1. ПРЕДМЕТ, ОБЪЕКТ И ЗАДАЧИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Организационное поведение является научной дисциплиной, которая занимается изучением поведения работающих людей и тем, как они осуществляют деятельность в рамках определенных организационных структур, или организаций.

Организационное поведение – систематический, научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальной исполнение и функционирование организации. Изучение данной дисциплины позволяет получить набор инструментов в виде концепций и теорий, помогающих людям понимать, анализировать и описывать то, что происходит в организациях, и объяснять, почему это происходит.

Если психология сама по себе ориентирована на анализ поведения человека в общем, то организационное поведение адресовано его особой форме - поведению работающего человека, которое в большинстве случаев осуществляется в рамках некой организации. Необходимость в таком изучении вызвана тем, что объединение людей в группы вносит существенные коррективы в их личностное поведение. Индивидуумы, поставленные в определенные организационные ситуации, обязательно ведут себя иначе, чем если бы они находились вне организации.

Это, прежде всего, связано с тем, что организационная система сама начинает оказывать на людей сильное воздействие, которое изменяет и переориентирует тенденции их поведения. Человек должен считаться с существующими в группе нормами поведения, правилами, традициями, обычаями, определенными установками, а также с коллективной мыслью, волей и т.д.

В современных условиях знание основ организационного поведения позволяет решать следующие задачи:

* полнее раскрыть потенциал персонала организации и осуществить выбор направлений совершенствования ее деятельности, используя для этих целей современные технологии;
* разработать такие проекты организационных систем, которые соответствовали бы критериям, ставящим в центр человека и его потребности;
* определить стратегии профессионального вмешательства, позволяющие исключать консерватизм в организации труда;
* преодолеть традиционные и минималистические подходы к информационным технологиям.

Анализ показывает, что объектами являются большие и малые предприятия, предметом – совокупность управленческих отношений, возникающих между людьми в процессе совместной трудовой деятельности и проявляющихся в различных формах их поведения и на различных уровнях организации (поведение в них, то есть поведение людей).

2. ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ И ПОХОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Область изучения ОП является исследование индивидуальных и групповых параметров поведения человека в организации.

Выделяют три уровня рассмотрения проблем поведения: личностный, групповой, организационный.

Личностный уровень – это уровень индивида, его принимаемые решения и его особенности, то есть мотивы, способности, характер. Мораль, темперамент, нормы.

Групповой уровень – анализ особенностей группы: возраст, пол, образование, профессиональная подготовка, переподготовка, опыт работы, способность принимать решения, свобода принятия решений, межличностные отношения, конфликты и т.д.

Уровень организации – организационные стандарты, цели о которых должен знать работник, требования к решению, закрепленные в рамках организационной культуры.

Подходы к изучению организационного поведения

1. Ориентация на человеческий капитал (поддерживающий подход). Анализ личностного потенциала работника. Достижение уровня компетенции, теоретической активности и т.д. Обеспеченность совершенство знаний, навыков работников, создать атмосферу для творческой деятельности, предоставить возможность самореализации.
2. Ситуационный подход строится на следующих принципах:
* умение быстро реагировать на ситуацию здесь и сейчас;
* принятие решений в соответствии с ситуацией;
* умение правильно видеть цели;
* обеспечение единственно верного метода управления;
* распределение властных полномочий;
* рабочие задания имеют универсальный характер для организации всех типов ситуаций.
1. Системный подход, его следует понимать как комплекс взаимодействующих элементов, то есть, принимая решения необходимо оценивать их последствия для всей организации, потому что отличительными особенностями этого подхода являются:
* последствия как положительные, так и отрицательные, при взаимодействии с людьми возлагаются на плечи руководства, то есть применение подхода связано с человеческими проблемами;
* этот поход можно применить к любому человеку;
* данный поход требует времени для анализа всей системы.

3. ПРЕДПОСЫЛКИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Изучение современных теорий организационного поведения требует рассмотрения истории развития науки в целом, которая вместе прошла путь эволюции — поступательного развития и последовательного совершенствования. Именно такая естественная форма становления науки подтверждает ее жизнеспособность.

В развитии ОП следует выделить два этапа: эмпирический и научный.

Первые попытки осмыслить поведение человека возникли в глубокой древности на эмпирической основе. Фундаментальные проблемы личности были сформулированы в трудах великих древнегреческих мыслителей Сократа, Платона, Аристотеля и других философов в IV—V вв. до н.э. Они впервые в истории европейской общественной мысли поставили проблему взаимоотношений личности и общества, социальной среды, соотношения индивидуализма и коллективизма.

Вопросы поведения личности в окружающей среде рассматривались в различных религиозных учениях. В частности, идея примата коллектива над личностью питала раннее христианство и вместе с православием пришла на Русь. Православию присущи особый духовный настрой, чувство сопричастности и единения, сопереживания, взаимной любви и жертвенности.

Предпосылками становления научной концепции организационного поведения можно считать идеи свободы, равенства и братства французских просветителей (Вольтер, Ж.-Ж. Руссо, П.А. Гольбах), социалистов-утопистов (Т. Мор, Т. Кампанелла, Р. Оуэн) в середине XVIII в., классовое учение (К. Маркс), психология народов (В. Вундт) в Германии в середине XIX в.

Многие идеи мыслителей прошлого и современности имеют прямое отношение к проблемам межличностного общения и группового взаимодействия людей.

4. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ

Системный под ход к описанию организационного поведения состоит в представлении поведения работника как результата совокупного влияния взаимосвязанных элементов.

Социальный обмен — обмен различными социальными благами как основа общественных отношений, на которой вырастают различные структурные образования (власть, статус, престиж). Согласно теории социального обмена Д. Хоманса, частота и качество вознаграждения прямо пропорциональны желанию оказывать помощь источнику положительного стимула.

Социальное сравнение — сопоставление индивидом затрат труда и полученного вознаграждения с затратами труда и вознаграждением коллег. Уровни сравнения могут быть различными — индивидуальный, групповой, организационный, региональный, страновый.

Социальная справедливость — оценка вознаграждения, основанная на результатах социального сравнения. Она может быть положительной и отрицательной в зависимости от опыта социального взаимодействия индивида. Социальная справедливость является основной причиной выбора определенной формы организационного поведения (например, добросовестный труд или уклонение).

Удовлетворенность — оценка и осознание работником своего положения. Может быть общей, частичной или вообще отсутствовать.

Целенаправленность — устремленность к достижению цели, деятельность на основе осознания, иерархии целей, выбора средств и расчета результатов. В зависимости от целенаправленности формируются различные типы целенаправленного поведения личности: реализация плана жизни, следование долгу, следование культурным нормам, реализация близких целей, самонаправленное поведение либо отсутствие ориентира.

Рациональность — способность к эффективному достижению поставленных целей и получению выгодного социального сравнения. Степень рациональности организационного поведения позволяет определить уровень эффективности управления персоналом. Определение рациональности организационного поведения основано на использовании тестовых методик (тест ММРI, Р. Кеттелла и др.).

Нормативность — соответствие поведения индивида нормам, принятым в данной социальной среде.

Девиантность — отклонение поведения индивида от целей и норм, разделяемых окружением.

Все категории системного описания организационного поведения взаимосвязаны и реализуются в практической деятельности менеджера в совокупности и сочетании друг с другом. Комплексный подход позволяет достигнуть эффективного использования человеческих ресурсов организации.

5. ВХОДЯЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

ОП представляет собой 3-х уровневую модель, в которой каждый последующий уровень базируется на предыдущем. Человек, приходя в орг-ю имеет свои черты характера и устоявшиеся модели поведения. Он становится членом группы, которая представляется ему с одной стороны свободой и развивает его способности, а с другой – накладывает на человека ограничения. То же касается и орг-ии в целом.

1. Эконом. система: Человеческий капитал:
2. проф. подготовка и квалификация
3. трудовой опыт и традиции
4. общая культура и культура труда
5. соц.-псих. качества человека
6. здоровье и работоспособность

Наиболее эффективными сферами вложения в человеческий капитал в разных странах считают:

1. здравоохранение и соц. обеспечение
2. образование
3. трудовая миграция

2. Национальная культура

Учет культурных различий необходим. Т.к организационное поведение в различных культурах имеет отличие, которое определяет многообразие отношений и элементов. Можно выделить 5 основных характеристик:

1. Взаимосвязь с окр. средой

* люди зависимы от окр. среды
* люди живут в гармонии с окр. средой
* люди господствуют над окр. средой

2. Временная ориентация

* ориентация на прошлое
* ориентация на настоящее
* ориентация на будущее

3. Природа людей

* люди добрые
* люди не добрые
* люди м/б как добрыми, так и не добрыми

4. Ориентация деятельности

* действие
* существование
* контролирование

5. Направленность ответственности

* индивидуалисты
* группа
* иерархия

6. Пространственная ориентация

* уединенность
* открытость
* смешанный характер

6. ВЫХОДЯЩИЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОП

1) производительность включает в себя продуктивность и эффективность.

Предприятия работают продуктивно, если продукция пользуется спросом и доля его на рынке высока. Однако производительность будет зависеть от эффективности достижения предприятием своих целей (прибыль, выработка в ед. времени).

2) абсентеизм (отсутствующий) Пр.: конвеер. Уровень абсентеизма, превышающий допускаемый влияет на эффективность и на продуктивность работы на предприятии с усложнением технологических процессов и введением более сложного оборудования

3) текучесть кадров (затраты на отбор персонала, но на вакантное место могут прийти более подготовленные кадры)

4) удовлетворенность

Для измерения уровня удовлетворенности можно воспользоваться двумя подходами:

1. метод единой оценки:

Полностью не удовлетворен \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Полностью удовлетворен

2. суммирование оценок удовлетворенности различными сторонами работы:

* самореализация в работе
* характер контроля
* справедливое вознаграждение
* условия труда
* соответствие работы типу личности
* психологический климат

Выходные элементы ОП дают реальную возможность проводить анализ эффективности внедрения многих мероприятий по совершенствованию работы с персоналом и изменениям работы внутри организации.

7. ОСОБЕННОСТИ ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ В КОММУНИКАЦИОННОМ ПРОЦЕССЕ

Процесс коммуникации представляет собой процесс обмена информацией. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации связующим процессом. А одним из важных инструментов управления в руках менеджера является находящаяся в его распоряжении информация. Используя и передавая эту информацию, а также получая обратные сигналы, он организует, руководит и мотивирует подчиненных. Поэтому многое зависит от его способности передавать информацию таким образом, чтобы достигалось наиболее адекватное восприятие данной информации теми, кому она предназначена.

В процессе коммуникации информация передается от одного субъекта другому. В качестве субъектов коммуникационного процесса могут выступать как отдельные личности, группы, так и целые организации.

Осуществляются коммуникации путем передачи идей, фактов, мнений, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в устной или какого-либо другой форме с целью получения в ответ желаемой реакции.

При рассмотрении коммуникативного процесса необходимо учитывать, что в условиях человеческого общения важно не только то, как информация передается, но и то, как формируется, уточняется, развивается. Коммуникация и информация различные. Но связанные между собой вещи. Коммуникация включает в себя и то, что передается, и то, как это «что» передается.

Для того чтобы коммуникация состоялась, необходимо, как минимум наличие двух людей. Поэтому каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запахи и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой стороны определенных навыков и умений.

Общение нельзя рассматривать только как отправление и прием информации, так как мы имеем дело с отношением двух индивидов, каждый из которых является активным субъектом – взаимное информирование их предполагает налаживание совместной деятельности. Поэтому в коммуникативном процессе происходит не только движение информации, но и активный обмен ею.

В специфически человеческом обмене информацией особую роль для каждого участника общения играет значимость информации, так как люди не просто обмениваются словами, а стремятся при этом выработать общий смысл. А это возможно при условии. Что информация не только принята. Но и понятна, осмыслена.

Суть коммуникативного процесса – как обмена информацией, так и совместное постижение предмета. Поэтому в каждом коммуникативном процессе реально сочетаются деятельность, общение и познание.

Обмен информацией обязательно предполагает воздействие на партнера. Коммуникативное влияние, которое при этом возникает, - это психологическое воздействие одного участника на другого с целью изменения его поведения. Эффективность коммуникации измеряется именно тем, насколько удалось воздействие.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участников коммуникационного процесса с помощью каналов коммуникации. Каналы – это связи, обеспечивающие взаимодействие и передачу информации между объектами коммуникации.

Коммуникационные сети могут быть двух видов: централизованные и децентрализованные.

В централизованных сетях информация движется последовательно от одного участника к другим. (отражают иерархическую модель организационных отношений и могут быть эффективными при определенных условиях).

В децентрализованных сетях происходит свободное циркулирование информационных потоков между участниками на основе децентрализации власти. Это обеспечивает формирование эффективного организационного взаимодействия на основе самостоятельности, творчества и инициативы.

8. ВОСПРИЯТИЕ ЧЕЛОВЕКОМ ОКРУЖЕНИЯ

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения и обработки информации. Он заключается в том, что информация, добытая из внешней среды, проходит обработку, приводится в определенный порядок и систематизируется. Она содержит в себе представление человека об окружающей среде и ложится в основу его действий, выступая исходным материалом для поведения человека. Восприятие каждым человеком действительности различно и всегда носит субъективный характер.

Восприятие человеком организационного окружения включает в себя два процесса: отбор информации и систематизация информации.

Важнейшей особенностью восприятия информации является избирательность. Человек, используя зрительные, звуковые, осязательные каналы получения информации, воспринимает не всю поступающую к нему информацию, а только ту, которая имеет для него специальное значение. На отбор информации оказывают влияние не только физические возможности органов чувств, но и психологические составляющие личности человека, как например, отношение к происходящему, предыдущий опыт, исповедуемые ценности, настроение и т.п. В результате отбор информации, с одной стороны, позволяет человеку отбросить неважную или ненужную информацию, а с другой - привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности. Систематизация информации предполагает ее обработку с целью приведения к определенному виду и осмыслению, что позволяет человеку определенным образом реагировать на полученные сведения.

Систематизация информации человеком осуществляется двумя методами:

• логическая обработка информации;

• обработка информации на основе человеческих чувств, предпочтений, эмоций, убеждений («люблю - не люблю», «нравится - не нравится»)

Все факторы, влияющие на восприятие человека, можно подразделить на внутренние и внешние. Среди внутренних по отношению к человеку факторов можно выделить, следующие:

* состояние человека, его потребности и ожидания, предшествующие восприятию сигнала;
* наличие чувств позитивного или негативного характера по отношению к воспринимаемому сигналу;
* степень первоначальной известности получаемых сигналов.

К внешним факторам, влияющим на восприятие человеком действительности, относятся:

* интенсивность передаваемого сигнала;
* подвижность сигнала;
* размер;
* состояние окружения, в котором находится человек.

Выделяют способы восприятия, которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человека:

* стереотипизация – сведение более сложного оригинального явления к определенному стереотипу и соответственно к упрощенному представлению об этом явлении.
* перенос оценок отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же обобщение оценки отдельной характеристики до явления в целом.
* проекция – перенос своих собственных чувств, мотивов, опасений на других людей.

первое впечатление – (первое впечатление обманчиво).

9. ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс коммуникации - это обмен информацией между людьми. которого является обеспечение понимания передаваемой и получаемой информации.

Выделяют следующие виды коммуникаций:

* формальные (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 (например, канал распространения слухов);
* вертикальные (межуровневые) коммуникации: сверху вниз и снизу вверх;
* горизонтальные коммуникации – обмен информации между различными отделами для согласования действий;
* межличностные коммуникации – устное общение людей в любом из перечисленных видов коммуникаций.

Коммуникации в организации выполняют несколько важных функций:

* представление информации о целях компании, о том, как выполнять работу, стандарты приемлемых типов поведения, необходимость в изменениях и т.д.
* мотивация членов организации, например, определением валентности, повышением степени ожиданий и инструментальности, распределением конкретных целей и обеспечением обратной связи.
* контролирование и координирование усилий отдельных сотрудников, например, сокращением трудовой пассивности, сообщением о ролях, правилах и нормах и избежанием дублирования усилий.

Передача информации может осуществляться в следующих направлениях:

* сверху вниз: постановка задач (что, когда делать), инструктирование (как, каким образом, кто);
* снизу вверх: донесения об исполнении, донесения о проверках, донесения о личном мнении сотрудника.
* в горизонтальном направлении: обмен мнениями, координация действий, планирование, сообщения об исполнении.

Передача информации осуществляется с использованием знаковых систем. При классификации коммуникационных процессов можно выделить:

* вербальную коммуникацию, в качестве знаковой системы используется речь;
* невербальную коммуникацию, где используются различные неречевые знаковые системы.

Ошибки, возникающие в коммуникационном процессе, обусловлены: отбором информации, селективностью восприятия, эмоциями, невербальными сигналами, языковыми проблемами и т.д. Иногда низкая эффективность коммуникаций связана с такими источниками помех, как физическая дистанция, отсутствие обратной связи, эффекты статуса, культурные различия. Коммуникационные барьеры приводят к искажению информации и ее потере. Использование знаний о типологии коммуникационных барьеров позволяет избежать негативных последствий. Выделяются:

1. коммуникационные барьеры, связанные со спецификой выражения людьми своих мыслей и их восприятия
2. коммуникационные барьеры, связанные с неудовлетворительными отношениями в группах, между группами, с отдельными людьми. Сообщение не воспринимается из-за чувства антагонизма или умышленно искажается;
3. организационные коммуникационное барьеры (уровни иерархии, неопределенность обязанностей и т.п.);
4. технологические коммуникационные барьеры, связанные с формой передачи информации (неодназначноть, возможность повторения и т.п.).

Если сообщение расплывчатое, у получателя могут возникнуть трудности с его расшифровкой или он может подумать, что сообщение означает не то, что имел в виду отправитель. В этом случае возрастает вероятность, что получатель будет действовать не на основе самого сообщения, а исходя из своих представлений, ценностей, восприятий, которые влияют на декодирование.

До (и включая ее) точки, в которой получатель декодирует сообщения, коммуникационный процесс связан главным образом с обменом информацией. Члены организации знают, что они достигли понимания и осуществили эффективную коммуникацию, только после того, как завершается петля обратной связи, т.е. происходит вторая половина процесса.

деловой общение лидерство организационный управление

10. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

Общение людей осуществляется с помощью вербальных и невербальных коммуникаций. Удельный вес вербальных коммуникаций в процессе человеческого общения составляет около 10%. Вербальные коммуникации реализуются при помощи письменных и устных сообщений. Устная передача сообщений осуществляется в процессе речевого диалога, переговоров, совещания, презентации, телефонного разговора, а именно: когда наибольший объем сообщений передается посредством голосовой связи. Письменные сообщения передаются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений и т.д.

Невербальные коммуникации осуществляются посредством языка телодвижений (до 55% всех коммуникаций) и параметров речи (до 35% всех коммуникаций). Язык телодвижений оказывает воздействие на другого человека. К языку телодвижений относятся: одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, поза, фигура человека, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими и др. К параметрам речи относятся: темп речи, громкость голоса, тембр голоса, интонация, выбор слов, употребление жаргона, междометия, смех, плач, шепот, различные комбинации звуков, не имеющие самостоятельного значения и др.

Язык тела используется всеми людьми, но понимается лишь немногими. С клиентами, партнерами по бизнесу, гостями, членами семьи вы общаетесь не только посредством разговора, но и с помощью настроения человека.

Понимать язык тела других очень важно, но не менее значимо самому научиться говорить на этом языке.

После определенной тренировки можно научиться правильно истолковывать язык тела других, а это позволит вам лучше применять знаки невербального языка своего тела, который передает ваши истинные мысли и позволит лучше понимать тех, с кем вы общаетесь.

Без слов вам станет ясно, лгут ли вам партнеры, чувствуют ли по отношению к вам симпатию или антипатию лица противоположного пола, скучают ли ваши гости, проявляют ли нетерпение клиенты; открыты ли они, нервничают ли, подозревают, сердятся или чувствуют неуверенность.

Многие знаки языка тела могут использоваться осознанно или неосознанно.

Человек, сознательно склонивший голову набок, сигнализирует нам об интересе. Заинтересованный чем-то человек неосознанно склоняет голову набок. У расстроенного и сердитого человека неосознанно опускаются уголки рта.

Примеры осознанного языка тела общепринятые в большинстве европейских стран:

поднятая рука с двумя пальцами буквой «V» означает победу;

поднятый сжатый кулак - знак угрозы;

поднятая рука или палец - знак того, что человек хочет что-то сказать;

палец, приложенный к губам, означает: тише;

палец, указывающий на часы, - знак того, что пора кончать беседу;

ладонь, приложенная к уху, показывает: говорите громче, плохо слышно.

Понимая неосознанный язык тела, вы сумеете распознавать скрытые социальные, эмоциональные, сексуальные и другие установки, а также понимать душевное состояние, отношения и намерения своих знакомых, родственников и партнеров.

11. ВИДЫ И ТЕХНИКА СЛУШАНЬЯ

Каждый человек хочет видеть в своем собеседнике внимательного и дружески настроенного слушателя. Поэтому каждому из нас приятно общаться не с тем, кто умеет говорить, а с тем, кто умеет слушать. Исследования показывают, что не более 10 % людей умеют выслушать собеседника. Не случайно одним из направлений повышения квалификации менеджеров ведущих стран мира является курсы эффективного слушания.

Одним из наиболее важных моментов в любом слушании является обратная связь, благодаря которой у собеседника и создается ощущение, что он говорит не в пустоту, а с живым человеком, который слушает и понимает его. Причем в любом высказывании существует по крайней мере два содержательных уровня: информационный и эмоциональный.

Можно выделить следующие приемы слушания:

1. Глухое молчание (видимое отсутствие реакции).2. Поддакивание.3. «Эхо-реакция» - повторение последнего слова собеседника. 4. «Зеркало» - повторение последней фразы собеседника с изменением порядка слов. 5. «Парафраз» - передача содержания высказывания партнера другими словами. 6 Побуждение. 7. Уточняющие вопросы. 8. Наводящие вопросы.

9. Оценки, советы. 10. Продолжение (когда слушатель вклинивается в реплику пытается завершить фразу, подсказывает слова). 11. Эмоции. 12. Нерелевантные высказывания (не относящиеся к делу или относящиеся лишь формально).

13. Логические следствия из высказываний партнера, пример предположения о причине события. 14.«Хамовитые реакции». 15.Расспрашивание (задает вопрос за вопросом, не обясняя цели). 16. Пренебрежение к партнеру (не обращает на его внимания, не слушает, игнорирует партнера, его слова.

Обычно в слушании проявляется 3 такта:

• поддержка;

• уяснение;

• комментирование.

Во время поддержки основная цель: дать возможность человеку выразить свою позицию. Уместные реакции слушателя на этом этапе – молчание, поддакивание, эмоциональное «сопровождение».

В процессе уяснения цели: убедиться, что вы правильно поняли собеседника, для этого задают уточняющие, наводящие вопросы, делается парафраз.

При комментировании слушатель высказывает свое мнение по поводу услышанного: дает советы, оценки, комментарии.

12. РОЛЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Роль – способ поведения, задаваемый обществом. Роль складывается из двух базовых оснований:

* намерения;
* требования, ожидания других людей относительно ролей.

В течение дня человек выполняет различные роли. Он склонен принимать решения, рассуждать по интересующим его проблемам, но самое главное человек должен научиться с поражениями не мириться. Поэтому необходимо постоянно развивать позитивное мышление, то есть человек должен направлять свои усилия на решения стоящих перед ним проблем.

Ролевая теория личности – теория, согласно которой личность описывается посредством усвоенных и принятых субъектом или вынужденно выполняемых социальных функций и образцов поведения, обусловленных социальным статусом личности в данной социальной группе. Основные положения сформулированы Дж. Мидом и Р. Линтоном. Первый акцентирует внимание на механизмах «научения роли», освоения ролей в процессе межличностного взаимодействия, второй обращает внимание на социально-культурную природу ролевых предписаний и их связанность с социальной позицией личности, а также на поддержание ролевых требований системой общественных и групповых санкций.

В рамках теории экспериментально выделены такие феномены, как «ролевой конфликт» - переживание субъектом неоднозначности или противоборства ролевых требований со стороны разных социальных общностей, членом которых он является, что создает стрессовую ситуацию; интеграция и дезинтеграция ролевой структуры личности – следствие гармоничности или конфликтности социальных отношений; ролевой набор; ролевая напряженность; адаптация к роли и т.д.

Самооценка влияет на исполнение роли, формируется с детства. К 6 годам ребенок должен научится давать оценку окружающим и переносить на себя. В школьные годы идет корректировка и дальнейшее развитие самооценки.

Выделяют 4 вида установок, по отношению к окружающим:

* я хороший – ты хороший – это установка самая правильная и продуктивная, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию;
* я хороший – ты плохой – она характерна для тех, кто не способен к созидаемому самоутверждению, они стремятся возложить ответственность на чужие плечи. Такие люди унижают других.
* я плохой – ты хороший – типична для людей с комплексом неполноценности, чувствуют себя такие люди как паразиты, прилипающие к сильным личностям.
* я плохой - ты плохой – у таких людей теряется смысл жизни, апатия к работе, легко раздражаются.

Таким образом, редко когда человек целиком и полностью принадлежит той или иной установки. Как правило, наблюдается синтез таких установок.

13. ДИНАМИКА РОЛЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Каждый человек в течение жизни вынужден играть множество ролей. В конечном итоге роль либо подходит либо нет, человек выбирает различные способы поведения в роли. Один и тот же человек в различных ролях может производить совершенно различное впечатление. Это зависит и от настроения, опыта, ситуации. Все роли выучить невозможно. Различают

* предназначенные (предписанные) – те роли, которые нельзя выбрать и изменить: пол, раса;
* выбранные (выбранные).

Разучивание ролей и формирование роли в той или иной организации претерпевает изменения, и это зависит от ряда факторов (от изменений в обществе).

Изменение роли связано с развитием цивилизации и культуры. Каждый человек в той или иной роли впитывает в себя определенные образцы поведения.

Таким образом, развития роли – это процесс в ходе жизни и трудовой деятельности человека, который должен осуществляться по восходящей.

14. УСЛОВИЯ УСПЕШНОГО РОЛЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ

Одной из причин, способных препятствовать успешному ролевому поведению – является отсутствие ясности и приемлемости роли. Она начинается разворачиваться с первой ознакомительной беседы.

Причины конфликтных барьеров, обусловленных ролью:

* выполнение работником несколько взаимоисключающих ролей;
* выполнение работником роли, занимающий двойственную позицию в организации;
* перегрузка роли, когда сотрудники при выполнении задания выходили за рамки роли.

Действия руководителя по устранению ролевых проблем:

1. изменение работы – необходимо проанализировать ситуацию на столько, чтобы изменить состояние работы.
2. перестановка работников;
3. разгрузка ролей;
4. создать условия для творческой деятельности;
5. изменить свое отношение к людям.

Со стороны работника:

1. разобраться в ситуации (провести глубокий анализ);
2. изменить свое отношение по горизонтали или вертикале.

15. СОЦИАЛЬНЫЕ РОЛИ

Отношения в коллективе возникают между людьми как носителями определенных социальных ролей, предполагающих постоянство поведения в соответствии с более или менее четко установленным эталоном.

Для возникновения роли необходима целая система норм.

Социальная роль – это набор норм, определяющих поведение в данной социальной позиции данного социального положения. Человек может сформировать свой индивидуальный образ согласно своей роли, прогнозировать свое поведение в роли и предвидеть результат.

Социальные роли различаются:

* по половой принадлежности - мужчины и женщины;
* по способу проявления – активные и латентные;
* по содержанию – конвенциональные и межличностные;
* по степени стандартности – стандартизированные и свободно интерпретируемые;
* по значимости – доминирующие и второстепенные.

С каждой ролью связаны определенные права и обязанности. Роль предполагает, как нужно вести себя по отношению к другим и что можно ожидать от них. С ролью всегда связываются определенные права, обязанности и ожидания, и индивид, не оправдывающий их, подвергается санкциям, а оправдывающий – поощрению. Разные люди часто имеют различные ценности, представления об одной и той же роли и неодинаково ведут в ней себя

Роль является динамическим аспектом статуса. Статус – это социальный ранг, определяющий место человека в системе социальных отношений. Обладание статусом позволяет человеку ожидать и требовать определенного отношения со стороны других людей.

Влияние ролей в жизни человека велико и он вживается в свои роли. Процесс адаптации к роли проводится также индивидуально и мозг человека строго контролирует действия, в такие минуты он контролирует, что сказать и как поступить.Для улучшения взаимоотношений между людьми полезно применять инверсию ролей – способность ставить себя на место другого.

Роли в коллективе подразделяются на «производственные» (функциональные и социальные) и «межличностные».

Специалисты выделяют следующие производственные роли:

* координатор – обладает наибольшими организаторскими способностями и становиться в силу этого обычно руководителем коллектива независимо от своих знаний и опыта;
* генератор идей – самый способный и талантливый член коллектива, разрабатывает варианты решения любых стоящих передним проблем;
* контролер – творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею;
* шлифовальщик – обладает широким взглядом на проблему;
* энтузиаст – самый активный член коллектива;
* искатель выгод – посредник во внутренних и внешних отношениях;
* исполнитель – добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается в постоянном руководстве;
* помощник – человек, который лично ни к чему не стремится.

Считается, что коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. По ролям, связанным с межличностными отношениями, членов коллектива обычно делят на ведущих и ведомых. Первую группу образуют лица предпочитаемые («звезды», авторитетные, честолюбивые, привлекательные для окружающих люди). Во вторую входят все остальные, включая непредпочитаемых (пренебрегаемые, отверженные), с которыми сотрудничают только вынуждено и делают их ответственными за все.

1. ТРАНСАКЦИОННЫЙ АНАЛИЗ

Трансактный, или трансакционный (transactional), анализ — система групповой психотерапии, в которой взаимодействие индивидов анализируется с точки зрения трех основных состояний Я.

Основателем этого направления в психологии и психотерапии является американский психолог и психиатр Эрик Берн, который разработал его в 50-е гг. XX в. Э.Берн выделил предмет исследования и наблюдения — человеческое поведение. Метод, созданный Э.Берном, делится на несколько этапов:

* + структурный анализ, или теория эго-состояний;
	+ собственно трансакционный анализ деятельности и общения, основанный на понятии «трансакция» как взаимодействии эго-состояний двух вступающих в общение индивидов (под эго-состо-янием понимается актуальный способ существования Я-субъекта);
	+ анализ психологических игр;
	+ скриптоанализ (анализ жизненного сценария — «скрипта»).

Э. Берн считал, что каждый человек имеет свой жизненный сценарий, модель которого намечается в ранние детские годы. Люди вырастают, но в соответствии со своим жизненным сценарием продолжают играть в различные игры. Вся жизнь человечества заполнена играми. По мнению Э. Берна, самой страшной игрой является война. Различают три Я-Состояния: Я-Взрослый, Я-Родителъ, Я-Ребенок. Групповая психотерапия, по Э.Берну, должна складываться на уровне Взрослый—Взрослый. Руководитель предприятия, менеджер должен научиться выделять состояния Взрослого как в своем собственном сознании и поведении, так и в сознании и поведении других людей, особенно подчиненных, клиентов, партнеров, добиваясь общения на уровне Взрослый—Взрослый..

Умелое владение этим методом помогает менеджеру добиться эффективной коммуникации. Эффективной коммуникация будет тогда, когда она будет вестись на одном и том же языке, т. е. Взрослый будет разговаривать со Взрослым, Ребенок — с Ребенком, Родитель с Родителем.

Различают трансакционный анализ в узком и широком смысле. В узком понимании — это анализ взаимодействия двух и более людей, в широком — социально-ориентированный психотерапевтический метод, конечной целью которого является формирование гармоничной, социально-адаптированной личности.

Структурный анализ изучает, какую долю в личности и действиях человека занимает то или иное эго-состояние.

Эго-состояние Родитель (Р), по Э.Берну, обнаруживает себя в таких проявлениях, как контроль, запреты, идеальные требования, догмы, санкции, забота, могущество. Родитель — это собрание догм и постулатов, которые человек воспринимает в детском возрасте и которые сохраняет потом в течение всей жизни. Это повелевающая часть личности. Родитель — наиболее косная часть человеческого Я, остающаяся всегда вне зоны критики. Родитель влияет на поведение человека, выполняя функцию совести.

Взрослый (В) отличается состоянием – внимательное, заинтересованное, направленное на поиск инф-ии. Выражение лица Взрослого задумчивое, внимательное, открытое; интонации адекватные реальности. Позы человека с эго-состоянием Взрослый: голова и туловище наклонены к собеседнику.

Ребенок (Рб) – совокупность норм, характеризующих ребенка с различных сторон: невнимательность, неуклюжесть. Состояние меняющиеся от подавленного до сверхвосторженного. Позы: спонтанная подвижность, пальцы сжаты в кулаки.

В транзактном анализе взаимодействие в общении понимается как взаимодействие позиций.

1) дополнительные транзакции – адекватно понимают ситуацию и позиции друг друга.

2) Пересекащиеся транзакции – возникают при неадекватности оценки ситуации и контакте, когда один партнер не желает понимать другого.

3) Скрытые транзакции – вкл два уровня: выражаемый словами (вербальный) и подразумеваемый, психологический, понимание которого возможно при достаточном знании партнерами друг друга.

1. СХЕМА ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

ТАБЛИЦА:

Внешняя среда (стрелочка вниз) Свобода выбора (4 стрелочки вниз) Воображение – Совесть – Самосознание – Воля (от всех одна стрелочка вниз) Реакция (стрелочка вниз) Внешние физиологические проявления (стрелочка вниз) отдельные движения и жесты (стрелочка вниз) Действия

Проактивное поведение, которое формирует только человек, предполагает способность выбрать ответ на происходящее.

Поведение человека определяется:

* 1. мотивацией
	2. восприятием
	3. отношением
	4. усвоением
1. ОСНОВЫ МОТИВАЦИИ

Эффективное управление человеком возможно только при надлежащем мотивировании его деятельности, только через мотивы, лежащие в основе его действий. Надо знать, чем вызваны те или иные мотивы, как и какими способами, они могут быть приведены в действие, каким образом осуществляется процесс мотивирования людей.

Под мотивацией человека к деятельности понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к действию, задают границы и формы, и направленность этих действий, сориентированных на достижение определенных целей.

Его основными элементами являются:

* субъекты и объекты мотивации, а также система социальных факторов, определяющих экономическое поведение людей. К последним, в свою очередь, можно отнести творчество, мотивы, потребности, стимулы, установки, ценностные ориентации, интересы и цели;
* внешние мотиваторы, или стимулы, экономического поведения, социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовые, жилищно-бытовые и семейные условия, духовная среда, природно-географическая среда и др.

Мотивами называется то, что вызывает определенные действия человека. Они не только побуждают человека к действию, но и определяют, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы имеют персональный характер и зависят от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ними мотивов.

В роли инструментов, вызывающих появление определенных мотивов, выступают стимулы, в качестве которых могут быть использованы:

• отдельные предметы.

• действия других людей.

• обещания;

• носители обязательств и возможностей;

• предоставляемые возможности и др.

Стимулы - это то, что предложено человеку в компенсацию за его деятельность или что он желал бы получить в результате определенных действий. При этом реакция человека на стимулы может быть как сознательной, так и неосознанной, а на отдельные стимулы его реакция может даже не поддаваться сознательному контролю.

Стимулирование имеет различные формы, но в практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование, так как роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Принципиальное отличие стимулирования от мотивирования состоит в том, что стимулирование - это лишь одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. С точки зрения управления очень важно не только знать направленность действий человека, но и уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Таким образом, мотивацию в более конкретном смысле можно рассматривать как совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенных целей.

19. ПРИМЕНЕНИЕ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ СОДЕРЖАТЕЛЬНОЙ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Самым первым приемом мотивации, который возник тысячи лет назад, метод «кнута и пряника». Этот метод предусматривает только две формы воздействия на работника – либо поощрение, либо наказание независимо от личностных особенностей индивидуума.

В 1930-е была разработана теория «человеческих отношений» (З.Фрейд, Э. Мэйо).В 1940-е году были сформированы содержательные теории мотивации, а 1960-е были разработаны процессуальные теории мотивации.

В развитии теорий мотивации следует выделить две основные закономерности:

* индивидуализация подхода к каждому работнику;
* увеличение числа факторов, влияющих на мотивацию труда.

Потребность – осознанная необходимость, недостаток в чем-либо. Потребности служат мотивом к действию.

1. Иерархическая теория потребностей

В 1940 г. Абрахам Маслоу предложил теорию человеческих потребностей.

Он выделил пять иерархических уровней потребностей:

1. Физиологические потребности (потребности в воде, пище, сексуальные потребности и т. п.).

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем (потребности в физической и социальной безопасности, защите, стабильности).

3.Социальные потребности (потребности в общении, любви, принадлежность к группе и т. п.).

4. Потребности в уважении и признании (потребность в оценке другими, в престиже, уважении, признании профессиональной компетентности, привлекательности и т. п.).

5. Потребности в самовыражении и саморазвитии.

Применение теории

1. Знание иерархии потребностей требует от руководителя в первую очередь, определить, какой уровень иерархии является для работника наиболее актуальным. Например, у директора два секретаря. Одна — дочь крупного бизнесмена, не интересующаяся размерами заработной платы, привлекательность работы для нее связана с окружающими ее интересными людьми и теми знаками внимания, ' которые они ей оказывают. У другой муж потерял работу, и ей приходится одной обеспечивать семью из четырех человек. В первом случае работа удовлетворяет потребности третьего и четвертого уровней, во втором — первого уровня.

2. Иерархия потребностей позволяет понять, что уровни актуальных потребностей работников могут различаться. Для одного подчиненного достаточно нескольких фраз начальника, отмечающих его большой вклад в общее дело, чтобы удвоить усилия, для другого мотивирующими факторами не служат ни похвала, ни очень высокое материальное вознаграждение.

3. Данная концепция помогает организации определить последовательность мотивирования работников, учитывать не только физиологические потребности, но и потребности более высоких уровней.

4. Учет динамичности потребностей. (Нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.)

Мотивирующие факторы активно воздействуют на поведение человека и усиливают мотивацию труда.

20. ПРИМЕНЕНИЕ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССУАЛЬНЫХ ТЕОРИЙ МОТИВАЦИИ

1. Теория X и теория Y

Дуглас Мак Грегор описывает традиционный взгляд на человеческий фактор на производстве как «Теорию X», которая включает несколько тезисов, касающихся среднестатистического человека:

Он ленив по природе — работает так мало, как только возможно. У него нет амбиций, он не любит ответственности, предпочитает быть управляемым. Он очень эгоцентричен, равнодушен к интересам организации. По своей природе он склонен сопротивляться изменениям. Он легковерен, не очень сообразителен, готов быть обманутым любым шарлатаном или демагогом.

По мнению Д. Мак-Грегори, современной ситуации в большей степени соответствует теория У. В основе этой теории предположение, что работники любят работать, творчески подходят к делу, ищут ответственности и могут направлять свою деятельность самостоятельно. Люди по своей природе не пассивны, они становятся такими лишь в результате работы в конкретной организации. Руководители несут ответственность за то, чтобы люди могли развивать в себе присущие им хорошие качества. Важная задача — создать в организации такие условия, при которых люди могли бы легче достигать как собственной цели, так и цели организации.

2. Теория целеполагания исходит из того, что понимание работником цели активизирует потребность в достижении, стимулирует исполнение. Освоение целей способствует совершенствованию деятельности отдельных работников и групп.

3. Теория справедливости (Дж. Адамс, 1970) устанавливает, что люди определяют для себя соотношение полученного вознаграждения и затраченных усилий и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. Необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение, восстановить справедливость.

Основной вывод. Пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Яркой иллюстрацией этой теории можно считать снижение усилий работников бюджетной сферы в России, в связи с длительной задержкой заработной платы, вызванной дефицитом бюджета.

4. Теория ожиданий

В 1964 году Виктором Врумом, были изложены основы новой мотивационной теории — теории ожиданий. Он утверждал, что руководитель должен знать три вещи, связанные с эффективностью деятельности отдельных людей и организации в целом:

* человек верит, что от его усилий зависят полученные результаты (З→Р)
* человек верит, что вознаграждение будет соответствовать полученным результатам (Р→В)
* для человека вознаграждение должно быть значимым (V – валентность – удовлетворенность вознагражденим).

Степень мотивации труда (М) может быть выражена формулой:

М=(З→Р)\* (Р→В)\* V

Если один из этих пунктов нарушается, эффективность деятельности работника снижается. Обобщенно эти положения могут быть представлены в следующем виде:

усилие —> исполнение —> награда —> потребность в исполнении

Таким образом, применение процессуальных теорий мотивации дает возможность менеджеру учитывать не только потребности персонала, но и восприятие им сложившейся ситуации, а также возможных последствий выбранного типа поведения.

1. ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНОЙ МОТИВАЦИИ
2. Выполняется только то, о чем просят – выполняется только то, что поддается измерению – выполняется только то, что вознаграждается
3. В течении рабочего дня люди делаю то, что пообщается

ПРАВИЛО МАТЕРИ: Если вы(когда вы) – сделаете это – тогда можете делать это

1. Если эффективность качества работы не улучшается, значит не действуют подкрепления
2. Иметь четкое представление на каком этапе какого цикла мотивации находится подчинение.

22. ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ

Процесс восприятия – это процесс, по средствам которого человек отбирает, ограничивает и интерпретирует информацию для создания собственной картины окружающего мира.

1) Избирательное восприятие – люди, замечающие раздражители, связаны с имеющимися потребностями (те, которые они ожидают, те, которые редко отличаются от других)

2) Избирательное искажение – люди, замечающие раздражение, могу воспринимать инф-ю не так, как было задумано отправителем, и интерпретировать её так, чтобы поддерживать, а не оспаривать убеждения.

3) Избирательное запоминание – запоминается лишь та инф-я, которая поддается убеждению.

23. ТЕОРИЯ АТРИБУЦИИ

В данной теории факторы, которые определяют поведение, делятся на 2 внутренние и внешние.

Точность определения атрибутов зависит от следующих моментов:

1) Различимость – состоит в том, что различные поступки человека могут рассматриваться как обычное поведение и как необычное поведение. Если поведение рассматривается как обычное, то оно воспринимается как следствие внутренних атрибутов. Если же поведение рассматривается как необычное, то оно воспринимается как следствие внешних атрибутов.

2) Консенсус – поведение соответствует высокому консенсусу, когда другие люди в исходной ситуации ведут себя подобным образом. Высокий консенсус соответствует внешней атрибуции, а низкий – внутренней атрибуции.

30 Постоянство – данное поведение демонстрирует часто высокое постоянство, объясняемое внутренней атрибуцией, а низкое – внешней.

24. МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПОВЕДЕНИЕМ

Самыми распространенными методами выступают:

1) Положительное подкрепление – после того, как сотрудник реализует свое поведение, то руководство поощряет его.

2) Отрицательно подкрепление – является следствием чего-либо неприятного, что человек хотел бы избежать. Отрицательное подкрепление усиливает и повышает вероятность поведения тем, что преграждает или препятствует нежелательным последствиям.

1. ОСНОВНЫЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

Управление поведением организации должно осуществляться с учетом фазы жизненного цикла организации (ЖЦО). Фазы жизненного цикла — это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной последовательностью (начиная с рождения, расцвета до прекращения существования или коренной модернизации).

Согласно модели организационного развития Л. Грейнера (1972) выделяют пять стадий (фаз) жизненного цикла организации, отделяемых друг от друга моментами организационных кризисов.

Первая стадия: рождение организации — определение главной цели и стремление к максимальному увеличению прибыли, реализация творческого потенциала основателей организации. Организационная структура является неформализованной, вследствие чего возникает кризис руководства. Основная задача первой стадии — выход на рынок и выживание.

Вторая стадия: детство и юность — получение кратковременной прибыли и ускоренный рост. Формируется бюрократическая структура управления, которая приводит к подавлению автономии подразделений. Основная задача второй стадии — укрепление и захват части рынка.

Третья стадия: зрелость — систематический, сбалансированный рост, формирование индивидуального имиджа организации, децентрализация руководства и делегирование полномочий. Развитие обеспечивается за счет структурной перестройки, которая впоследствии приводит к кризису контроля. Основная задача — диверсификация Деятельности организации.

Четвертая стадия: старение организации (высшая ступень зрелости) — сохранение достигнутых результатов, изменения в системе координации функционирования подразделений организации. В структуре организации выделяются стратегические подразделения, имеющие высокую самостоятельность, которая становится впоследствии причиной кризиса границ. Основная задача — обеспечить стабильность и сохранение организации.

Пятая стадия: возрождение организации — стремление к оживлению организации, расширение сотрудничества. Новый импульс к развитию дает создание в организации команды единомышленников. Главная задача — омоложение и возрождение организации. Эта стадия может завершиться кризисом «организационной усталости» или доверия. Данная стадия не является последней в жизни организации. Она лишь указывает на логическую завершенность определенного типа организационного развития. Далее может наступить шестая стадия, основанная на дуальной структуре: «привычной» структуре для обеспечения выполнения ежедневных рутинных операций и «рефлексий ной» структуры для стимулирования перспективных видов деятельности и личного развития.

Каждая стадия отличается особенностями поведения персонала и организации в целом, стилем управления, целями развития и способа ми их достижения. Управление поведением организации должно быть ориентировано на реорганизацию структур управления. Организационные структуры должны меняться по мере изменения фирмой стоящих перед ней задач. Несовершенная структура приводит к конфликтам, нарушению нормальной работы, «ролевой неопределенности», что приводит к снижению результатов деятельности и прибыльности организации.

В общем виде под эффективностью организации понимается способность к достижению поставленных целей с наименьшими затратами. В связи с усложнением задач управления современной организацией формируется новая концепция высокоэффективной организации. Таким образом, процесс управления поведением организации следует нацеливать на формирование высокоэффективной организации — организации, способной к достижению высокоэффективных.

1. СПОСОБЫ ВЛИЯНИЯ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

1) Альтернативный график работы – предусматривается отказ от фиксированного графика работы, замен которого предлагается альтернативный:

- сжатая рабочая неделя,

- гибкий рабочий график (4-6 часов на рабочем месте)

2) Уменьшение рутинности в работе:

- конструктивность в работе

- постоянная смена ритма работы

- расширение количества работников, совмещение операций

- обобщения работников

1. СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ПОВЕДЕНИЯ

В современной российской психологии, в частности школа Ломова (МГУ) где изучают психологические особенности деятельности малых групп. В качестве объекта изучения приняты экипажи самолетов и космических кораблей. Полученные результаты полностью привязаны к организациям, так как количество ситуаций повышенного риска и другие показатели у современного бизнеса России и космических полетов одинаково.

Проводимые исследования показали, что при длительной совместной работе в 2-3 раза больше значение приобретает межличностное взаимодействие и внешне коммуникации, чем другие факторы. Кроме этого при возрастании сложности выполняемых задач, при их групповом решении отмечается большая стабильность временных и напряженных характеристик действий.

Для характеристики поведения работников в группе необходимо знать основные групповые характеристик:

* уровень и динамика психологического настроя группы;
* организационные способности группы, как сложного субъекта деятельности в условиях неопределенности и неустойчивости организации;
* выделение характеристики лидеров;
* адекватность самоопределения личности и группы (роли);
* степень соответствия организационных и групповых отношений к деятельности;
* источники напряженности в группе.

1. Личностный уровень

Психологические особенности:

* восприятие личностью окружающего мира. Оно влияет на поведение преломляясь через ценности, принципы, верования.
* критериальная база задает приоритеты поведения. Складывается из расположения к людям, событиям, процессам, совокупности ценностей, верования и принципов.
* Индивидуальные черты и особенности характера человека, влияющие напрямую на поведение: наследственные и физиологические особенности человека; характер, факторы, исходящие из окружения.

Социальные особенности:

* круг общение, служебный и личностный;
* роль, совокупность действий, зависящих от психологических особенностей и места в управленческой иерархии;
* статус – оценка окружающими личности данного субъекта и используемой им роли.

Каждый человек - это личность, индивидуальность которой определяется жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым через отношение человека к окружающим явлениям и своеобразие его внутренних психических функций.

Условно можно говорить о внутренней, социально-психологической структуре личности и о ее внешней структуре как принадлежности к социальным группам.

Внутренняя структура личности включает ряд подструктур:

а) сложившуюся в сознании личности психологическую среду: систему потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентации, идеалов, убеждений, мировоззрение;

б) психологические средства, возможности реализации (способности) личности: опыт, навыки, умения;

в) психические свойства личности: характер, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;

г) физиологические, наследственные качества: темперамент.

2. Групповой

Психологические особенности:психологический климат – реальное состояние взаимодействия людей как участников совместной деятельности;конформизм.Социальные особенности:статусно - ролевые отношения;профессионально - квалификационные отношения.

Таким образом, являясь промежуточными между индивидуальными и коллективными взаимоотношениями, отношения в группе имеют специфические характеристики, оказывающие большое влияние на модель организационного поведения.

Основной проблемой управления группами и групповыми взаимоотношениями является определение оптимального сочетания групповых и организационных интересов, при которых мотивирующие группы факторы труда будут наиболее действенными.

1. ПОНЯТИЕ ГРУППЫ И КЛАССИФИКАЦИЯ ГРУПП

Группа – реально существующее образование, в котором люди собраны вместе по общим признакам совместной деятельности и определенным образом осознают свою принадлежность этому образованию.

Объединяясь в группы для совместной деятельности появляются проблемы, задачи не решаемые. Это могут быть и межличностные отношения. Объединяясь в группы, испытывают это воздействие. В группы люди объединяются, чтобы выполнить определенную работу. Группа воздействует на личность и личность на группу. Проблемой может быть то, что в процессе деятельности с другими людьми, люди ведут себя иначе, чем наедине с собой.

Признаки социальной группы:

* общая цель и задачи деятельности;
* внутренняя организация;
* групповые ценности;
* собственный признак обособления;
* групповое давление;
* закрепление традиций, символики.

Классификация:

* реальная группа, объединение людей, которое существует в общем пространстве.
* условная группа, объединение людей для исследования по определенному признаку.
* лабораторная группа, создана для проведения исследований и обусловлена исходя из потребностей группы.
* большие группы, социальные общественности, объединенные на основе определенных признаков. Они могут быть неорганизованны (митинг) и стихийные – организуются по национальному, классовому, половому признакам.
* малые группы – немногочисленные по составу группы могут быть официальными, но не имеющими юридического статуса.
* формальные группы, выделяются как структурные подразделения, имеют формального лидера, должности группы, структуру ролей, функции, задачи. Формальные группы существуют в рамках официальных принятых организации. Неформальная, созданная спонтанно в соответствии с их симпатиями. Выделяют такие как корпорации и коллективы.

Корпорации – это группы случайно собранных людей, в которых отсутствует сплоченность. Она мало полезна, а порой и вредна.

Коллектив – высшая форма организации группы, в которой межличностные отношения опосредуются личностью.

Цели вхождения человека в неформальную группу часто не осознаются, но ими могут быть:

* реализация потребности в общении;
* поиск защиты;
* потребность в помощи;
* личные симпатии;
* стремление к новым ощущениям;
* реализация потребности в причастности.

Надо видеть то позитивное, что могут принести неформальные группы. Очень часто принадлежность к неформальной группе является более сильным фактором, чем более высокая заработная плата в соседней организации.

Необходимо учитывать и негативные проявления неформальных групп. Они часто ведут себя непредсказуемым образом, они поглощают ресурсы рабочего времени, рождают слухи и создают др. ситуации, неблагоприятные для формальной организации.

1. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУПП

Основные характеристики группы

* Состав (возраст; профессиональные и социальные характеристики)

Структура (коммуникаций; предпочтений; власти; эмоциональная; межличностных отношений и ее связь с функциональной структурой групповой деятельности). Основывается структура на статусно-ролевых отношениях, профессионально-квалифицированных характеристиках и половозрастном составе.

Статус определяется рядом факторов: старшинство; название должности; расположение кабинетов; образование; социальные таланты; информируемость; накопляемость опыта.

Ролевые характеристики определяются двумя сторонами: поведением человека; его оценкой. Оценка поведения в роли дается самооценкой и другими людьми. Для эффективной деятельности команды необходимо чтобы все роли взаимодополняли друг друга, то есть одна и та же роль может выполнять несколько функций, при этом могут быть конфликты. Профессионально-квалифицированные характеристики включают в себя образование, профессиональный уровень.

- Групповые процессы. К групповым процессам относят такие, которые организуют деятельность группы и связаны с развитием группы.

- Групповые нормы и ценности; Групповые нормы – правила, которые вырабатывают группы, которым подчиняются ее члены, именно нормы оказывают влияние на поведение людей.

Нормы помогают людям этой группы определять какое поведение и какая работа ожидается от них, при их соблюдении предполагая, что человек принадлежит группе, а если выступает против, то есть нормы могут нести как положительную, так и отрицательную картину. Нормы связаны с ценностями, которые складываются на основе определенного отношения.

Ценности социальной группы могут не совпадать, могут по-разному соотноситься с нормами, поэтому задача менеджера выявить иерархию ценностей.

* Система санкций.
1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ГРУППЫ

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования личности, устранения беспокойств и т.п. Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Воздействия группы на человека имеют много проявлений.

Существенные изменения в поведении человека, происходящие под влиянием группы.

* изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.
* в группе человек получает определенный относительный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе.
* группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.
* находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.
* отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления. То есть, например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

1. ПРОЦЕСС ФОРМИРОВАНИЯ МОТИВАЦИОННЫХ ПРОГРАММ

Проблема экономической заинтересованности работников в улучшении конечных результатов деятельности организации остается одной из важнейших. Готовность и желание человека качественно выполнять свою работу являются ключевым фактором успеха функционирования самой организации.

Эффективное управление человеком возможно только при надлежащем мотивировании его деятельности, только через мотивы, лежащие в основе его действий. Надо знать, чем вызваны те или иные мотивы, как и какими способами, они могут быть приведены в действие, каким образом осуществляется процесс мотивирования людей.

Под мотивацией человека к деятельности понимается совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к действию, задают границы и формы, и направленность этих действий, сориентированных на достижение определенных целей.

Его основными элементами являются:

* субъекты и объекты мотивации, а также система социальных факторов, определяющих экономическое поведение людей. К последним, в свою очередь, можно отнести творчество, мотивы, потребности, стимулы, установки, ценностные ориентации, интересы и цели;
* внешние мотиваторы, или стимулы, экономического поведения, социально-политические условия, финансовая и налоговая политика, законодательно-правовые, жилищно-бытовые и семейные условия, духовная среда, природно-географическая среда и др.

Мотивами называется то, что вызывает определенные действия человека. Они не только побуждают человека к действию, но и определяют, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. Мотивы имеют персональный характер и зависят от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ними мотивов.

Поведение человека обычно определяется совокупностью мотивов, которые находятся в некотором соотношении друг с другом по степени воздействия на человека. Образующаяся таким образом мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им целенаправленных действий. Хотя мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью, она может меняться сознательно вследствие изменений, происходящих в его личности. В роли инструментов, вызывающих появление определенных мотивов, выступают стимулы, в качестве которых могут быть использованы:• отдельные предметы.• действия других людей. обещания; носители обязательств и возможностей;• предоставляемые возможности и др.

Стимулы - это то, что предложено человеку в компенсацию за его деятельность или что он желал бы получить в результате определенных действий. При этом реакция человека на стимулы может быть как сознательной, так и неосознанной, а на отдельные стимулы его реакция может даже не поддаваться сознательному контролю.

Стимулирование имеет различные формы, но в практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование, так как роль данного процесса стимулирования исключительно велика. В то же время очень важно учитывать конкретные обстоятельства, при которых осуществляется материальное стимулирование. Необходимо избегать преувеличения его возможностей. Это связано с тем, что человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Принципиальное отличие стимулирования от мотивирования состоит в том, что стимулирование - это лишь одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. Чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что используя воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей, можно добиться того, что члены организации сами проявят заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия. не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

С точки зрения управления очень важно не только знать направленность действий человека, но и уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в направлении определенных целей.

Таким образом, мотивацию в более конкретном смысле можно рассматривать как совокупность сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости в направлении достижения определенных целей.

32. ПОНЯТИЕ И ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Лидерство — это процесс влияния на индивидуумов или группы лиц для достижения поставленных целей. Лидерство является важнейшим фактором в системе управления организационным поведением. Как социально-экономическое явление лидерство в своем развитии прошло длительный путь эволюции, на протяжении которого основывалось на физических, родовых, интеллектуальных, экономических и других признаках. Оно представляет собой исторически сложившуюся социальную потребность людей в организации их совместной деятельности. По выражению А. Роддика, «лидерство — это умение разбудить в сотрудниках мечту, к которой они будут стремиться, «вдохнуть» в них необходимую для движения энергию».

Лидер — это лицо (группа лиц), которое может оказывать реальное влияние на поведение работников. Формальный руководитель не всегда является лидером. На выдвижение лидера оказывают влияние объективные и субъективные факторы (ситуация, личное стремление). Определяющими чертами при оценке и поддержке лидера группой являются: энергичность, решительность, настойчивость, энтузиазм, честолюбие, способности и знания, справедливость, уверенность в себе и др.

Основные теории лидерства

Различают несколько подходов к изучению лидерства.

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

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

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

Современные подходы (1990-е гг.) постулируют эффективность адаптивного руководства — руководства, ориентированного на реальность. Оно означает применение всех известных стилей управления, методов и способов влияния на людей, сообразуясь с конкретной ситуацией. Это позволяет трактовать лидерство не только как науку, но и как искусство управления.,

Одной из наиболее распространенных является теория лидерства К. Левина (1938 г.). Она выделяет три стиля лидерства:

• авторитарный — характеризуется жесткостью, требовательностью, единоначалием, превалированием властных функций, строгим контролем и дисциплиной, ориентацией на результат, игнорированием социально-психологических факторов;

• демократический — опирается на коллегиальность, доверие, информирование подчиненных, инициативу, творчество, самодисциплину, сознательность, ответственность, поощрение, гласность, ориентацию не только на результаты, но и на способы их достижения;

• либеральный — отличается низкой требовательностью, попустительством, отсутствием дисциплины и требовательности, пассивностью руководителя и потерей контроля над подчиненными, предоставлением им полной свободы действий.

33. ТИПЫ И ФУНКЦИИ ЛИДЕРОВ

1. Лидер–организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе, прежде всего, способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешенными и даже опасными.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет на встречу опасности или неизвестности, без колебаний вступает в борьбу.

4. Лидер-дипломат. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять.

5. Лидер-утешитель. К нему тянуться потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно, вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Неформальных лидеров можно подразделить на три типа:

* деловой (инструментальный) пользуется признанием в коллективе, имеет высокий квалификационный уровень, успешное выполнение возложенных на него обязанностей. Он берет на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладает соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.
* к информационному лидеру все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.
* эмоциональный лидер – это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием и состраданием. Он берет на себя функции группового настроения в проблемных ситуациях.

С позиции групповой деятельности функции неформального лидера сводятся к двум основным: установка, поддержание целей, обычаев, традиций; мотивация поведения членов группы в соответствии с групповыми нормами.

34. ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ КЛИМАТ

Организационный климат в отличие от организационной культуры содержит менее устойчивые характеристики и критерии, определяющие климат главным образом исходят от людей, от сотрудников и зависят от субъективных и объективных факторов: настроения, характера, состояния здоровья, удовлетворяемости потребности, от понимания и отношения к работе. Климат в каждом отделе строится по-своему, и нет таких отделов, где бы были одинаковые организационные климаты. Внешним фактором, влияющим на климат, являются изменения в организации.

При конструировании организации психологический климат каждого отдела формируется, проходя определенные этапы. Особенно это заметно, когда в отдел попадают случайные люди. Психологический климат организации чувствителен к стилям управления.

Организационный климат связан с организационной культурой, и под влиянием ее могут быть устранены противоречия, возникающие как по вертикали, так и по горизонтали.

Таким образом, на формирование организационного климата влияют и внешние и внутренние факторы, и основными детерминантами являются:

* управленческие ценности, ценности руководителей и особенности их восприятия работниками важны для климата в организации;
* экономические условия;
* организационная структура, ее следует понимать как структура управления, как совокупность специализирующих, функционирующих подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений. Изменение организационной структуры часто приводит к значимому изменению климата в организации;
* характеристики членов организации;
* размер организации; установлено, что для больших организаций характерна большая жесткость, бюрократичность, чем для мелких. Проще достигается высокий уровень сплоченности в небольших компаниях, чем в больших;

содержание работы – это следует понимать как результат сведений о конкретной работе в конкретной организации. Речь идет о том, что название работы должно отображать ее содержимое и должно быть реализованным. Претендент на ту или иную роль должен знать перед кем он отчитывается. Если же человек не знает перед кем отчитываться и какую он выполняет роль, это говорит о слабой организационной культуре. За кого непосредственно отвечает сотрудник, общая цель работы организации и основные направления деятельности. Из этого следует, что работники должны четко осознавать

* значимость выполнения работы, ее порядок, отчетность, взаимосвязь с другими процессами, звеньями.
* стиль управления, который сводится к совокупности наиболее характерных и устойчивых методов решения типичных задач и выработки управленческих решений с учетом особенностей взаимопонимания должностных лиц, подчиненных данному руководителю.

35. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЁ ПАРАМЕТРЫ

Организационная культура – это, прежде всего характеристика организации, включающая в себя комплекс стабильно существующих критерий, черт. Впервые организационная культура как категория менеджмента была разработана в 80-е в США. Существенное влияние на формирование концепции оказали такие научные направления как исследования в области строительного управления, теории организации и исследования организационного поведения.

Организационная культура – это преобладающая в организации и разделяемая большинством ее членов совокупность ценностей, норм и принципов, которая позволяет идентифицировать организацию во внешней среде и добиться эффективной внутренней интеграции.

Исследования поведения групп показали, что под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных ее членов, поскольку организационная культура строится людьми, работающими в организации, и носит индивидуальные черты (нет организации с одинаковой культурой). Следует отметить, что в основе организационной культуры лежат, прежде всего, потребности людей, потребности организации. Поэтому, контролируя направления изменения, корректируя организационную культуру необходимо выявлять потребности личности, организации.

Организационная культура оказывает влияние на эффективность деятельности организации в целом, но важно отметить, что она проявляется в деятельности людей, в первую очередь управляющего персонала, в структуре организации, а также протекающих в ней процессов. Результаты исследований показали, что организационная культура может способствовать выживанию организации, достижению наивысших результатов, но может привести к банкротству. То есть современному руководителю необходимо теоретически осмыслить параметры организационной культуры, но и на практике уметь их применить. Особенно это касается менеджеров высшего звена, которым необходимо глубоко вникать в суть внутренней и внешней среды, в частности связи с общественностью.

Организационная культура состоит из следующих составляющих:

* философии, задающей смысл существования организации и ее отношения к сотрудникам и клиентам;доминирующих ценностях, на которых базируется организация;
* норм, разделяемых сотрудниками организации; правил, по которым ведется «игра» в организации;климата, существующего в организации и проявляющегося в том, какова атмосфера в организации;
* поведенческих ритуалов, выражаемых в проведении в организации определенных церемоний.

36. СВОЙСТВА, ФУНКЦИИ И ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

1. Совместная работа формирует предложения работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям.

2. Общность. Предпочитает не только знания, ценности, установки, обычаи, но и многое другое, используемое группой для удовлетворения имеющихся потребностей членов этой группы.

3. Основные элементы культуры организации не требуют доказательств, они сами собой, разумеется.

4. Иерархичность и приоритетность. Любая культура предлагает ранжирование ценностей.

5. Системность, предполагается, что организационная культура – система и каждое звено в системе может вызвать определенное осложнение при достижении цели и вызвать сбои в менеджменте существования и развития организации.

Таким образом, названные свойства организационной культуры могут разрушить организацию или наоборот ее возвысить.

Формирование организационной культуры предполагает:

* определение миссии и базовых ценностей организации;
* участие персонала в управленческом воздействии на культуру;
* формулировку стандартов поведения работников;
* разработку традиций, символики, истории компании;
* привлечение внутренних и внешних специалистов;
* проведение корпоративных семинаров, тренингов, ролевых и психологических игр и т.д.

Организационная культура выполняет следующие функции:

* внешние (адаптация)
* внутренние (интеграция)

Организационная культура связана с историей, легендой, символикой и т.д. История развития фирмы – ценности, традиции, которые передаются новичку. Новым сотрудникам на основе жизни фирмы предоставляется возможность понять основную миссию организации, особенности взаимопонимания ее членов. Услышанная им ситуация помогает осмыслить существующие споры воздействия при ошибках, которые могут быть допущены им и вовремя предупреждены.

Символы организации оказывают большое значение в формировании культуры, подчеркивая принадлежность людей к единому целому.

Диагностика организационной культуры – это возможность специалиста изучить документы, положения организации, отчетный материал. Это возможно в ситуации доверительного общения с людьми на всех уровнях. Полученная информация может быть представлена в виде таблиц, графиков, создание профиля организационной культуры, где включено содержание ценностей, их согласованность. Полученные результаты по организационной культуре зависят и прямо указывают на особенности управления.

Управлять организационной культурой означает формирование, укрепление и изменение ее.

1. АЛГОРИТМ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ

Для условий реализации работы в новом коллективе часто бывает нужна сложная психологическая перестройка данный алгоритм необходимо начать с построения идеального конечного результата. Для построения используют методику Леви, такие построения наз. зебрами, поскольку имеют черный и белый список.

Таблица 1. Оценочная зебра.

первая колонка – достоинства, вторая – недостатки.

Анализируя эту таблицу строится таблица «Зебра Б - целевая», в которой тоже 2 колонки, 1 – идеалы, 2 – цели.

Алгоритм:

1. понять для себя сущность новой работы и необходимые для нее качества
2. учиться
3. оценить уровень собственной потребности заниматься новым делом
4. оставить мысль о новой деятельности
5. построить для себя идеальный конечный результат
6. оценить степень расхождения идеального и реального
7. принять решение о перестроении в соответствии с идеальным конечным результатом
8. составить индивидуальную программу перестроения по каждому фактору
9. приступить к реализации программы, переходя от более значимых факторов к менее значимым
10. вовлечь в ту же работу ближайших помощников сотрудников

Для реализации неявных целей требуется дополнительное изучение и анализ, которые можно реализовать с помощью дерева самоанализа.

|  |
| --- |
| Избавиться от раздражителей |
| Чувствовать себя уверенно | Чувствовать хорошо себя фактически |
| Получение опыта | Физические нагрузки | Больше бывать на свежем воздухе |
| Повысить самооценку | Формирование рационального распределения времени |
| Проявление собственного достоинства |  |

Принцип 3х А для активного взаимодействия:

1. внешность
2. подход
3. отношение
4. ПАРАДИГМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

Правильно построить взаимодействие м/у людьми означает выбрать правильную парадигму, которые для разных ситуаций м/б разными. Данные парадигмы исходят из того, что какую бы должность человек не занимал они не являются независимыми, постоянно находятся в состоянии зависимости с другими людьми, а это значит что они оказываются в позиции человека влияющего на других людей.

Парадигмы:

1. выиграл – выиграл (настроенность на поиск взаимной выгоды людей)
2. выиграл – проиграл (выигрыш одного – проигрыш другого) характе6рен для авторитарного стиля руководства
3. проиграл – выиграл (она не имеет собственных критериев, такие люди готовы угождать, они легко попадают под влияние)
4. проиграл – проиграл (возникает неизбежно тогда, когда сходятся двое людей с установками «выиграл -проиграл»)
5. выиграл (эта альтернатива присуща людям, которые не обязательно желают проигрыша другим, такой подход наиболее часто встречается в каждодневных переговорах)
6. выиграл – выиграл, или «не связываться» (отказаться от соглашения и остаться в нейтральном взаимодействии друг с другом)

Цель парадигмы: объединение всех стимулирующих воздействий.

Этапы создания парадигмы:

1. анализ методов и форм стимулирования работников и возможность их использования в конкретных условиях
2. анализ актуальных потребностей и удовлетворенности работников трудом
3. сопоставление результатов анализа
4. выбор методов и форм стимулирования
5. внедрение мотивационной программы
6. проверка эффективности и методов стимулирования, а так же коррекция, если необходимо.
7. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ

Современная организация представляет собой динамично развивающуюся систему. В ОП анализу подвергаются социально экономические организации – спланированные, намерено созданные социальные образования, предназначенные для решения экономических задач.

Поведение организации гомеостатично, т.е. способно поддерживать важнейшие параметры в допустимых пределах при возникновении неожиданных изменений, нарушений и осложнений. Организации противодействуют нарушающим их работу воздействиям и усиливают полезные влияния, сохраняя стабильность своей внутренней среды и внешних связей и обеспечивая их развитие. Способность к самосохранению и развитию в длительной перспективе называется сверхстабильностью.

Поведение организации в современных условиях следует анализировать в контексте особенностей и закономерностей ее взаимодействия с внешней и внутренней средой. В этой связи особую значимость имеет адаптивность организации как способность приспосабливать свое поведение к многообразным изменениям внешних и внутренних факторов.

Выбор конкретной формы поведения организации определяет ее оптимальность – использование рациональных средств и видов деятельности. Это формирует эффективность организации, которую в целом можно определить как достижение поставленных целей с наименьшими затратами.

Анализ поведения организации требует анализа ее взаимоотношений с различными объектами: государством, учредителями, потребителями, поставщиками, работниками, руководством и др. при этом оценки поведения организации, сделанные с разных позиций, могут быть противоречивы. Для повышения объективности и достоверности анализа поведения организации необходимо проводить его регулярно, на основе современных представлений о закономерностях и механизмах организационного поведения.

Любая организация представляет собой двуединство управленческих отношений – формальных и персонифицированных.

Формализованные отношения — ориентируют работников на установление и соблюдение жестких требований, обеспечивая воздействие «сверху вниз».

Формализованные управленческие отношения могут быть:

— автократическими — работники подчиняются воле руководителя;

— технократическими — работники подчиняются производственному процессу;

— бюрократическими — работники подчиняются организационному порядку в ущерб интересам дела.

Персонифицированные отношения — ориентируют на «мягкие» требования, предоставляя работникам самостоятельность в решении проблем.

Они могут быть:

— демократическими – вовлекающими персонала в управление организацией;

— гуманистическими — ориентированными на человеческие отношения;

— инновационными — поощряющими творчество и нововведения в организации.

Поведение организации следует ориентировать на гармоничное сочетание формализованных и персонифицированных отношении и ориентаций в целях установления сотрудничества в организации. Сотрудничество оценивается как интегральная характеристика поведения организации, основа партнерства, равноправия, солидарности взаимного уважения и ответственности.

Показателями сотрудничества являются:

— результативность — степень достижения общей цели;

— эффективность — рациональность достижения цели;

— осмысленность — восприятие цели и готовность к совместны усилиям;

— этичность — средства достижения цели.

Изучение поведения организации требует анализа ее демографических параметров. Данный подход основан на биологической теории фирмы А. Маршалла, которая представляет организационное развитие на основе метода биологических аналогий: организации подобно живым организмам рождаются, развиваются, ликвидируются. Динамика этих процессов в современных высококонкурентных условиях очень высока. Опыт многих стран показывает, что до 80% фирм живут не более 3—5 лет. Такое положение обусловлено тем, что рыночная экономика имеет дарвинистскую природу: организации преуспевают тогда, когда удовлетворяют желания потребителей более эффективно, чем их конкуренты.

40. ПРИНЦИПЫ МАРКЕТИНГА В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ

В современной хозяйственной практике взаимоотношения организации с большинством субъектов рынка должны строиться на принципах маркетинга. Маркетинг — это деятельность по выявлению и удовлетворению потребностей рынка в разнообразных товарах и услугах. Маркетинг следует рассматривать как экономический, социальный, управленческий и технологический процессы, основанные на следующих основных принципах:

* постоянное изучение состояния и динамики рынка,
* адаптация к условиям рынка с учетом требований и возможностей конечных потребителей,
* активное формирование рынка в необходимых для организации направлениях.

Управление поведением организации на основе принципов маркетинга должно обеспечивать работу в динамичном, непрерывном (кольцевом) режиме, обеспечивающем гибкость и адаптивность организации к турбулентным изменениям рыночной среды.

Цель управления поведением организации на основе принципов маркетинга — определить перспективные направления деятельности организации на рынке, обеспечивающие конкурентные преимущества организации с минимальными затратами ресурсов.

Поведенческий маркетинг в широком смысле означает ориентированность поведения на рынок. Поведенческий маркетинг в деятельности организации — это деятельность по управлению поведением индивидов, групп и организации в целом при их взаимодействии с субъектами рынка на основе принципов маркетинга.

Поведенческий маркетинг интегрирует деятельность всех структурных элементов организации, отдельных действий и инструментов, процессов, протекающих в организации, и ориентирует их на рыночные потребности. При этом поведенческий маркетинг определяет рынок как взаимодействие всех факторов окружающей среды, влияющих на результаты деятельности организации.

Предвидеть развитие ситуации, адаптироваться к изменениям — это значит развиваться, конкурировать, добиваться успеха. Успешное существование возможно только с учетом сложнейших переплетений изменчивых внешней и внутренней сред организации, глобальных тенденций развития общества.

Поведенческий маркетинг оказывает значительное влияние на организационное поведение, что отражается в системе взаимоотношений организации:

1) во внешней среде (с потребителями, поставщиками, посредниками, конкурентами, партнерами, собственниками, органами управления, общественностью);

2) во внутренней среде (внутриличностные, межличностные, межгрупповые, личностно-групповые, внутриорганизационные отношения).

Маркетинговый подход в организационном поведении реализуется на основе ситуационного подхода, т.е. с учетом синергетического взаимодействия (в каждый момент) всех факторов внешней и внутренней среды организации.

В основе поведенческого маркетинга лежит клиенто-ориентированная идеология, определяющая поведение персонала и организации в целом. Причем, в понятие «клиент» вкладывается новый смысл, оно не означает лишь непосредственного покупателя (потребителя) товара или услуги.

41. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ КЛИЕНТУРЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Важной составной частью организационного поведения является отношение к клиентуре организации (потребителям, покупателям, партнерам). Формирование этой составляющей также должно быть основано на принципах маркетинговой концепции управления.

Различают четыре типа поведения работников по отношению к клиентуре организации.

Клиентурный тип поведения — поведение персонала, ориентированное на полное и всестороннее удовлетворение запросов клиентов и их активное привлечение к взаимовыгодным отношениям. Он наиболее характерен для маркетинговой ориентации фирмы. При его формировании большое значение имеют: встреча клиентов, манера общения, его форма и содержание, профессионализм персонала и другие элементы, создающие позитивный настрой и конструктивную атмосферу делового общения.

Антиклиентурный тип поведения — поведение персонала, отталкивающее клиента. Оно может проявляться по двум направлениям. В первом случае клиента могут оттолкнуть ситуации, во втором случае клиента отталкивают сами сотрудники.

Псевдоклиентурный тип поведения — поведение персонала, одновременно привлекающее и настораживающее клиента. Его сущностью является преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Это поведение характеризуется определенными социально-психологическими признаками, которые порождают у клиента противоречивые ощущения.

Избирательно-клиентурный (селективный) тип поведения — поведение персонала, привлекающее одних клиентов и отталкивающее других. Этот тип связан с осознанием собственной значимости и выбором, как правило, наиболее престижных и выгодных клиентов. Представляет собой сочетание клиентурного и антиклиентурного типов поведения по отношению к разным субъектам взаимодействия.В практике взаимодействия организации с клиентами могут иметь место совмещенные варианты форм поведения.Разработка маркетинговой концепции поведения предполагает два важных поведенческих направления:— профилактическое (превентивное) поведение — ориентировано на предупреждение рисков и срывов в работе с клиентами;

— компенсаторное поведение — неудачи и срывы в каких-либо ситуациях компенсируются успехами руководителя в других областях.Поведенческий маркетинг формирует определенный тип маркетинговой поведенческой культуры организации, определяющими признаками которой являются:• рыночная ориентация организации;• имиджевые регуляторы поведения; • поведение организации по отношению к клиентам;• социально-ответственный маркетинг; • маркетинговая поведенческая среда.

42. ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ОРИЕНТАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Маркетинговая поведенческая среда является наивысшей формой развития поведенческой ориентации организации.

• Производственная ориентация — характеризуется неразвитой поведенческой культурой, подавленными имиджевыми регуляторами, превалированием собственных интересов. Имеет место претенциозная имиджевая настройка, признаками которой являются искаженные представления о предпринимательстве и рыночных отношениях.

• Сбытовая ориентация — характеризуется зарождением поведенческой культуры, примитивным формированием имиджа, который обеспечивается рекламой с целью стимулирования сбыта. Имеет место декларативная имиджевая настройка персонала с признаками предпринимательства и попытками адаптации к рыночным отношениям.

• Конъюнктурная ориентация — отличается ростом поведенческой культуры, где имиджевые регуляторы начинают активно воздействовать на сознание персонала и формируют важные социальные нормы поведения. Возникает инструментальная имиджевая настройка, признаками которой являются развитое предпринимательство и использование всех рыночных возможностей.

Регулятивными рычагами поведения выступают среднесрочные цели, формирование позитивного имиджа, выбор оптимальной ценовой политики, ответственная рекламная деятельность, уважительное отношение к интересам клиентов, внимание к сервисному обслуживанию.

• Маркетинговая ориентация — характеризуется развитием поведенческой культуры высокого уровня, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как социальная необходимость. Они становятся нормами-стимулами, побуждая к удовлетворению потребностей целевых групп потребителей и реализации миссии организации. Возникает Целевая имиджевая настройка персонала, основанная на саморегуляции поведения и совершенствовании взаимодействия субъектов рынка.

В практической деятельности организации различные типы поведенческой ориентации могут сочетаться друг с другом.

Главная задача поведенческого маркетинга состоит в формировании маркетинговой поведенческой среды, основанной на маркетинговой ориентации.

Таким образом, каждый тип поведенческой ориентации отражает определенный уровень поведенческой культуры организации, из которых наиболее эффективна маркетинговая поведенческая ориентация.

Поведенческий маркетинг организационного поведения является наиболее эффективным направлением поведенческой ориентации персонала, позволяющим достичь эффективного организационного развития на основе полного и всестороннего удовлетворения потребностей рынка.

В целом формирование маркетинговой поведенческой культуры является сложным и длительным процессом, который требует мобилизации всех видов ресурсов и значительных усилий со стороны руководства и персонала организации

43. МОДЕЛИ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУЛЬТУРЫ

Национальная культура — это устоявшаяся совокупность ценностных ориентиров, поведенческих норм, традиций и стереотипов, принятая в данной стране или группе стран и усвоенная личностью. Важной составляющей любой национальной культуры является национальная деловая культура — проявление культуры в деловой сфере.

Национальная деловая культура определяет важнейшие параметры системы управления: стиль руководства, систему мотивации, манеру ведения переговоров, отношение к законам и нормативным актам, коммуникации и межличностные отношения в организации.

Особенности национальной деловой культуры зависят от исторических, религиозных, климатических, социальных и иных факторов, развиваются под воздействием конкретной социальной среды данного региона (страны). Национальная деловая культура обусловливает формирование различных систем ценностей и предпочтений, поведенческих моделей и стереотипов.Наиболее типичные противоположности национальных культур — индивидуалистические, групповые и клановые.Сравнительные характеристики американской, японской и арабской деловых культур: образцы поведения, Американская модель деловой культуры основана на инструментальном (технократическом) подходе, культивировании индивидуализма, ориентации на утилитаризм. Японская модель деловой культуры наиболее полно вобрала в себя достижения национальной культуры, в основе которой — коллективизм, идентификация личности с группой, стремление к достижениям и гармонии.

Европейская модель признает необходимость рационализма в поведении и вместе с тем ориентирует на творческое обучение и саморазвитие.

Разные культуры демонстрируют различные модели организационного поведения, вплоть до противоположных, по нескольким параметрам.

1. Отношение ко времени: — монохронные — последовательность, поэтапность организации трудовой деятельности, концентрация на одном деле в конкретный период, отношение ко времени как к важному ограниченному ресурсу, ценятся точность и пунктуальность. Характерно для представителей деловых культур США, Англии, Германии, Скандинавии и др.;

— полихронные — совмещение во времени нескольких дел, не всегда доводимых до завершения, отношение ко времени как к неограниченному, бесконечному и неисчерпаемому ресурсу. Характерно для азиатских, латиноамериканских, арабских стран, юга Европы, Испании и Португалии. Очевидно, к полихронной культуре тяготеет и Россия.

2. Отношение к природе (окружающей среде):

— природа рассматривается как подчиненный человеку объект, источник для удовлетворения потребностей. Взаимодействие с природой рассматривается как борьба за получение от природы тех или иных ресурсов или материальных благ. Данный подход присущ большинству развитых стран; — человек — это часть природы и должен жить в гармонии с ней (например, азиатские страны, Япония).

Для России ранее был характерен первый тип, но в настоящее время вследствие экологических проблем мы переходим ко второму типу.

Отношение человека к природе находит отражение в стереотипах поведения и оценках происходящих событий.

3. Межличностные отношения. Исследователи разных школ выделяют до 30 параметров, связанных с особенностями межличностных отношений представителей различных национальных культур.

Менеджеры, действующие на международном уровне, должны знать и учитывать разнообразные нюансы деловых отношений, связанные со спецификой восприятия отдельных компонентов культуры и быта: речи, манеры поведения, деловой переписки и внешнего вида, интерьера офиса, невербальных средств общения (мимика, поза, жесты, личное пространство), подарков и сувениров, обмена визитными карточками, обращения, приветствия, чаевых и др.

Знание культурных ценностей, преобладающих в российском обществе, необходимо и для иностранных специалистов, которые работают в России и имеют деловые связи с ее гражданами, чьи культурные ценности и историческое наследие отличаются от их собственных.

Дальнейшая глобализация мировых отношений, открытость границ, взаимопроникновение национальных культур обусловливают необходимость использовать социокультурные технологии менеджмента, позволяющие реализовать новую управленческую социокультурную парадигму

За счет социально-культурного наполнения организационное поведение многонациональных компаний сможет базироваться не только на уважении отдельной личности независимо от социального происхождения, этнической и государственной принадлежности, пола, возраста, вероисповедания и прочее, но и на стимулировании культурного многообразия персонала, аккумуляции национального потенциала, использовании ментальных моделей работы как необходимом условии устойчивого развития организации в кросскультурном пространстве.

44. МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНТЕКСТ ОРГАНИЗАЦОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Важной особенностью развития мирового сообщества в начале XXI в. является формирование единого экономического пространства, основанного на процессах глобализации и интернационализации. Это означает новый этап развития международного бизнеса, направленный на создание экономических сетей в разных странах.

Соответственно этому расширяются границы организационного поведения, позволяющие рассматривать закономерности и особенности поведения не только на уровне индивидов, группы или организации, но и основные параметры поведения национальной экономической системы в целом. Игнорирование менеджером национальных особенностей организационного поведения является причиной конфликтов, затрудняет установление контактов и поиск выгодных партнеров в системе международного бизнеса. Возникающие на этой почве конфликты, как правило, носят острый и затяжной характер вследствие большого эмоционального потенциала этнического самосознания людей, возможности быстрой консолидации всех лиц определенной общности по этническому признаку.

Национальная культура оказывает существенное влияние на поведение людей в организации и в целом позиционирует эту организацию в международной среде.

Международный контекст в бизнесе реализуется в различных формах: работа в интернациональной команде, управление мультикультурной организацией, коммуникации с лицами, принадлежащими к различным этносам и конфессиям, и др.

С началом эпохи глобализации экономики в 1970-е гг. возникло новое направление — кросскультурный (сравнительный) менеджмент, т.е. менеджмент на стыке культур — национальных, деловых, корпоративных. Бурное развитие нового направления началось в конце 1980-х — начале 1990-х гг. благодаря исследованиям Г. Хофстеда, Ф. Тромпенаарса, Э. Холла и др. Кросскультурный менеджмент концентрирует внимание на изучении поведенческих особенностей, присущих различным национальным деловым культурам, на выработке практических рекомендаций по повышению эффективности управления глобальными организациями с многонациональной сферой деятельности.

Умение определить кросскультурные особенности управления не менее важно и на микроуровне: в масштабах отдельной организационной или корпоративной культуры, обладающей мультинациональ-ными признаками.

Особенно это актуально для России, где проживают представители более ста наций и народностей, активно взаимодействующие друг с другом в организационном и межорганизационном пространстве.

1. ТИПЫ МОДЕЛЕЙ ОРГ ПОВЕДЕНИЯ

Поведение организации зависит от типов организационной структуры, которые принято делить на следующие типы:

— бюрократические (механистические) — включают функциональные, линейные, линейно-функциональные и дивизиональные (продуктовая, потребительская, региональная специализация структуры);

— органические (адаптивные) — включают проектные, матричные, программно-целевые и групповые (бригадные) структуры;

— инновационные — включают модульные, интегрированные, конгломератные, атомистические, многомерные, сетевые, виртуальные и другие структуры.

Бюрократические структуры основаны на формализации поведения организации и ограничивают деятельность персонала путем регламентации действий и трудовых операций. Формализация поведения позволяет снизить его вариативность и в конечном счете — управлять и прогнозировать организационное поведение.

Органические структуры отличаются гибким устройством, координацией организационного поведения, основанном на взаимном согласовании и сотрудничестве. В органических структурах отсутствует стандартизация поведения организации, они позволяют решать инновационные задачи.

Чем менее предсказуема, более динамична и более сложна окружающая среда, тем больше бюрократические структуры заменяются на органические или органические структуры частично включаются в бюрократические.

Инновационные структуры характеризуются высокой адаптивностью и открытостью, «интеллектуальностью», определяющей способность организации к самообучению, саморазвитию и опережающему самоуправлению.

Структура организации непосредственно влияет на эффективности ее функционирования, поэтому она должна быть гибкой и динамичной. В индустриально развитых странах управленческие структуры корпораций изменяются в среднем каждые три — пять лет в зависимости от состояния организации.

1. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ ГРУППОВЫХ РЕШЕНИЙ

Высокого уровня в использовании положительных факторов информированности работников и участия в принятии решений добились ведущие японские компании, в частности, развивая систему «Кружков качества». Эта же организационная форма эффективно работает в направлении обучения работников, повышения их квалификации, развития. Коллективное принятие решений, выдвижение новых идей требует от руководителей знания и умения организовывать такие мероприятия, как «мозговой штурм», «метод Дельфы», «метод Гордона», экспертные опросы, моделирование, проведение деловых игр, рассмотрение деловых ситуаций и т. п. Трудоемкость и высокие требования к профессионализму организаторов коллективной мыследеятельности, как правило, оправдываются высокими экономическими и социально-психологическими результатами, позволяют организации оставаться конкурентоспособной, развивающейся, а коллективу высокопродуктивным, сплоченным, людям — удовлетворенными трудом и членством в коллективе и организации.

Для определения многих ситуаций коллективного решения задач, коллективной деятельности подходит понятие «спор». Воспользуемся определением, приводимым в книге Л. Г. Павловой «Спор, дискуссия, полемика»: спор — всякое столкновение мнений, разногласие в точках зрения по какому-либо вопросу, предмету, борьба, при которой каждая сторона отстаивает свою правоту. Часто в качестве синонимов этого слова воспринимают слова: дискуссия, диспут, полемика, дебаты, прения. Но зачастую в научной литературе эти понятия отражают отдельные разновидности споров.

Процесс принятия решений связан с использованием различных вариантов стратегий: реактивной стратегии, активной стратегии, интегрированной стратегии.

Реактивная стратегия связана с пассивным ожиданием изменений внешней и внутренней среды организации и реагированием на эти изменения как на свершившийся факт. Сторонники этой стратегии экономят затраты, но страдают «близорукостью» и пассивностью, что чревато значительными потерями в конкурентной борьбе.

Активная внутренняя стратегия предполагает активную подготовку к будущим событиям, упреждающие изменения во внутренней среде фирмы (изменение приоритетов, перераспределение ресурсов, структурные реорганизации и т. п.).

Активная внешняя стратегия предполагает использование разнообразных возможностей воздействовать на внешнюю среду организации путем рекламы, контактов с общественностью, с органами власти, с другими фирмами и прочее.

Стратегия, направленная на интеграцию внутренних и внешних процессов, подразумевает реализацию активной внутренней и внешней стратегии на основе деятельности групп стратегического планирования, анализирующих тенденции изменений внешней и внутренней среды организации, вырабатывающих сценарии возможных вариантов развития событий и предложения по достижению наилучших результатов в том или ином сценарии.

На первом этапе деловой игры формулируется ее цель, выдается необходимая исходная информация, формируются команды — малые группы, и организуется их деятельность.

На втором этапе проводятся коллективные обсуждения проблемы в малых группах, происходит обмен знаниями, опытом, вырабатываются групповые позиции и точки зрения на решение проблемы.

На третьем этапе проводится межгрупповая дискуссия, обсуждение докладов каждой малой группы, выработка общего решения.

Аналогично организуется и рассмотрение конкретных ситуаций, т. е. принятие решения с использованием анализа параметров конкретной ситуации, взятой из практики. Если ситуация известна, уже имеются прецеденты решения, задача решается стандартно. Если ситуация подобна ранее имевшим место и решенным, ее разрешение может находиться на пути приспособления, оптимизации уже принятых решений. Если ситуация неизвестна, необходим поиск нового метода решения, в том числе с использованием коллективной мыслительной деятельности.

Метод Дельфы может рассматриваться как способ математической обработки мнений экспертов: каждый из них ранжирует идеи по значимости, присваивает каждому рангу то или иное количество баллов по принятой системе, затем результаты обрабатываются, а идея, набравшая наибольшее количество баллов, признается важнейшей.

Метод У. Гордона — это метод синектики, т. е. соединения разнородного, поэтому участники — представители разных областей знания. Схема организации обсуждения по методу Гордона похожа на схему проведения «мозгового штурма», но поощряются словесные ассоциации и такой разброс исходных элементов для сравнения, который может показаться неправомерным. К примеру, могут сравниваться свойства несовместимых «объектов» — чайника и кота (кстати, в результате сравнения родилась идея создать «мяукающий» чайник, т. е. чайник со свистком). Применяется метод аналогии, когда участники дискуссии пытаются олицетворить себя с предметом обсуждения. Метод предполагает разделение участников обсуждения на две группы: первая состоит из генераторов идей — «затравщиков». Иногда перед ними даже не ставится четкая цель — в расчете на появление совершенно оригинальных предложений, из сферы смежных, а иногда и далеких областей знаний. Вторая группа состоит из экспертов, которые после выдвижения массы идей генераторами производят осмысление и отбор идей. Генераторы — обычно наиболее активные члены группы, обладающие эрудицией и собственной позицией. Организаторы дискуссии должны обеспечить атмосферу доброжелательности, сотрудничества. Процесс поиска решения и его нахождение в такой группе обычно обеспечивают высокое удовлетворение трудом и способствует сплочению коллектива и повышению его продуктивности.

Признанными методами совместного решения проблем и активного обучения считаются деловые игры и рассмотрение конкретных ситуаций.

Деловые игры — это воспроизведение деятельности хозяйственных руководителей и управленческого персонала, игровое моделирование процессов управления. Игры могут быть разделены на учебные, производственные и исследовательские, хотя существуют и другие типологии. Организация деловой игры требует серьезной подготовки и порой привлечения консультантов — специалистов. Организация игры предусматривает рассмотрение тех же этапов, что и при проведении дискуссии. Однако подготовка производственной деловой игры, имеющей целью разработку прогноза развития организации, должна включать сбор и представление участникам аналитической информации, имеющей отношение к рассматриваемому вопросу, а иногда и вариантных расчетов бизнес-плана. В необходимом объеме должны быть представлены средства обработки информации и созданы условия для работы в группах и совместной работы всех участников. Особые трудности вызывает необходимость создания атмосферы состязательности при сохранении доброжелательности и направленности на предмет обсуждения.

Есть еще ряд способов организации совместной мыслительной деятельности, среди которых упоминавшиеся выше «мозговые атаки», «метод Дельфы», «метод Гордона» и др.

Мозговая атака (брейнсторминг) должна иметь четкую цель, включать этапы: молчаливого генерирования идей, неупорядоченного перечисления идей, уяснения идей, голосования и ранжирования значимости идей для достижения цели. Виды мозговых атак: прямая, обратная (начинается с критики идей), двойная (число участников превышает оптимальное число вдвое — втрое с соответствующим увеличением длительности мероприятия), конференция идей (обычно для 4-12 человек на 2-3 дня), индивидуальный «мозговой штурм» (сам себе и генератор идей, и критик). Что касается оптимального числа участников «мозговой атаки», то здесь мнения специалистов расходятся: кто предпочитает ориентацию на «число Миллера», т. е. 5-9 человек, кто расширяет интервал до 7-15 человек. Этапы проведения «мозговой атаки»:

1) разбивка группы на «генераторов идей» и «критиковав процессе работы подгруппы могут меняться ролями);

2) активная деятельность генераторов по выдвижению любых предложений решения проблемы, формирование массива предложений;

3) активная деятельность критиков по сортировке предложении на удачные, неудачные, спорные;

4) обсуждение спорных предложений;

5) обсуждение принятого набора предложений, их проработка, разработка технико-экономических обоснований, ранжирование по набору существенных преимуществ и недостатков. Далее — работа в соответствии со сценарием целевого управления.

1. ПРОГРАММА ПОСТОРОЕНИЯ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДЕНИЯ

Программа включает 5 ступеней:

1 этап: Определение элементов поведения влияющих на работу сотрудников

2 этап: Оценка того, как часто такое поведение является ведущим

3 этап: Выявление случайных элементов поведения

4а этап: Разработка стратегии воздействия

4б этап: Применение разработанной стратегии

4в этап: Суммирование динамики появляющихся необходимых элементов в поведении после воздействия

4г этап: Поддержание желаемого поведения

5 этап: Оценка улучшения выполненной работы

1 ступень модели необходима, потому что с точки зрения производства не все элементы поведения являются ценными, прежде всего необходимо выделить критические для данного работника элементы поведения.

На 2 ступени определяется как часто критические элементы проявляются.

3 ступень определяет те случайные действия, которые являются не желаемыми и определяет низкий уровень производительности.

После такого анализа на 4 ступени разрабатывается и применяется стратегия воздействия на работников, которая позволяет усилить или закрепить желательные элементы и остановить отрицательные.

48. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КАК ФАКТОР ФОРМИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Поведение организации в значительной степени определяется конфигурацией системы управления — организационной структурой, которая отражает состав и взаимосвязи между ее подразделениями и уровнями управления. Эффективность функционирования структуры в большей степени, чем формальное распределение функций между подразделениями, зависит от человеческого поведения. С учетом этого под организационной структурой следует понимать упорядоченную совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Поведение организации зависит от типов организационной структуры, которые принято делить на следующие типы:

— бюрократические (механистические) — включают функциональные, линейные, линейно-функциональные и дивизиональные (продуктовая, потребительская, региональная специализация структуры);

— органические (адаптивные) — включают проектные, матричные, программно-целевые и групповые (бригадные) структуры;

— инновационные — включают модульные, интегрированные, конгломератные, атомистические, многомерные, сетевые, виртуальные и другие структуры.

Бюрократические структуры основаны на формализации поведения организации и ограничивают деятельность персонала путем регламентации действий и трудовых операций. Формализация поведения позволяет снизить его вариативность и в конечном счете — управлять и прогнозировать организационное поведение.

Органические структуры отличаются гибким устройством, координацией организационного поведения, основанном на взаимном согласовании и сотрудничестве. В органических структурах отсутствует стандартизация поведения организации, они позволяют решать инновационные задачи.

Чем менее предсказуема, более динамична и более сложна окружающая среда, тем больше бюрократические структуры заменяются на органические или органические структуры частично включаются в бюрократические.

Инновационные структуры характеризуются высокой адаптивностью и открытостью, «интеллектуальностью», определяющей способность организации к самообучению, саморазвитию и опережающему самоуправлению.

Структура организации непосредственно влияет на эффективности ее функционирования, поэтому она должна быть гибкой и динамичной. В индустриально развитых странах управленческие структуры корпораций изменяются в среднем каждые три — пять лет в зависимости от состояния организации.

Динамика организационного развития требует рационального конструирования организации с целью создания эффективного механизма управления. Формирование такого механизма должно опираться не только на опыт, аналогии, привычные схемы и интуицию, но и на научные методы организационного конструирования. Вместе с тем следует учитывать, что организационная структура представляет собой поведенческую систему, в которой люди и образуемые ими группы постоянно вступают в различные взаимоотношения для решенияобщих задач.

Методика конструирования организации включает три стадии:

— стадия композиции — формирование общей структурной схемы аппарата управления (цели и проблемы организации, иерархия и звенность, централизация и децентрализация, формы взаимодействия с внешней средой);

— стадия структуризации — определение состава основных подразделений и связей между ними (разделение труда и специализация, департаментализация и кооперация, координация, распределение полномочий и ответственности);

— стадия регламентации — разработка регламентирующих характеристик аппарата управления и процедур управленческой деятельности (установление должностных обязанностей, состава подразделений, разработка служебных регламентов и процедур выполнения работ, определение трудоемкости работ).

Конструирование организации предусматривает сочетание научных подходов с экспортно-аналитической работой, изучением передового отечественного и зарубежного опыта. Критерием эффективности организационного конструирования является полное и устойчивое достижение организацией поставленных целей.

Динамизм внешней и внутренней среды организации обусловливает возрастающее значение ситуационного организационного конструирования, определяющего выбор структуры организации изменением разнообразных факторов (стратегия и тактика организации, технологии, кадровый состав, вызовы конкурентов, требования рынка и др.).