководителя

– Выступайте с такой инициативой, которая не требует от руководителя дополнительных усилий.

– Предлагайте свою помощь руководителю только в тех случаях, если это дает результат, позволяет ему сэкономить время или решить проблему.

– Не перекладывайте свою работу на руководителя, обращайтесь за указаниями только тогда, когда они действительно нужны.

– Хорошо информируйте своего руководителя по вопросам, за которые Вы отвечаете.

– Обращаясь к руководителю с предложениями, исходите, прежде всего, из его интересов, а не из своих.

– Согласованную с руководителем точку зрения смело отстаивайте во всех инстанциях.

– Воспринимайте просьбы руководителя как приказы (это избавит от многих неприятностей).

БУДЬТЕ ИНТЕРЕСНЫМ, ПРИЯТНЫМ, ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫМ ДЛЯ СОТРУДНИЧЕСТВА

– Будьте вежливы, тактичны и приветливы с руководителем, разговаривайте спокойно, без раздражения.

– Имейте привлекательный внешний вид, будьте опрятны и элегантны.

– Не лицемерьте, не заискивайте, не унижайтесь.

– Научитесь воспринимать критику со стороны руководителя не по форме, а объективно, по существу.

– Не демонстрируйте своих переживаний перед руководителем, не рассчитывайте на его жалость.

– Не говорите руководителю всегда только «да» или «нет».

– Старайтесь сделать свои сообщения интересными и полезными для него.

– Не пытайтесь скрывать от руководителя свои служебные проблемы.

– Не исходите из того, что руководитель знает меньше Вас, не хитрите, будьте искренни.

СОЗДАВАЙТЕ ОБСТАНОВКУ ДЛЯ ДОВЕРИЯ, ЗАЩИЩАЙТЕ И ПОВЫШАЙТЕ АВТОРИТЕТ СВОЕГО РУКОВОДИТЕЛЯ

– Не подводите своего руководителя (не подрывайте его авторитета).

– Поддерживайте своего руководителя в трудных ситуациях.

– Не критикуйте руководителя за его спиной.

– Распоряжения руководителя воспринимайте и передавайте подчиненным как свои собственные.

– Делитесь с руководителем собственным авторитетом.

– Уважайте его должностной авторитет (особенно при посторонних), независимо от ваших личных взаимоотношений.

– Ошибки и срывы руководителя берите и на себя.

– Оберегайте руководителя от серьезных ошибок.

– Разногласия с шефом не выносите за пределы его кабинета.

14.2. Как убедить своего руководителя

МЕТОДЫ УБЕЖДЕНИЯ:

- Преодолевайте собственную застенчивость против личного общения с руководителем для того, чтобы вначале изложить ему свои предложения в разговоре с ним.
- Подкрепляйте свои предложения ссылками на авторитетные для руководителя источники.
- Придавайте своим идеям наглядность.
- Прежде всего, предлагайте руководителю те идеи, которые не требуют от него дополнительных усилий.
- Обращайтесь к благородным побуждениям руководителя, покажите свою веру в благородные мотивы его действий.
- Если Вы ошиблись, признайте это сразу и чистосердечно.
- Постарайтесь уклониться от спора и пререканий, проявляйте уважение к мнению руководителя.
- Не будьте навязчивы. Если руководитель сказал «нет», временно отступите, продумайте новые подходы, изберите такие пути отступления, которые оставят «ворота открытыми» для последующего разговора.
- С учетом реакции руководителя на ваши предложения представьте ему письменный доклад.
- Постарайтесь вовлечь руководителя в обсуждение ваших предложений еще на начальной стадии их разработки.
- Сделайте свой доклад объективным. Лучше указать на отрицательные стороны своих идей самому, чем это сделают другие.
- Заручитесь поддержкой ближайшего окружения руководителя.

14.3. Как выполнять и принимать поручения руководителя

I этап – ПОЛУЧЕНИЕ ЗАДАНИЯ

- Лучше сразу исходить из того, что поручение придется выполнять.
- Если хоть что-то в задании осталось неясным, не стесняйтесь задавать руководителю вопросы.
- Обязательно уточните срок завершения работы и форму предъявления ее результатов.
- Не торопитесь с преждевременными заверениями о досрочном выполнении заданий, ведь вся работа еще впереди.

II этап – ПОДГОТОВКА К ВЫПОЛНЕНИЮ ЗАДАНИЯ

- Заинтересуйте себя пользой от выполнения работы.
- Прежде чем вникать в отдельные детали поручения, представьте себе проблему в целом.
- Сформулируйте письменно конечную цель работы и ее составные, конкретные задачи.
- Разделите работу на отдельные составляющие, более простые и понятные части, составьте план-график их выполнения.
- Подумайте, за счет чего можно повысить качество и ускорить сроки выполнения задания.

III этап – ИСПОЛНЕНИЕ ЗАДАНИЯ

- Приступайте к работе сразу же, не откладывая ее в долгий ящик.
- При любых обстоятельствах придерживайтесь намеченных Вами сроков.
- Исходите из того, что Вы один отвечаете за качество работы, исправить ее потом будет некому.
- Не перекладывайте свою работу на руководителя, обращайтесь к нему за помощью только в том случае, если без нее Вы не сможете обойтись.
- Постарайтесь обойтись без промежуточных докладов руководителю.
- Не торопитесь с окончательными выводами, изучите возможные варианты решения проблемы, посмотрите на них с разных позиций.

IV этап – ЗАВЕРШЕНИЕ РАБОТЫ И ПРЕДЪЯВЛЕНИЕ ЕЕ РУКОВОДИТЕЛЮ

- Перед оформлением окончательных результатов на всякий случай посоветуйтесь с кем-нибудь.
- Докладывая руководителю о результатах работы, объективно покажите не только сильные, но слабые стороны.

14.4. Методы работы с «трудным» руководителем

«Тяжелые» шефы:

- Задиры.
- Медлительные.
- Бойцы.
- Льстецы.
- Пессимисты.
- Всезнайки.
- Интроверты.

- Некомпетентные.
- Разгильдяи.
- «Ненормальные».

14.5. Как узнавать мнение руководителя о себе

- В общении с руководителем в неформальной обстановке (как человек с человеком).
- Через отношение руководителя к предлагаемым Вами проектам.
- Через реакцию руководителя на Ваши выступления на совещаниях.
- Из его высказываний по Вашему поводу.
- Через официальное признание руководителем Вашей деятельности (зарплата, поощрения, взыскания, продвижение в должности).
- Обращается ли к Вам руководитель с доверительными, деликатными просьбами.
- Дает ли Вам руководитель важные, ответственные поручения.
- Приглашает ли к себе для того, чтобы посоветоваться.
- Приглашает ли на переговоры с важными посетителями.
- Приводит ли к Вам авторитетные комиссии или делегации для того, чтобы показать кое-что важное.
- Бывает ли на Вашем рабочем месте.
- Включает ли в состав делегаций, рабочих комиссий для выработки важных решений.
- По тому, как он с Вами разговаривает (слова, жесты, взгляды, тон).
- Делится ли с Вами доверительной информацией.
- Направляет ли Вас представлять свои интересы в вышестоящие инстанции.
- В непосредственной беседе с руководителем по результатам Вашей деятельности.

КАК ОЦЕНИТЬ СВОЕГО НАЧАЛЬНИКА

Оцените каждое качество баллами

от 0 до 10

- Доступен.
- Хорошо вводит в курс дела.
- Обладает чувством юмора.
- Справедлив.
- Решителен.
- Скромен.
- Объективен.
- Тверд.
- Эффективен.

– Терпелив.

При рейтинге руководителя более 50 баллов сработаться с ним можно.

КАК ПОСТРОИТЬ ОТНОШЕНИЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ:

(памятка студентам)

I. Будьте приятны и интересны в общении

– Будьте вежливы, тактичны и приветливы с преподавателем.

– Имейте привлекательный вид.

– Не лицемерьте, не просите преподавателя оценить ваш результат выше, чем он того заслуживает.

– Проявляйте интерес к предмету преподавателя, старайтесь делать свои доклады и сообщения интересными и полезными для него.

– Не обижайтесь на справедливую критику преподавателя, а воспринимайте ее как полезную рекомендацию.

– Не хитрите, не исходите из того, что преподаватель знает меньше вас.

– Не демонстрируйте преподавателю своих переживаний, не пытайтесь вызвать его жалость.

– Сдерживайте свои отрицательные эмоции.

– Не беспокойте преподавателя по пустякам.

II. Оказывайте преподавателю реальную помощь

– Будьте инициативны, ответственность за выполнение предложенной вами идеи берите на себя.

– Не перекладывайте выполнение своей работы (реферата, курсовой работы, дипломного проекта) на преподавателя. Действуйте самостоятельно. Советуйтесь с преподавателем, если это действительно необходимо.

– Покажите преподавателю, что вы заинтересованы в работе с ним.

– Не перегружайте преподавателя избыточной и ненужной информацией. Это свидетельствует о недостаточном понимании вами данной темы.

– Избегайте пустой болтовни и бахвальства.

– Не обещайте преподавателю того, что не сможете выполнить.

– Цените время преподавателя. Не отвлекайте его по тем проблемам, которые можете решить сами.

– Не откладывайте выполнение работы на крайний срок. Старайтесь выполнить работу досрочно.

III. Защищайте и повышайте авторитет преподавателя

– Не критикуйте преподавателя за его спиной.

– Не заостряйте внимание на дефектах речи преподавателя или неправильном ударении в словах, улавливайте суть того, что он говорит.

– Преподаватель, как и все люди, может ошибаться. Не будьте излишне придирчивым.

- В случае оказания доверия со стороны преподавателя не переходите с ним на панибратские отношения, не хвастайтесь этим перед друзьями.
- При достижении успехов в учебной, научной или практической деятельности подчеркивайте вклад преподавателя в свой успех.
- В трудных ситуациях прислушивайтесь к своим преподавателям.

КАК НЕ НУЖНО СТРОИТЬ ОТНОШЕНИЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ:

(«вредные» советы студентам)

- Все, в отличие от студента, преподаватель знать не может. Поэтому, перефразировав высказывание Петра Первого, получаем совет: «Студент перед лицом преподавателя должен иметь вид придурковатый, дабы не смущать его величиной и глубиной своих познаний в предмете».
- Не упускайте случая посмеяться над преподавателем: если он поскользнулся, испачкался или, в крайнем случае, просто оговорился. Хохочите и закатывайтесь как можно громче.
- Во время занятия, если Вам нужно пойти куда-нибудь, просто встаньте и идите, громко шаркая ногами и не забыв по дороге поговорить с парой-тройкой приятелей.
- Когда преподаватель читает лекцию или объясняет тему, задавайте, сбивая его с мысли, как можно больше вопросов на другие темы, например, о его личной жизни, о других преподавателях и т.п.
- Если Вы услышали что-нибудь интригующе-интересное о преподавателе, обязательно позаботьтесь о том, чтобы об этом узнало как можно больше студентов.
- Прodelывайте постоянно вышеописанное со всеми преподавателями и в конце семестра обязательно почувствуете, что не оставили равнодушным к себе ни одного из них.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается основная цель индивидуальной беседы?
2. Приведите классификацию бесед.
3. Для чего нужна подготовка к беседе?
4. Назовите три последовательных этапа деловой части беседы.
5. Сформулируйте основные наводящие вопросы.
6. На что следует обратить внимание при завершении беседы?

ЧАСТЬ III. ЛИДЕРСТВО, УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

ГЛАВА 15. ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ

- Природа и классификация лидерства
- Лидерство и власть
- Лидер и организация. Пути формирования и развития лидерского потенциала

ЦИТАТА

**ЧТОБЫ ИМЕТЬ ВЛИЯНИЕ НА ЛЮДЕЙ,
НАДО ДУМАТЬ ТОЛЬКО О НИХ, ЗАБЫВАЯ
СЕБЯ, А НЕ ВСПОМИНАТЬ О НИХ, КОГДА
ПОНАДОБИТСЯ НАПОМНИТЬ ИМ О СЕБЕ**

*В.О. Ключевский, русский историк
общественный деятель*

15.1. Природа и классификация лидерства

ФУНКЦИИ ЛИДЕРА:

- Распределение ролей, заданий, обязанностей.
- Контроль поведения каждого члена группы.
- Планирование действий и средств, при помощи которых группа достигает своих целей.
- Представление коллективных интересов, воли, желания.
- Функция арбитра.
- Функция Эталона – модель поведения для остальных членов группы.
- Функция носителя ответственности.
- Функция «Отца».
- Функция носителя групповой ответственности.

ТИПЫ ЛИДЕРСТВА

- Бытовой (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье).

- Социальный (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т.д.).
- Политический (государственные, общественные деятели).

15.2. Лидерство и власть

Т а б л и ц а 1 5 . 1

Отличия менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других	Работает по своим целям
План – основа его действий	Его видение – основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионален	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решение в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ЛИДЕРСКОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА:

- Доступен любому работнику.
- Тон обсуждения любых проблем неизменно доброжелателен.
- Глубоко вовлечен в процесс управления персоналом.
- Постоянно уделяет внимание системам поощрения.
- Лично знаком со значительной частью работников.
- Не терпит кабинетного стиля: предпочитает чаще появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах.
 - Умеет слушать и слышать.
 - Решителен и настойчив.
 - Не слышит хитрецов.
 - Терпим к выражению открытого несогласия.
 - Делегирует полномочия исполнителям.
 - Строит отношения на доверии.
 - В трудные моменты не стремится найти виноватого.
 - Отдает предпочтение устной информации перед письменной.

РАЗНОВИДНОСТИ ВЛАСТИ:

- Власть принуждения.
- Власть влияния.

- Власть компетенции.
- Власть информации.
- Власть должностного положения.
- Власть авторитета.
- Власть награждать и миловать.

Таблица 15.2

Отличия руководителей с низкой и высокой влиятельностью

СЛАБОЕ ВЛИЯНИЕ	СИЛЬНОЕ ВЛИЯНИЕ
Чувствует себя недооцененным	Ценится окружающими
Не имеет представления о процессе влияния	Понимает процесс влияния
Его воздействие на окружающих мало	Оказывает значительное воздействие на окружающих
Одевается не соответствующим случаю образом	Одевается соответствующим случаю образом
Имеет неубедительный внешний вид	Имеет убедительный внешний вид
Нечетко излагает свои мысли	Ясно излагает свои мысли
Испытывает нехватку уверенности в себе	Уверен в себе
Ведет себя вызывающе	Ведет себя не вызывающе, но уверенно
Не имеет хороших личных отношений с людьми	Устанавливает хорошее взаимопонимание
Не способен поощрять окружающих	Вознаграждает требуемое поведение
Имеет негативное представление о себе	Имеет реалистическое представление о себе
Отдает нечеткие указания	Дает четкие указания
Не имеет стратегии влияния на группу	Развивает стратегию влияния на группы
Испытывает нехватку настойчивости	Стремится быть настойчивым
Не умеет выслушивать других	Эффективно прислушивается к другим

15.3. Лидер и организация

УПРАВЛЕНИЕ ЛИДЕРСТВОМ В ОРГАНИЗАЦИИ:

- Выявление лидеров.
- Развитие лидерства.
- Учет интересов групп и неформальное лидерство.
- Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства.
- Интеграция лидеров, устранение деструктивного лидерства.

Пути формирования и развития лидерского потенциала

ОСНОВНЫЕ КАЧЕСТВА, КОТОРЫМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ЛИДЕР:

- Непрерывное самосовершенствование.

- Ориентация на служение другим.
- Излучение положительной энергии, доброжелательность, уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов.
- Вера в других.
- Рациональное распределение времени и усилий.
- Внутренняя уверенность, оптимизм, восприятие жизни как приключения.
- Самокритичность, толерантность (терпимость), признание заслуг других и их равного права на самовыражение.
- Забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии.

РЕКОМЕНДАЦИИ ЛИДЕРАМ ПО РАБОТЕ С ПОДЧИНЕННЫМИ:

- Распределяйте работу справедливо.
- Избегайте фаворитизма и фамильярности.
- Показывайте пример.
- Поощряйте хорошую работу.
- Участливо относитесь к проблемам подчиненного.
- Не только возлагайте на сотрудника ответственность, но и наделяйте его соответствующими правами.
- Делитесь информацией, без страха потерять "власть".
- Делегируйте ответственность.

РЕКОМЕНДАЦИИ БУДУЩИМ ЛИДЕРАМ:

- Изучайте людей.
- Давайте людям знать, что они вас интересуют.
- Будьте любезны.
- Учитесь выражать свои мысли.
- Смело берите на себя ответственность, будьте решительны.
- Старайтесь предвидеть последствия ваших решений, думайте.
- Учитесь эффективно распределять время.
- Признавайте свои ошибки.
- Устраняйте с пути собственной «я».
- Слова не должны расходиться с делами.
- Постоянно учитесь (у людей, у книг, у себя).
- Получайте удовольствие от своего развития.
- Настраивайтесь оптимистически.
- Становитесь лидером уже сегодня, с возрастом это сделать труднее.
- Верьте в себя, в свои силы и никогда не останавливайтесь на достигнутом.
- Учитесь управлять самим собой.

– Постоянно выявляйте и развивайте в себе качества, присущие лидерам.

Контрольные вопросы

1. Как нужно представлять свои предложения руководителю?
2. Какое значение имеет коллективное мнение ближайшего окружения руководителя?
3. К чему следует стремиться, чтобы в глазах руководителя выглядеть хорошим подчиненным?
4. С помощью каких приемов можно стать для руководителя настоящим помощником?
5. Как повысить собственный авторитет и личную привлекательность в глазах руководителя?
6. Как получать и исполнять поручение своего руководителя?
7. Встречались ли Вам «трудные» начальники и к какому типу Вы их отнесли бы?
8. С помощью каких приемов можно выявить мнение руководителя о Вашей деятельности?

ГЛАВА 16. КОМАНДА МЕНЕДЖЕРА

- Формирование команды менеджера
- Эффективность управленческой команды
- Роль менеджера в команде

ОСНОВАННЫЕ НА КОМАНДНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ ПОЗВОЛЯЮТ ОБОЙТИ «ВОЛЧЬИ ЯМЫ» ИЕРАРХИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Джек Гордон, английский писатель

16.1. Формирование команды менеджера

ПРИЧИНЫ СОЗДАНИЯ КОМАНД:

- Коллективный подход – признак сильного и решительного стиля управления.
- Уменьшение стрессовых ситуаций, если проблемы решаются сообща.
- Вырабатывается больше идей и инновационная способность организации возрастает.
- Лучше решаются крупные и междисциплинарные проблемы.
- Благодаря взаимодействию членов команды достигаются созидательность и новизна.
- В команде успешнее решаются проблемы нечеткого распределения обязанностей, устраняются межличностные трения.
- Команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности.
- Принадлежность к команде помогает человеку:
 - удовлетворить свои социальные потребности;
 - сформировать себя как личность;
 - получить помощь и поддержку при достижении своих собственных целей, которые не всегда могут совпадать с целями команды или организации;
 - получить возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды;
 - получить право участвовать в совместной деятельности, приносящей определенную, не обязательно финансовую, выгоду.

ЧТО ПРИВЛЕКАЕТ УЧАСТНИКОВ КОМАНДЫ:

- Безопасность.
- Чувство локтя.
- Индивидуальность.
- Гордость за совместные успехи.
- Признание.

16.2. Эффективность управленческой команды

УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ:

- Все участники четко представляют цели совместной работы.
 - Умения каждого известны всем и функции распределены.
 - Организационное строение группы соответствует задачам.
 - Участники пытаются улучшать методы работы.
 - Развита самодисциплина, позволяющая хорошо использовать время и ресурсы.
- Группа хорошо поддерживает своих членов и создает тесные взаимоотношения.

СТАДИИ СТАНОВЛЕНИЯ КОМАНДЫ:

- Принятие членами группы друг друга.
- Развитие коммуникаций и выработка механизма принятия групповых решений.
- Формирование групповой солидарности.
- Стремление к максимизации группового успеха с помощью рационального использования индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи.
- Обеспечение неформального коллективного контроля за выполнением групповых заданий.

МОДЕЛЬ Б. ТАКМАНА

Одна из наиболее известных моделей, описывающих ступени становления команды – модель американского психолога Б. Такмана.

Команды проходят пять четко определенных фаз развития:

- 1-я стадия: формирования;
- 2-я стадия: выяснение отношений;
- 3-я стадия: согласования правил;
- 4-я стадия: продуктивная работа;
- 5-я стадия: умирание.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ КОМАНД:

- Имеют хотя бы одного человека, являющегося ядром команды.
- Отличаются высоким качеством и высоким выходом продукции.
- Имеют высокую степень удовлетворенности своей деятельностью.
- Члены таких команд хорошо сотрудничают друг с другом.
- В таких командах хорошо сбалансирован состав в зависимости от ролей, выполняемых членами команды, и их навыков.
- Менеджеры таких команд пользуются большим уважением благодаря примеру, который подают членам команды.
- Имеют высокую степень автономности.
- Способны быстро учиться на собственных ошибках.
- Хорошо ориентированы на клиента, потребителя.
- Имеют навыки оптимального решения проблем и регулярно следят за их разрешением.
- Участники высокоэффективных команд хорошо мотивированы.

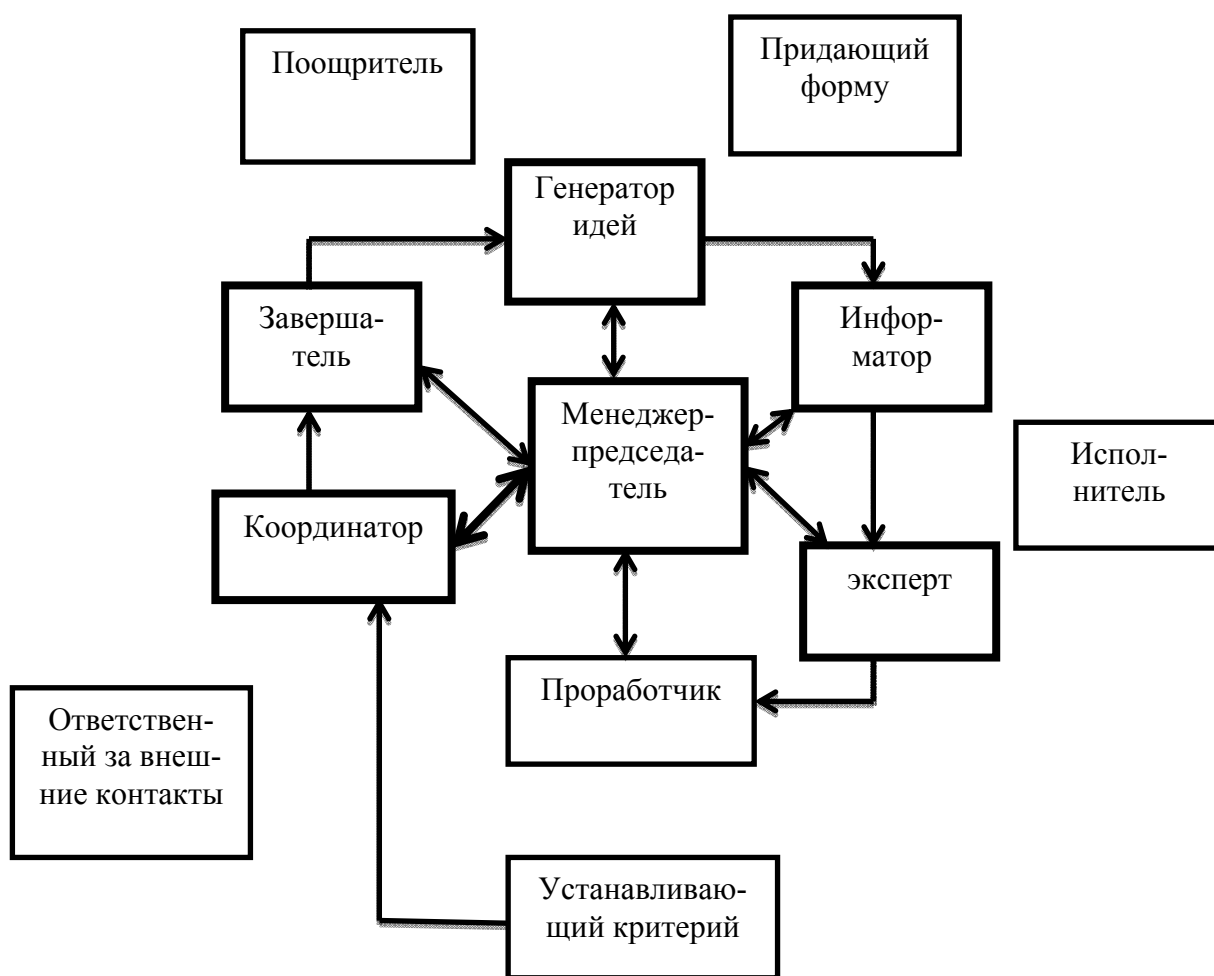
16.3. Роль менеджера в команде

ПРИЗНАКИ НЕЭФФЕКТИВНОЙ КОМАНДЫ

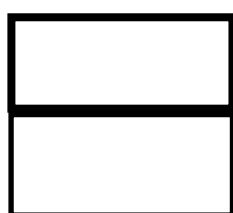
- Атмосфера в группе поражает равнодушием и отрицательным отношением друг к другу.
- В беседе доминируют некоторые отдельные личности, но говорят они часто не по теме.
- Говорят так, что не понятно, какая же все-таки задача у группы и каковы ее цели.
- Люди не слушают друг друга.
- Руководитель, который боится конфликтов, подавляет различные мнения.
- Бывает и так, что проблема еще не выяснена и тем более не решена, а в коллективе уже начинается работа.
- Даже когда обязанности распределены, все равно возникает вопрос: кто и что должен делать?
- Руководитель группы занимает определенно руководящую позицию.
- Критика может существовать, но она неприятна и создает напряжение.
- Личные чувства подавляются, вместо того, чтобы их высказывать публично.
- Члены группы склонны умалчивать о своей деятельности.

ПРЕИМУЩЕСТВА САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМАНД:

- Повышение гибкости и развитие потенциала человеческого капитала в пределах границ человеческих возможностей.
- Возрастание производительности и уменьшение потребности в узких специалистах.
- Возникновение мощного синергетического эффекта.
- Сокращение показателей невыходов на работу и опозданий.
- Высокая лояльность команды, повышение уровня удовлетворения от труда.



Условные обозначения:



Целевые роли

Поддерживающие роли

Рис. 16.1. Распределение ролей в эффективной команде

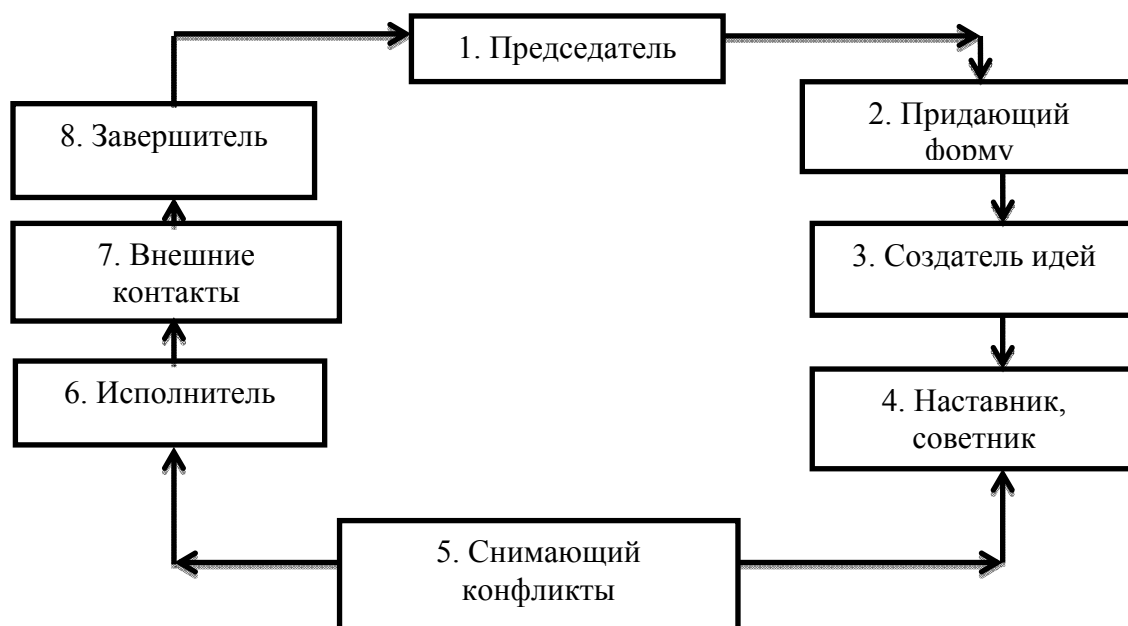


Рис.16.2. Стадии становления команды

ПРОБЛЕМЫ САМОУПРАВЛЯЕМЫХ КОМАНД:

- Проблема перехвата власти с помощью ее перераспределения и максимального профессионализма, подкрепленного необычайной психологической привлекательностью для остального персонала.
- При возникновении внутренних проблем разрушительные последствия для организации будут масштабными.
- Оценки членов группы разрушают единство и командную работу.
- Команда может устанавливать опеку над своими членами или другими лицами в организации.
- Отбор в команду создает конкуренцию в коллективе и проблемы с определением критериев отбора и конкурсами.
- Групповое единомыслие может поразить команду так же, как и любую другую группу.
- Команда может сортировать задачи.
- Лояльность в команде не означает устойчивой лояльности организации.
- Длительное время формирования и раскрытия возможностей.
- Более высокие затраты на обучение.
- Возможна психологическая усталость членов команды друг от друга в случае тяжелой и опасной работы.

РОЛЬ ЛИДЕРА В СОЗДАНИИ КОМАНДЫ:

- Устанавливают ясные цели.
- Начинают с малого, ведь большой дуб вырастает из маленького желудя.

- Прежде чем действовать, добиваются согласия создавать коллектив единомышленников.
- Составляют реальный график действий.
- Советуются с коллективом часто и искренне.
- Смело встречают острые проблемы.
- Поощряют открытость и искренность.
- Не вызывают ложных надежд.
- Если нужно, перестраивают свою работу.
- Помнят, что неизвестное пугает больше, чем известное. Если проблему изложить вслух, она уже не кажется страшной.
- Помнят о тех, кто вне игры. Люди любят быть сами участниками планируемых дел.
- Помнят, что создание коллектива может вызвать новые проблемы.
- Принимают помощь извне, если это необходимо.
- Учатся на ошибках, регулярно анализируют ход дела.
- Менеджеры сами делают то, о чем говорят другим.

РЕКОМЕНДАЦИИ МЕНЕДЖЕРАМ ДЛЯ УСПЕШНОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМАНДОЙ (ТРЕЙСИ ДИАНА):

- Распределять работу справедливо.
- Избегать фаворитизма и фамильярности.
- Показывать пример.
- Отдавать всем должное, поощрять.
- Не избегать проблем личного характера.
- Находить подход к коллегам.
- Соблюдать субординацию.
- Делегировать полномочия.
- Не забывать передавать права.
- Объяснять подчиненным, что и почему происходит.

Контрольные вопросы

1. Что такое команда менеджера?
2. Зачем менеджеры создают свои команды?
3. Что привлекает людей, вступающих в команду?
4. Какие стадии становления проходит команда?
5. Как распределяются роли в команде?
6. Какие функции берет на себя менеджер команды?
7. В соответствии, с какими принципами происходит распределение ролей в команде?
8. В чем заключается эффективность управленческой команды?

ГЛАВА 17. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ

- Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла
- Имидж и деловая репутация организации
- Управление организационной культурой организации

ЦИТАТА

**... НАШ РАНО ВОЗНИКШИЙ УПОР
НА РАЗВИТИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ
ОТНОШЕНИЙ БЫЛ ПРОДИКТОВАН
НЕ АЛЬТРУИЗМОМ, А ПРОСТО
УБЕЖДЕНИЕМ, ЧТО ЕСЛИ МЫ
БУДЕМ УВАЖАТЬ НАШИХ ЛЮДЕЙ
И ПОМОГАТЬ ИМ УВАЖАТЬ СА-
МИХ СЕБЯ, ЭТО ДАСТ КОМПАНИИ
НАИБОЛЬШИЕ ПРИБЫЛИ.**

*Уотсон-старший,
президент американской
компании IBM*

17.1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ – эволюция, которую претерпевает компания, взаимодействуя с окружающей средой.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ

- 1) фирма расширяет свои операции и накапливает ресурсы; организация строится по функциональному принципу, руководство автократично;
- 2) происходит рационализация ресурсов, дальнейший рост становится выборочным по мере того, как появляется необходимость в повышении эффективности;

3) начинается экспансия на новые рынки с целью оптимального использования ресурсов;

4) создаются новые структуры для оптимизации работы и рационального планирования; на этой стадии эволюции происходит децентрализация компании.

СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОРГАНИЗАЦИИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВРЕМЕНИ

1. Этап предпринимательства.
2. Этап коллективности.
3. Этап формализации и управления.
4. Этап выработки структуры.
5. Этап упадка.

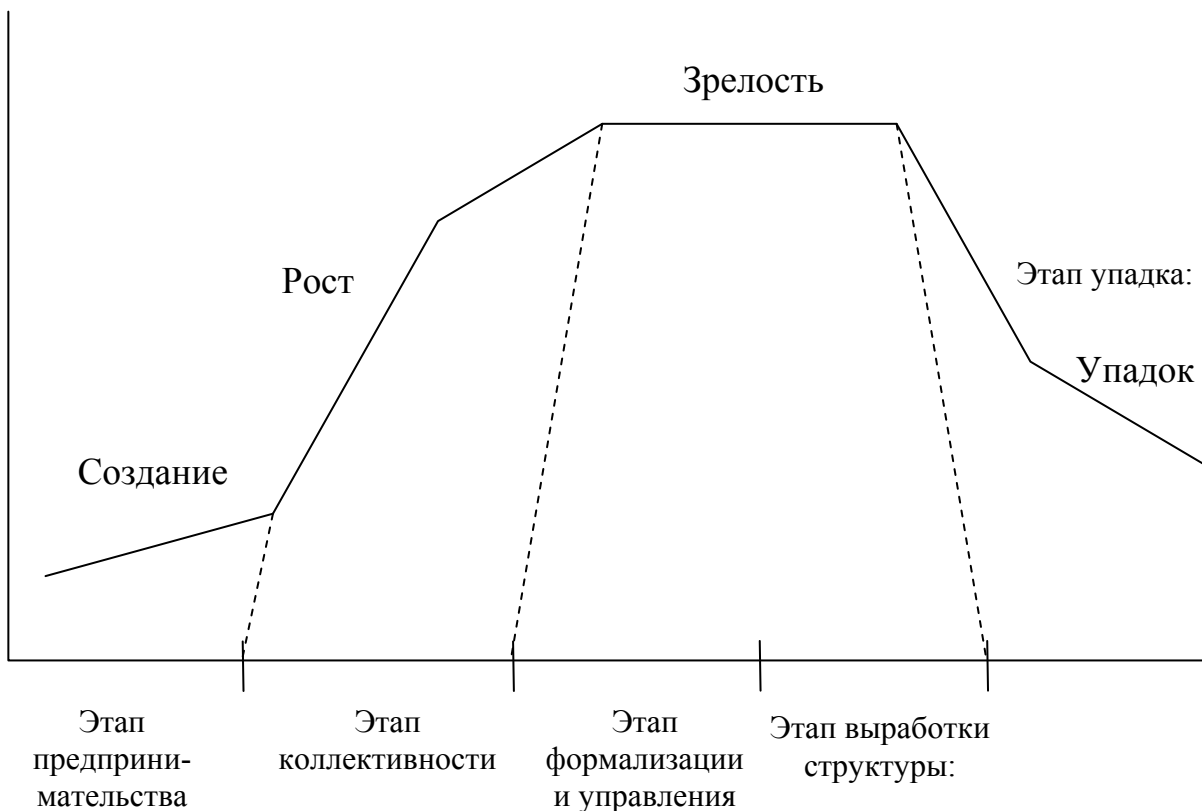


Рис.17.1. Жизненный цикл организации

Т а б л и ц а 17.1

Анализ ситуации на стадии создания организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1. Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объемы продаж и удовлетворяемость спроса (емкость рынка), а также возможность вытеснения товара с рынка	Возможный объем продаж товара
2. Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия данной ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий: их технологию, организацию, качество продукции, затраты, снабжение, сбыт, исследования и инфраструктурные связи	Доминирующий фактор конкуренции
3. Анализ схемы предпринимательства	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания технологии (или приобретения, установки оборудования, его пуска и эксплуатации), обеспечения сырьем, материалами, помещениями, услугами, капиталом	Формирование системы исходных условий и предпосылок
4. Анализ общего окружения	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние государственно-политических, экономических, технологических и иных факторов. Определить характер тенденций, их развития и ожидания	Неопределенность значений факторов. Стабильность значений факторов. Темпы изменений значений факторов

Т а б л и ц а 17.2

Условия выбора поведения организации

Характеристика	Тип управления	
	оперативный	стратегический
Основное назначение	Максимизация прибыли	Максимизация прибыли с учетом интересов социума
Основной способ достижения	Оптимизация использования внутренних ресурсов	Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением
Важность фактора времени	Не самый важный фактор в конкуренции	Важнейший фактор в конкурентной борьбе
Краткосрочная оценка эффективности	Прибыльность	Точность предвидения изменений во внутренней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг
Отношение к персоналу	Работники – один из ресурсов организации	Работники – важнейший ресурс организации

На СТАДИИ СОЗДАНИЯ организации, руководитель должен принять следующие меры:

- ✓ тщательно изучить потребительский спрос на данную продукцию или услуги на конкретных рынках;
- ✓ собрать и оценить информацию о деятельности и намерениях конкурентов, сопоставить ее с возможностями, наличными ресурсами и стратегией компании;
- ✓ взвесить необходимость и целесообразность увеличения потенциала компании и внесения соответствующих коррективов в ее стратегию;
- ✓ изыскать возможности привлечения дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников;
- ✓ рационально организовать управленческий процесс, включая расстановку кадров, создание системы ответственности, надежный механизм принятия решений, систему мотивации и стимулов.

На СТАДИИ РОСТА организации на первый план в деятельности руководителя выступают:

- ✓ решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- ✓ обеспечение баланса между текущей и инновационной перспективной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поиском новых сфер приложения капитала;
- ✓ оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении компанией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий и т.п.

На СТАДИИ ЗРЕЛОСТИ руководитель организации должен принимать такие меры:

- ✓ систематически и в первоочередном порядке следить за поведением конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в перспективные планы организации;
- ✓ проанализировать необходимость и возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической и конструкторской подготовки производства;
- ✓ совместно с потребителями определять производственную и научно-техническую политику организации;
- ✓ создать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы целевых команд, использования матричных структур и т.п.

На СТАДИИ УПАДКА организации происходит определенная централизация управления компанией и в этих условиях руководитель:

- ✓ рассматривает возможности экономии всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности компании на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;

- ✓ изучает возможности слияния с другими компаниями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- ✓ приступает к осуществлению изменений в организации и методах управления предприятием, в установлении связей с новыми рынками и поставщиками.

17.2. Имидж и деловая репутация организации

ХОРОШАЯ РЕПУТАЦИЯ компании помогает ей:

- ✓ придать дополнительную психологическую ценность продуктам и услугам;
- ✓ привлечь новых потребителей в случае, если перед ними стоит выбор между функционально похожими товарами или услугами;
- ✓ привлечь в компанию более квалифицированных сотрудников и увеличить удовлетворенность работой уже имеющегося персонала;
- ✓ увеличить эффективность рекламы и продаж, обеспечить поддержку дистрибьюторов, рекламных агентств, поставщиков и деловых партнеров;
- ✓ собрать средства на фондовом рынке и выстоять в случае кризиса.

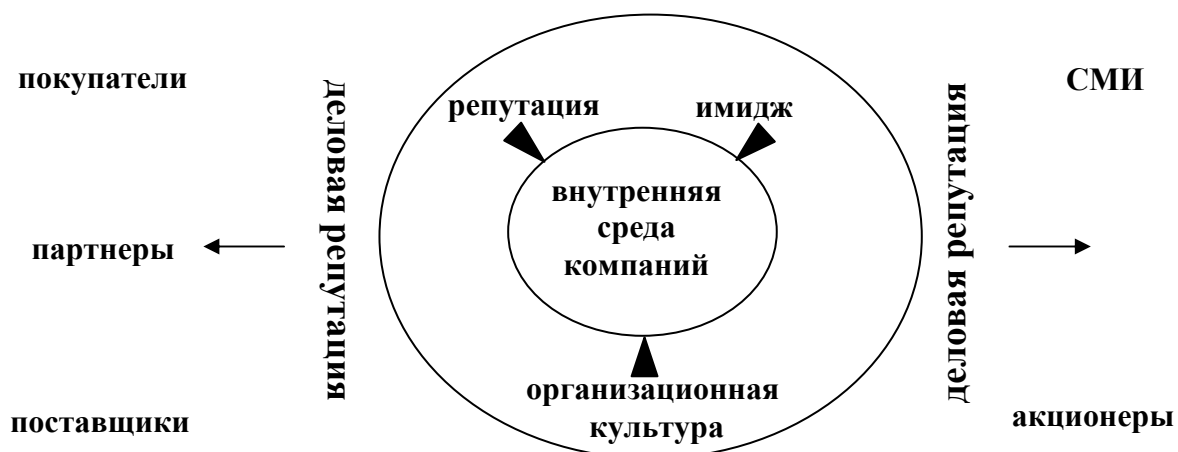


Рис. 17.2. Деловая репутация организации

ЭТАПЫ ЦЕЛЕНАПРАВЛЕННОГО ФОРМИРОВАНИЯ ИМИДЖА:

1. Анализ уже сформировавшегося имиджа. Для этого используют различные методы диагностики, в том числе опрос, анкетирование, наблюдение фокус-группы.

2. Выявление достоинств и недостатков сложившегося имиджа. Исходя из задач, положительными чертами имиджа являются те, способствуют решению поставленных задач, а отрицательные – те, которые мешают их решению.

3. Определение мер нейтрализации отрицательных черт и усиления воздействия. На этом этапе составляется программа работы с имиджем, которая впоследствии и реализуется.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ИМИДЖ – это манипулятивный, привлекательный психический образ, воздействующий на эмоциональную сферу человека.

Имиджу присущи следующие **ХАРАКТЕРИСТИКИ**:

- ✓ предполагает сильный эмоциональный отклик, это следует из самого его определения;
- ✓ объект идеальный, возникающий в сознании людей;
- ✓ не подлежит прямому измерению, оценить его можно лишь по отношениям, проявляющимся в общении, деятельности, выборе;
- ✓ целостен и непротиворечив, соответствует однозначным обобщенным представлениям;
- ✓ неустойчив, его постоянно надо "подкреплять" рекламой или разнообразными целевыми акциями;
- ✓ содержит ограниченное число компонентов: сложность конструкции мешает его восприятию, а следовательно делает отношение к нему неоднозначным;
- ✓ в какой-то мере реалистичен, хотя и является иллюзорным образом;
- ✓ прагматичен, т.е. ориентирован на ограниченный круг задач, соответствующих целям организации или особенностям настоящей ситуации, ее развития;
- ✓ обладает свойством изменчивости, т.е. абсолютно “жесткая и неизменная конструкция” неприемлема, имидж всегда динамичен, может возникнуть необходимость внесения корректив.



Рис. 17.3. Формирование репутации компании

17.3. Управление организационной культурой организации

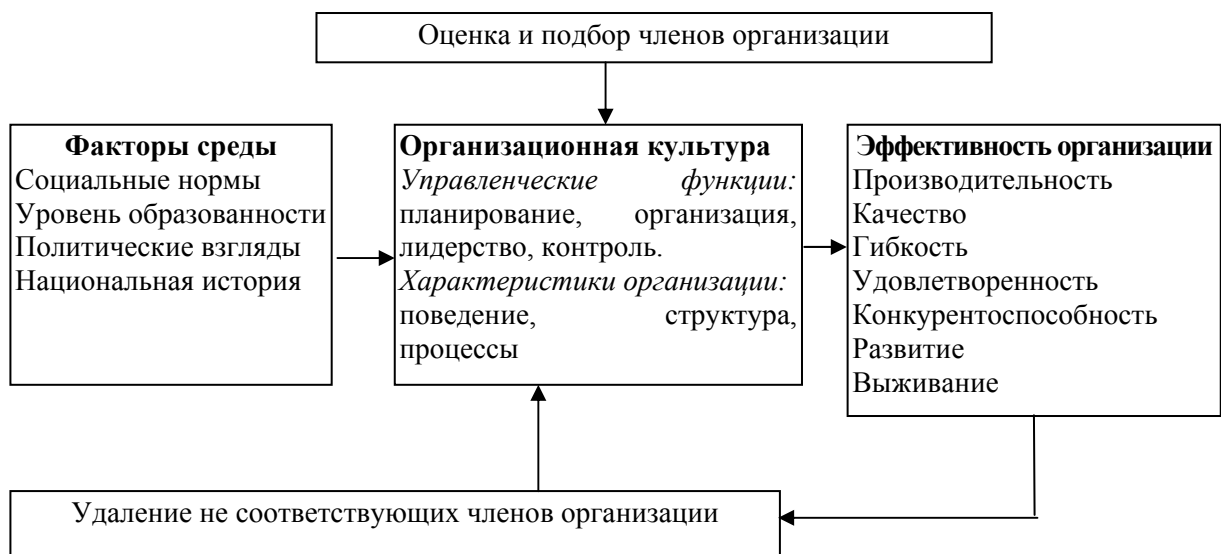


Рис. 17.4. Организационная культура и эффективность деятельности организации

СВОЙСТВА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

- Совместная работа формирует представления работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.
- **Общность.** Это означает, что не только все знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое используется группой для удовлетворения глубинных потребностей ее членов.
- Основные элементы культуры организации не требуют доказательств, они сами собой разумеются.
- **Иерархичность и приоритетность.** Любая культура предполагает ранжирование ценностей. Часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна.
- **Системность.** Организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

К специфическим относятся следующие ФУНКЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ:

- охранный функция – культура служит своеобразным барьером для возникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;
- интегрирующая функция – прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности интересов индивидумов и отдельных групп;
- регулирующая функция – организационная культура включает неформальные, неписанные правила, которые указывают на то, как люди должны вести себя в процессе работы;
- заменяющая функция, или функция субститута формальных отношений;
- образовательная и развивающая функция;
- функция управления качеством;
- функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества;
- функция легитимации организационной деятельности;
- функция определения системы организационных целей;
- функция формирования желательных представлений об организации во внешнем мире.

Контрольные вопросы

1. Что такое жизненный цикл продукта и организации?
2. Какие основные изменения происходят в управлении организацией в ходе ее жизненного цикла?
3. Что такое репутация организации и какое влияние она оказывает на деятельность организации?
4. Перечислите внешние и внутренние факторы управления репутацией организации.
5. Что такое организационная культура?
6. Что понимают под изменением культуры организации?

ГЛАВА 18. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Значение организационных изменений
- Причины сопротивления персонала изменениям в организации
- Подготовка и осуществление нововведений

ЦИТАТА
**ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА В
ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ –
НЕОБХОДИМОСТЬ ПОДДЕРЖИВАТЬ НА
ОЧЕНЬ ВЫСОКОМ УРОВНЕ ЭНЕРГИЮ
ЛЮДЕЙ**
Линда Уочнер

18.1. Значение организационных изменений

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения

ВНУТРЕННИЕ ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ПЕРЕМЕН:

- требования работников;
- профсоюзы;
- низкие показатели производительности.

ВНЕШНИЕ ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ ПЕРЕМЕН:

- потребители;
- конкуренты;
- технологии;
- национальная экономика;
- международная сфера.

КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ ПО СТЕПЕНИ ГОТОВНОСТИ К НИМ РУКОВОДИТЕЛЯ:

1. Проактивные изменения:

- предвидение событий;
- инициирование перемен;

– стремление управлять самой «судьбой» организации.

2. Реактивные изменения:

- ответ на происходящие события;
- адаптация к переменам;
- смягчение их последствий.

**ФАКТОРЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ,
ЧАЩЕ ВСЕГО ПОДВЕРГАЮЩИЕСЯ
ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ:**

1. Изменения в структуре:

- характер и уровень деловой активности;
- правовая структура, собственность;
- источники финансирования;
- характер международных операций;
- слияния компании;
- разделения компании;
- создание совместных предприятий или проектов.

2. Изменения целей и задачи деятельности:

- ассортимент продукции и набор оказываемых услуг;
- новые рынки;
- клиенты;
- поставщики.

3. Изменения применяемой технологии:

- оборудование;
- материалы;
- энергия;
- технологические и информационные процессы.

4. Изменения управленческих процессов и структур:

- внутренняя структура организации;
- содержание трудовых процессов;
- содержание процессов принятия решения;
- информационных систем.

**НАИБОЛЕЕ РАСПРОСТРАНЕННЫЕ ФРАЗЫ,
КОТОРЫЕ МОЖНО УСЛЫШАТЬ В
ОРГАНИЗАЦИИ, ПРОВОДЯЩЕЙ ИЗМЕНЕНИЯ:**

- «Это у нас уже есть»;
- «Это у нас не получится»;
- «Это не решает наших главных проблем»;
- «Это требует доработки»;
- «Здесь не все равноценно»;

- «Есть и другие предложения»;
- «Терпение и труд все перетрут». Отказ;
- «Начнем новую жизнь с понедельника». Откладывание на потом;
- «Не сыграть бы в ящик». Неопределенность;
- «Новый клич разбил паралич». Отсутствие внедрения;
- «Чем больше тратим краски, тем меньше верим в сказки»;
- Стратегическая неэффективность;
- «Чего босс не знает, от того и не страдает». Саботаж.

ЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ:

- Время, необходимое для адаптации;
- Возможность создания нежелательных условий, таких как понижение квалификации.

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ:

- Страх неизвестности;
- Неумение адаптироваться к переменам;
- Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен;
- Неверие в других людей.

СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ:

- Политические коалиции;
- Поддержка групповых ценностей;
- Локальные, ограниченные интересы.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Под **СОПРОТИВЛЕНИЕМ ИЗМЕНЕНИЯМ** понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

18.2. Причины сопротивления персонала изменениям в организации

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ:

- ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения;
- сопротивление методам проведения изменений;
- ощущение сотрудниками несправедливости, вызванное тем, что выгоды проводимых ими изменений присваиваются кем-то другим;
- ощущение, что перемены приведут к личным потерям;

– убеждение, что для организации изменение не является необходимым и желанным.

ЧАЩЕ ВСЕГО СОПРОТИВЛЕНИЯ СОТРУДНИКОВ НОВОВВЕДЕНИЯМ ВОЗНИКАЕТ В СЛЕДУЮЩИХ СЛУЧАЯХ:

- когда людям не объяснены цели перемен;
- когда сотрудники сами не принимали участия в планировании этих перемен;
- когда проведение реформ мотивируется личными причинами;
- когда игнорируются традиции коллектива и привычный для него стиль, режим работы;
- когда подчиненным кажется, что при подготовке реформ допущена ошибка;
- когда перестройка грозит подчиненным резким увеличением объема работ;
- когда людям кажется, что и так все хорошо;
- когда инициатор реформ не пользуется уважением, не авторитетен;
- если при планировании реформ коллектив не видит конечного результата;
- когда работник не знает, а что он выиграет лично;
- когда подчиненный не чувствует уверенности, убежденности руководителя;
- когда реформы предлагаются и осуществляются категорично, административными методами;
- если новшество может повлечь за собой сокращение штатов;
- когда люди считают, что изменения могут привести к нарушениям принципа социальной справедливости;
- если в коллективе не знают, а во что это обойдется (затраты, усилия).
- когда реформа не приносит быстрых результатов;
- когда реформы принесли блага узкому кругу лиц;
- когда ход реформы редко обсуждается в коллективе;
- когда в коллективе нет доверительной обстановки (люди не доверяют друг другу);
- когда под видом реформы на самом деле предлагают старое (не оправдавшее себя);
- когда внутри коллектива есть мощные, группы людей, которых устраивает старое, нынешнее положение (групповой эгоизм).

18.3. Подготовка и осуществление нововведений ШЕСТЬ ОСНОВНЫХ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ ТИПОВ, ОСНОВАННЫХ НА ОТНОШЕНИИ ЛЮДЕЙ К НОВОВВЕДЕНИЯМ:

- инноваторы – это инициаторы, которые предлагают и отстаивают собственные идеи, при этом могут пойти на конфликт для их достижения;
- сторонники нововведений – это люди, которые очень быстро воспринимают новое, когда убеждаются в важности нововведений;
- «колеблющиеся» – персонал, который недопонимает значение новшеств, либо видит больше минусов, чем плюсов;
- нейтраллисты – безразличное отношение к новым отношениям;
- скептически настроенные люди – это работники, которые в нововведениях ищут негативные последствия;
- консервативно относящиеся к нововведениям – люди, оказывающие сопротивления новшествам.

МЕТОДЫ УМЕНЬШЕНИЯ ИЛИ УСТРАНЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЙ:

- образование и передача информации;
- привлечение подчиненных к принятию решений;
- облегчение и поддержка;
- переговоры;
- кооптация;
- маневрирование;
- принуждение;
- поддержка высшего руководства.

ПРАКТИЧЕСКИЕ ПРИЕМЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ:

- проанализируйте ситуацию и определите причины возможного сопротивления;
- заранее объясните людям цели перемен и их последствия для коллектива и лично (по возможности) для каждого сотрудника;
- привлечите своих подчиненных к планированию перемен;
- наладьте «обратную связь»;
- учитывайте привычки, традиции группы;
- заранее тщательно продумайте, каким образом объяснить людям суть и необходимость реформ, как ответить на их многочисленные вопросы: «а если...», «а зачем...», и «но...»;
- создайте в коллективе доверительную обстановку;

- откажитесь от категоричности своих решений;
- инициатор реформ должен иметь влияние и авторитет в коллективе, подумайте, достаточно ли вы авторитетны, чтобы предложить планируемые изменения;
- предлагая перемены, руководитель должен быть сам убежден в их целесообразности;
- постарайтесь предварительно привлечь в сторонники делаемых перемен неформального лидера коллектива;
- подкрепите свои предложения ссылкой на положительные примеры и на авторитетные мнения.

РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИЗМЕНЕНИЙ:

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Понятие «Трансформационные лидеры»

Трансформационные лидеры или руководители – преобразователи – менеджеры, иницирующие направленные на укрепление и развитие позиции организации стратегические перемены.

Важные качества, которыми необходимо обладать руководителям:

- творческое видение;
- коммуникативная харизма;
- стимулирующее обучение.

РЕКОМЕНДАЦИИ, КОТОРЫМ ДОЛЖНЫ СЛЕДОВАТЬ ЛИДЕРЫ, ОСУЩЕСТВЛЯЯ СВОИ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ:

- будьте предельно честными, вербуя себе сотрудников, пополняя ряды своих сторонников;
- оградите себя от сумасшедших и помешанных;
- обеспечьте себе поддержку среди людей, думающих так же, как вы, независимо от того, собираетесь ли вы или нет привлечь их на свою сторону;
- план любых изменений в организации должен всегда базироваться на солидной концептуальной основе;
- никогда не находитесь в плену собственной риторики;
- не разрешайте тем, кто противостоит переменам, присвоить себе право на основополагающие принципы;
- знайте свою территорию, поле борьбы, местность, где предстоит вести «боевые действия»;
- надо знать, понимать и ценить факторы организационной среды;
- избегайте шока будущего.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ

– Первая стадия – «размораживание».

«Размораживание» предполагает отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых. Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками организации необходимости и неотвратимости грядущих перемен.

– Вторая стадия – изменения.

На этой стадии собственно и осуществляется введение новшества, изменяются «правила игры», устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы взаимодействия и взаимоотношения.

– Третья стадия – «замораживание».

Устраняются сбои и корректируется направление развития, сотрудниками анализируется новый опыт второй стадии, «шлифуются» процедуры взаимодействия и работы по-новому.

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ:

- Осуществляйте только необходимые и полезные изменения;
- Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками;
- Проводите эволюционные преобразования;
- Выработывайте адекватные (позитивные) стратегии для противодействия каждому источнику сопротивления;
- Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление;
- Проводимые изменения должны быть выгодны работникам;
- Рассматривайте процесс изменения организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания»;
- Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.

ВИДЫ УЧАСТИЯ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ РАЗВИТИИ:

- диагностические меры;
- меры по использованию результатов обследования;
- меры по обучению и повышению квалификации;
- меры по изменению технoструктуры или структуры;
- консультирование по групповым процессам;
- меры по формированию групп;
- меры по межгрупповому взаимодействию.

Таблица 18.1

Роли, исполняемые сотрудниками организации
в процессе организационных изменений

РОЛЬ	ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ
Изобретатель	<ul style="list-style-type: none"> – Развивает идею и технически ее обосновывает – Не знает, как обеспечить ей поддержку или как применить ее на практике
Защитник	<ul style="list-style-type: none"> – Верит в идею – Наглядно демонстрирует ее выгоды – Оценивает затраты и потенциальную прибыль – Находит финансовую и политическую поддержку – Преодолевает препятствия
Организатор	<ul style="list-style-type: none"> – Руководитель высокого уровня, устраняющий все организационные барьеры – Утверждает идею и защищает ее внутри организации
Критик	<ul style="list-style-type: none"> – Проводит реальную проверку идеи – Ищет недостатки – Устанавливает реалистичные критерии, которым должна удовлетворять инновация



Рис. 18.1. Основные переменные предполагаемого Р. Лайкертом подхода к организационному развитию

**ХАРАКТЕРИСТИКИ КОНЦЕПЦИИ
ОРГАНИЗАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ:**

- Гуманистические ценности.
- Использование агентов перемен.
- Разрешение проблем.
- Практическое обучение.
- Ориентация на конкретные обстоятельства.

Т а б л и ц а 1 8 . 2

Достоинства и ограничения концепции организационного развития

Достоинства организационного развития	Ограничения организационного развития
<ul style="list-style-type: none"> • Изменение всей организации • Более высокая мотивация • Рост производительности • Повышение качества труда • Повышение удовлетворения от труда • Улучшенная работа в командах • Разрешение конфликтов • Достижение целей 	<ul style="list-style-type: none"> • Существенные временные затраты • Значительные издержки • Увеличение сроков окупаемости • Возможная неудача • Возможное вмешательство личных интересов • Возможное нанесение психологического ущерба • Возможный конфликт • Акцент на групповые интересы, а не на показатели деятельности

Контрольные вопросы

1. Почему организация должна осуществлять изменения?
2. Дайте определение организационным изменениям.
3. Назовите основные виды сопротивлений организационным изменениям.
4. Расскажите, как эффективно спланировать и осуществить проведение изменений в работе организации.
5. Объясните, почему решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играет сам руководитель.

ЧАСТЬ IV. ПЕРСОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ И ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

ГЛАВА 19. УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Управление профессиональной карьерой персонала
- Система служебно-профессионального продвижения персонала
- Работа с кадровым резервом

**ПРОФЕССИОНАЛИЗМ –
ЭТО СТАБИЛЬНОСТЬ
РЕЗУЛЬТАТА.**

Марк Твен, писатель

19.1. Управление профессиональной карьерой

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

КАРЬЕРА – это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом.

ВНУТРИОРГАНИЗАЦИОННАЯ КАРЬЕРА РЕАЛИЗУЕТСЯ В ТРЕХ ОСНОВНЫХ НАПРАВЛЕНИЯХ:

- ✓ **ВЕРТИКАЛЬНОЕ** – именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо.
- ✓ **ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ** – имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре
- ✓ **ЦЕНТРОСТРЕМИТЕЛЬНОЕ** – данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях является весьма привлекательным для

сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству организации.

Т а б л и ц а 19.1

Этапы карьеры менеджера и реализуемые потребности

Этапы карьеры	Возраст, лет	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные потребности
1	2	3	4	5
Предварительный	до 25	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
Становления	до 30	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированно го специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
Продвижения	до 45	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало самовыражения	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
Сохранения	до 60	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя; повышение своей квалификации; обучение молодежи	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода
Завершения	после 60	Приготовления к уходу на пенсию; подготовка себе смены и к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам дохода
Пенсионный	после 65	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

19.2. Система служебно-профессионального продвижения персонала

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

Под **СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ ПРОДВИЖЕНИЕМ** понимается предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

ЭТАПЫ СЛУЖЕБНО-ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ

Первый этап – работа со студентами старших курсов базовых институтов или направленными на практику из других вузов.

Второй этап – работа с молодыми специалистами, принятыми в организацию.

Третий этап – работа с линейными руководителями низшего звена управления.

Четвертый этап – работа с линейными руководителями среднего звена управления.

Пятый этап – работа с линейными руководителями высшего звена управления.

19.3. Работа с кадровым резервом

ОСНОВНЫМИ ЭТАПАМИ ПРОЦЕССА ФОРМИРОВАНИЯ РЕЗЕРВА КАДРОВ ЯВЛЯЮТСЯ:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

ОСНОВНЫМИ КРИТЕРИЯМИ ПРИ ПОДБОРЕ КАНДИДАТОВ В РЕЗЕРВ ЯВЛЯЮТСЯ:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.

ПОРЯДОК ОТБОРА И ЗАЧИСЛЕНИЯ В ГРУППУ РЕЗЕРВА КАДРОВ:

- ✓ отбор кандидатов должен проводиться на конкурентной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;
- ✓ решение о включении работников в группы резерва принимается специальной комиссией и утверждается приказом по организации;
- ✓ для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки;
- ✓ руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
- ✓ стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Т а б л и ц а 1 9 . 2

Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	Обязанности руководителя стажировки
<ul style="list-style-type: none"> ✓ положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки; ✓ на каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную ответственность за свой участок работы; ✓ выполнять замечания руководителя стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями; ✓ вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии материальных ресурсов; ✓ своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение; ✓ составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ знакомить стажера с новыми должностными обязанностями; ✓ разработать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению; ✓ выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком их выполнения и предлагаемым конечным итогом; ✓ способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства; ✓ изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с коллективом и руководителями различных уровней; ✓ подготовить заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в подразделение управления персоналом.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение сущности профессиональной карьеры
2. Какие виды карьеры вы знаете? Охарактеризуйте каждый из них.
3. Назовите этапы карьеры менеджера.
4. Какие выделяют этапы карьеры?
5. Какие правила необходимо соблюдать при управлении карьерой?
6. Раскройте содержание этапов системы служебно-профессионального продвижения персонала
7. Раскройте сущность основных этапов формирования резерва кадров и критерии, по которым осуществляется подбор кандидатов в резерв.

ГЛАВА 20. ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ

- Понятие маркетинговой культуры персонала и типы взаимодействия людей в деловых контактах
- Сотрудничество в управлении организацией
- Управление поведением клиентуры. Модель поведения потребителей

ЦИТАТА

**ТОМУ, КТО НЕ УМЕЕТ
ЛАДИТЬ С ЛЮДЬМИ, НЕЛЬЗЯ
ЗАНИМАТЬСЯ БИЗНЕСОМ,
ПОТОМУ ЧТО ИМЕННО
ЛЮДИ НАС ОКРУЖАЮТ.**

*Ли Якокка, американский
менеджер*

20.1. Понятие маркетинговой культуры персонала и типы взаимодействия людей в деловых контактах

ВИДЫ КУЛЬТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

- ТЕХНИЧЕСКАЯ;
- АДМИНИСТРАТИВНАЯ;
- ФИНАНСОВАЯ;
- ПОТРЕБИТЕЛЬСКАЯ;
- ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА КЛИЕНТА;
- МАРКЕТИНГОВАЯ.

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ – этические нормы и правила взаимодействия между организацией и ее работниками, которые проявляются в следующих формах:

- обязательства администрации по отношению к персоналу, работающему в организации, а также те ценности и приоритеты, которые при этом служат основными ориентирами;
- обязательства и ценности, определяющие отношение персонала к организации и к руководству.



Рис. 20.1. Факторы внешней среды организации

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ – это широкий круг вопросов, затрагивающих моральные аспекты работы конкретных исполнителей и их взаимоотношений с другими работниками в процессе профессиональной деятельности, их ценности и установки, определяющие отношение к работе.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

- Восприятие.
- Избирательное восприятие.
- Когнитивный диссонанс.
- Обучение.
- Привычка.
- Мотивация и потребности.
- Индивидуальность.
- Психография.
- Стиль жизни.

20.2. Сотрудничество в управлении организацией

Могут быть **ЧЕТЫРЕ ТИПИЧНЫЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ**, когда приходится сталкиваться с некомпетентностью руководителей:

- Во-первых, их поведение оказывается отстраненным от тех ситуаций, где недостаточная компетентность может поставить их самих в компрометирующую ситуацию.
- Во-вторых, решение какой-либо проблемы может быть передано в очень упрощенной форме работникам, которые могут выполнить задание так же упрощенно.
- В-третьих, ее решение может приниматься самим руководителем, а если он не разбирается в проблеме, то решение может быть ошибочным.
- В-четвертых, руководитель, нуждающийся в компетентных решениях, может сам оказаться заложником некомпетентности своих коллег.

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СОЗНАНИЯ

1. Требование поступать в соответствии со своими обязанностями.
2. Конвенциалистская установка.
3. Функциональная установка.
4. Прагматическая установка.
5. Альтруистическая установка.
6. Новаторская установка.

20.3. Управление поведением клиентуры

СТРУКТУРУ «КЛИЕНТУРНОГО» ПОВЕДЕНИЯ

можно представить в следующем виде:

- учитывать состав и однородность покупателей;
- предлагать товары по ценам меньшим, чем у конкурентов;
- продавать товары в удобных расфасовках, в комплектах и наборах;
- вводить оригинальные сервисные услуги;
- тщательно продумать справочно-информационную политику (инструкции, описания, схемы, адреса и телефоны гарантийных мастерских и фирм, деятельность которых связана с приобретаемым товаром, – ремонтных фирм);
- обеспечить дизайн торгового помещения, соответствующий образу товара;
- делать скидки постоянным покупателям и оптовикам;

- ввести новые формы торговли (например, выездная торговля, участие в ярмарках, торговля по заказам и т.п.);
- постоянно расширять ассортимент, обновляя товары;
- требовать соблюдения соответствующих норм поведения от работников фирмы (постоянный поиск нового, изучение запросов клиентов и их корректировка).

Модели поведения потребителей

ОПРЕДЕЛЕНИЕ

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ – один из основных методов маркетинговых исследований, который, помимо всего прочего, является базой для разработки и использования моделей отклика рынка и моделей для выработки маркетинговой политики.

МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

1. Осознание проблемы:

- услуги выбираются при небольшом количестве альтернатив;
- неопределенность последствий оказания услуги;
- услуги редко сопровождаются гарантией, а не качественные услуги нельзя вернуть, качество многих услуг могут оценить только специалисты.

2. Поиск информации:

- важную роль играют персональные источники, потребители не всегда знают, какие аспекты важны для выбора предприятия или услуги;
- не персональные источники часто являются недоступными;
- СМИ больше сообщают об искомых характеристиках и мало об опытных.

Поскольку окончательное решение об установлении взаимоотношений с предприятием потребитель принимает после своего опыта, то:

- потребитель совершает выбор из практически однородных альтернатив;
- на основании собственного опыта у него формируется отношение к услуге, он формулирует критерии, на основе которых потом будет осуществляться отбор;
- в дальнейшем он будет обращать внимание на информацию, которая поддерживает его выбор.

3. Оценка альтернатив:

- набор альтернатив в сфере услуг уже, чем при покупке товаров:
 - а) при выборе услуги потребитель посещает одно предприятие, где представлена одна марка, б) количество предприятий сферы услуг

меньше, чем количество предприятий, предлагающих товары, в) трудно получить предпродажную информацию;

- для многих не профессиональных видов услуг набор альтернатив включает самообслуживание;
- на оценку качества обслуживания оказывает влияние настроение потребителя.

4. *Покупка (потребление)*. Большую роль играет совместимость потребителей, если:

- потребители находятся в физической близости друг от друга (самолет);
- вероятно тесное взаимодействие потребителей (бар);
- потребители должны ждать обслуживания (очередь к врачу);
- потребителя ищут возможность разделить пространство и время друг с другом (посещение бани).

5. *Оценка после покупки*. При оказании услуги потребитель больше вовлечен в процесс, имеет возможность лучше контролировать качество, поэтому:

- потребители чаще винят себя за оказание плохой услуги;
- потребители реже жалуются.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность маркетинговой культуры персонала?
2. Назовите и охарактеризуйте основные типы взаимодействия людей в деловых контактах.
3. Чем определяется система сотрудничества в организации?
4. Охарактеризуйте сущность «клиентурного» поведения работников в организации.
5. Назовите типичные ошибки менеджера при общении с клиентом.
6. Какие вербальные приемы применяются для оказания влияния на покупательское поведение?

ГЛАВА 21. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СИСТЕМЕ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

- Условия осуществления международных операций в системе бизнеса
- Управление интернациональным персоналом организации
- Производительность и культурные возможности стран мира

ЦИТАТА

**ПОВЕДЕНИЕ ЧЛЕНОВ ЛЮБОЙ
КУЛЬТУРНОЙ ГРУППЫ ПОЧТИ
ПОЛНОСТЬЮ ЗАВИСИТ ОТ ИС-
ТОРИИ НАРОДА, КОТОРОМУ
ПРИНАДЛЕЖИТ ДАННАЯ ГРУП-
ПА НАСЕЛЕНИЯ.**

*Р. Д. Льюис,
основатель журнала «Cross culture»*

21.1. Условия осуществления международных операций в системе бизнеса

**СОЦИАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ
МЕЖДУНАРОДНЫХ ОПЕРАЦИЙ.** Многие страны характе-
ризуются низким уровнем развития человеческих ресурсов. Дефицит
управленческого персонала, ученых и практиков ограничивает возмож-
ности продуктивного найма местной рабочей силы. Работников с необхо-
димой квалификацией приходится временно «импортировать» из других
стран и осуществлять обширные программы подготовки местных кадров.

**ЮРИДИЧЕСКИЕ И ПОЛИТИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ
ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОПЕРА-
ЦИЙ.** Одно из основных национальных культурных различий – специфика
правовых систем, и прежде всего, законов о занятости и методах ведения
бизнеса. В судебной системе некоторых стран практикуется быстрое
рассмотрение дел, в то время как в других рассмотрение исков
затягивается на годы. Могут существенно различаться наказания за,
казалось бы, небольшие проступки. Главная проблема международных

корпораций – нравы, обычаи и этические нормы, определяющие бизнес-среду. В некоторых странах распространена практика взяточничества как один из путей становления и развития бизнеса; в других ведется жесткая борьба с коррупцией.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОПЕРАЦИЙ. Для слаборазвитых стран характерны низкие показатели доходов на душу населения, высокие темпы инфляции, несправедливое распределение национального богатства. В некоторых из них средние доходы на домашнее хозяйство составляют менее \$ 1 тыс. в год. Бурный рост населения в сочетании с низкими темпами экономического развития не позволяет надеяться на существенное увеличение доходов. Таким образом, работники вряд ли могут рассчитывать, что дополнительные трудовые усилия с их стороны обеспечат им соответствующее вознаграждение.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РАЗНЫХ СТРАН МИРА. В какой степени поведение граждан одной страны отличается от поведения жителей другого государства? Анализ показывает, что между ними могут существовать как бросающиеся в глаза различия, так и поразительное сходство. Очевидно, что жители любой страны имеют определенные предпочтения в одежде, пище, отдыхе и жилье. С точки зрения организационного поведения существуют значительные различия в установках работников, их ценностях и верованиях, детерминирующих выполнение ими трудовых обязанностей.

Т а б л и ц а 2 1 . 1

Основные культурные различия между Японией и США

Культурные различия	ЯПОНИЯ	США
Индивидуализм/коллективизм	Коллективистская	Индивидуалистическая
Дистанция власти	Большая	Незначительная
Неприятие неопределенности	Высокое	низкое
Мужественный/женственный тип общества	Ярко выраженный маскулинный тип	Умеренно маскулинный тип
Ориентация на будущее	Долгосрочная	Краткосрочная

21.2. Управление интернациональным персоналом организации

РОССИЙСКАЯ МОДЕЛЬ

АМЕРИКАНСКАЯ МОДЕЛЬ



Рис. 21.1. Модели участия персонала в управлении

Таблица 21.2

Стратегии компании и их соответствие национальной культуре

Характер фирмы	Соответствие национальной культуре	
	Родная культура	Иностранная культура
Отечественная национальная фирма, не имеющая интересов на зарубежных рынках	Высокое	Нулевое
Национальная фирма, занимающаяся экспортом/импортом	Высокое	Низкое, близкое к умеренному
Транснациональная компания, специализирующаяся на франчайзинге и торговле лицензиями	Высокое	Умеренное, близкое к высокому
Транснациональная компания, имеющая производственные и/или сервисные подразделения за границей	Высокое	Высокое
Глобальная корпорация, оперирующая во многих странах мира	Высокое	Высокое

Т а б л и ц а 2 1 . 3

Отличия между западной и восточной культурами

ЗАПАД	ВОСТОК
1. Преимущественно партисипативная модель участия	1. Преимущественно подданническая политическая культура
2. Индивид – основной элемент политики	2. Общность (семейная, клановая, профессиональная)
3. Устойчивые традиции политической демократии	3. Устойчивые традиции авторитаризма
4. Индивид пресыщен политикой, но воспринимает правила участия в ней	4. Индивид давно насытился политикой, но не приобщился к ней
5. Западные религии формируют открытый тип участия в политике	5. Восточные религии формируют тип скрытого участия и фанатичного в экстремальных условиях
6. Преобладание общенациональных интересов	6. Первостепенная роль национально-этнического фактора
7. Преобладание модернизма в общей и политической культуре	7. Устойчивость традиционной и политической культуры
8. Возрастание роли политических лидеров в силу личностных факторов и усложнения политического развития	8. Возрастание роли политических лидеров в силу харизмы, повышение роли партий и общественных движений
9. Наличие солидного среднего класса и соответствующего его интересам политического менталитета	9. Резкий разрыв между элитами и массами и соответствующий политический менталитет

Т а б л и ц а 2 1 . 4

Факторы, способствующие возникновению культурного шока

Культурный шок возникает при столкновении с:	Реверсивный культурный шок возникает при столкновении с:
<ul style="list-style-type: none"> – Иной управленческой философией – Иным языком – Новыми продуктами питания, стилями одежды, правилами вождения и т. п. – Иной денежной системой – Ограниченным ассортиментом товаров – Различными установками по отношению к работе и производительности – Отрывом от друзей и коллег по работе 	<ul style="list-style-type: none"> – Утратой полномочий по принятию решений – Ограничением ответственности – Изменениями в уровне общественного положения в организации – Изменениями в индивидуальном образе жизни – Технологическими и организационными изменениями

22.3. Производительность и культурные возможности стран мира

Т а б л и ц а 21.5

Типичные черты организаций, руководствующихся Теорией Z

– Трудоустройство на длительный срок	– Менее формальные системы контроля
– Отказ от узкой специализации	– Принятие ориентированных на консенсус решений
– Индивидуальная ответственность	– Замедление темпов продвижения по службе
– Целостность личности	

Т а б л и ц а 21.6

Ориентиры для транскультурных менеджеров

1.	Изучайте многообразие культур как на местном, так и на международном уровне
2.	Развивайте отношения сотрудничества с зарубежными коллегами
3.	Участвуйте в межкультурном обучении
4.	Контактируйте с экспатриантами, а также с зарубежными специалистами, постарайтесь перенять их опыт
5.	Освойте хотя бы один дополнительный язык
6.	Выберите наставника, который сможет направлять вас и давать советы в решении межкультурных проблем
7.	Изучите культурные особенности (например, индивидуализм/коллективизм) страны, в которую вы командированы.

Контрольные вопросы

1. Чем разные страны различаются между собой и как эти отличия влияют на международное организационное поведение?
2. Какие критерии различий между работниками существуют в национальных культурах?
3. Как отражаются процессы глобализации на управлении глобальными компаниями?
4. Какие существуют препятствия на пути культурной адаптации менеджеров?
5. Назовите политические условия, оказывающие существенное влияние на организационное поведение работников.
6. Роль коммуникаций между представителями разных стран.
7. Какие существуют рекомендации для транскультурных менеджеров?

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационное поведение является продуктом глубокого анализа и проектирования системы организационных отношений, постоянного улучшения и совершенствования этих отношений в процессе развития организации. Это развивающаяся область науки, так как и исследователи, и менеджеры, стараясь понять поведение сотрудников и управлять им, сталкиваются со все новыми проблемами.

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

Чтобы понять, почему в организации персонал действует так или иначе, следует исходить из сущности индивидуальных характеристик, поскольку люди сильно отличаются друг от друга.

Трудовая мотивация поясняет, почему сотрудники ведут себя так или иначе. Создание среды, мотивирующей работу, – это сложная задача для менеджеров. Необходимо уделять особое внимание тому, как устанавливаются цели, оцениваются показатели работы, распределяется вознаграждение. Принципиальные методы поощрения и наказания позволяют управлять работой подчиненных на более высоком уровне.

Для контроля поведения своих членов в организации используются роли, правила и нормы. Групповая и организационная эффективность зависят от того, насколько удастся добиться согласованности целей группы с целями организации и соответствующего уровня групповой сплоченности.

Руководители на всех уровнях организации помогают сотрудникам, группам и организации в целом добиваться своих целей и могут оказать на деятельность организации самое сильное влияние.

Менеджеры отвечают также за управление конфликтами и должны действовать при этом так, чтобы не подрывался долгосрочный успех организации, поддерживая баланс сил, гарантирующий, что используемые приемы и конфликты в конечном итоге будут полезны для организации.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. 7 нот менеджмента. Настольная книга руководителя [Текст] / под ред. В.В. Кондратьева. – М.: Эксмо, 2007.
2. Аверченко, Л.К. Психология управления [Текст]: курс лекций / Л.К. Аверченко, Г.М. Залесов, Р.И. Мокшанцев. – М.: Инфра-М, 2000.
3. Адамчук, В.В. Экономика и социология труда [Текст]: учебник для вузов / В.В. Адамчук, О.В. Романов, М.Е. Сорокина. – М.: ЮНИТИ, 2000.
4. Акофф, Р.Ф. Планирование будущего корпорации [Текст] / Р.Ф. Акофф. – М.: СИРИН, 2002.
5. Алиев, В.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян. – 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Экономика, 2004.
6. Антонов, В.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / В.Г. Антонов [и др.]. – СПб.: Питер, 2009.
7. Аширов, Д.А. Организационное поведение [Текст]: учебник / Д.А. Аширов. – М.: Проспект, 2006.
8. Аширов, Д.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие / Д.А. Аширов. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.
9. Баринов, В.А. Корпоративная культура организации в России [Текст] / В.А. Баринов, Л.В. Макаров // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – № 2.
10. Белорусов, А.С. Международный менеджмент [Текст]: учебник / А.С. Белорусов. – М.: Юристъ, 2000.
11. Бильманн, В. Основы управления предприятием [Текст] / В. Бильманн; пер. с нем. и науч. ред. В.А. Антонова. – М.: ТЕИС, 2002.
12. Бишоп, С. Тренинг изменений в организации [Текст] / С. Бишоп, Д. Тейлор. – СПб.: Питер, 2002.
13. Богатырева, Н. Конфликтогены или как вести себя в конфликте [Текст] / Н. Богатырева // Управление персоналом. – 2008. – №12.
14. Бодди, Д. Основы менеджмента [Текст] / Д. Бодди, Р. Пейтон; под ред. Ю.Н. Каптуревского; пер. с англ. – СПб.: Изд-во «Питер», 1999.
15. Валигурский, Д.И. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебное пособие / Д.И. Валигурский. – М.: ИТК «Дашков и К», 2005.
16. Васильченко, В.Г. Современная система управления предприятием [Текст]: учеб.-практ. пособие / В.Г. Васильченко. – М.: БШ Интел-Синтез: Управление персоналом, 2003.
17. Веснин, В.Р. Менеджмент в схемах и определениях [Текст]: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2007.

18. Ветлужских, Е. Мотивация и оплата труда. Инструменты. Методики. Практика [Текст]: учебник / Е. Ветлужских. – 3-е изд. – Издательство: Альпина Бизнес Букс, 2008.
19. Виханский, О.С. Российский менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / О.С. Виханский, А.И. Наумов, А.М. Зобов // Ситуационное обучение менеджменту. – М.: ГАУ, 1997.
20. Виханский, О.С. Менеджмент [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006.
21. Виханский, О.С., Наумов, А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Гардарики, 1996.
22. Генри Форд. Моя жизнь. Мои достижения [Текст]: учебное пособие / Генри Форд. – М.: Финансы и статистика, 1989.
23. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]: учебник / И.Н. Герчикова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2004.
24. Гительман, Л.Д. Преобразующий менеджмент. Лидерам реорганизации и консультантам по управлению [Текст]: учебник / Л.Д. Гительман. – М.: Дело, 1999.
25. Глушков, А.В. Организационное управление [Текст] / А.В. Глушков, Д.И. Мамагушвили, Ю.И. Шорохов. – Тверь: ТВГУ, 1999.
26. Громкова, М.Т. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие для вузов / М.Т. Громкова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
27. Дафт, Р.Л. Менеджмент [Текст]: пер. с англ. / Р.Л. Дафт. – 6-е изд. – СПб.: Питер, 2007.
28. Дашков, Л.П. Организация и правовое обеспечение бизнеса в России [Текст]: учебное пособие / Л.П. Дашков. – М.: ИТК «Дашков и К», 2007.
29. Джордж, Дж.М. Организационное поведение. Основы управления [Текст]: учебное пособие для вузов / Дж.М. Джордж, Г.Р. Джордж; пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
30. Дизель, Пол-М.Ж. Поведение человека в организации [Текст] / Пол-М.Ж. Дизель, У. Мак-Кинли; пер. с англ. – М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993.
31. Доблаев, В.Л. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В.Л. Доблаев. – М. Эксмос, 2006.
32. Дорофеев, В.Д. Менеджмент [Текст]: учебное пособие / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Н.Ю. Шестопап. – М.: ИНФРА-М, 2008.
33. Дэниелс, Джон Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции [Текст] / Джон Д. Дэниелс, Ли Х. Радеба; пер. с англ. – 6-е изд. – М.: Дело, 1998.
34. Дюркгейм, Э. Социология. Ее предмет, метод, предназначение [Текст] / Э. Дюркгейм. – М.: Терра, 2008.

35. Егоршин, А.П. Управление персоналом [Текст]: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 3-е изд. – Н. Новгород: НИМБ, 2004.
36. Емельянов, С.М. Практикум по конфликтологии [Текст] / С.М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2004.
37. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Экономистъ, 2008.
38. Зельдович, Б.З. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Б.З. Зельдович. – М.: Аспект-Пресс, 2008.
39. Календжян, С.О. Делегирование полномочий и ответственности: система эффективного управления [Текст] / С.О. Календжян, Г. Беме. – М.: Дело, 2007.
40. Карлоф, Б. Вызов лидеров [Текст] / Б. Карлоф, С. Седерберг; пер. со шведск. – М.: Дело, 1996.
41. Карнеги, Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей [Текст] / Д. Карнеги. – Минск, Республика, 2007.
42. Карпов, А.В. Психология менеджмента [Текст]: учебное пособие / А.В. Карпов. – М.: Гардарики, 1999.
43. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2008.
44. Карташова, Л.В. Организационное поведение [Текст]: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., пераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.
45. Керженцев, П.М. Принципы организации [Текст]: учебник / П.М. Керженцев // Избр. произведения. – М.: Экономика, 1968.
46. Кибанов, А.Я. Основы управления персоналом [Текст]: учебник / А.Я. Кибанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2008.
47. Кибанов, А.Я. Управление персоналом. Регламентация труда [Текст] / Г.А. Мамед-Зоде, Т.А. Родкина, под ред. проф. А.Я. Кибанова. – М.: Экзамен, 2008.
48. Кинан, К. Делегирование полномочий [Текст] / К. Кинан. – М.: Эксмо, 2006.
49. Козаченко, А.В. Корпоративное управление [Текст]: учебник для студентов высших учебных заведений / А.В. Козаченко, А.Э. Воронкова. – М.: Либра, 2004.
50. Костина, Г.Д. Поведение потребителей на рынке товаров и услуг [Текст]: учебное пособие / Г.Д. Костина. – М.: Омега-Л, 2008.
51. Кох, Р. Лидерство [Текст]: учебник / Р. Кох, Р. Филд, Дж. Юделовиц. – М.: Эксмо-Пресс, 2007.
52. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [Текст]: учебное пособие / А.И. Кочеткова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело АНХ, 2008.
53. Кравченко, В.Ф. Организационный инжиниринг [Текст] / В.Ф. Кравченко, Е.Ф. Кравченко, П.В. Забелин. – М.: ПРИОР, 1999.

54. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю.Д. Красовский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
55. Ладанов, И.Д. Психология управления рыночными структурами: преобразующее лидерство [Текст] / И.Д. Ладанов. – М.: УЦ «Перспектива», 1997.
56. Лафта, Дж.К. Теория организации [Текст]: учебное пособие / Дж.К. Лафта. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2003.
57. Ливайн, С. Лидер в тебе [Текст] / С. Ливайн, М. Кром; пер. с англ. – М.: «Прогресс-Литера», 1995.
58. Литвак, М.Е. Командовать или управлять? [Текст]: учебник / М.Е. Литвак // Психология управления. – М.: Феникс, 2004.
59. Лукичев, Л.И. Управление организацией [Текст]: учебное пособие по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичев, под ред. Ю.П. Анискина. – 3-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2006.
60. Лютенс, Ф. Организационное поведение [Текст] / Ф. Лютенс; пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
61. Маак, Т. Ответственное лидерство [Текст] / Т. Маак, Н. Плесс. – М: Альпина Бизнес Букс, 2008.
62. Магура, М.И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений [Текст] / М.И. Магура // Управление персоналом. – 2002. – №1.
63. Майкл, К. Менеджер как мотиватор [Текст]: учебное пособие / К. Майкл; Практические уроки мотивации для нехаризматичных лидеров. – Эксмо, 2008.
64. Максвелл, Дж. Шеф и его команда [Текст] / Дж. Максвелл. – СПб.: Питер, 1998.
65. Максвелл, Дж. Лидерство – советы на каждый день [Текст] / Дж. Максвелл. – М.: Попурри, 2009.
66. Максимцев, М.М. Менеджмент [Текст]: учебное пособие для вузов / М.М. Максимцев, А.В. Игнатъева, М.А. Комаров. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001.
67. Мастербрук, У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации [Текст] / У. Мастербрук; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.
68. Мельников, В.П. Управление организацией [Текст]: учебное пособие / В.П. Мельников, Н.Л. Маренков, А.Г. Схирпатзе. – М.: КноРус, 2004.
69. Менеджмент: теория и практика в России [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, М.Л. Разу, А.В. Тихомировой. – М.: ФБК-ПРЕСС, 2003.
70. Мескон, М. Основы менеджмента [Текст] / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. – М.: Дело, 2002.
71. Мильнер, Б.З. Теория организации [Текст]: учебник / Б.З. Мильнер. – 5-е изд., перер. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006.

72. Мокшанцев, Р.И. Психология переговоров [Текст] / М.И. Мокшанцев. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
73. Молл, Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / Е.Г. Молл. – М.: Финансы и статистика, 2000.
74. Моргунов, Е. Управление персоналом: исследования, оценка, обучение [Текст] / Е. Моргунов. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.
75. Морита, А. Сделано в Японии. История фирмы SONY [Текст] / А. Морита. – М.: Прогресс, 1993.
76. Мотивация трудовой деятельности [Текст] / под ред. В.П. Пугачева. – М.: Гардарика, 2008.
77. Ньюстром, Дж.В. Организационное поведение [Текст] / Дж.В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. под ред. Ю.Н. Коптуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2000.
78. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом [Текст] / Ю.Г. Одегов, П.В. Журавлев. – М.: Дело, 1997.
79. Одегов, Ю.Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах [Текст]: учебное пособие / Ю.Г. Одегов, В.Н. Сидорова. – М.: Альфа-Пресс, 2007.
80. Оксинайд, К.Э. Организационное поведение [Текст]: учебник / К.Э. Оксинайд. – М.: КноРус, 2009.
81. Организационное поведение [Текст]: практикум / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006.
82. Организационное поведение в таблицах и схемах [Текст] / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002.
83. Паркинсон, С. Н. Искусство управления [Текст] / С.Н. Паркинсон. – М.: ИНФРА-М, 2007.
84. Персикова, Т.Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура [Текст]: учебное пособие / Т.Н. Персикова. – М.: Логос, 2006.
85. Персональный менеджмент [Текст]: учебник для вузов / под общ. ред. С.Д. Резника. – М.: ИНФРА-М, 2009.
86. Пивоваров, С.Э. Международный менеджмент [Текст]: учебник / С.Э. Пивоваров, Л.С. Гарасевич, А.И. Майзель. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2006.
87. Пивоваров, С.Э. Сравнительный менеджмент [Текст]: учебное пособие / С.Э. Пивоваров, М. Максимцев. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.
88. Питерс, Т. В поисках эффективного управления (опыт лучших компаний) [Текст] / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М.: Прогресс, 1986.
89. Поведение руководителя [Текст]: практ. пособие / Л.С. Вечер. – Минск: Новое знание, 2000.
90. Поршневу, А.Г. Управление организацией [Текст]: учебник / А.Г. Поршневу. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2003.
91. Правдина, Н.Б. Успех и лидерство [Текст] / Н.Б. Правдина. – М.: Вектор, 2009.

92. Профессиональные навыки менеджера: повышение личной и командной эффективности [Текст] / И. К. Рыженкова. – М.: Эксмо, 2009.
93. Психология [Текст]: учебник для экономических вузов / под ред. В.Н. Дружинина. – СПб.: Питер, 2000.
94. Пугачев, В.П. Руководство персоналом организации [Текст] / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 1998.
95. Пугачев, В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом [Текст]: учебник для вузов / В.П. Пугачев. – М.: Аспект-Пресс, 2000.
96. Пфеффер, Дж. Доказательный менеджмент: новейшая концепция управления от Гарвардской школы бизнеса [Текст] / Дж. Пфеффер, Р. Саттон; пер. с англ. – М.: Эксмо, 2008.
97. Райзберг, Б.А. Программно-целевое планирование и управление [Текст] / Б.А. Райзберг, А.Г. Лобко. – М.: ИНФРА-М, 2002.
98. Райс, Э. Маркетинговые войны [Текст] / Э. Райс, Дж. Траут. – СПб.: Питер, 2000.
99. Рам, Ч. Кадровый эскалатор: нанять или воспитать лидера [Текст] / Ч. Рам, С. Дроттер, Дж. Ноэл. – Изд-во: Стандарты и качество, 2009.
100. Резник, С.Д. Эффективная команда менеджера [Текст] / С.Д. Резник, В.Г. Куликов. – Ростов н/Д: Феникс, 2005.
101. Резник, С.Д. Организационное поведение [Текст]: учебник для вузов / С.Д. Резник. – М.: ИНФРА-М, 2013.
102. Резник, С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) [Текст]: учебное пособие / С.Д. Резник, И.А. Игошина; под ред. С.Д.Резника. – М.: ИНФРА-М, 2012.
103. Резник, С.Д. Женщины – руководители [Текст] / С.Д. Резник, С.Н. Макарова. – Ростов н/Д: Феникс, 2005.
104. Ричи, Ш. Управление мотивацией [Текст]: учебное пособие / Ш. Ричи, П. Мартин // Motivation Management. – Изд-во: Юнити, 2009.
105. Роджерс, Э.Р. Коммуникации в организациях [Текст] / Э.Р. Роджерс; пер. с англ. – М.: Экономика, 2002.
106. Розанова, В.А. Психология управления [Текст]: учебное пособие. 5-е изд., перераб. и доп. / В.А. Розанова. – М.: Изд-во «Альфа-Пресс», 2008.
107. Румянцева, З.П. Менеджмент организации [Текст]: учебное пособие / З.П. Румянцева, Н.А. Саломатин, Р.З. Акбердин. – М.: ИНФРА-М, 2006.
108. Румянцева, З.П. Общее управление организацией. Теория и практика [Текст]: учебник / З.П. Румянцева. – М.: ИНФРА-М, 2004.
109. Рысев, Н.Ю. 11 правил руководителя №1 [Текст] / Н.Ю. Рысев. – СПб.: Питер, 2007.
110. Семиков, В.Л. Организационное поведение руководителя [Текст] / В.Л. Семиков. – М.: Академический Проект: Гаудеамус, 2004.

111. Сергеев, А.М. Организационное поведение: тем, кто избрал профессию менеджера [Текст]: учебное пособие / А.М. Сергеев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Academia, 2008.
112. Силин, А.Н. Организационное поведение [Текст] / А.Н. Силин, С.Д. Резник, А.Н. Чаплина. – Тюмень: Вектор-бук, 2001.
113. Слободской, А.Л. Организационная культура [Текст]: учебное пособие / А.Л. Слободской, О.А. Касьяненко. – СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2003.
114. Смирнов, Э.А. Теория организации [Текст] / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2000.
115. Смирнова, В.Г. Организация и ее деловая среда [Текст]: учебное пособие / В.Г. Смирнова // 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 1999.
116. Соломанидина, Т. Деловая репутация как одно из важнейших стратегических преимуществ компании [Текст] / Т. Соломанидина, С. Резентов, В. Новик // Управление персоналом. – 2005. – №3. – С. 32-35.
117. Соломанидина, Т.О. Организационная культура компании [Текст]: учебное пособие / Т.О. Соломанидина. – 2-е изд., перераб., и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007.
118. Сотникова, С.И. Управление карьерой [Текст]: учебное пособие / С.И. Сотникова. – М.: ИНФРА-М, 2001.
119. Социальный менеджмент [Текст]: учебник / под ред. Д.В. Валового. – М.: ЗАО «Бизнес школа Интел-Синтез»; Академия труда и социальных отношений, 2000.
120. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом [Текст] / В.А. Спивак. – СПб.: ПИТЕР, 2000.
121. Спивак, В.А. Организационное поведение [Текст]: учебное пособие / В.А. Спивак. – М.: Эксмо, 2007.
122. Столяренко, Л.Д. Основы психологии [Текст] / Л.Д. Столяренко. – Ростов н/Д: Феникс, 1998.
123. Сурков, С.А. Люди на работе [Текст]: учебник по организационному поведению / С.А. Сурков. – 2005.
124. Сухорукова, М. Ценности как ключевой элемент организационной культуры [Текст] / М. Сухорукова // Управление персоналом. – 2000. – № 11. – С. 39–44.
125. Теория организации [Текст]: учебник / под ред. В.Г. Алиева. – М.: Луч, 1999.
126. Туровец, О.Г. Организация производства и управления предприятием [Текст]: учебник / О.Г. Туровец, М.И. Бухалов, В.Б. Родионов. – М.: ИНФРА-М, 2002.
127. Уиттен, Д.А. Развитие навыков менеджмента [Текст]: учебник / Д.А. Уиттен, К.С. Камерон. – 5-е изд.– СПб: Нева, 2006.

128. Управление организацией [Текст]: учебник / под ред. А.Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М.: ИНФРА-М, 2003.
129. Управление персоналом организации [Текст]: учебник / под ред. А.Я. Кибанова. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2005.
130. Управление современной компанией [Текст]: учебник / под ред. проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса. – М.: ИНФРА-М, 2001.
131. Управление человеческими ресурсами [Текст]: учебник / под ред. М. Пула, М. Уорена. – СПб.: Питер, 2002.
132. Халабин, А. Управленческие команды в бизнесе [Текст] / А. Халабин // Персонал Микс. – 2006. – № 7-8.
133. Холлифорд, С. Мотивация [Текст] / С. Холлифорд, С. Уиддет // The Motivation Handbook. – Изд-во: НРРО, 2008.
134. Цыпкин, Ю.А. Управление персоналом [Текст]: учебное пособие для вузов / Ю.А. Цыпкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.
135. Шакалова, М. Как повысить эффективность управленческой команды [Текст] / М. Шакалова // Управление персоналом. – 2001. – № 2.
136. Шермерорн, Дж. Организационное поведение [Текст]: учебник / под ред. Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. – СПб.: Питер, 2004.
137. Шипилова, О. «Будьте осторожны! Вами манипулируют подчиненные» [Текст] / О. Шилова // Кадры предприятия. – 2002. – № 11.
138. Шкатулла, В.И. Настольная книга менеджера по кадрам [Текст] / В.И. Шкатулла. – М.: ИНФРА-М, 2007.
139. Шоннеси, О. Принципы организации управления фирмой [Текст]: пер. с англ. / О. Шоннеси. – М.: Экономика, 2004.
140. Эмерсон, Г. Двенадцать принципов производительности [Текст] / Г. Эмерсон. – М.: Экономика, 1972.
141. Яковлева, Т.Г. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда [Текст] / Т.Г. Яковлева. – Изд-во: Питер, 2009.
142. Якокка, Л. Карьера менеджера [Текст]: учебник / Л. Якокка. – М.: Попурри, 2007.

ГЛОССАРИЙ

Автократ – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и низкую степень ориентации на отношения в ситуации, которая не приемлет такого поведения, поэтому он менее эффективен. Это человек, не уверенный в других, невежливый и заинтересованный только в текущих делах.

Автократия – неограниченная власть в обществе одного лица. Возникла в первобытном обществе как власть сильного вождя, и ее «золотой век» пришелся на рабовладельческий и феодальный строй, когда власть держалась на карающем мече.

Авторитарный стиль – методы и формы руководства, при которых руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, централизацию управления, практически не советуется с трудовым коллективом, ограничивается узким кругом единомышленников. В проведении решений занимают жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей.

Авторитет – 1) лицо, пользующееся признанием, влиянием; 2) человек, играющий определенную социальную роль, с которым связаны соответствующие ожидания окружающих; 3) влияние, которым пользуется руководитель в различных сферах жизни, основанное на признании подчиненными его качеств и нравственных достоинств.

Адаптация – приспособление экономической системы и ее отдельных субъектов, работников к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, жизни.

Административная беседа – для объявления замечаний или административных взысканий.

Администратор – менеджер, который ориентирован на решение существенных задач и высокий уровень взаимоотношений с учетом ситуации, обеспечивающей принятие эффективных решений.

Антипатия – неприязнь по каким-либо причинам одного человека к другому, или всей группы в целом.

Аргумент – утверждение (посылка) или группа утверждений (посылок), приводимые в подтверждение другого утверждения (заключения).

Бюрократический стиль – усилия руководителя затрачиваются на второстепенные дела, хотя внешне все выглядит в рамках формально правильных действий, в результате существо дела приносится в жертву форме.

Бюрократия – специфическая форма социальных организаций в обществе, в которых центры исполнительной власти практически незави-

симы от большинства их членов; привилегированный слой, оторванный от масс и стоящий над ними.

Венчурные команды – отдельные структурные единицы организации, ответственные за развитие важнейших инновационных проектов.

Вертикальное направление карьеры – это подъем на более высокую ступень структурной иерархии.

Видение – это выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании, или представление о том, какой компания может и должна стать.

Виртуальные команды – это рабочие команды, которые используют для взаимодействия своих членов, зачастую удаленных друг от друга на значительные расстояния, современные компьютерные технологии.

Власть – способность, право и возможность распоряжаться кем-либо, чем-либо, оказывать решающее воздействие на судьбы, поведение и деятельность людей с помощью различного рода ресурсов (права, авторитета, воли, принуждения и др.).

Внешняя социальная структура личности – характеризуется принадлежностью работника к различным социальным группам.

Внешняя среда – все факторы, находящиеся вне границ организации и влияющие на развитие и существование бизнеса.

Вознаграждение – представляющий ценность для персонала конечный или побочный итог деятельности, связанный с удовлетворением его актуальных потребностей. Различают два вида: внешнее (положительная реакция, поощрение со стороны администрации или коллег) и внутреннее вознаграждение (собственная удовлетворенность итогами или процессами труда).

Волюнтаризм – стремление реализовать желанные цели без учета объективных обстоятельств и возможных последствий.

Восприятие – целостное отражение предметов, ситуаций и событий, возникающее при непосредственном воздействии физических раздражителей на рецепторные поверхности органов чувств. Вместе с процессами...

Временная модель эффективности – взаимосвязь критериев эффективности во времени.

Гендер – социальный пол – акцентирует внимание на социальных, а не на биологических различиях между мужчинами и женщинами.

Гибкость – способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой, умение адаптировать методы и средства для выпуска новых продуктов с учетом происходящих изменений.

Глобализация – более развитая форма интернационализации, которая предполагает функциональную интеграцию интернациональной экономической деятельности.

Глобальная компания – компания, которая интегрирует воедино хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Горизонтальное направление карьеры – это либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение опреде-

ленной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре.

Группа – это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Групповая эффективность – результат совместной деятельности по достижению поставленных целей.

Групповые нормы – это элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы.

Групповые процессы – это процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы – образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятия решений.

Двойная петля обучения – это когда полученная в ходе осуществления изменения информация (первый цикл) позволяет более эффективно управлять будущими трансформациями (второй цикл).

Двусторонний коммуникативный процесс – способ передачи информации, посредством которого сообщение отправителя достигает получателя

Действенность – степень достижения системой поставленных перед ней целей. Чтобы ее измерить, сравнивают намеченные результаты с фактическими (используемые ресурсы не учитываются, если они не фигурировали в качестве цели). Наиболее распространенный метод измерения – расчет индексов действенности, показывающих степень достижения цели в одном периоде по сравнению с другим.

Делегирование – способ, с помощью которого руководитель распределяет среди работников организации управленческие задачи (работы), выполнение которых необходимо для достижения поставленных целей.

Деловой стиль – для руководителя самым важным выступают интересы дела, конечные цели организации.

Деловые качества личности – способность человека без лишних слов и усилий добиваться достижения определенных практических результатов за короткое время.

Демократический стиль – методы и формы руководства, основанные на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления. Руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства. Как правило, он может удачно выявлять, принимать и реализовывать стратегические цели развития предприятия, сочетая групповые интересы.

В своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

Демократия – «власть народа» на основе общественного самоуправления.

Деятельность по управлению персоналом – целенаправленное воздействие на человеческую составляющую организации, ориентированное на приведение в соответствии возможностей персонала и целей, стратегий, условий развития организации.

Дискриминация – ущемление или лишение прав одних экономических субъектов в сравнении с другими без законных на то оснований.

Дистанция власти – степень (в зависимости от страны), в которой наделенные относительно меньшей властью сотрудники организаций ожидают и принимают неравномерность ее распределения

Долгосрочный критерий эффективности деятельности организации – способность организации сохранять свое положение внутри среды, т.е. ее выживание.

Должностная инструкция – главный организационно-правовой документ, регламентирующий деятельность сотрудника.

Единоначалие – стиль управления, при котором работник получает распоряжения и отчетывается только перед одним непосредственным начальником.

Занятость – степень участия трудоспособного населения в общественном труде.

Изменение – это действие, в процессе которого происходят различные преобразования в нашей жизни.

Имидж – 1) образ делового человека, представление о нем, складывающееся у окружающих; 2) визуальная привлекательность личности, где немаловажную роль играет искусство самопрезентации, без которого невозможно достичь наибольших успехов в любой деятельности.

Индивидуализм – присущ обществам, характеризующимся свободными связями между индивидами

Индивидуальная эффективность – результат выполнения работником поставленных задач с учетом затрат на их реализацию.

Инициатива – начинание, первый шаг в каком-либо деле, проявление предприимчивости, стремление и умение действовать самостоятельно.

Инновация – это конечный результат внедрения новшества с целью улучшения объекта управления и получения экономического, социального, экологического, научно-технического и других видов эффекта.

Инструктивная беседа – для оказания помощи или передачи своего опыта сотруднику с целью обучения.

Интеллектуальный автоответчик – Устройство, предназначенное для автоматического обмена речевой информацией по телефонному каналу, звукового сопровождения компьютерных программ

Интервенции – структурированные воздействия, направленные на оказание помощи индивидам или группам в повышении эффективности их деятельности.

Интерес – реальная причина социальных действий, лежащая в основе непосредственных побуждений – мотивов, идей и т. п. – участвующих в них индивидов или социальных групп.

Интернационализация – возрастающая географическая дисперсия экономической деятельности через национальные границы

Интернет – совокупность разбросанных по всему миру хостов (компьютеров, каждый из которых имеет свой уникальный IP-адрес), соединенных между собой маршрутизаторами (узлами, имеющими более двух каналов).

Интуиция – стихийное, непосредственное чувство, основанное на предшествующем опыте и подсказывающее правильное понимание; чутье.

Источники конфликта – ими обычно бывают противоположности ценностей, интересов, целей, способов их реализации, различия ролевых и функциональных позиций, борьба за распределение ресурсов разного вида: финансовых, трудовых, материальных, информационных и т.д., а также власти и авторитета.

Кадровая политика – определяет генеральную линию и принципиальные установки в работе с персоналом на длительную перспективу.

Казуальные (причинные) переменные – факторы, на которые имеет возможность оказать непосредственное воздействие менеджмент организации: структура, контроль, политика, обучение, широкий диапазон образцов поведения руководителей и усилия, направленные на организационное развитие.

Карьера – 1) успешное продвижение в области общественной, служебной, научной или практической деятельности; 2) субъективно осознанные представления работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения, поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей и квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью работника.

Качества менеджера – это обобщенные, наиболее устойчивые характеристики, которые оказывает решающее влияние на управленческую деятельность.

Качество – возможность организации удовлетворять запросы клиентов по использованию изделия и предоставлению услуг.

Квалификация – профессиональная зрелость работников, их подготовленность к качественному выполнению конкретных видов работ, определяемые наличием знаний, умений, профессиональных навыков, опыта.

Коллектив – высший уровень развития группы, объединяемой общей целью деятельности, единством, взаимопониманием, стремлением помогать друг другу.

Коллективизм – отличительная черта общества, в котором индивиды с момента рождения интегрированы в сильные сплоченные группы.

Команда менеджера – это целостная структурная единица, которая определяет стратегию деятельности организации в целом.

Комитеты – специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т.п. (правление банка, совет директоров).

Коммуникабельность – способность людей устанавливать деловые контакты, связи, отношения.

Коммуникации – это передача информации от одного человека к другому, способы доведения индивидом идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей до других людей.

Компетентность – обладание знаниями, позволяющими судить о чем-либо, высказывать веское, авторитетное мнение.

Компетенция – круг полномочий какого-либо органа или должностного лица, согласно законам, нормативным актам, уставам, положениям.

Конкурентоспособность – положение организации в отрасли, ее рейтинг, репутация, восприятие ее со стороны конкурентов в борьбе за покупателей.

Конкуренция – соперничество на каком-либо поприще между отдельными лицами, заинтересованными в достижении одной и той же цели.

Консультационная беседа – с целью получения информации, необходимой для принятия решения по какому-либо вопросу.

Контроль решения – своевременное выявление возможных отклонений от заданной программы реализации решения, а также своевременное принятие мер по их ликвидации.

Конфликт позиционный – разновидность конфликта, в основе которого лежит объективное расхождение целей и интересов работников, либо подразделений в организациях (например, между различными линейными и функциональными подразделениями фирмы). В целом такой конфликт играет конструктивную роль в организациях, способствует отбору лучших решений, взаимоконтролю. Однако может перерасти в межличностный конфликт и привести к дезорганизации.

Конфликт ролевой – разновидность организационного конфликта, проявляющегося на уровне личности работника и обусловленного различными ролевыми позициями: представитель администрации, член коллектива, профессионал и т.д. Каждая из ролей предписывает ему свои, часто противоположные модели поведения в одной и той же ситуации.

Конфликтогены – это слова, какие-то действия или вовсе бездействие, которые могут привести к возникновению конфликтной ситуации и перерастанию ее в конфликт.

Конфликты в организации – противоборство людей, групп, подразделений в рамках организации или в межорганизационном пространстве.

По уровню субъектов конфликта различают внутриличностный, межличностный, межгрупповой, межорганизационный и другие виды конфликтов.

Конформизм – негативное взаимоотношение группы и человека, возникающее из-за оказания давления группы на человека, требования от него следовать групповым нормам, правилам, требования подчинения интересам группы.

Корпоративная культура – это система основных допущений данной группы, открытых или разработанных в процессе обучения для решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции.

Краткосрочные критерии эффективности – критерии, оценивающие положение дел в организации за короткий промежуток времени.

Креативность (творчество) – разработка новых подходов к решению возникающих проблем.

Критика – обсуждение, разбор чего-нибудь с целью оценить, выявить недостатки.

Кружки качества – это рабочие команды, которые состоят из 8-10 работников и руководителя, несущих совместную ответственность за определенную область.

Культура высокого контекста – культура, в которой информация подается в неявной форме и понятна только тем, кто имеет опыт пребывания в данной культурной среде.

Культура низкого контекста – культура, в которой между индивидами постоянно поддерживается определенная психологическая дистанция, а потому информация, которую вы хотите донести до ее субъектов, должна носить открытый характер

Культура поведения – правила поведения, которые должен соблюдать каждый культурный человек.

Культура управления – комплексная обобщенная характеристика управленческого труда, отражающая его качественные черты и особенности. Культура управления включает совокупность знаний, их структуру и глубину, мировоззрение, морально-этические нормы работы, отношения к труду, навыки в организации работы, умение владеть собой и понимать особенности работающих рядом людей.

Культурный шок – общее потрясение от общей особой культуры из-за того, что приходится изучать широкий набор новых культурных сигналов и ожиданий, открывая для себя, что прежние сигналы и ожидания, скорее всего, к новой культуре не подходят или в ней не срабатывают.

Либеральный стиль – методы и формы руководства, ориентированные на цели и интересы отдельных групп. Преимущество заключается в групповом принятии управленческих решений, однако, часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен личными проблемами.

Лидер – глава, руководитель политической партии, общественной организации и др.; лицо, пользующееся большим авторитетом, влиянием в каком-либо коллективе.

Лидер организации – человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство.

Лидерство – способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей организации.

Линейные полномочия – право непосредственного единоличного командования, отдачи приказов и распоряжений, принятия решений по всем вопросам, возникающим в подчиненном руководителю коллективе.

Личность – это сложившейся индивидуум, качества которого определяются его жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым через его отношение к окружающей среде, людям, явлениям и т.д.

Малые группы – это два или более лиц, взаимодействующих между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Манипуляция – приемы (лесть, запугивание, «пускание пыли в глаза», обман), направленные на извлечение выгоды от собеседника в зависимости от особенностей личности собеседника.

Маркетинг – система организации и управления хозяйственной деятельностью, ориентирующая на требования рынка, максимальное удовлетворение потребностей и запросов потребителей.

Международные компании – это компании базирующиеся в одной стране, производят значительную часть продукции на экспорт. Но обычно они не в состоянии бороться на мировой арене с лидерами в своей области на равных.

Международный бизнес – это деловая активность экономических субъектов мирового рынка, направленная на совершение международных коммерческих операций между контрагентами разных стран, конечной целью которой является получение прибыли или предпринимательского дохода как результата хозяйственной деятельности, осуществляемой в глобальном масштабе.

Межфункциональные команды – это эффективный инструмент, который позволяет сотрудникам разных подразделений (или даже разных организаций) обмениваться информацией, выдвигать оригинальные идеи, решать проблемы и координировать выполнение сложных проектов.

Менеджер – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях

Метод – это способ, инструмент, средство изучения или деятельности.

Метод полярных профилей – изучение оценок, которые дают люди друг другу при совместной работе в коллективе.

Методы организационного воздействия или администрирование – это методы, опирающиеся на власть руководителя, на его должностной авторитет, на его права, на присущие организации дисциплину и ответственность.

Методы управления представляют собой способы или приемы целенаправленного воздействия управляемой системы в целях установления наиболее эффективного порядка использования трудовых, материальных, финансовых и других ресурсов; способы осуществления управленческой деятельности, применяемые для постановки и достижения ее целей; способы воздействия на коллективы трудящихся и отдельных работников для достижения поставленных целей.

Мнение – суждение, выражающее оценку чего-нибудь, отношение к кому-чему-нибудь, взгляд на что-нибудь.

Многонациональные компании – компании, располагающие дочерними фирмами, находящимися в различных государствах, которые выпускают продукцию прежде всего для их внутреннего рынка, а также рынков стран со схожими потребительскими предпочтениями покупателей.

Моббинг – ситуация, в которой оказываются сотрудники фирмы на своем рабочем месте, подвергаясь конфронтации со стороны коллег, а порой и начальства.

Модель поведения потребителя представляет собой связанные между собой общие принципы поведения потребителя на рынке, включающие в себя прежде всего максимизацию совокупной полезности, закон убывающей предельной полезности и бюджетное ограничение.

Мотив – конкретное объяснение, обоснование интереса, а также субъективное понимание личностью цели удовлетворения потребности, возможного способа её удовлетворения, внутреннее объяснение желания действовать определённым образом, в определённом направлении.

Мотивационная беседа – для лучшего понимания работника и поиска путей воздействия на него, средств мотивации его поведения.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Наделение властью – это любой процесс, обеспечивающий работников большей автономией за счет расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий.

Настойчивость – умение двигаться к намеченной цели, используя максимум терпения и упорства.

Неформальные группы – образуются спонтанно для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, отсутствие гуманизма в руководстве и т.п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы.

Неформальный лидер – это член коллектива, собирающий относительно большое число голосов при любой ситуации выбора-предпочтения, иначе говоря, является предпочитаемым.

Нисходящие организационные коммуникации – представляют собой поток информации от высших уровней руководства к нижним.

Новшество – оформленный результат фундаментальных и прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности.

Обряд – это стандартное и повторяющееся мероприятие коллектива, проводимое в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Общение – взаимные отношения, деловая или дружеская связь; обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми; установление контактов на основе совместной деятельности (восприятие и понимание другого человека, обмен информацией, выработка взаимодействия).

Объективность – беспристрастность, непредвзятость.

Обычай – это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношений людей, которая воспроизводится в определённом обществе или социальной группе и является привычной для его членов. Обычай состоит в неуклонном следовании воспринятым из прошлого предписаниям.

Ознакомительная беседа – с целью ознакомления при приеме новых работников или для обсуждения вопроса перемещения работников по службе.

Организатор – лицо, которое в силу закона, иных нормативных правовых актов или учредительных документов организации осуществляет управление этой организацией либо выполняет функции ее единоличного исполнительного органа.

Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидом через “символические” средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Организационная структура – логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

Организационное поведение – не только теоретическая дисциплина, но и комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой.

Организационно-распорядительные методы руководства – методы, опирающиеся на власть руководителя, его право отдавать распоряжаться.

Организационно-функциональная структура – структура распределения функциональной ответственности, полномочий и взаимоотношений между элементами организационной структуры предприятия – подразделениям и сотрудниками

Организационные изменения – освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Организационный конфликт – конфликт, возникающий в организации.

Организация – сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели; упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Организация рабочих мест и создание благоприятных условий труда – обеспечение работников всем необходимым для производственной работы, сохранения здоровья и высокой работоспособности в процессе деятельности.

Организация труда – определенный порядок построения и осуществления трудового процесса взаимодействия работников со средствами производства и друг с другом для достижения заранее поставленной цели трудовой деятельности.

Ответственность – это обязательство работника выполнять делегированные ему задачи и отвечать за результаты своего труда.

Первичный трудовой коллектив – это структура, не имеющая дальнейшего административного деления, часть трудового коллектива предприятия.

Переоценка – коренной пересмотр своих взглядов, мнений, оценок.

Персонал – все работники (трудовой коллектив, кадры), выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

Планирование – процесс подготовки на перспективу решения о том, что должно быть сделано, как, когда, какие и сколько ресурсов должно быть использовано

Планирования кадрового резерва – прогноз персональных продвижений, их последовательности и сопутствующих им мероприятий.

Поведение – совокупность поступков как функция природных свойств личности, обусловленная внешней средой и внутренними условиями организации.

Поведение потребителей – это деятельность, направленная непосредственно на получение, потребление и распоряжение товарами, включая процессы решений, которые предшествуют этим действиям и следуют за ними.

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.

Поведенческий маркетинг – социально-этическая концепция маркетинга, включающая многоплановое взаимодействие фирмы, работающей на рынке, с различными общественными институтами на основе формирования социальной ответственности перед обществом.

Полномочия – это право распоряжаться ресурсами и определять действия работников организации.

Положение о карьере – документ, регламентирующий процесс управления карьерой на предприятии, в организации.

Поручение – сознательное предоставление полномочий для выполнения какого-либо задания.

Порученческая беседа – для объявления приказа, его подписания или дачи служебного поручения.

Потребитель – гражданин, имеющий намерение приобрести либо приобретающий или использующий товары, работы, услуги исключительно для личных целей, не связанных с извлечением прибыли.

Потребление – это процесс, включающий в себя целый ряд частных процессов: выбор товара или услуги, покупка, использование, поддержание вещи в порядке, ремонт и распоряжение

Потребность – это нужда человека в чем – либо, побуждающая к необходимости действий.

Потребность в обучении – разрыв между уровнем квалификации и знаний, необходимых для выполнения данной работы и теми, которыми реально обладает выполняющий её работник.

Правила внутреннего распорядка – документ, регламентирующий порядок приема и увольнения сотрудников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, а также меры поощрения и взыскания.

Преданность организации – это обобщенная характеристика оценки человеком своей принадлежности к данной организации.

Предприниматель – человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

Прибыльность – соотношение между валовыми доходами (или сметными показателями) и суммарными издержками (или фактическими расходами). Конкретными показателями прибыльности являются: уровень прибыли, отнесенный к объему продаж; соотношение прибыли и совокупных активов; отношение прибыли к собственному капиталу.

Приказ – обязательное для исполнения официальное распоряжение начальника, того, кто облечен властью.

Принцип единоначалия – означает, что работник должен иметь только одного непосредственного руководителя, получать от него задания и полномочия.

Принцип управляемости – означает, что руководитель может эффективно управлять и контролировать работу только ограниченного числа подчиненных.

Приоритет – первенство во времени в осуществлении какой-либо деятельности.

Проактивное действие – действие, предпринятое для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если пока не существует фактической проблемы.

Прогрессист – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на отношения и низкую степень ориентации на задачи в ситуации, которая приемлет такое поведение, что делает его более эффективным. Это человек, имеющий полное доверие к людям и в первую очередь озабоченный их развитием как личностей.

Продуктивность – способность организации обеспечивать необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды.

Производительность – показатель объема продукции, произведенной из каждой единицы ресурсов

Профессиональная подготовка – способность выполнять определенный тип работы, «мощность» побудителей именно к этой деятельности.

Процесс коммуникаций – это обмен информацией между людьми, целью которого является обеспечение понимания передаваемой информации.

Психология управления – область психологии, изучающая индивидуальные психологические особенности человека, определяющие характер и результат его управленческой деятельности.

Рабочие (целевые группы) – создаются с целью и на время выполнения определенного задания.

Развитие организации – инвестирование средств таким образом, чтобы удовлетворить будущий спрос внешней среды на продукцию, услуги организации как залог ее выживания.

Разрешение конфликта – представляет собой изменение конфликтной ситуации.

Реактивное действие – изменение, которое предпринимается для исправления ошибки, обнаруженной системой контроля.

Репутация – сложившееся мнение о человеке, его достоинствах и недостатках.

Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная "стремление" или негативная "избегание", – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

Решение – принятие ответственности за деятельность в определенной ситуации, определение способа действия, когда есть несколько путей достижения цели.

Решительность – умение действовать быстро и верно в любой ситуации.

Руководство – это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем на основе административно-правовых полномочий и социальных норм.

Самововлечение – вовлечение в какой-либо процесс по личной инициативе.

Самооценка – ценность, которая приписывается индивидом себе или отдельным своим качествам.

Самоуправляемые команды – это рабочие группы, которым предоставлена существенная автономия.

Самозффективность – вера в эффективность собственных действий и ожидание успеха от их реализации.

Семья – основанная на браке или кровном родстве группа, члены которой связаны общностью быта, взаимной помощью, моральной и правовой ответственностью.

Симпатия – положительное мнение одного человека о другом, или о группе людей.

Служебно-профессиональное продвижение – это предлагаемая организацией последовательность различных ступеней (должностей, рабочих мест, положений в коллективе), которые сотрудник потенциально может пройти.

Соглашатель – менеджер, который применяет высокую степень ориентации на задачи и на отношения в ситуации, которая этого не

требует. Поэтому такой менеджер менее эффективен. Он слаб в принятии решений, позволяет воздействовать на себя различным факторам давления и предпочитает минимизировать существующее давление, чем максимизировать производство в перспективе.

Сокращение штатов, персонала – уменьшение численности работников в одном или во многих предприятиях, организациях.

Сопротивление изменениям – любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Состав группы – зависит от её вида и может быть обозначен набором тех или иных характеристик, параметров.

Сотрудничество – процесс, в котором несколько объектов сотрудничают для обеспечения требуемого поведения верхнего уровня, совместное выполнение работы, совместное участие в решении проблемы или задачи.

Социальная установка – это состояние готовности коллектива к определенной оценке ситуации и способу деятельности в ней, предрасположенности к тем или иным событиям, людям, предметам.

Социальное поведение – производная компонента социальной среды, которая преломляется в субъективных характеристиках и действиях индивидуумов.

Социально-психологические качества – умение личности взаимодействовать с другими людьми в процессе совместной работы.

Социограмма – графическое изображение взаимосвязей в коллективе.

Сплочённый коллектив – это группа лиц, отличающихся общностью чувств и желаний, стремлением быть вместе, совместно трудиться, наличием групповых норм, ценностей, целей, слаженностью в любой обстановке, чувством взаимответственности и взаимопомощи.

Способности – индивидуальные качества личности, которые определяют скорость и глубину усвоения человеком знаний, умений и навыков, а также успешность их применения на практике для выполнения различных видов деятельности.

Среднесрочные критерии эффективности – критерии, с помощью которых производят оценку за более продолжительный временной интервал по сравнению с краткосрочными критериями.

Статус – оценка окружающими личности данного субъекта и используемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида

Стиль руководства – совокупность приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителей.

Стимул – от латинского слова stimulus (стрекало, погонялка)- внешнее побуждение к действию, побудительная причина, толчок.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей.

Структура группы – в зависимости от целей исследования и условий, выделяемых в качестве существенных, может быть обозначена с позиций реализации отношений «власть – подчинение», предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, коммуникаций, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т.п.

Субкультура – это набор символов, убеждений, ценностей, норм, образцов поведения, отличающих то или иное сообщество или какую-либо социальную группу.

Тест – испытания, стандартизированные исследования характеристик человека, предполагающие выполнение определенных заданий (ответов на вопросы и т.д.). Тесты различают по направленности (на интеллект, тревожность и т.д.), по особенностям самих тестов (словесные, графические, проективные и т.д.), по технике проведения (индивидуальные, групповые, автоматизированные и др.)

Технология (от греч. *téchne* – искусство, мастерство, умение и греч. *logos* – изучение) – совокупность методов и инструментов для достижения желаемого результата; метод преобразования данного в необходимое; способ производства.

Товар – всё, что может удовлетворить потребность или нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Традиции – элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определённом сообществе в течение длительного времени.

Транскультурные менеджеры – менеджеры, которые эффективно оперируют в нескольких культурах, имеют низкий уровень этноцентризма и с готовностью адаптируются к различным культурам без ощутимого культурного шока. Они обычно могут свободно разговаривать на более чем одном языке.

Трансформационные лидеры или руководители-преобразователи – менеджеры, инициирующие направленные на укрепление и развитие позиции организации стратегические перемены, формулирующие видение и «показывающие товар лицом», помогающие работникам приподняться над индивидуальными интересами, связанными с их работой или подразделениями, и попытаться увидеть картину в целом.

Трудовая деятельность – это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в организации.

Трудовой коллектив – это рабочая группа, достигшая высшего уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп.

Уважение – способность ценить и понимать другого – важная часть успешной коммуникации в любой стране.

Управление – действие субъекта, направленное на изменение и манипуляцию объектами и субъектами реальности по заранее продуманной программе.

Управление поведением – система мер по формированию принципов и норм поведения работников в организации.

Управленческая команда – группа людей, члены которой образуют верхушку управленческой пирамиды компании (группа топ-менеджеров во главе с генеральным директором или другим должностным лицом, выполняющим его функцию) и при этом образуют полноценную команду.

Управленческие тренинги – это особая технология обучения, которая работает через максимальное вовлечение обучаемых в моделируемые рабочие ситуации.

Условные группы – это произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований.

Участие в управлении – это вовлечение индивидов в групповые действия, побуждающее их вносить личный вклад в достижение командных целей, разделять ответственность за всю организацию.

Фактические модели карьеры – это или накопленные «фотографии» карьеры конкретных людей на данном предприятии, или созданные сегодня и сейчас для каких-то целей.

Формальные группы – это группы, имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации, роль и место которых в общем трудовом процессе определена в нормативных документах, инструкциях, распоряжениях руководства.

Фрустрация (от лат. frustratio – обман, неудача), психологическое состояние, возникает 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 грез и фантазий, агрессивность в поведении и т. п.

Характер – индивидуальный склад личности человека, проявляющейся в особенностях его поведения и отношения к людям и окружающей деятельности, в частности, к труду, к своим обязанностям и долгу.

Харизма – одна из характеристик лидерства, способность руководителя повлиять на работников, побудить их к постоянным желаемым для руководителя действиям.

Харизматические лидеры – это люди, которые берут на себя риск преобразований, демонстрируя высокую степень компетентности и обоснованную уверенность в себе, выражают ожидания высоких показателей работы и используют побуждающие символы и язык, чтобы вдохновить других работников.

Целеустремленность – способность твердо идти к поставленной цели, постоянно думать о перспективах трудового коллектива.

Цель – это конкретное конечное состояние или искомый результат, которого нужно добиться в процессе управления.

Ценности – внутренние психологические, нравственные, моральные и этические установки, имеющие для человека силу закона.

Ценностные ориентации – это относительно устойчивые, социально обусловленные отношения личности к материальным и духовным благам, которые выступают для неё как цель или средство удовлетворения своих потребностей.

Центростремительная карьера – это движение к ядру, руководству организации (например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства).

Экономичность – степень использования системой «нужных» вещей. Экономичность определяют путем сопоставления ресурсов, которые предполагалось израсходовать для достижения определенных целей и выполнения конкретных работ (услуг), с ресурсами, которые были фактически потреблены.

Электронная почта – коммуникативная компьютерная система, которая позволяет практически мгновенно отправить сообщение конкретному получателю или сотне адресатов, которое будет храниться в их персональных компьютерах до тех пор, пока его не прочтут.

Эмансипация – освобождение от зависимости, угнетение от предрассудков, отмена ограничений, уравнивание в правах.

Эмоциональный лидер – член группы, берущий на себя функцию регуляции группового настроения (экспрессивные функции) в проблемных ситуациях. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром эмоциональных контактов.

Эмоция – реакция человека на окружающие его явления, события, людей.

Эмпатия – это способность поставить себя на место другого, а в данном контексте способность руководителя видеть организационные проблемы и ситуации глазами своих подчиненных.

Энтропия организации – чёткая тенденция в организации к ослаблению усилий, потере энергии.

Этикет – принятые в обществе формы поведения культурных людей, установленных регламентом.

Этноцентризм – тенденция, когда индивид воспринимает как стандартные, отношения в группе, к которой он принадлежит, а все остальные группы оценивает как чуждые и обычно худшие.

Эффект цепной реакции – ситуации, когда перемена (или другой фактор), непосредственно относящийся к индивиду или небольшой группе людей, приводит к прямым или косвенным реакциям многих (сотен тысяч человек) в силу того, что все они заинтересованы в том или ином развитии событий.

Эффективность деятельности организации – оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников и конкурентоспособности организации.

Эффективность производства – рыночная стоимость произведенной продукции, деленная на суммарные затраты ресурсов организации

Эффективность управления – один из основных оценочных показателей управления, определяемый посредством сопоставления результата и затрат на его достижение.

Учебное издание

Резник Семен Давыдович
Черниковская Марина Витальевна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ
в рисунках, схемах, определениях

Учебное пособие

Под общей редакцией
доктора экономических наук, профессора С.Д. Резника

В авторской редакции
Верстка Н.А. Сазонова

Подписано в печать 12.05.14. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл. печ. л. 10,46. Уч.-изд. л.11,25. Тираж 1000 экз. 1-й завод 100 экз.
Заказ № 135.



Издательство ПГУАС.
440028, г.Пенза, ул. Германа Титова, 28.