**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования**. В ходе совместной деятельности люди обменивают­ся различными представлениями, идеями, взглядами, предложениями, знаниями, установками. Все это можно рассматривать как информацию, а сам процесс коммуни­кации представить как процесс обмена информацией. Именно потому, что без обмена информацией сегодня не обходится ни одна организация, коммуникации можно назвать связующим процессом.

В данном процессе многое зависит от способности передавать информацию таким образом, чтобы достига­лось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена. Если коммуникации налажены плохо, решения могут оказываться ошибочными, люди могут неверно понимать чего же хочет от них руководство, или, наконец, от этого могут страдать межличностные отношения. Эффективностью коммуникаций часто определяется качество решений и то, как они в действительности будут реализованы.

«Коммуникация» и «информация» хотя и различные, но взаимосвязанные понятия. Коммуникация включает и то, что передается, и то, как передается. Для того чтобы акт ком­муникации состоялся, необходимо как минимум наличие двух людей. Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников этого акта. Так, каждый из участников должен обладать способностью видеть, слышать, ощущать или трогать, определять запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также определенной степени взаимного понимания.

В сфере управленческого консалтинга необходимо уметь рационально создавать систему обмена информационных потоков и теоретически обоснованно выстраивать структуру организационного поведения. Так как на современном этапе организации самостоятельно не в силах решить данные проблемы, этой функцией занимаются консалтинговые фирмы. Качественно оказанная услуга повышает прибыльность организации в несколько раз. Данные показатели имеют первостепенное значение не только для топ – менеджмента, но и для всех сотрудников компании.

Более того, организационное поведение, его создание или совершенствование ведет к принятию тех ценностей и убеждений, которые приняты в организации, а это позволяет сохранять благоприятный климат в компании, увеличивая трудоспособность и мотивированность коллектива на результат.

**Целью работы** является анализ теоретических основ коммуникации и поведения, и практическое использование данных процессов в управленческом консалтинге.

Данная цель достигается по средствам решения следующих задач:

- раскрыть сущность понятий «коммуникация» и «поведение»;

- показать роль коммуникационного процесса в управленческом консалтинге;

- выявить систему организационного поведения;

- рассмотреть управление организационным поведением как услуга управленческого консалтинга.

**Объектом** **исследования** являются процессы коммуникации и сущность организационного поведения.

**Предмет** **исследования** - способы и технологии совершенствования процессов построения системы коммуникации и организационного поведения в управленческом консалтинге.

Данная работа состоит из введения, двух глав, четырех параграфов, заключения, библиографического списка и приложения. Первая глава раскрывает «Теоретические основы коммуникации в консалтинге». Вторая глава – «Теоретические основы поведения в консалтинге».

**ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КОММУНИКАЦИИ В КОНСАЛТИНГЕ**

* 1. **Сущность понятия "коммуникация", виды и способы**

Существуют различные подходы к определению сущности коммуникации. Одни авторы считают, что коммуникация — это обмен информацией, на основе которого руководитель получает информацию, необходимую для принятия эффективных решений и доводит принятые решения до работников организации[[1]](#footnote-1).

По мнению других коммуникация – как форма общения двух и более субъектов контактирования - является естественной и неотъемлемой частью процесса управления.

Большой энциклопедический словарь дает следующие определение термину «коммуникация». Коммуникация - Общение, передача информации от человека к человеку - специфическая форма взаимодействия людей в процессах их познавательно-трудовой деятельности, осуществляющаяся главным образом при помощи языка (реже при помощи др. знаковых систем).

Коммуникация выполняет следующие основные функции:

- информативная - передача истинных или ложных све­дений;

- интерактивная (побудительная) - организация взаимо­действия между людьми, (распределение функций, влияние на настроения, поведение собеседника путем использова­ния различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба);

- перцептивная функция - восприятие друг друга парт­нерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;

- экспрессивная - возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний[[2]](#footnote-2).

В современной науке выделяют различные виды коммуникации.

Организационные коммуникации - это совокупность коммуникаций, строящихся на основе общения, опосредованного информацией о самой организации, ее целях и задачах.

Межличностные коммуникации - устное общение людей в одном из перечисленных видов. Эффективная межличностная коммуникация очень важна для успеха в управлении, так как, с одной стороны, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом - в рамках различных событий, а с другой, межличностная коммуникация является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

Внешние коммуникации - это коммуникации между организацией и средой. Факторы внешней среды очень сильно влияют на деятельность организации.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношений с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, имиджа организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. Обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Внутренние коммуникации - это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

Формальные коммуникации - это коммуникации, которые определяются организационной структу­рой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов. Чем больше уровней управ­ления, тем выше вероятность искажения информации, так как каждый уровень управления может корректиро­вать и отфильтровывать сообщения.

Неформальные коммуникации. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов. Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа "только между нами".

Вертикальные коммуникации. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т. е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т. п.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. Коммуникации по восходящей, т. е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; обсуждением проблем эффективности работы; достижением признания и вознаграждением с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении, а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы.

Горизонтальные коммуникации - это коммуникации между различными отделами организации. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, в которых формируются равноправные отношения, являющиеся важной составляющей удовлетворенности работников организации[[3]](#footnote-3).

Способы коммуникаций:

- разговорный (устный, вербальный);

- письменный (письма, распоряжения, статьи, объявления);

- невербальный (тон речи, пауза, акцентирование внимания, телодвижения)

Вербальная коммуникация использует в качестве знаковой системы человеческую речь, естественный звуковой язык, т.е. систему фонетических знаков, включающих два принципа: лексический и синтаксический. Речь является самым универсальным средством коммуникации, поскольку при передаче информации при помощи речи менее всего теряется смысл сообщения. Правда, этому должна сопутствовать высокая степень общности понимания ситуации всеми участниками коммуникативного процесса.

Обмен информацией возможен не только посредством речи, но и посредством других знаковых систем, которые в своей совокупности составляют средства невербальной коммуникации.

В современной социальной психологии предлагается полная схема всех знаковых систем, используемых в невербальной коммуникации. Основные из них следующие:

- оптико-кинетическая;

- пара- и экстралингвистическая;

- организация пространства и времени коммуникативного процесса;

- визуальный контакт[[4]](#footnote-4).

Совокупность этих средств призвана выполнять следующие функции: дополнение речи, замещение речи, репрезентация эмоциональных состояний партнеров по коммуникативному процессу.

Оптико-кинетическая система знаков включает в себя жесты, мимику, пантомимику. В целом оптико-кинетическая система предстает как более или менее отчетливо воспринимаемое свойство общей моторики различных частей тела (рук, и тогда мы имеем жестикуляцию; лица, и тогда мы имеем мимику; позы, и тогда мы имеем пантомимику).

Паралингвистическая и экстралингвистическая система знаков (иногда обозначаемая как просодика) представляет собой также «добавку» к вербальной коммуникации.

Паралингвистика – это система вокализации, т.е. качество голоса, его диапазон, тональность. Эти характеристики голоса способствуют выражению эмоционального состояния коммуникатора (гнев сопровождается увеличением силы и высоты голоса, резкости звуков; печаль, напротив, - спадом силы, высоты, звонкости голоса), а также некоторых характеристик его личности (энергичности, решительности либо неуверенности). Тембр голоса часто ассоциируется с симпатичностью, образованностью человека.

Экстралингвистика – включение в речь пауз, других вкраплений (покашливания, плача, смеха, сам темп речи, паузы). Все эти проявления увеличивают семантически значимую информацию, но не посредством дополнительных речевых включений, а «околоречевыми» приемами[[5]](#footnote-5).

Организация пространства и времени коммуникативного процесса выступает также особой знаковой системой, несет смысловую нагрузку как компонент коммуникативной ситуации. Так, например, размещение партнеров лицом друг к другу способствует возникновению контакта, символизирует внимание к говорящему, в то время как окрик в спину также может иметь определенное значение отрицательного порядка.

Проксемика как специальная область, занимающаяся нормами пространственной и временной организации общения, располагает в настоящее время большим экспериментальным материалом. В настоящее время проблемы проксемики включены в особую область психологии, получившую название «экологическая психология» или «психология среды». Среди прочих проблем здесь изучаются нормы оптимального расположения партнеров по коммуникации, приближения к собеседнику, особенности «персонального пространства» и др.

Следующая специфическая знаковая система, используемая в коммуникативном процессе, - это «контакт глаз», или визуальное общение. Исследования в этой области тесно связаны с общепсихологическим феноменом в области зрительного восприятия – движением глаз. В социально-психологических исследованиях изучается частота обмена взглядами, длительность их, смена статики и динамики взгляда, избегание его и т.д.

Визуальный контакт выполняет многочисленные функции: информационный поиск, стремление скрыть или обнаружить свое «Я», сигнализировать о готовности поддержать и продолжить общение, демонстрировать степень психологической близости и пр. Как и все невербальные средства, контакт глаз имеет значение дополнения к вербальной коммуникации. И так же, как другие средства невербальной коммуникации, его проявления варьируются в различных культурах. Так, мера допустимости пристального взора – «глаза в глаза» - различается, например, в Великобритании и Японии, различное значение придается такому явлению, как мигание.

Для всех четырех систем невербальной коммуникации встает один общий вопрос методологического характера. Каждая из них использует свою собственную знаковую систему, которую можно рассмотреть как определенный код. Как уже отмечалось, всякая информация должна кодироваться, причем так, чтобы система кодификации и декодификации была известна всем участникам коммуникативного процесса. Но если в случае с речью эта система кодификации более или менее общеизвестна, то при невербальной коммуникации важно в каждом случае определить, что же можно здесь считать кодом и, главное, как обеспечить, чтобы другой партнер по общению владел этим же самым кодом. В противном случае никакой смысловой прибавки к вербальной коммуникации описанные системы не дадут.

**1.2 Роль коммуникационного процесса в управленческом консалтинге**

Управленческий консалтинг – это вид деятельности специализированных компаний, которые консультируют хозяйственные предприятия по широкому кругу вопросов с целью выработки оптимальных управленческих решений.

В процессе своей деятельности консалтинговое агентство при реализации любого проекта уделяет огромное внимание коммуникационному процессу, так как большая часть успеха воплощения его на практике зависит от правильной системы коммуникации в организации – клиенте.

Коммуникационный процесс - это процесс обмена информацией между двумя или более людьми. Его цель - обеспечить передачу и понимание информации, являющейся предметом обмена. Если взаимное понимание не достигается, то коммуникация не состоялась, из чего следует, что обе стороны играют в ней активную роль[[6]](#footnote-6).

Коммуникационный процесс — это взаимодействие совокупности элементов. Существует четыре базовых элемента коммуникационного процесса:

1. Отправитель — лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
2. Сообщение - непосредственно информация;
3. Канал - средство передачи информации (устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта, компьютерные сети);
4. Получатель (адресат) - лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует её.

Зарождение идеи или отбор информации заключается в следующем:

1. Выбор канала передачи информации;
2. Передача сообщения;
3. Интерпретация сообщения.

Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. Его роль заключается в проектировании и кодировании информации с после­дующей передачей другим участникам процесса. Очень важно правильно и тщательно сформулировать свою идею, сделать ее конкретнее, с тем, чтобы она стала интересной и притягательной для получателя. Предварительно отправи­тель должен осуществить свою идентификацию в рамках коммуникационного процесса. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи.

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов.

Существует связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего, найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего, заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение. Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией.

На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

Передача информации осуществляется с использо­ванием знаковых систем. Существует несколько знаковых систем, используемых в коммуникационном процессе. При классификации коммуникативных процессов условно можно выделить вербальную коммуникацию, где в качест­ве знаковой системы используется речь, и невербальную коммуникацию, когда используются различные неречевые знаковые системы.

После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться.

В управленческом консалтинге существуют преграды (барьеры), которые могут помешать эффективному осуществлению управленческих коммуникаций.

Коммуникативные барьеры - это психологическое препятствие на пути адекватной информации между партнерами по общению. Они способствуют возникновению проблем коммуникации.

Из всех видов коммуникаций межличностные сталкиваются с самым большим количеством коммуникативных барьеров. Они носят зачастую психологический характер и зависят от личных качеств коммуникатора и реципиента.

Психологи отмечают, что задуманное сообщение чаще всего значительно искажается в процессе передачи его собеседнику (это характерно в большей мере при непосредственном общении, «лицом к лицу»). Если принять задуманное за 100 % , то высказанное содержит только 70 % первоначальных сведений. А от информации, прошедшей через призму понимания и восприятия, как коммуникатора, так и реципиента, остается только около 16 % от задуманного сообщения, то есть примерно 1/6 часть[[7]](#footnote-7).

Часто общение с другими людьми напоминает игру в «испорченный телефон». Причину этого психологи видят в том, что, слушая других, мы часто не слышим того, что нам на самом деле говорят.

Причины искажения информации могут быть различными: сообщение может не представлять для собеседника интереса, не содержать новой и полезной информации или, наоборот, содержать слишком много новой информации, к восприятию которой он не готов. Здесь действует также и человеческая избирательность: к некоторым словам собеседник может быть пристрастен, поскольку они задевают какие-то болезненные воспоминания. В деловом общении могут возникнуть совершенно специфические коммуникативные барьеры. Причины их появления, как утверждает Т. Криволуцкая[[8]](#footnote-8), различны: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различный лексикон и т.д. Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения.

Таким образом, выделяются несколько коммуникативных барьеров, которые часто возникают при общении друг с другом и препятствуют эффективным коммуникациям (по А.И.Кочетковой):

1. Семантический (смысловой). Когда партнер понял совсем не то, что ему сказали или то, но не в том смысле. Могут быть вызваны различиями из-за ограниченности лексикона у одного собеседника и богатства – у другого; несовпадения тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка.
2. На основе накопленного опыта. С тем человеком, который находится, что называется «в проблеме», возникнет меньше недопонимания, чем с человеком, который не владеет ситуацией по данному вопросу.
3. На основе профессиональной терминологии или сленга. Для представителей других профессий может быть непонятно использование отдельных слов, фраз и выражений, характерных для данной профессии.
4. Невербальный. Т.е. те стороны общения, которые не имеют отношение к слова, а выражаются позой, жестами, интонацией и др.
5. Возрастной. Разный возраст и общественное положение диктуют определенный стиль общения, и даже определенные словосочетания.
6. Этический. Возможен из-за разницы в моральных и этических установках собеседников.
7. Психологический. Здесь возможно влияние таких аспектов как чрезмерная открытость одного собеседника, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т.д.
8. Мировоззренческий, ценностный. Каждый человек видит мир, ситуацию, проблему со своей точки зрения.
9. Религиозный. Различия в традиционных для разных стран культурах накладывают отпечаток на стиль поведения, манеру общения и т.д.
10. Организационный шум. Те помехи, которые возникают в любой организации, при осуществлении ее деятельности (слухи, домыслы, предположения и т.д.), из-за недостаточности информирования персонала.
11. Формально-бюрократический, должностной. Когда двое работников общаются друг с другом, их поведение отражает те статус и власть, которыми они обладают в данной организации. Человек с более высоким статусом, как правило, доминирует в беседе, часто высказывая личное мнение, или перебивая собеседника. Различие в статусе также проявляется и в невербальном поведении, например, в позах и зрительном контакте[[9]](#footnote-9).

Все эти барьеры способствуют и усиливают проблемы, возникающие при осуществлении коммуникационного процесса в организации.

Очевидно, что организации пытаются сформировать и организовать свой коллектив так, чтобы свести к минимуму проблемы коммуникации. Но несмотря на присутствие общей культуры и на усилия по созданию коллектива, проблем коммуникации полностью избежать невозможно.

Характер проблем коммуникаций и их предлагаемые решения указывают на центральное положение этого процесса среди многих, происходящих в организации. Коммуникации нельзя ни переоценивать, ни недооценивать. Все большее и большее количество точных коммуникаций не улучшит эффективность организации. Ключ к процессу коммуникации в организации – это гарантия того, что нужные люди получат нужную (по количеству и по качеству) информацию в нужное время. При стабильном состоянии организации, ее членов и окружающей среды коммуникационные задачи становятся проще.

В управленческом консалтинге существуют различные инструменты преодоления этих барьеров. К ним можно отнести различные тренинги для работников всех уровней иерархии в организации, частичную реструктуризации и моделирование бизнес - процессов, а также проведение различных деловых игр для повышения уровня вовлечения в корпоративную культуру компании всего персонала.

**ГЛАВА 2. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНИЯ В КОНСАЛТИНГЕ**

**2.1 Система организационного поведения, ее элементы**

В одной и той же организационной среде разные люди ведут себя по-разному. Человек всегда обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой — он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, специалисты выделяют четыре модели организационного поведения человека[[10]](#footnote-10).

Первая модель организационного поведения: преданный и дисциплинированный член организации. Он полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли и функций в организации.

Вторая модель организационного поведения: приспособленец. Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с легкостью покинет фирму, как только в другом месте ему предложат несколько лучшие условия или без особых угрызений совести продаст корпоративные секреты конкурентам. Приспособленцы — самый распространенный тип поведения среди персонала любой организации.

Третья модель организационного поведения: оригинал. Человек приемлет цели деятельности организации, но не приемлет существующие в ней традиции и нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной», оригиналом. Однако если руководство организации находит в себе силы отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным сотрудникам и дать им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и приносить ей значительную пользу. К этому типу относится много талантливых людей креативного (творческого) склада, способных генерировать новые идеи и оригинальные решения.

Четвертая модель: бунтарь. Индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый мятежник, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Очень часто «бунтари» своим поведением рождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей ущерб. Однако было бы неверно считать, что такой тип организационного поведения абсолютно неприемлем, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Среди них также встречается много одаренных личностей, присутствие которых в организации приносит большую пользу, несмотря на все создаваемые ими неудобства. Так, в корпорации IBM принята специальная программа «Вольный сотрудник». Отобранные из числа отъявленных «бунтарей» вольные сотрудники (их в IBM насчитывается примерно 50 человек) получают полную свободу действий на пять лет с единственной целью — постоянно сотрясать систему организации сверху донизу.

Рассмотрев модели организационного поведения, можно сказать, что одной из приоритетных задач консалтинговой компании является разработка такого плана действий, внедрение в деятельность которых позволит всем работникам организации – клиента соответствовать первой модели.

В своей деятельности консалтинговая компания всегда проводит анализ внутренней среды организации, основываясь на рассмотрении поведения в организации через трехуровневую систему, включающую в себя: уровень организационного поведения (рассматривающий комплексные поведенческие проблемы, оказывающие влияние на организацию в целом); уровень группового поведения (проявления поведения на уровне отдельных социальных групп); уровень индивидуального поведения (особенности поведения индивидов).

Необходимо помнить, отнесение какого-либо проявления поведения к одному из уровней является достаточно условным. Поэтому рассмотрение факторов, последствий, методов управления и т.д. необходимо проводить на всех трех уровнях.

Индивид - отдельный представитель человеческой общности, использующий орудия труда, знаковые системы в процессе труда и способный влиять на свое поведение[[11]](#footnote-11).

Группа - союз двух и более индивидов, объединившихся вместе ради достижения определенных целей.

Организация - тип коллектива, созданного для выполнения определенных намерений или целей и характеризующегося формальной структурой правил, властными отношениями, разделением труда, ограниченным членством, либо приемом.

К основным вопросам поведения в организации, связанным с индивидом, относят:

- особенности трудового поведения индивидов;

- влияние на индивидуальное поведение особенностей и характеристик индивида;

- социально-демографические особенности работников и их влияние на показатели эффективности;

- способности работников, типы личности и предпочтительные сферы деятельности;

- мотивация работников[[12]](#footnote-12).

С групповым уровнем поведения связано рассмотрение следующих вопросов в процессе работы консалтингового агентства: формирование группового поведение; построение эффективных рабочих команд; лидерство и власть в организации; коммуникативное поведение; конфликты и переговоры.

Уровень организационного поведения раскрывается в таких вопросах как система управления поведением в организации; управление стрессами; поведенческий маркетинг; управление поведением в условиях инноваций.

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации.

Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы. К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешения конфликтных ситуаций, критический анализ. Все шесть элементов имеют большое значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Именно поэтому консультанты консалтинговых фирм уделяют особое внимание наличию или отсутствию этих пяти элементов управления.

Более того, в современной теории управления выделяют четыре принципиальные функции или обязанности менеджера — планирование, организация, руководство и контроль над человеческими, финансовыми, материальными и другими ресурсами для достижения целей организации. Менеджеры, хорошо разбирающиеся в организационном поведении, могут реализовывать эти функции в полном объеме. Поэтому на данном этапе задачей консультантов является определить качество исполнения всех этих функции менеджерами организации – клиента.

Планирование — определение менеджерами организационной стратегии. При этом менеджеры решают, каких организационных целей следует добиваться и как для этого лучше всего распределить и использовать ресурсы. Планирование — это комплексная и трудная задача, поскольку решения, которые должны быть приняты менеджерами, обычно сопровождаются множеством неопределенностей. Поэтому, решаясь на какие-либо действия, менеджеры часто рискуют. Знание сущности организационного поведения может помочь повысить качество принимаемых решений, увеличить шансы на достижение успеха и снизить риск, неизбежный при планировании и принятии решений, по крайней мере по трем причинам. Во-первых, изучение организационного поведения показывает, каким образом в организации принимаются решения и как используемые приемы и возникающие конфликты влияют на процесс планирования. Во-вторых, становится понятным, как проявляется при планировании принятие группового решения, а также как на таком решении могут сказаться те или иные пристрастия. В-третьих, теории и концепции организационного поведения показывают, каким образом на процесс планирования может влиять состав команды высших руководителей организации. Изучение организационного поведения может повысить мастерство менеджера в области планирования и тем самым в конечном счете улучшить показатели функционирования организации. Этим и объясняется особое внимание, которое уделяется консалтинговой фирмой структуре организационного поведения в компании.

В ходе организации работы консультанты формируют структуру рабочих отношений для менеджеров компаний, определяя, каким образом члены организации должны сотрудничать друг с другом для достижения поставленных целей.

Также в обязанности консалтинговой компании входит построение и организация процесса поведения внутри компании, который включает распределение сотрудников на отдельные группы, команды или отделы в соответствии с выполняемыми задачами. Иногда сотрудники объединяются в самоуправляемые рабочие команды. Организационное поведение предлагает много рекомендаций по тому, как организовать сотрудников (человеческий ресурс организации) таким образом, чтобы оптимально использовать их навыки, умения и способности.

В процессе руководства менеджеры поощряют сотрудников, хорошо выполняющих свою работу, и координируют отдельных людей и группы так, чтобы все члены организации работали на достижение общих целей. Изучение различных методов руководства и того, как соответствуют друг другу стили руководства и характеристики организации и всех ее компонентов важно для понимания сути организационного поведения.

Осуществляя контроль, менеджеры отслеживают и оценивают индивидуальные, групповые и организационные показатели работы, чтобы определить, в какой мере достигаются поставленные цели. Если это происходит, менеджеры могут заняться сохранением и улучшением показателей; если нет, им необходимо прибегнуть к корректирующим действиям. Функция контроля также позволяет менеджерам оценить, насколько хорошо они выполняют другие функции: планирования, организации и руководства.

Теории и концепции организационного поведения позволяют менеджерам лучше разбираться в складывающихся рабочих ситуациях, точно их характеризовать и устанавливать, где и когда следует предпринять корректирующие действия. Предположим, некоторые члены группы не взаимодействуют должным образом друг с другом, из-за чего страдает эффективность совместной работы. Такая проблема может возникнуть, например, из-за личностных конфликтов между членами группы, из-за неправильного подхода руководителя или из-за плохого проектирования работ. Организационное поведение предоставляет инструменты, пользуясь которыми, менеджер может определить, что породило проблему, а это позволит принять взвешенное решение о том, как ее решить.

**2.2 Управление организационным поведением как услуга управленческого консалтинга.**

Управление организационным поведением консультантами базируется на следующих ключевых моментах[[13]](#footnote-13):

1.Учет индивидуального поведения работника. Каждая личность индивидуальна. У каждого человека свои понятия, характер, жизненный опыт, различные способности к обучению и урегулированию стрессов, различное отношение к разным вопросам, убеждения и уровни честолюбия. Для того чтобы добиться успеха, руководители организаций должны рассматривать каждого работника как уникальную совокупность поведенческих и культурных факторов.

2.Организации являются общественными системами. Взаимоотношения между индивидами и группами в организациях создают основу поведения личностей. Эти основы поведения являются результатом соответствующих ролей, которые должны быть сыграны. Часть работников должна играть руководящие роли, в то время как остальные — роли исполнителей. Руководители среднего звена, которые являются как руководителями, так и подчинёнными, должны выполнять обе роли. В организациях существуют системы авторитетов, общественного положения, властные и лидерские отношения, поэтому персонал нуждается в урегулировании этих систем. Кроме того, работники организации состоят в различных группах, которые также влияют на поведение личности и функционирование организации.

3.Поведение индивида в любой ситуации — это взаимодействие его личных характеристик и характеристик ситуации. Определить все личные и ситуативные характеристики, а также их взаимодействие — в большинстве случаев невыполнимая задача. Поэтому управление поведением должно исходить из случайного (ситуационного) подхода, т.е. такого похода в управлении, который основан на том, что не существует единственно верного универсального вида управления для любой ситуации, поэтому руководители должны искать различные подходы, которые применяются в различных ситуациях. В настоящее время ситуационный подход приобретает все большую популярность, т.к.исследования показали, что при знании соответствующих характеристик работы и соответствующих характеристик работников, производящих работу, существует несколько приемов управления, более эффективных, чем все остальные.

4. Структура и процессы в организации влияют на организационное поведение и развивающуюся культуру. Структура организации — это формальные признаки, по которым группируются работники, и виды работ. Структура иллюстрируется организационной схемой. Связующие процессы — это деятельность, которая наполняет жизнью организационные схемы.

Иногда, для того чтобы понять сущность процессов в консалтинговой организации (например, ухудшение коммуникаций или трудности при выработке решения), необходимо более углубленное понимание организационного поведения, чем просто исследования структурных параметров организации. Комплекс понятий, используемых отдельными лицами и группами при взаимодействии с организацией и ее окружением, т.е. культура организации, определяет соответствующее поведение и связи, стимулирует индивидов и регулирует обработку информации, формирование внутренних отношений и ценностей. Параметры культуры организации могут иметь позитивное и негативное значение. Культура организации оказывает позитивное действие, если способствует увеличению производительности. Негативная культура может препятствовать процессам в организации, разрушать эффективность группы и затруднять становление удачно спроектированной организации. Наиболее характерные симптомы проблемы в современных организациях — это снижение доходов, качества выпускаемой продукции или услуги, уменьшение объема работы, ухудшение социально-психологического климата, увеличение числа прогулов и опозданий, негативное отношение работников к труду. Каждая из этих проблем проистекает из организационного поведения. И поэтому требует определения путей решения со стороны управленческих консультаций.

5. Управление поведением персонала организации должно быть ориентировано на принятие управленческих решений с учетом влияния фактора времени. Качество управленческих решений во многом зависит от стратегии выбора поведения[[14]](#footnote-14).

Однако лица, принимающие решения, не всегда действуют в соответствии с принципами рационального выбора, принимают иногда ошибочные решения. Поэтому важнейшей функцией организационного поведения является предвидение поведения человека в процессе принятия решений и объяснение процессов, обусловливающих это поведение.

Управляя организационным поведением, надо иметь в виду, что в одной и той же среде люди ведут себя по-разному. У работника есть две степени свободы в построении своего поведения в организации:

1) он обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения;

2) он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию.

Любая консалтинговая компания заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Существует два подхода к решению данной проблемы:

1. Подбор персонала с такими качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение. Данный подход имеет ограниченное применение, так как:

- не всегда можно найти работников с необходимыми характеристиками;

- нет абсолютной гарантии, что отобранные работники будут вести себя обязательно таким образом, как этого ожидает от них организация;

- требования к поведению работников со стороны организационного окружения могут меняться во времени, входя в противоречие с теми критериями, по которым они отбирались в организацию.

2.Влияние организации на работника, заставляющее его модифицировать поведение в нужном для нее направлении. Данный подход базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых организацией к его поведению[[15]](#footnote-15).

Организация, желающая создать эффективную модель организационного поведения обращается в консалтинговую фирму. Оказание услуги сводится к организации и постановке консультантами нескольких процессов внутри компании - клиента. Первый процесс - это процесс сознательного научения поведению в организации. Процесс осознанного научения поведению осуществляется по следующей логической схеме. Столкнувшись с необходимостью что-то делать, человек в соответствии со сложившимся у него представлением о том, как это надо делать, представлением, базирующимся на достигнутом им уровне научения поведению, осуществляет определенные действия. Данные действия приводят к адекватным им результатам, которые порождают определенные последствия для человека, их осуществившего. В зависимости от того, как он воспринимает и оценивает последствия своих действий, человек делает выводы относительно своего поведения. Это приводит к его дельнейшему научению поведению и возможной корректировке его поведения.

Таким образом, изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению. Само же научение поведению является функцией последствий для человека произведенных им действий, функцией последствий его поведения. Наличие такой зависимости между поведением, научением поведению и последствиями для человека его поведения делает возможным для организации корректировать и формировать поведение ее членов. Связано это в первую очередь с тем, что руководство и организационное окружение могут определять и целенаправленно формировать для членов своей организации последствия их поведения, активно включаясь в процесс научения поведению на стадии получения человеком определенных последствий осуществленных действий.

Для повышения эффективности деятельности персонала консультанты проводят анализ группового поведения личности. Этот анализ рассматривается с двух позиций:

1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре анализа);

2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

В случае, если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, анализ этого взаимодействия может быть описан следующим образом:

- человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;

- человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия;

- действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

В данной анализе организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В анализе человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п.

Результаты работы состоят из двух частей. Первая - это то, чего личность добилась для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая - что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку[[16]](#footnote-16).

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Для управленческого консалтинга огромное значение имеют коммуникации и организационное поведение.

Коммуникации занимают важнейшее место в жизни организации и оказывают огромное влияние на индивидов и групп, а особенно на климат коллектива влияет его психическое состояние, отражая особенности его жизнедеятельности, эмоциональную атмосферу, комфортную или дискомфортную для членов трудового коллектива.

В целом можно сказать, что наиболее эффективное использование коммуникаций зависит от таких важнейших факторов, как профессионализм руководителей, структура организации и ее характеристики, наличие устойчивых межличностных отношений между членами организации, культура подчиненных, положение организации во внешней среде (закрытость или открытость), компетентность работников.

Для создания эффективных коммуникаций необходимы:

- оптимальная организационная структура;

- ясные, четкие и определенные цели организации;

- конкретизация целей в подцелях каждого уровня управления;

- четко регламентирующие основные виды работ подразделений;

- нормативы оценки контрольных показателей;

- доступная и ясная система контроля исполнения решений. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако коммуникации - это сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг - это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, смысл может быть утрачен.

В консалтинге все более активно используются данные о разнообразии человеческого поведения и личностных характеристик, предлагаемые психологией. И традиционно большое внимание у консультантов вызывают психологические рекомендации об особенностях обращения с разными людьми.

Личностные параметры уже давно являются значительными и успешно действующими критериями при отборе и найме сотрудников. Личность рассматривается в качестве ключевого фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Кроме того, личность рассматривается как центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по--разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Консультант должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими. Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и консультант. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо, помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому управленческое консультирование должно учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению.

**БИБЛИОГРАФИЯ**

**Виханский О.С.** Менеджмент/ О.С. Виханский. - М.: 1999. – 127 с.

**Ладанов И.Д.** Практический менеджмент/ И.Д. Ладанов. - М.: 1992. – 210 с.

**Чумаченко А.П**. Менеджмент/ А.П. Чумаченко. - М.: ГИНФО, 2002. – 320 с.

1. **Ткалич А.И.** Консалтинговый сервис/ А.И. Ткалич.-М.: «Альфа-М»; «ИНФРА-М», 2007. – 168 с.
2. **Хохлова Т.** Становление и развитие управленческого консультирования в России/Проблемы теории и практики управления/Т. Хохлова. – СПб.: 2002. – 237 с.
3. **Шишханов М.О.** Управленческий консалтинг (словарь-справочник)/ М.О. Шишханов. - М.: АНКИЛ, 2007. – 240 с.
4. **Курбатов, В.И.** Искусство управлять общением / В.И. Курбатов. - Ростов н/Д.: Издательство «Феникс», 1997. - 352 с.

**Шекшня С.** Управление персоналом современной организации/ С. Шекшня. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2005. – 408 с..

**Румянцева З. П**. Общее управление организацией. Теория и практика/ З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2004. – 125 с.

**Дохолян С.В.** Организационное поведение/ С.В. Дохолян. - М.: «Экономика», 2000. – 180 с.

**Андреева Г.М.** Социальная психология/ Г.М. Андреева - М.: 1980. – 524 с.

**Криволуцкая Т.** PR в России /Т.Криволуцкая. – М.: 2002. – 215 с.

**Кочеткова А.И**. Коммуникационные барьеры в организации/ А.И. Кочеткова. – М.: 2002. – 68 с.

**Зверинцев А.Б**. Коммуникационный менеджмент РR/ А.Б. Зверинцев. - СПб.: Союз, 1997. – 140 с.

**Дэвид Майерс.** Социальная психология/ Майерс Дэвид - СПб., 2002. – 130 с.

**Кибанов А.Я**. Управление персоналом/ А.Я. Кибанов. - М.: КНОРУС, 2008. – 220 с.

**Лукичева Л.И**. Управление организацией/ Л.И. Лукичева. - М.: 2004 – 205 с.

1. **Хедоури Ф.** Основы менеджмента/ Ф. Хедоури. - М.:Дело,1999. – 145 с.
2. **Батаршев А.В**. «Организаторские и коммуникативные качества личности»/ А.В. Батаршев. - Таллин: Центр информационных и социальных технологий «Регалис», 1998. – 235 с.

1. **См.:** Виханский О.С. Менеджмент/ О.С. Виханский. - М.: 1999, - С. 10. [↑](#footnote-ref-1)
2. **См.:** Ладанов И.Д. Практический менеджмент/ И.Д. Ладанов. - М.: 1992, - С. 14. [↑](#footnote-ref-2)
3. **См.:** Чумаченко А.П. Менеджмент/ А.П. Чумаченко. - М.: ГИНФО, 2002, - С.125. [↑](#footnote-ref-3)
4. **См.:** Андреева Г.М. Социальная психология/ Г.М. Андреева - М.: 1980, – С. 425. [↑](#footnote-ref-4)
5. **См.:** Дэвид Майерс. Социальная психология/ Майерс Дэвид - СПб., 2002, – С.45. [↑](#footnote-ref-5)
6. **См.:** Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент РR/ А.Б. Зверинцев. - СПб.: Союз, 1997, - С.106. [↑](#footnote-ref-6)
7. **См.:** Криволуцкая, PR в России /Т.Криволуцкая. – М.: 2002, – С. 21. [↑](#footnote-ref-7)
8. Там же, С. 23. [↑](#footnote-ref-8)
9. **См.:** Кочеткова А.И. Коммуникационные барьеры в организации/ А.И. Кочеткова. – М.: 2002, - С. 46. [↑](#footnote-ref-9)
10. **См.:** Лукичева Л.И. Управление организацией/ Л.И. Лукичева. - М.: 2004, - С. 107. [↑](#footnote-ref-10)
11. **См.:** Тейлор С. Социальная психология/ С. Тейлор. - СПб.: Питер, 2004, - С. 24. [↑](#footnote-ref-11)
12. **См.:** Красовский Ю.Д. Организационное поведение/ Ю.Д. Красновский. - М.: ЮНИТИ, 2000, - С. 56. [↑](#footnote-ref-12)
13. **См.:** Кибанов А.Я. Управление персоналом/ А.Я. Кибанов. - М.: КНОРУС, 2008, - С.139. [↑](#footnote-ref-13)
14. **См.:** Дохолян С.В. Организационное поведение/ С.В. Дохолян. - М.: «Экономика», 2000, - С. 110. [↑](#footnote-ref-14)
15. **См.:** Румянцева З. П. Общее управление организацией. Теория и практика/ З.П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2004, - С. 73. [↑](#footnote-ref-15)
16. **См.:** Шекшня С. Управление персоналом современной организации/ С. Шекшня. - М.: Бизнес-школа "Интел-Синтез", 2005, - С. 162. [↑](#footnote-ref-16)