1. Понятие орг-ции, организационного поведения. Организационные подразделения.

Орг-ция — объединение людей на осно.общественного договора, преследующих общие цели, контролирующих свою совместную деят-ть и обособляющих себя от окружающих.

К наиболее распространенным непроизводственным организациям относятся:

- государственные (правительство, вооружё. силы, ...)- общественные (политич. партии, .

- культурные (образовательные фонды, музеи ...),- военные (общества ветеранов, армия ...),

- спортивные (клубы, ассоциации, лиги ...),- религиозные (церковь, секты ...),

- преступные (финансовые пирамиды, бандитские формирования ...),

Орг поведение — повед. людей, обусловленное организациями с которыми они сотрудничают, а так же научная дисциплина, изучающая поведение людей в орг-циях.

ОП как наука, выросло из бихевиоризма — направления в психологии, изучающего экспериментальные поведенческие реакции психической организации человека на внешние стимулы.

Орг. повед. как дисциплину надо различать от:- организационного развития, которое фокусируется на организации в целом,- управления персоналом, сконцентрированного на создании организационных технологий развития сотрудников,- менеджмента —, систематизирующеГО различные модели и инструменты управления.

Орг.поведение – систематически научный анализ индивидов, групп и организаций, с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации (то есть в основе лежит личность).– изучение людей и групп в организации. Это академическая дисциплина, которая помогает рук-лю принимать действенные реш- при раб. с людьми, в сложной динамической среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам, организации в целом.

Выделют 3 уровня проблем поведения:Личностные;Групповые;Общеорганизационные.

Орг. подразделения (функциональное подразд. - составная часть ор-ции, вып. конкретные задания и добивающаяся конкретных специфических целей.

1. Псих. хар-ка гос. (бюджетной) организации и предпринимательской (часной)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Поведение | Бюджетные (госуд.) | Частные (предприним.) |
| 1. Достижение цели | Оптимизирует прибыльность | Оптимизирует потенциал прибыли |
| 2. Пути достижения цели | Прежни подходы | Взаимодействие получения прибыли и качества управления |
| 3. Ограничения | По окружающей среде организации и внутренним возможностям | Изменение окруж. среды, создать требуемые специальности, воспр. различные способы поведения. Более подвижна (лабильна). |
| 4. Поощрения | Стабильность, эффективность, прошлая деятельность | За творчество, инициативу и взыскания за отсутствие инициативы |
| 5. Информация | Внутр. инф-ция о ее деятельности. Внеш. инф-ция о досрочном объеме возмож. | Внутренняя о возможности. Внешняя о глобальном объеме возможности. |
| 6. Проблема | Повторяющаяся, знакомая | Не повторяющаяся, новая |
| 7. Стиль руководства | Умение устанав. единство подходов, популярность | Допущение риска. Умение вдохновить людей. |
| 8. Организационные структуры. | Стабильное или расширяющееся, стремятся к экономии в масштабах пр-ва. Виды деят-ти увязаны слабо. | Гибкая, меняющаяся, деятельность организации соответствует проблемам. Виды деятельность жестко увязаны. |
| 9.Решение управленческих проблем | Демонстрирует реакцию на возникшую проблему, ориентацию на прошлый опыт. Рассматривается единственная, удовл. реш. мин. риска, небольшое отклонение от статуса кво(прежнее полож.) | Предвидение проблем. Активный поиск возможности, творческий поиск альтернатив, выбор лучших из альтернатив. Большое иотклонение от статуса кво и сознательный риск. |

1. Структура организации.– это строение орг-ий, взаиморасположение и связь её составных частей. Сост. части-подраздел. созданы для вып. осн. функций СО формир. из принципов, целей, целесообразности деят-ти орг-ции.Факторы влияющие на ОС:- социальные - психологические- демографические

СО-особый способ структурирования компании, для вып. своих эконом., социальн. и другие функций.Компания может структурироваться двумя способами.

1. На основе продукта, когда виды деятельности группируются в зависимости от продукта, каждый продукт поддерживается своими собственными функциональными коллективами маркетинга, производства, финансирования и

Хотя эта структура и дублирует руководящие функции, она позволяет модифицировать деятельность компании в соответствии с требованиями определенного продукта и его рынка. Это считается подходящей структурой для диверсифицированной организации.

2. Функционально, когда виды деятельности объединяются в отделы в соответствии с функциями – маркетингом, производством, финансированием и т. д., которые занимаются всеми продуктами организации. Подобные структуры создают эффективный способ координации как внутри отдела, так и во всей организации в целом, когда дело касается единого продукта или услуги. Они также обеспечивают каждому специалисту возможность сделать карьеру, хотя всегда существует такая возможность, что лояльность по отношению к отделу заменит собой лояльность по отношению ко всей организации. Функциональные структуры менее удобны, когда организация диверсифицируется, поскольку трудно адаптировать одни и те же функции к разнообразным требованиям к продуктам или услугам, так как централизация авторитета в этом случае имеет тенденцию к унификации.**ОС** можно рассматривать с точки зрения кол-ва управленческих слоев, из которых состоит организация. Высокие орг-ции –имеющие множество рук. уровней, такая **ОС** характерна для крупных компаний и гос.служб Высокие орг-ции имеют недостатки: избыточная бюрократия, долгий путь от процесса прин. реш. до конечных потреб. клиентов и невозможность быстро реагировать на изменения в окруж. среде.

Плоские оргции –несколько управлен.слоев. меньшн бюрократии, процесс принятия реш.непосредственно связан с нуждами потреб., и орг-ция способна быстро адаптироваться к изменениям во внешней среде, в ее окружении. Плоская орг-ция – это обычно маленькая фирма. Но постепенно все больше и больше крупных компаний стараются улучшить свою конкурентоспособность при помощи сокращения своих управ. структур и при помощи орг-ции подразделений, сфокусированных на производстве.

1. Внешняя и внутренняя среда организации.

 Обычно изменения внутри организации вызваны изменениями во внешней среде. Можно выделить две группы компонентов внешней среды, изменения которых влекут за собой перемены в организации.

 Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации.

 1. Поставщики. Любая организация использует результаты труда других организаций: сырье, полуфабрикаты, комплектующие, услуги.

 2. Кредиторы. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной орг-ции, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

 3. Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

 4. Законы государства. Организации обязаны соблюдать не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное исполнение законов в сфере своей компетенции.

 5. Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации.

 6. Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

 Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

 1. Состояние экономики страны.2. Состояние мировой экономики.3. Научно-технический прогресс.

 4. Социокультурные факторы1.5. Политические факторы.

 Естественно, что в каждом конкретном случае состав и характер факторов внешней среды будут различны. Однако в любом случае надлежит учитывать:

 а) взаимосвязанность факторов внешней среды;б) сложность внешней среды;в) изменчивость среды;

 г) неопределенность внешней среды.

Внутр.среда- форм. в зависимости от ее миссии и целей и включает людей, технику, технологии, информацию, организационную культуру и другие составляющие В организации можно выделить следующие подсистемы:

- социальную - совокупность людей, работающих в орг-ции, со сложным комплексом отношений между ними;

- произв.-техническую - комплекс машин, оборудования, сырья, материалов, инструмента;

- информационную – совокупность орг.технических средств, обеспеч. каналы и сети орг-ции соответствующей информацией для эффективных коммуникаций в управлении организацией

- экономическую – совокупность экономических процессов : движение капитала, денеж средств, соотношение затрат и доходов, другие экономические показатели;

- маркетинговую – обеспечение потребностей клиентов в товарах или услугах организации путем изучения рынка, создания системы сбыта, формирования оптимального ценообразования и эффективной рекламы, а также активного воздействия на рынок и существующий спрос для увеличения рыночной доли и повышения рентабельности продаж.

Организация должна создаваться применительно к людям, поэтому при распределении полномочий необходимо учитывать интересы и предпочтения индивидуумов. Поведение членов организации рассматривается как внутренняя среда.

1. Анализ квалификации работников организации. Уровень образования, профессиональных навыков, система обучения внутри организации и ротация кадров.

2. Выбор и разработка организационной культуры компании (форма одежды, стиль общения, традиции).

3. Формы и правила организации заработной платы (материальное стимулирование персонала, политика вознаграждения).

4. Определение маркетинговой политики – определение собственной ценовой политики, торговая марка, реклама, продвижение товара на рынке.

5. Разработка организационной структуры – правила распорядка рабочего времени, ведение внутренней отчетности.

6. Финансовый анализ. Организация бухгалтерской, налоговой отчетности. Управленческий учет. Контроль над движением денежных средств

1. Показатели эффективности организации.

Для оценки эффективности используется система обобщающих и частных показателей.

Обобщающие:объем производства;прибыль;рентабельность;время и др.

Частные характеризуют использование от­дельных видов ресурсов — труда, основных средств, инвес­тиций:

темп роста производительности труда;материалоемкость продукции;

К показателям, характеризующим труд менеджера, можно отнести:

снижение трудоемкости обработки управленческой информации;сокращ.управленч. персонала, сроков обработки информации;сокращ. потерь раб. времени управ. персонала улучшением организации труда.

Эффективность управленческой системы оценивается количественными и качественными показателями.

Колич: комплекс трудовых показателей — экономия живого труда в сфере управ.(численность, сокращение трудовых процессов управления) и др.;фин. показатели деятельности системы управ­ления (сокращ. расходов на управ. и т.п.);

показатели экономии времени (сокращение продол­жительности циклов управления в результате внедре­ния информационных технологий, организационных процедур).

Качеств :повыш. научно-технического уровня управления;повыш. квалификации менеджеров;повыш уровня обоснованности принимаемых решений;формирование организационной культуры;удовлетворенность трудом;

завоевание общественного доверия;усиление соц. ответственности организации;экономические последствия.

Эфф. управ. бывает тактической - отражает получе­ние эффекта в ближайшем времени, стратегической — в будущем.

Эфф. можно различать как потенциальную-оценивается пред­варительно и реальную определяется полученными на прак­тике результатами.

ЭУ опред. как в относительных величинах — соотношение цели и полученного результата, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения, так и в общем виде, например, в полученной прибыли. Но нельзя упрощенно подходить к оценке эффективности управления, соизмеряя полученную прибыль и затраты по управлению, ибо результат управления может быть не только экономическим, но и социально-эко­номическим, социальным.

понятие эфф-ть включает в себя различные виды:способность достигать намеченных целей и в запла­нированные сроки; цена ресурсов, затраченных на достижение цели; степень удовлетворения интересов различных групп личностей и организаций, связанных с деятельностью предприятия (собственников, менеджеров, работников, клиентов, поставщиков и др.)

1. Организационная культура– это комплекс наиболее стабильно и продолжительно существующих характеристик ор-ции. она объединяет ценности и нормы, свойственные для организации, стили процедуры управления, концепции технологического соц. Развития и задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решения на каждом уровне управления, возможности рационального использования ресурсов организации, определяет ответственность, дает направление развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с организацией. Под ее влиянием склад поведение отдельных работников. ОК оказ. влияние на эфф. деятельност. Орг-ции.

Ни одна организация не похожа на другую, каждая имеет свое «лицо» свою орг. культуру.

Современный менеджмент рассматривает ОК как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

Организационная культура выполняет две основные функции:

• внутренней интеграции: осуществляет внутреннюю интеграцию членов организации таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

• внешней адаптации: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

Основные элементы организационной культуры:

• Поведенческие стереотипы: общий язык, используемый членами организации; обычаи и традиции, которых они придерживаются; ритуалы, совершаемые ими в определенных ситуациях.

• Групповые нормы: свойственные группам стандарты и образцы, регламентирующие поведение их членов.

• Провозглашаемые ценности: артикулированные, объявляемые во всеуслышание принципы и ценности, к реализации которых стремится организация или группа («качество продукции», «лидерство на рынке» и т.п.).

• Философия организации: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются ее действия по отношению к служащим, клиентам или посредникам.

• Правила игры: правила поведения при работе в организации; традиции и ограничения, которые следует усвоить новичку для того, чтобы стать полноценным членом организации; «заведенный порядок».

• Организационный климат: чувство, определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными сторонними лицами.

• Существующий практический опыт: методы и технические приемы, используемые членами группы для достижения определенных целей; способность осуществлять определенные действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации.

Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся в данной организации корпоративную культуру. Часто в бизнес-среде руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Формирование организационной культуры обычно осуществляется в процессе профессиональной адаптации персонала

Основные параметры ОК:

1. Акцент на внешних (обслуживание клиентов, ориентация на потребности потребителя) или внутренних задачах. Орг-ии ориентированы на удовлетв- потребностей потребителя, имеют значительные преимущества в рын. эк-ке, отлич. конкурентоспособностью;
2. Направленность активности на решение организационных задач или на соц. аспекты функционирования организации;
3. Меры готовности к риску и внедрению нововведений;
4. Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решения, то есть с коллективом или индивидуально;
5. Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам;
6. Выраженное сотрудничество или соперничество между отдельными членами и группами в организации;
7. Степень простоты или сложности организационных процедур;
8. Мера лояльности работников в организации;
9. Степень информированности работников о их роли в достижении цели в организации

Свойства организационной культуры:

1. Совместная работа формирует у коллектива представления об организационных ценностях и способах следования этим ценностям;
2. Общность означает, что все знания, ценности, установки, обычаи используются группой или трудовым коллективом для удовлетворения;
3. Иерархичность и приоритетность, любая культура представляет ранжирование ценностей, часто главными для коллектива считаются абсолютные ценности общества;
4. Системность, организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

* 1. Идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации через принятие ее норм и ценностей;
	2. Реализация норм предписывающих стремление к достижению цели;
	3. Формирование стратегии развития организации культура).;
1. Этика организации.

Разработка этических нормативов - положений, описывающих систему общих ценностей и правил этики организации. Как правило, этические нормативы оформляются в виде "этического кодекса", "заповедей основателя", "образе жизни компании" и т.п.

Создание комитетов по этике. В подобные комитеты как правило входят представители высшего руководства компании, собственники и прочие стейкхолдеры. Они выполняют роль мирового судьи, "совести организации", вынося авторитетные официальные нравственные суждения по спорным этическим вопросам.

Проведение социальных ревизий. Подготовка отчетов перед широкой общественностью о ходе программ социальной ответственности, а также о этичности ведения бизнеса, принятия управленческих решений и взаимоотношений сотрудников. Как правило, такие отчеты составляются внешними независимыми организациями - влиятельными журналами, телеканалами, ассоциациями и т.п.

Обучение сотрудников этичному поведению. Сегодня курсы этики включают во многие программы повышения квалификации и профессиональной переподготовки. Цель таких курсов - повысить общую культуру профессионального поведения и этичность поступков, а также подвести людей к мысли о моральной ответственности и нравственных последствиях совершаемых ими действий.

Личный пример руководителя. Руководитель, как правило является моральным лидером компании, задавая общий климат и определяя степень этичности поступков. Личный пример высоко нравственного поведения руководителя практически всегда побуждает сотрудников следовать новым этическим нормам.

1. Индивидуальное поведение в организации.

Вступив в группу, чел. стремится вписаться в систему сущ. отнош. и установить контакты с ее членами. Процесс . включ. в группу зависят от того, в какой степени произошло принятие или отторжение человеком групповых норм и ценностей.

1 тип: полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае чел. старается вести себя так, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами орг-ции. ( быть дисциплинированным, вып. свою роль полностью в соответствии с принятыми в орг-ции нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение преданного и дисциплинированного члена организации.

2 тип:»ПРИСПОСОБЛЕНЕЦ» человек не приемлет ценностей орг-ции, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в орг-ции. - Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом орг-ции, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее, может в любой момент покинуть орг-цию или совершить действия, которые могут противоречить интересам орг-ции, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовке для того, чтобы добиться повышения зарплаты.

3 тип: »оригинал» человек приемлет ценности орг-ции, но не приемлет сущ. в ней нормы поведения. В данном случае чел. может порождать много трудностей во взаимоотнош. с коллегами и рук-ом, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать состояние свободы выбора форм поведения для таких ее членов, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

4 тип:»бунтарь» индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей орг-ции. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с орг.окружением и создает конфликт.ситуации. ..в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих. В качестве основополагающих начал поведения человека можно выделить следующие: способности, предрасположенность, потребности, ожидание, восприятие, ценности.

Способности. Люди различаются наиболее наглядно по своим индивидуальным способностям, присущим человеку качествам. Орг-ции пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность, и какую работу будет выполнять конкретный работник. Выбор человека, Который лучше других способен выполнять определенную работу, является средством увеличения выгоды от специализации,

Предрасположенность, одаренность - это потенциал человека, в отношении выполнения Конкретной работы. Являясь результатом сочетания врожденных качеств и приобретенного опыта, одаренность становится талантом, открывающимся в определенной области. Руководители, в частности, должны уметь оценивать возможности людей, Предрасположенность к управлению очень. важна при выборе кандидатов на обучение менеджменту.

Потребности - это внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения нехватки чего-либо. Основными считают физиологические потребности в пище, питье, тепле, а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу, группе людей. Многие люди имеют потребность к власти и влиянию, но эта может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их основные потребности. Организация должна создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к достижению целей организации.

Ожидания. Люди, основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, формируют ожидания относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно они решают, насколько вероятно свершение чего-то значимого для них. Эти ожидания оказывают значительное влияние на поведение. Если работник ожидает, что его дополнительные усилия будут вознаграждены, то, вероятно, он будет их прилагать. При отсутствии таких ожиданий трудно рассчитывать на дополнительные усилия со стороны работника.

Восприятие значительно влияет на ожидания и поведение. Для практических целей можно определить восприятие как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Все события влияют на поведение только в той мере, в какой воспринимаются самим человеком. Если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно должно доказать работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей.

1. Социальные роли личности в организации.

– это нормативный образец поведения ожидаемый от каждого в соответствии с местом, занимаемым в системе социальных отношений.

Ролевое поведение личности рассматривается как функция 2-ух переменных : «Я» и социальной роли.

Качества выполняемой соц. роли, зависит от того, насколько чело. понимает и принимает свою соц. роль.

Для успешного вып. СР необходимо 3 условия :1информированность2психологическое включение ( согласие человека со своей ролью)3соответствие между «я» и требованиями социальной роли.

личность — это социаль­ное лицо человека, некий готовый образ — маска (герой, злодей, умник, дурачок и т.д.). Формирование личности происходит че­рез принятие и исполнение человеком определенной соц. роли. Она представляет собой систему ожиданий, предъявляемых окружением к чел-ку, — требование вести себя опред.образом. СР фиксирует общественную позицию человека.

человек выполняет не одну, а набор ролей, Он может быть одновременно рук-ем пред-тия, студентом-заочником, мужем, и т.д Член­ство в каждой группе предъявляет к чел. разные треб-ия, поэтому он по-разному ведет себя в различных соц. ситуациях.Американский ученый Г. Минцберг провел анализ работы ме­неджеров и выделил десять основных ролей, выполняемых ими в организации. Он объединил их в три группы: межличностные, информационные и связанные с принятием решения.

межличностным -1:номинальный глава — выполняет ряд постоянных обязанно­стей представительского и символического характера: принимает посетителей, подписывает документы и т.д.;2лидер, руководитель — отвечает за отбор, расстановку и моти­вацию персонала, осуществляет контроль за работой подчиненных;

3связующее звено — осущ. поддержание связи с вне­ш. источниками инф-ции, налаживание внеш. связей и контролирует получение почты.

К информационным:1наблюдатель — изучает ситуацию, в которой находится орг-ция, ее внеш. и внутр. среду;

* + 1. распространитель — передает инф-цию, полученную из­вне или от подчиненных, проводит инструктивные совещания, служит проводником информации для других членов организа­ции;
		2. представитель — предоставляет информацию о своей органи­зации вовне.

 связанным с принятием решений, следу­ющие:1предприниматель — роль, связанная с разработкой новых проектов и мероприятий, способных улучшить показатели дея­тельности организации;2 ответственный за отсутствие сбоев в работе — в этой роли менеджер отвечает за принятие мер при возникновении проблем и непредвиденных обстоятельств; 3 распределитель ресурсов — в этой роли менеджер отвечает за распределение всех видов ресурсов — денежных, людских, мате­риальных; 4 участник переговоров — представляет организацию, обсуж­дает условия договоров.

Возможен ряд конфликтов, связанных с системой отношений человека и его социальной позиции:

- конфликт между личностью и ролью, когда чел. понима­ет , что роль, которую он выполняет, не соответствует его жела­ниям и возможностям;

- внутриролевой конфликт, когда в ожиданиях группы содер­жатся противоречивые требования (руководитель, с одной сторо­ны, должен быть требователен и строг с подчиненными, с дру­гой — заботиться о них);

- межролевой конфликт, когда в одной ситуации сталкивают­-ся разные роли одного человека.

1. Ролевые конфликты.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или орг-ия ) вступает в противоречие с интересами другой стороны.два основополагающих момента выз конфликт:

· ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;

· ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Ролевой конфликт определяют как ситуацию, в которой индивид, сталкивается с несовместимыми ролевыми ожиданиями и оказывается не в состоянии выполнять предъявляемые ролью требования.

1 внутриролевой -когда один и тот же член ролевого набора дает два или более несовместимых задания.

2 межролевой внутриличностный - когда две или более роли, вып.индивидуумом, содержат несовмест. требования.

3 межролевой - когда два или более субъектов соц.отношения имеют несовместимые ожидания.

4 личностно-ролевой. Он имеет отношение к ситуации, когда личные позиции исполнителя роли оказываются несовместимыми с его ролевыми требованиями. Отметим, что высокий уровень ролевых конфликтов ведет не только к более низкой степени удовлетворенности работников своей работой, но и к снижению производительности и к повышению текучести кадров.

Существует такое понятие как ролевая неопределённость. Оно означает, что исполнитель роли не точно знает, что именно от него требуется. При этом исполнитель роли может либо не знать целей, которые должны быть достигнуты, либо путей достижения этих целей. Корни ролевой неопределенности следует искать в ролевом наборе, когда ожидания, формируемые этим набором, недостаточно ясны (тогда как в случае возникновения ролевого конфликта они ясны, но несовместимы).

Признавая отрицательное возздействие как ролевого конфликта, так и ролевой неопределенности, необходимо задаться вопросом: «А какая проблема является более серьезной?» Ответ зависит от положения, занимаемого исполнителем роли. Ролевой конфликт является более серьезной проблемой на низших уровнях, тогда как ролевая неопределенность - на высших.

Типы ролевых конфликтов.

Внутриорганизационный конфликт чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации.

Выделяют четыре типа разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно- функциональный и ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отличительные черты.

Так, вертикальный конфликт - это конфликт между уровнями упр. в ор-ции. Его возникновение и обусловлено теми сторонами жизни орг-ции, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п.

Горизонтальный конфликт вовлекает разные по статусу части орг-ции и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению.

Линейно-функциональный конфликт чаще носит сознательный или чувственный характер. Его решение связано с улучшением отношений между линейным руководством т специалистами.

Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание. Нечёткие инструкции и неопределённая постановка задачи, неясность смысла и значения порученного действия могут привести к тому, что человек, выполняющий роль, даже, несмотря на старание и желание всё сделать наилучшим образом, получит отрицательный с позиций организации результат.

1. Теория мотивации трудовой деятельности

мотивация — это деятельность, имеющая целью активизировать людей, работающих в организации, и побудить их эффективно трудиться для выполнения целей, поставленных в планах.

Процесс мотивации включает:• установление неудовлетворенных потребн;• формулировка целей, направленных на удовлетворение потреб;• определение действий, необходимых для удовлетворения потреб.

Действия по мотивации включают экон. и морал-е стимулирование, обогащение самого содержания труда и создание условий для проявления творческого потенциала работников и их саморазвития.

Мотивация- динамическая система взаимодействующих между собой внутр (мотиваторов) и внешних факторов, вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека.

внутре фактораы-потребности, желания, стремления, ожидания, восприятия, ценностные установки и другие психологические компоненты личности. Внешний фактор управления может воздействовать на работника либо принуждая его силой, либо предоставляя какие-то блага. Разработано множество часто противоречивых теорий для объяснения того, почему индивид действует; почему он выбирает именно те действия, которые совершает; почему некоторые люди обладают более сильной мотивацией, чем другие, в результате чего добиваются успеха там, где имеющие не меньшие возможности и способности терпят неудачу

Приверженцы содержательных теорий мотивации пытаются определить, что конкретно стимулирует людей к труду. Первоначально считалось, что единственным стимулом к деятельности являются деньги (научный менеджмент); несколько позже стали полагать, что стимулы также включают условия работы, безопасность и, по всей видимости, демократический стиль руководства (школа человеческих отношений). Еще некоторое время спустя стали считать, что содержание мотивации заключается в так называемых потребностях или мотивах "более высокого уровня", таких, например, как уважение и самовыражение (Маслоу); ответственность, признание, достижение и продвижение (Герцберг); рост и самосовершенствование (Альдерфер). Сущ.достаточно много вариантов типологий мотивации к труду. Эйдельман Я.Л. и Лапыгин Ю.Н. на основании эмпирических исследований, проведенных в 1991 году во Владимирской области, сгруппировали различные мотивы трудовой деятельности в 5 типов мотивации:

Инструментальный - ориентация на труд как средство достиж.. матер. благ, лежащих вне сферы труда;

Комфортно-ориентированный - ориентация на относительно комфортные условия труда;

Коллективистский - ориентация на полож. эффект общения с другими членами коллектива и рук-лями;

Достижительный - ориентация на повыш. статуса, квалиф., на признание в кол-ве, продвиж. в должности и

Интеллектуальый - ориентация на сложную, инт. работу, позволяющую раскрыть свои способности.

Мотивация в управлении персоналом понимается как процесс активизации мотивов работников (внутренняя мотивация) и создания стимулов (внешняя мотивация) для их побуждения к эффективному труду. Целью мотивации является формирование комплекса условий, побуждающих человека к осуществлению действий, направленных на достижение цели с максимальным эффектом. Процесс мотивации упрощенно может быть разбит на следующие этапы: выявление потребностей, формирование и развитие мотивов, управление ими с целью изменения поведения людей, необходимого для реализации целей, корректировка мотивационного процесса в зависимости от степени достижения результатов.

Теоретические основы мотивации были заложены содержательными и процессуальными теориями мотивации. В современном менеджменте предпринимаются активные попытки пересмотра классических теорий мотиваций с целью их приспособления к большего современной структуре потребностей.

Виды мотивации

Внешн. мотивация (экстринсивная) — мотивация, не связанная с содержанием определенной деятельности, но обусловленная внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Внутренняя мотивация (интринсивная) — мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Положительная и отрицательная мотивация. Мотивация, основанная на положительных стимулах называется положительной. Мотивация основанная на отрицательных стимулах называется отрицательной.

Пример: конструкция «если я разберу на столе, я получу конфету» или «если я не буду баловаться, то получу конфету» является положительной мотивацией. Конструкция «если я разберу на столе, то меня не накажут» или «если я не буду баловаться, то меня не накажут» является отрицательной мотивацией.

Устойчивая и неустойчивая мотивация. Устойчивой считается мотивация, которая основана на нуждах человека, так как она не требует дополнительного подкрепления.

Различают два основных типа мотивации: «от» и «к», или «метод кнута и пряника».

Основные задачи мотивации заключаются в следующем: 1) формирование у каждого сотрудника понимания сущности и значения мотивации в процессе труда; 2) обучение персонала и руководящего состава психологическим основам внутрифирменного общения; 3) формирование у каждого руководителя демократических подходов к управлению персоналом с использованием современных методов мотивации.

1. Социализация личности в организации. Теория социализации.

Основной задачей социализации является обеспечение гармоничного и эффективного включения сотрудников в жизнь организации. Для этого важно правильно построить взаимодействие человека и организационного окружения. Необходимо уяснить что именно в личности человека определяет его поведение в организации и какие характеристики организационного окружения влияют на процесс включения человека в деятельность организации. Особую сложность организационной социализации создают девиации(отклонения). Многие попытки зафиксировать отклонения были и будут сомнительными, так как отклонение от правил происходит в соответствии с неявными и скрытыми интересами, в том числе и с интересами менеджмента; вдобавок изменяющиеся рынки, новые формы организации и технологии, постоянно предлагающие новые варианты и возможности, способствуют появлению новых девиаций. Попытки изменять рабочие системы (во избежание отклонений или при направленности на их устранение) без должного понимания их социального содержания и осо­бенностей функционирования часто приводят к серьезным вредным и неожиданным последствиям.

социализация личности: это: 1. включённость индивида в процесс соц. отношений. 2. усвоение чел-ком социологического опыта, соц. Норм, традиций и т.д., т.е. социализирована та личность, которая способна усвоить соц. опыт и произвести его в деятельности. 3. становление личности по модели или в контексте определённой культуры. 4. навязывание некоторой доктрины образа жизни. социализация – есть процесс усвоения индивидом ценностей и кол-ва соц. групп и общества в целом и формирование их в осознанную систему соц. установок, котор. определяют позиции и поведение индивида в соц. среде

Основные св-ва социализации: 1. активность-пассивность субъективной социализации; 2. осознанность – неосознанность; 3. система-порциональность. Возрастные особенности социализа-ции: критерии, характеризующие специфику стадий – 1. взаимосвязь биологич. и соц.; 2. ведущая деятельность; 3. роль общения; 4. соотношение интенсивности когнитивных и эмоц. компонентов; 5 Ведущие институты социализации; 6. степень защищённости личности от соц. среды. Например, для дошкольного возраста: 1. биологическое определяет социальное; 2. Игра - перенятие опыта через неё; 3. общение ограничено –семья; 4. ведущие эмоц. компоненты; 5. семья; 6. максимальна защищённость.Существуют следующие возрастные стадии: доподростковый возраст, подростковый, взрослость, пожилой человек. Социализация продолжается в течение всей жизни человека.

1. социальные установки личности и способы их изменения.

Томас и Знанецкий (1918-1920) дали первое определение: состояние сознания, регулирующее отношение и поведение человека в связи с определённым объектом в определённых условиях, и психологическое переживание им социальной ценности, смысла объекта. Признаки соц. установки: 1. оказывают регулирующее влияние на наше поведение (спортсмен на забеге в соревнованиях – его соц. установка добиться успеха); 2. готовность реагировать на соц. объект; 3. основана на прежнем опыте. Соц. установка по Олпорту: это состояние сознания человека, которое характеризуется готовностью человека вести себя определенным образом – доминирующее понимание на сегодня. Структура соц. установки: в 40 годах Смит выделяет 3 компонента в структуре социальных установок: когнитивный компонент (знание объекта); эмоциолнально-оценочный (аффективный) – отношение к социальному объекту; поведенческий – готовность вести себя определённым образом, но ещё не действовать. Дифференциация соц. установки и простой установки (По Узнадзе): соц. уст. осознаваема, а простая – неосознаваема и представляет, прежде всего, психофизиологическую готовность к определённым действиям; соц. уст. – регулятор в сложной обстановке, а простая – в простой; соц. установки основаны на социальных потребностях, а простые – на витальных (базовых) потребностях; в простой установке минимальна роль когнитивного компонента; а соц. уст. максимально выражены все 3 компонента (когнитивный, эмоциональный, поведенческий). Основные виды соц. установок: 1. соц. уст. на объект-готовность вести себя определённым образом по отношению к объекту; 2. ситуативная установка – отношение в условиях различных ситуаций к соц. объектам; 3. соц. установка, которая тесно связана с конкретными социальными группами, например возрастная установка; 4. частные и общие соц. установки (по обобщённости); 5. перцептивные социальные установки (как воспринимать и оценивать тот или иной соц. объект). Причины расхождения социальных установок и поведения: 1. человек неприятен нам, но при встрече с ним мы ведём себя по дружески; 2. в экстремальных ситуациях и в ситуациях угрозы для жизни других людей (мужчина, заступившийся за женщину); 3. традиции и обычаи в соответствии с которыми человек себя ведёт; 4. взаимодействие доминантных и субдоминанатных установок личности (по степени интенсивности). Частные формы соц. установок: 1. стереотип – чрезвычайно устойчивое и ограниченное представление о соц. объекте. 2. предрассудок – сильно искажённое представление об объекте. 3. Я-концепция – совокупность соц. уст. о себе: каким себя видим, как себя воспринимаем и т.д. (выражены все 3 компонента)

1. групповое поведение в организации.

потребность личности в причастности к группе, общении может быть реализована лишь при групповом взаимодействии. Группа состоит из работников, поведение и результативность которых зависят от действий других. При правильной организации работы в группе проявляется эффект синергии, т. е. возможности группы многократно увеличиваются по сравнению с суммарной возможностью отдельных участников.

В своем развитии группы проходят несколько стадий: формирование, бурление, нормирование, выполнение работ, расформирование. Зная, на какой стадии находится та или иная группа, менеджеры могут по-разному влиять на групповое поведение. Хаар-кой жизнедеятельности группы яв. функц. в ней процессов нормативного поведения, связанного с реализацией групповых норм.

Под нормой понимается стандартизованные нормы поведения, принятые членами группы, они регулируют деятельность группы, как организованной единицы. Функционирование групповых норм непосредственно связано из социальным контролем и поведением индивида. Соблюдение норм обеспечивается соответствующими санкциями.

Групповые нормы - правила, выработанные группой, принятые ее большинством и регулир. взаимоот. между членами группы. Для обеспеч.соблюдения этих норм всеми членами группы выраб.. система санкций. Санкции могут иметь поощрительный или запретительный характер. При поощрительном характере группа поощряет тех членов, которые выполняют требования группы - растет их статус, повышается уровень их эмоц. принятия, применяются другие псих. меры вознаграждения. При запретительном характере группа склонна на наказание тех членов, поведение которых не соответствует нормам. Это могут быть псих. методы воздействия, снижение общения с "провинившимися", понижение их статуса внутри групповых связей.

Признаком социально-психологических явлений в группе является нормативность поведения индивида. Социальные нормы выполняют функции ориентации поведения, её оценки и контроля за ней.

Социальные нормы поведения обеспечивают особенную унификацию поведения членов группы, а также регулируют отличия в средине группы, поддерживают стабильность ее существования. Цель, поставленная себе индивидом, определяется групповыми нормами. Влияние группы на индивида оказывается в его желании согласовывать свои действия с нормами, принятыми в группе, и избегать действий, которые могут быть рассмотренными как отклонение от них.

Нормативное влияние это конкретизация более общей проблемы - влияния группы на поведение индивида, которая может быть дифференцирована, как исследование четырех относительно самостоятельных вопросов:

- влияние нормы группового большинства,

- нормативного влияния группового меньшинства,

- последствия отступления индивида от групповых норм,

- референтных групп особенности.

Особенно остро стоит проблема принятия системы групповых норм для нового члена группы. Познавая, какими правилами руководствуются члены группы в своем поведении, какими ценностями дорожат и какие взаимоотношения исповедуют, перед новым членом группы встает проблема принятия или отвержения этих правил и ценностей. При этом возможны следующие варианты его отношения к данной проблеме:

- сознательное, свободное принятие норм и ценностей группы;

- вынужденное принятие под угрозой санкций группы;

- демонстрация антагонизма по отношению к группе (по принципу "белой вороны");

осознанное, свободное отвержение групповых норм и ценностей с учетом возможных последствий (вплоть до ухода из группы).

Важно иметь в виду, что все эти варианты дают возможность человеку определиться, найти "свое место в группе или в рядах "законопослушных", или в рядах "местных бунтарей".

Исследования показали, что второй вариант поведения человека по отношению к группе очень распространенный. Вынужденное принятие человеком норм и ценностей группы под угрозой потери этой группы или своего положения в ней получил название конформизма. Начало экспериментов по изучению этого феномена положил американский психолог С. Аш.

1. Поведение неформальных групп (НГ), коалиций и команд в организации

все члены объединены на добровольных началах , а характеристики : статусы , иерархии , нормы , лидерство – складываются в них произвольно , сами по себе.

НГ, объединяющие людей разных отделов, цехов, групп часто возникают внутри формальных орг-ций - Это естественный процесс, возникающий тогда, когда штатное развитие коммуникаций отстает от развития технологий, профессионализма персонала в организации. Отнош. между членами формируются на основе личных симпатий .Члены группы связаны общностью взглядов, склонностей и интересов. НГ сущ. в каждой орг-ции Они неизменно «вырастают» из дружеских отношений и отношений, не определяемых организационной схемой. Для организации важно, чтобы неформальные группы не доминировали. Способы влияния неформальной группы на деятельность организации:

1. Неоф.. общение с помощью которого НГ осущ. свою власть (неформ. коммуникация)
2. Способность действовать или бездействовать немало примеров, когда организации были поставлены «на колени» несанкционированным менеджментом
3. Несанкционированное установление производственных норм - . .НГ может работать на то,чтобы продвигать вперед или тормозить развитие организации. Задача менеджера состоит в том, чтобы минимизировать влияние этих групп и направлять в нужное русло их власть.Причины, побуждающие людей вступать в неформальные отношения:
4. Чувство принадлежности. - одна из самых сильных наших эмоциональных потребностей;
5. Взаимопомощь.
6. Зашита. . вступления в НГ явл. осознанная потребность в защите, сила в единстве
7. общение. во многих орг-циях система внутр. контактов слабая, руководство намеренно скрывает от подчиненных опред. информацию, доступ к неформальному получению информации слухам) возможен только в неформальной организации;

5)симпатии. Люди часто присоед. к НГ чтобы быть ближе к тому, кто им симпатичен.

Влияние НГ может контролироваться, но, чтобы этого добиться, нужно четкое представление о том как и почему функционирует НГ..Сущ. НГ в ор-ции –нормальное явление. они чаще всего укрепляют труд.коллектив, и руководитель орг-ции должен их поддерживать.

Коалиция объединение, создаваемые добровольно для достижения общих целей

При заключении коалиционных сделок\*\*\* определяющая роль во многом принадлежит методике распределения прибыли от коалиции — ведь основным мотивом коалиционных взаимодействий (если исходить из концепции рационального выбора) явл. участие в дележе политических дивидендов. В целом эксперты выделяют два непременных принципа распределения политической выгоды после успеха коалиции:

факторы, , влияющие на продолжительность и эффективность коалиции

— размеры коалиции (не добившиеся успеха или победные, но оказавшиеся на поверку излишне крупными — нестабильны);

— реальная идейно-политическая дистанция между партнерами (чем больше разногласий по поводу шкалы приоритетов, тем нестабильнее коалиция);

— число участников (чем больше коалиционеров, тем труднее соблюдать условия соглашения);— стиль ведения каждым из участников переговоров и/или степень его идейной гибкости (чем решительнее один из партнеров настаивает на своем, тем труднее приспособиться остальным);— различные переменные показатели, влияющие на принятие решений внутри коалиции (партнеры, сотрудничавшие раньше или сродственные идейно, быстрее находят общий язык, вероятен их "пул" против остальных коалиционеров);

— внешняя событийная среда (форс-мажорные события внутри и вне страны нередко оцениваются коалиционерами по-разному, что может способствовать расколу коалиции).

Команды - соподчиненные группы руководителя-лидера и его сотрудников, а также рабочая группа, достигшая высшего уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков.

**Рабочие** (целевые) - на опред. время с целью выполнения определенного задания;

**Комитеты** – спец. и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управ., координации деят-ти и т.п. (совет директоров, комитет профсоюза).

**Нефор. группы** обр. спонтанно для удовлет. тех индив. потребностей раб., которые по тем или иным причинам не удовлет. в рамках формальной группы - в защите, в участии, в общении, в информации. Поведение членов неформальных групп, возглавляемых лидером.

1. **СТРЕСС НА РАБ. МЕСТЕ**— состояние псих. Напряж., возникающее у чел. под влиянием сильных воздействий. Может быть +, так и - влияние на жизнедеятельность, вплоть до ее полной дезорганизации.

**Признаки раб. стресса** варьируются в зависимости от особенностей раб. окружения и как долго работник нах. под воздействием инициатора стресса и насколько интенсивен был этот «индуктор». К симптомам раб стресса относятся:- бессонница;- потеря умств. концентрации;- чувство тревоги;- нежелание выходить на раб.;- депрессия;- раздражительность семейные конфликты;- ряд физ.заболеваний, таких как болезни сердечно-сосудистой, мигрень, проблемы со спиной.**Причины, вызывающие рабочие стрессы *I. Ненадежность работы***Реорганизация и слияние компаний, и ряд других изм. могут стать главными стрессорами для служащих компаний, старающихся выжить в условиях жесткой рын. конкуренции.

***II. Чрезмерно высокие треб. к исполнению рабочего задания***

Увеличение объема работ, чрезмерное увеличение продолжительности рабочего дня и интенсивное давление в сторону ускоренного выполнения задания за один и тот же период времени и за одну и ту же зарплату может фактически привести к физическому и эмоциональному истощению работника.

***III. Экспансия новых технологий***— компьютеризации,— может инициировать у рук-ва повыш. ожидание в плане производительности, ускорения рабочих процессов, повышения эф-ти и, привести к увеличению требований и повышению давления на работников, которые постоянно пребывают «на пике» своих возможностей выполнения операций. В аналогичной ситуации находятся, например, инженерно-технические работники тяжелого машиностроения, которых постоянно тревожит мысль о технологическом прорыве и конструкторской импровизации, о необходимости форсирования процесса повыш. квалиф. и использования новых программных продуктов.

***IV. Культура рабочего места***Принуждая себя адаптироваться к различным аспектам культуры, таким как характер общения, соблюдение иерархии, строгость в одежде, специфическое рабочее окружение, характер взаимоотнош. с рук-вом, работник может потерять общую стабильность своего положения, что может стать «индуктором» стресса. С

***V. Личные и семейные проблемы*** Работники, которые имеют личные или семейные проблемы, как правило, привносят свои беспокойства и тревогу на рабочее место. И если служащий находится в депрессивном состоянии, у него может притупляться внимание или же полностью отсутствовать мотивация на исполнение своих обязанностей, что в конечном счете приведет к снижению уровня ответственности за порученное ему дело.

выделено **несколько стратегий или техник предотвращения и уменьшения стресса.**

- оргция для рук-лей низшего звена и менеджеров сред. уровня тренингов, для предотвращении, распознавании и преодолении стрессов на рабочем месте;

- использование по возможности групп. работы по командным принципам, рассчитанной на создание у сотрудников ощущения большего контроля над работой; разработка программы поддержки сотрудников включая консультации по предотвращению и лечению связанных со стрессом нарушений здоровья; - демонстрация поддержки программ обучения сотрудников в связи с технологическими изменениями; - бoльшая гибкость графиков работы; - проведение семинаров по управлению конфликтами и развитию навыков межличностного общения для сотрудников; - обеспечение открытости каналов коммуникации между высшим уровнем менеджмента и остальной частью организации. стратегия важна для сниж. влияния таких факторов, как отсутствие гарантии сохранения рабочего места, смешение ролей, боязнь изменений и сопротивление им, ощущаемая несправедливость системы вознаграждения, и других факторов, связанных с работой.

17.Конфликты в организации

элементами конфликта явл.:оппоненты – субъекты и участники сам **Конф**;Конфл. ситуация – база для конфликта;объект конфликта – конкретная причина конфликта, его движущая сила.

Объекты могут быть трех видов:Объекты, которые не могут быть разделены на части;Объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками;Объекты, которыми участники могут владеть совместно.Причина К – могут быть внутр. и внеш., объективными и субъективными.

Объективные:Ограниченность ресурсов;Структурная зависимость участников произв. процесса друг от друга Субъективные:Различия в ценностях, в ценностных ориентациях, нормах поведения работников;Личностные особенности характера.

Инцидент – формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон. Может произойти случайно или может быть спровоцирован субъектами конфликта. Инцидент знаменует переход конфликта в новое качество, при этом возможно 3 варианта поведения сторон конфликта:

* + - Стороны стремятся уладить возникшие разногласия и найти компромиссное решение;
		- Одна из сторон делает вид, что ничего не произошло (уход от конфликта);
		- Инцидент становится сигналом к началу открытых столкновений.

К — ситуация, в которой каждая из сторон стремится занять позицию, несовместимую и противоположную по отношению к интересам другой стороны. Конфликт-особое взаимодействие индивидов, групп, объединений которые возникают при их несовместных взглядах, позициях и интересах.

Конфликтующими сторонами могут быть общественные группы, отдельные личности

 *Внутри личностный конфликт (ВЛК)*. участниками явл не люди, а различны псих. факторы внутре. мира личности, часто кажущиеся или являющиеся несовместимыми: потребности, мотивы, ценности ,чувства и

 ВКЛ, связанные с работой в орг-ции, могут принимать различные формы. наиболее распростр. — это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования.

 *Межличностный конфликт(МК).* распространенный тип конфликта. Конфликты возникают между руководителем и подчиненным, например, когда подчиненный убежден, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а ру-ль считает, что подчиненный не желает работать в полную силу.

 *Конфликт между личностью и группой.* Неф. группы устанавл. свои нормы поведения, общения. Отступление от принятых норм группа рассматривает как негативное явл., возникает конфликт между личностью и группой. Другой распространенный конфликт этого типа — конфликт между группой и руководителем. Наиболее тяжело такие конфликты протекают при авторитарном стиле руководства.

 *Межгрупповой конфликт.* служат разногласия между высшим и более низким уровнями управления , межгрупповые конфликты обусловлены несовместимостью целей в борьбе за ограниченные ресурсы (власть, богатство, территория, материальные ресурсы и т. п.), т. е. наличием реальной конкуренции, а также возникновением социальной конкуренции.

 *Межгрупповые конфликты сопровождаются:* — проявлениями «деиндивидуализации», т. е. члены группы не воспринимают других людей как индивидуумов, как самобытных личностей, а воспринимают их как членов другой группы, которой приписывается негативное поведение.Деиндивидуалиэация облегчает проявление агрессивности к другим группам ; проявлениями социального, межгруппового сравнения, в ходе которого более высоко и положительно оценивают свою группу, повышают свой престиж и одновременно принижают, обесценивают чужую группу, дают ей отрицательную оценку («они злодеи, они глупые, они отсталые» и т. п.). Соц. сравнение может инициировать конфликты,

 *Социальный конфликт* — это «ситуация, когда стороны (субъекты) взаимодействия преследуют какие-то свои цели, которые противоречат или взаимно исключают друг друга» *основные причины конфликтов в организациях.*

- Даже в самых крупных и богатых организациях ресурсы всегда ограничены. Необходимость распределять их практически неизбежно ведет к конфликтам. Люди всегда хотят получать не меньше, а больше, и собственные потребности всегда кажутся более обоснованными.

- Различия в способах достижения целей. У руководителей и непосредственных исполнителей могут быть разные взгляды на пути и способы достижения общих целей, Проблему можно решить по-разному, и каждый считает, что его решение самое лучшее.

- Конфликты в орг-ях часто связаны с неудовлетворительными коммуникациями. Неполная или неточн. передача инф. или отсутствие ее вообще явл. не только причиной, но и дисфункциональным следствием конфликта. Плохая коммуникация препятствует управлению конфликтами.

- Различия в психологических особенностях -- еще одна причина возникновения конфликтов: как уже говорилось, не следует считать ее основной и главной, но игнорировать роль психологических особенностей тоже нельзя. Каждый нормальный человек обладает определенным темпераментом, характером, потребностями, установками, привычками и т. д. Каждый человек своеобразен и уникален. Порой психологические различия участников совместной деятельности столь велики, что мешают ее осуществлению, повышают вероятность возникновения всех типов и видов конфликтов. В этом случае можно говорить о психологической несовместимости. Вот почему в настоящее время менеджеры все большее внимание уделяют подбору и формированию "слаженных команд".

**18 ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**

под орг. (корпоративной) культура - ценности и нормы, разделяемые большинством членов орг-ции, а также их внешние проявления (орга. поведение). **ОК выполняет две основные функции:**

• осуществляет внутреннюю интеграцию членов орг-ции таким образом, что они знают, как им следует взаимодействовать друг с другом;

• внешней адаптации: помогает организации адаптироваться к внешней среде.

 следует выделять типы организационной культуры, исходя, прежде всего из их способности гибко и быстро реагировать на происходящее в экономике и жизни общества измения. **В основе такой классификации лежат два фактора:**

 - насколько внешняя среда требует от организации гибкости либо стабильности;

 - где находится стратегическая цель организации: внутри или вне ее.

**Выделяют четыре типа организационной культуры.**

1. Если цели предп. находятся во внеш. среде, а в куль­туре орг-ции доминирующими явл. гибкость и способ­ность к изменениям для удовлетворения потребителей, такую ОК называют ***адаптивной*** или ***предпринима­тельской.*** В орг-иях с таким типом поощ. инновацион­ный подход.
2. Если цели деятельности орг-ии находятся вне ее, а ОК тяготеет к стабильности, то такую ОК называют ***культурой стратегических задач.*** Работники - имеют четкий круг обяз- и получают опред- вознаграждение за их выполнение.
3. Если цели деятельности орг. нах. внутри нее самой и при этом ее культура характеризуется гибкостью, можно говорить о ***клановой культуре.*** Удовлетворение потребностей ра­ботников, забота об их нуждах — важнейшая задача организаций с таким типом культуры.
4. Если цели деятельности орг. нах.внутри нее, а ее культура тяготеет к стабильности, то такую ОК называют ***бюрократической.*** - ха­рактерен систематический подход к ведению дел. Процедуры и правила четко прописаны, а недостаток свободы окупается на­дежностью и предсказуемостью.

Типы организационной культуры нельзя оце­нивать только в терминах «хороший» — «плохой». Каждый из них может быть адекватен той или иной ситуации на рынке, а также особенностям решаемых организацией задач.. Так, культура пер­вого типа будет актуальна для компаний, работающих в сфере маркетинга и новых технологий. Второй тип — для организа­ций, обслуживающих постоянный круг потребителей (предприя­тия, работающие в области энергетики, транспорта). Культура тре­тьего типа может дать высокую отдачу в научных и творческих организациях, предприятиях розничной торговли, а четвертый тип может быть эффективным в страховом и банковском деле.

- в орг-ции может быть как одна, *доминирующая культура,* так и не­сколько разных *субкультур.* Функциональная специализация, су­ществующая в большинстве организаций, способствует возник­новению у сотрудников различных представлений о «правильной» организационной культуре. Так, у производственников, работни­ков инженерных и конструкторских служб, людей, занимающих­ся продажами, финансистов, юристов могут быть существенно разные цели, ценности и нормы. Особенно остро различия в организационнои культуре могут проявляться при слиянии компании или когда компания открывает филиал в другой стране. Такое про­тиворечие, возникающее вследствие поликультурного строения организации, может быть как причиной конфликтов и столкно­вений, так и фактором обогащения.

субкультуры к ценностям доминирующей куль­туры организации.

* субкультура, в которой приверженность ключевым ценно­стям орг-ции выражена ярче, чем в других группах орг-ции;
* субкультура, воспроизводящая как ценности доминирующей культуры, так и ценности определенной группы, не вступающие в противоречие с ценностями доминантной культуры;
* контркультура, т. е. субкультура, ценности которой вступают в конфликт, открыто противоречат ценностям доминирующей культуры.*она* появляется обычно тогда, когда система доми­нирующих организационных ценностей и правил не дает возмож­ности отдельным сотрудникам или группам удовлетворить свои потребности легальным образом.
	1. карьера в профессиональной деятельности

Карьера - иерархическое отражение пути должностного продвижения раб. в рамках орг. структуры управления. Карьера определяется временной последовательностью и продолжительностью занимаемых работником должностей. Эта последовательность отражает профессиональный квалификационный рост работника, она отражается продвижением раб.по иерархии должностей ор-ции и четко ориентируется на организационную структуру. При этом продвижение работника может осущ.не только по вертикали, но и по горизонтали. Особое значение со стороны работника и организации уделяется планированию профессиональной карьеры, обеспечению динамики, стабильности, эффективности ее развития. В зависимости от традиций и специфики организации такая задача может решаться в форме стажировок, замещения, исполнения обязанностей и даже временного их совмещения, позволяющих кандидату сформировать четкое представление о напряженности труда, информационном обеспечении. Такой подход становится основой формирования модели взаимодействия руководителя со своими подчиненными и дает конкретную ориентацию последующего карьерного роста. При этом быстро и точно определяется сегмент перспективного профессионального применения данного кандидата в конкретных подразделениях организации. Результаты подобной оценки становятся характеристикой инновационного потенциала работника, ориентиром планирования профессионального роста, импульсом его дальнейшего карьерного продвижения. Карьера работника может принимать самые разнообразные конфигурации, зависящие от региональных, отраслевых, организационных, профессиональных, коммуникативных, корпоративных и других факторов.

Необходима постановка и решение комплекса задач управления карьерой работника, формирования самостоятельного направления в управлении персоналом. Содержание этой работы складывается сегодня эмпирически, можно выделить ряд уже утвердившихся и доказавших эффективность успешного решения задач. К ним относятся: *прогнозирование, планирование и построение карьеры, повышение отдачи и обеспечение должностного роста работника.*

**Карье́ра**— продвижение вверх по служебной лестнице, успех в жизни.

***В теории управления персоналом карьера*** — это результат осознанной позиции и поведения человека в области труд. деят-ти, связанный с должностным или профессиональным ростом.

Выделяют несколько принципиальных *траекторий движения* человека в рамках профессии или организации, которые приведут к разным типам карьеры.

***Профессиональная карьера*** — рост знаний, умений, навыков. Профессиональная карьера может идти по линии специализации (углубление в одной, выбранной в начале профессионального пути, линии движения) или транспрофессионализации (овладение другими областями человеческого опыта, связанное, скорее, с расширением инструментария и областей деятельности).

Чтобы успешно управлять процессом роста карьеры, работни­ку необходимо понять, как происходит ее развитие. Можно выделить три линии развития карьеры:

1. *Движение вверх по иерархической лестнице* — занятие более высокой должности. Эта линия связана прежде всего с выражен­ностью волевых и мотивационных качеств человека.
2. *Движение «внутрь организации»,* когда работник все больше включается в систему связей и отношений внутри организации, «становится незаменимым». Такому движению способствуют прежде всего его коммуникативные качества.
3. *Движение в профессию,* когда человек развивается как про­фессионал, специалист своего дела. Эта линия связана с проявле­нием интеллектуальных качеств работника.

Необходимо добиваться, чтобы производственные требования соответствовали устремлениям работника, что, в конечном итоге должно пойти на пользу как ему, так и орг-ции

***Внутриорганизационная карьера*** связана с траекторией движ. чел-ка в орг-ции. Быают

- вертик. карьеры — должностной рост;

- горизонт. карьеры — продвиж. внутри орг-ции, ( в разных подразделениях одного уровня иерархии);

- центростремительной карьеры — продвижение к центру управления, всё более глубокое включение в процессы принятия решений.

Поведение раб-ка изменяется в зависимости от этапа деловой карьеры, на каждом из которых ставятся определенные цели и удовлетворяются различные потребности.

**Выделяют шесть этапов деловой карьеры** :

предварительный этап (до 25 лет): учеба, поиск вида деят-сти; ведущая потребность - безопасность существования;

этап становления (25 - 30 лет): освоение профессии, форм. квалиф., начало достижения независимости; ведущие потребности - безопасность существования, приемлемый уровень оплаты труда;

этап продвижения (30 - 45 лет): рост квалиф., продвиж. по службе, приобретение опыта, начало самовыражения; ведущие потребности - здоровье, высокий уровень оплаты труда;

этап сохранения (45 - 60 лет): пик соверш. квалиф., обуч. молодежи, стабилизация независимости, рост самовыражения; ведущие потребности - повышения уровня оплаты труда.

5) этап завершения (60 - 65 лет): подготовка к уходу на пенсию, поиск достойной замены, обучения кандидата, пик самовыражения и уважения; ведущие потребности - сохранение уровня оплаты труда, интерес к другим видам дохода;

6) пенсионный этап (после 65 лет): занятие новым видом деятельности, самовыражение в новой сфере, стабилизация уважения; ведущие потребности - здоровье, размер пенсии, другие источники дохода.

* 1. коммуникативное поведение в организации

**Коммуникации - это передача инф. от одного субъекта к другому.**

**Коммуникации в орг-ции - это сложная, многоуровневая система, которая охватывает саму организацию, ее элементы и связи с внешним окружением.**

***Цели коммуникации в организации:***-обеспечение эфф. обмена инф-цией между работникам;-соверш. межличностных отношений в процессе обмена информацией;-регулирование и оптимизация поведения персонала;-создание эфф. инф. каналов внутри и вне организации, обеспечивающих достижение поставленных целей.

**Обмен информацией** - важнейшая составная часть деятельности менеджеров всех уровней: они тратят на коммуникации около 50- 90 % рабочего времени. Поэтому эф-сть работы менеджера в большей степени зависит от эф-сти его коммуникаций и навыков делового общения: умения вести беседу, проводить совещания, составлять документацию.

**Виды коммуникаций в организации могут быть классифицированы по различным критериям**:

-по содержанию - формальные и неформальные; - по способу обмена информацией - устные, письменные, электронные; - по степени однородности - гомофильные и гетерофильные; - по доступности - открытые и закрытые; - по форме выражения - непосредственные и опосредственные; - по форме обращения - внешние и внутренние; формальными и неформальными.

-по направлению движения информации - вертикальные, диагональные и горизонтальные; - по направленности информационных потоков - нисходящие и восходящие; - по средствам передачи информации - вербальные и невербальные.

На пути эффективных коммуникаций могут возникать различные барьеры.

***Личностные барьеры*** — коммуникативные помехи, обусловленные личностными характеристиками отправителя или получателя. ***Физические барьеры*** — коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций. ***Семантические барьеры*** — коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях. ***Языковые барьеры*** — коммуникативные помехи, возникающие вследствие, языковых различий отправителя и получателя. Одним из проявлений этого барьера выступает внутригрупповой язык (жаргон групп). ***Организационные барьеры*** *—* коммуникационные помехи, обусловленные характеристиками любой организации: числом звеньев и ступеней управления, типом взаимосвязей между ними, распределением прав, обязанностей и ответственности в системе управления. ***Различие в статусе*** также может стать барьером на пути коммуникации. ***Культурные барьеры*** — коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя. ***Временные барьеры*** *—* коммуникативные помехи, возникающие вследствие недостатка времени для осуществления полной коммуникации. ***Коммуникативные перегрузки*** препятствуют эффективному общению. Они возникают, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности. ***Нежелание делиться информацией***

Для организации эффективных коммуникаций в группе, в организации необходимо правильно строить и использовать коммуникационные сети.

**21 РУКОВОДИТЕЛЬ В СИСТЕМЕ КОММУНИКАЦИИ**

***Коммуникация – это посылка и получение информационных сообщений индивидами в период взаимодействия.***

Рассматривая деятельность того или иного рук-ля в системе коммуникаций производственного коллектива, необходимо отметить, что восприятие им информации, идущей "снизу", обусловлено наличием у него соответствующей субъективной потребности и пониманием важности данной информации. При этом в каждом конкретном случае возможны различные сочетания уровня этой потребности и понимания руководителем важности информации "снизу".

**На основе полученных экспериментальных данных различают следующие типы руководителей:**

**Тип А**. Руководитель в большой степени ориентирован на общение с подчиненными. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным как к их деловым предложениям, так и к личным просьбам, учитывать их настроение. Полученную "восходящую" информацию, руководитель стремится учитывать в своей работе.

**Тип Б.** Руководитель ориентирован на общение с подчиненными, но не особенно стремится учитывать получаемую при этом "восходящую" информацию. Он, хотя и считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, выслушивать их до конца, однако не может или не умеет эффективно использовать информацию "снизу" в своей работе.

**Тип В.** Руководитель ориентирован на общение с подчиненными лишь в рамках своего понимания "целесообразности" такого общения. Он считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, быть внимательным к их предложениям и просьбам, учитывать их настроение, но только до тех пор, пока это, как он считает, "помогает работе". При отсутствии у себя такой уверенности руководитель не склонен к общению с подчиненными, хотя они к нему и обращаются. Таким образом, руководитель сознательно ограничивает себя в получении "восходящей" информации: ориентируясь лишь на ее "целесообразность".

**Тип Г.** Руководитель совсем не ориентирован на общение с подчиненными. Он не считает необходимым побуждать подчиненных к высказыванию своих мнений, уделять большое внимание как их деловым предложениям, так и личным просьбам, учитывать их настроение. "Восходящая" информация часто поступает лишь за счет инициативы подчиненных, руководитель не склонен тратить много времени на ее учет.

**Уровень удовлетворенности руководителей работой связан с их оценками:**

- количества информации, которую они получают от вышестоящих руководителей;

- того, насколько вышестоящие руководители понимают их производственные проблемы.

 В целом удовлетворенность руководителей своей работой в большей степени связана с информацией, поступающей "сверху", чем "снизу"

**Ответственность руководителя за налаживание коммуникаций.**

Успех руководителей зависит в основном от их способности довести до всех своих подчиненных информацию о том, что они должны делать, и объяснить важность этих действий. Провалы в общении обходятся очень дорого. Степень вовлеченности человека в процесс принятия решении отражается как на результатах его работы, так и на его морально- психологическом состоянии. Люди, обязанные принимать на себя ответственность, в отличие от своих коллег-исполнителей, чувствуют большее удовлетворение от работы и взаимодействия с партнерами. Поэтому руководители предприятий ищут пути совершенствования нисходящей и восходящей цепочек коммуникации, стараясь добиться большей вовлеченности работников в процесс принятия решений.

Если люди будут полностью понимать решения руководства, которые на них отражаются, и причины, обусловившие принятие этих решений, то это только усилит их желание работать с максимальной отдачей.

**22 Стили руководства*— способ, система методов воздействия рук-ля на подчиненных. Один из важнейших факторов эф. работы орг-ции, полной реализации возможностей людей и коллектива. Стили руководства:***•

**Директивный стиль** - высокой централизацией руководства, доминированием единоначалия. Руководитель -, единолично принимает решения или отменяет их. К мнению коллектива не прислушивается, все решает за коллектив сам. Преобладающими методами управления являются приказы, наказания, замечания, выговоры, лишение различных льгот. Контроль очень строгий, детальный, лишающий подчиненных инициативы. Интересы дела ставятся значительно выше интересов людей, в общении преобладают резкость и грубость. Авторитарный стиль руководства отриц. сказывается на морально-психологическом климате, ведет к сниж. инициативности, самоконтроля и ответс-ти работников

**Демократический стиль** – распределение полномочий, инициативы и ответственности между руководителем и заместителями, руководителем и подчиненными. Руководитель всегда выясняет мнение коллектива по важным производ. вопросам, принимает коллегиальные решения. Регулярно проводится информирование членов коллектива по важным для них вопросам. Общение с подчиненными проходит в форме просьб, пожеланий, рекомендаций, советов, поощрений за качественную и оперативную работу, доброжелательно и вежливо; по необходимости применяются приказы. Рук-ль стимулирует благоприятный псих. климат в коллективе, отстаивает интересы подчиненных.

**Либеральный стиль** - отсутствие активного участия рук-ля в упр. коллективом. Рук-ль ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива. Предпочитает не рисковать, увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Изучение практики руководства организациями свидетельствует, что в работе эфф. рук-ля в той или иной степени присутствует каждый из трех стилей руководства

**Можно выделить основные факторы, характеризующие стиль руководства:**

Требования, предъявляемые к руководителям в отношении их компетентности, деловитости, ответственности, личных качеств, нравственности, характера, темперамента и пр.;

**Специфика системы** - ее цели и задачи, управленческие структуры и технология управления, функции руководителя;

**Окружающая производственная среда** - технологический уровень производства, форма организации труда, обеспеченность материальными ресурсами и т. п.

**Особенности руководимого коллектива** - его структура и уровень подготовленности, характер сложившихся в нем взаимоотношений, его традиции и ценности.

Стиль работы определяет не только деятельность руководителя, он непосредственно сказывается на всех сторонах деятельности системы и непосредственно на подчиненных.

Таким образом, каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий - это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Каждый руководитель является творцом того стиля управления, который он применяет на практике. Но при этом он учитывает множество объективных и субъективных условий и обстоятельств, в зависимости, от которых стиль получает свое конкретное содержание. Стиль представляет собой социальное явление, так как в нем отражены мировоззрение и убеждения руководителя, а так же он во многом определяет результаты деятельности всей системы

1. **ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА**

**лидерство — это способ влияния и управления.**

**Лидерство —** это умение заставить кого-то сделать что-то, да так, чтобы он этого ещё и захотел.

**1. Теории «героев» и «теории черт».**— из самых древнейших.

*Выделим основные качества, которые сторонники этой теории считали необходимыми для лидера:*

- сильное стремление к ответственности и завершению дела; - энергия и упорство в достижении цели, рискованность и оригинальность в реш.проблем; -инициативность; - самоуверенность; - способность влиять на поведение окружающих, структурировать социальные взаимоотношения; - желание принять на себя все последствия действий и решений; - способность противостоять фрустрации и распаду группы.

*В разработку «теории черт» внес свой вклад* ***М. Вебер****.* Он считал: «три качества являются для политика решающими: страсть, чувство ответственности и глазомер.

**2. Теории среды.** Основное положение гласит: лидерство является функцией окружения, т. е. определенных времени, места и обстоятельств, в том числе культурных. Этот подход игнорировал индивидуальные различия людей, объясняя их поведение исключительно требованиями среды

 В. Хоккинг предполагал, что лидерство — функция группы, которая передается лидеру, только когда группа желает следовать выдвинутой им программе. В этой связи X. Персон выдвинул две гипотезы: 1) каждая ситуация определяет как качества лидера, так и самого лидера; 2) качества индивида, которые определяются ситуацией как лидерские качества, являются результатом предыдущих лидерских ситуаций. Не вызывая отторжения, такие выводы, однако, также мало чего проясняли.

**3. Личностно-ситуационные теории.** Эта группа теорий явл. как бы симбиозом двух предыдущих. В ее рамках одновременно рассматриваются как психологические черты лидера, так и условия, в которых происходит процесс лидерства. В частности, по мнению ***С. Казе***, лидерство генерируется тремя основными факторами: личностными качествами лидера, группой его последователей и сложившейся ситуацией или «событием» (например, проблемой, которую решает группа).***Р. Стогдилл*** и ***С. Шартл*** предложили описывать лидерство через понятия «статус», «взаимодействие», «сознание» и «поведение» индивидов по отношению к другим членам организованной группы. Следовательно, лидерство рассм. как система отношений людей, а не как характеристика изолированного индивида.

***X. Герт и С. Миллз*** считали, что для понимания феномена лидерства надо уделять специальное внимание таким факторам, как черты и мотивы лидера, его общественный имидж, мотивы его последователей, черты лидерской роли, а также учитывать «институциональный контекст» и «ситуацию».

**4. Теории взаимодействия-ожидания**. Согласно взглядам Дж. Хоманса и Дж. Хемфилда, теория лидерства должна рассматривать три основные переменные: действие, взаимодействие и настроения. Это предполагает, что усиление взаимодействия и участие в совместной деятельности связано с усилением чувства взаимной симпатии, а также с внесением большей определенности в групповые нормы. Лидер в этой теории определяется как, прежде всего, инициатор взаимодействия.*Например, теория «усиления ожиданий»* Р. Стогдилла основана на простом утверждении. У членов группы, считал он, в процессе взаимодействия усиливаются ожидания того, что каждый из них будет продолжать действовать соответствующим образом. Роль индивида определяется взаимными ожиданиями, экспектациями, и, если его действия совпадают с ожиданиями группы, ему будет разрешено к ней присоединиться, т. е. его допустят («примут») в группу. Лидерский потенциал человека зависит от его способности инициировать нужные взаимодействия и ожидания.

*Согласно теории «целевого поведения»* (path-goal theory) M. Эванса, степень проявления внимания лидером определяет осознание последователями будущего поощрения, а степень инициирования структуры лидером определяет осознание подчиненными того, какое именно поведение будет поощрено. Близкая к ней «мотивационная теория» (Р. Хау, Б. Басе) понимала лидерство как попытку изменения поведения членов группы через изменение их мотивации. Ф. Фидлер считал, что «лидерское поведение» зависит от требований конкретной ситуации. Например, «ориентированный на работу» лидер будет эффективным в крайних ситуациях (слишком легкая или слишком тяжелая работа). Лидер же, ориентированный «на взаимоотношения», обычно эффективен при решении «умеренных», как бы «промежуточных» проблем.

**5. «Гуманистические» теории лидерства**. Группа теорий лидерства, получивших название «гуманистические», во главу угла ставила развитие эффективной организации. По мнению представителей этого подхода, человек по самой своей природе — «существо мотивированное», а организация по своей природе всегда структурирована и контролируема. Главной функцией лидерства является модификация организации с целью обеспечения свободы индивидов для реализации их мотивационного потенциала и удовлетворения своих нужд — однако, при одновременном достижении целей организации.

***Д. Мак-Грегор*** разработал две теории организующего лидерства. Первая, так называемая теория X, основана на предположении, что индивиды обычно пассивны, противостоят нуждам организации и, следовательно, их необходимо направлять и «мотивировать». Вторая, теория Y, основана на предположении, что люди уже обладают мотивацией и стремятся к ответственности, поэтому необходимо так их организовывать и направлять, чтобы они одновременно реализовывали и свои цели, и цели организации. Две эти теории отражали, по сути, два этапа развития организации.

***С. Аргирис*** также указывал на наличие конфликта между организацией и индивидом. По его мнению, природа организации предполагает структурирование ролей ее членов и контроль над исполнением ими своих обязательств. В природе человека заложено стремление к самореализации через проявление инициативы и ответственности. Значит, эффективное лидерство должно принимать это во внимание и опираться, прежде всего, на эти качества.***Р. Ликерт*** считал, что лидерство — процесс относительный, и лидер должен принимать во внимание ожидания, ценности, межличностные навыки подчиненных. Лидер должен дать подчиненным понять, что организационный процесс направлен на их пользу, так как обеспечивает им свободу для ответственного и инициативного принятия решений.

В целом же, отметив условную «гуманистичность» данных теорий, сделаем вывод: это был все-таки шаг вперед по сравнению с предшественниками.Гуманистический подход опирается на углубленный анализ личностно-психологических корней феномена лидерства.

**6. Теории обмена**. Представители данной теории (***Дж. Хоманс, Дж. Марч, X. Саймон, X. Келли*** и др.) исходят из того, что общественные отношения представляют собой форму особого обмена, в ходе которого члены группы вносят определенный не только реальный, производительный, но и сугубо психологический вклад, за что получают некий психологический «доход». Взаимодействие продолжается до тех пор, пока все участники находят такой обмен взаимовыгодным***. Т. Джакобс*** сформулировал свой вариант теории обмена следующим образом: группа предоставляет лидеру статус и уважение в обмен на его необычные способности к достижению цели. Процесс обмена сложно организован, он включает многочисленные системы «кредитования» и сложные «выплаты».

Данная группа теорий, будучи суперрационалистичной, отражает, безусловно, лишь одну из сторон феномена лидерства. Однако ее влияние на современную политическую психологию значительно. Обобщенно говоря, вся история изучения феномена лидерства привела к тому, что воцарились два суперподхода: рационалистический и гуманистический.

**7. Мотивационные теории лидерства.** Согласно ***В. Стоуну***, мотив — это своеобразная выученная «навязчивая идея», основанная на внутренней потребности компетентно обращаться с окружающей средой. Независимо от первоначальной потребности (власть, престиж, самовыражение), мотивация зависит от осознаваемых человеком возможностей. Естественно, слишком сильная мотивация может исказить восприятие. Что касается самого лидера, то А. Маслоу различал у него два типа властных потребностей: 1) потребность в силе, достижениях, автономности и свободе;

2) потребность в доминировании, репутации, престиже, успехе, статусе и т. д. Большинство исследователей придерживаются мнения, что основным властным мотивом является стремление удовлетворить одну потребность — в доминировании. Д. Берне считает, что главный элемент политических амбиций — потребность в уважении (одновременно, в высокой самооценке и высокой оценке других). Все «великие люди» демонстрировали наличие этой потребности. Наглядным примером является лидер с ущербной самооценкой (В. Вильсон, по 3. Фрейду). По мнению Д. Бернса, стремление к уважению — это не патология, а лишь повышенная потребность в самоактуализации. Самоактуализаторы — это и есть потенциальные лидеры.

24 Основы власти и влияния

*Власть —* это способность одного чел-ка влиять на пове­дение другого. Основу власти составляет зависимость. Например, *В* зависит от *А,* когда *А* обладает чем-то, что необходимо *В.*

власть, основанная на страхе (например, боязнь увольнения, раз­глашения личной тайны);

власть, осн. на убеждении (например, успешная презента­ция нового товара может повлиять на заключение договоров на про­изводство этого товара);

власть, осн. на вознаграждениях (повышение заработной платы, распределение премий и вознаграждений по итогам года, присвоение титулов, званий);

власть, осн. на владении важной инф-цией (особенно если эта информация необходима для принятия решений

К числу основных источников власти могут быть отнесены:

получение формальной власти, предусмотренной структурой орг-ции (нач. отдела, рук-ль проекта);

власть, которую дают определенные личностные качества (напри­мер, харизматические качества,);

власть, которую дают знания (например, овладение искусством презентаций позволяет значительно усилить позитивное влияние ора­тора на аудиторию).

Власть и влияние – разные вещи. ***Власть***  - это всего лишь возможность влиять на поведение других. А вот хочется ли вас слушать, и тем более хотят ли люди исполнять то, что им приказывают – это зависит от умения повлиять. ***Влияние*** – это любые действия одного индивида, которые вносят изменения в поведение, ощущения или отношения другого индивида. Для того, чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять — необходимо иметь основу власти. Влияние — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные сродства, с помощью которых одно лицо может влиять па другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

**Основные типы власти *- это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции.*** Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятии решений и убеждение.

Эффективность какого-то типа власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, и от ситуации. Поэтому у каждого метода есть плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.

Власть, основанная на принуждении, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкреп ляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект.

Традиционная или законная власть, влияние через привитые культурой ценности - самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность традиции исчезает из-за меняющихся ценностей.

Харизма, влияние силой примера - вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности.

Экспертная власть, влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организации

1. управление поведением организации— система мер для формирования принципов, норм поведения людей в орг-ции, которая позволяет- достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами. ***Модели******поведения*** персонала — формы поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей.

***На первом этапе*** осущ. выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности: определяются *ключевые* формы поведения, которые оказывают сущ. воздействие на деят-сть орг-ции. Модели эфф. поведения созд. в соответствии с принятой стратегией управ. орг-цией. Определяются 15-20 % поведенческих событий, которые в данной сфере деятельности обеспечивают 70-80 % результатов работы. Анализ целей деятельности организации, способов их реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения. ***Второй этап.*** *Поведенческий аудит* — анализ каждого вида деятельности по колич. и кач. составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его труд. деятельностью: медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность; конструктивные предложения или жалобы и др. Личностные характеристики не рассматриваются. Цель этапа — предоставить объективную инф. о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появ­ ления дисфункционального поведения. Функциональные виды поведения требуют положит. подкрепления, а дисфункциональные — негативного подкрепления или наказания. Выявляются *ключевые* элементы поведения, характерные для конкретного вида деятельности (например, навыки продаж). *Дисфункциональные виды* поведения — формы поведения, которыене способствуют эффективной деятельности организации, предполагают воздействия на работников для их предотвращения. Измерение *поведенческих элементов* у сотрудников, выполняющих соответствующие виды деятельности - определение величины поведенческих элементов (выполнение определенных операций, отсутствие на рабочем месте, задержка на перерыве, перекуры, разговоры с коллегами). **На третьем этапе** осуществляется разработка *стратегии интервенции,* т. е. разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повыш. частоты функциональных форм поведения и уменьш. дисфункциональных.

 Комплексное воздействие на сотрудников включ. *систему мер воздействии*, у*правление карьерой специалиста*; *организационное регламентирование* — четкое формулирование должностных обязанностей (*должностная инструкция, контракт) и др.*

1. **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ**

**Управленческое решение** - это результат конкретной управ. деят-ти менеджмента. Принятие решений является основой управления. Выработка и принятие решений - это творческий процесс в деятельности руководителей любого уровня, включающий:

- выработку и постановку цели;- изучение проблемы на основе получаемой инф.;

- выбор и обоснование критериев эфф. и возможных последствий принимаемого решения;

- обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);

- выбор и формулирование оптимального решения;- принятие решения;- конкретизацию решения для его исполнителей.

Технология менеджмента рассматривает управленческое решение как процесс, состоящий из трех стадий: подготовка решения: принятие решения; реализация решения.

***На стадии подготовки*** управ. реш. проводится экономич. анализ ситуации на микро и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации, а также выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

***На стадии принятия решения*** осущ. разработка и оценка альтернативных реш. и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

***На стадии реализации решения*** принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, осуществляется контроль за ходом его выполнения, вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения. Каждое управленческое решение имеет свой конкретный результат, поэтому целью управленческой деятельности является нахождение таких форм, методов, средств и инструментов, которые могли бы способствовать достижению оптимального результата в конкретных условиях и обстоятельствах.

**Методы принятия решений,**

1) основанный на ***интуиции*** управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области дея-ти, что помогает выбрать и принять правильное решение;

2) основанный на понятии ***"здравого смысла",*** когда управляющий, принимая реш, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практич. опыт;

3) основанный на ***научно-практическом подходе***, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств инф-ции, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств ЭВМ.

Поскольку руководитель имеет возможность выбирать решения, он несет ответственность за их исполнение. Принятые решения поступают в исполнительные органы и подлежат контролю за их реализацией. ЕЩЕ

**Методы принятия решений**:

**Неформальные эвристические методы**, основаны на индив.й способности менеджеров. Методы базируются на интуиции менеджера, и методах выбора оптимального решения. Эти решения оперативны, но не гарантируют от ошибок.

**Коллективные методы** обсуждения и принятия решения:

Временный коллектив, создаваемый для решения конкретной проблемы, подбираются компетентные способные решать творческие задачи коммуникабельные сотрудники;

Метод мозгового штурма состоит в совместном генерировании идей и в послед. принятии решений;

Метод Дельфы, представляет многоуровневые процедуры анкетирования, после каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщ. экспертам с указанием расположения оценок. После стабилизации оценок опрос прекращ. и приним. коллективное решение;

**Количественные методы** принятия решений используют ЭВМ для моделирования и обработки информации (линейное моделирование, динамическое программирование, вероятностные статистические модели, теория игр и т.д.).

27 КОНТРОЛЬ В ОРГАНИЗАЦИ

Внутренний контроль в организации

Система внутреннего контроля - это совокупность организационной структуры, методик и процедур, принятых руководством экономического субъекта в качестве средств для упорядоченного и эффективного вед хоз. деят-ти, которая в том числе включает организованные внутри данного экономического субъекта и его силами надзор и проверку:

а) соблюдения требовании законодательства; б) документирования всех хозяйственных операций; в) своевременности составления первичной учетной документации; г) точности и полноты документации бухгалтерского учета; д) своевременности подготовки достоверной бухгалтерской отчетности; е) предотвращения ошибок и искажений; ж) исполнения приказов и распоряжений; з) обеспечения сохранности имущества организации.

Ответственность за разработку и фактическое воплощение системы внутр. контроля несет руководство экономического субъекта (т.е. исполнительный орган, в данном случае - Генеральный директор предприятия). От него зависит, чтобы система внутреннего контроля отвечала размерам и специфике деятельности экономического субъекта, функционировала регулярно и эффективно.

**ПРИНЦИПЫ КОНТРОЛЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

***Принцип сбалансированности, неразрывно связанный с предыдущим, означает***: субъекту нельзя предписывать контрольные функции, необеспеченные средствами для их выполнения; не должно быть средств, не связанных той или иной функцией. При определении обязанностей субъекта контроля должен быть предписан соответствующий объем прав и возможностей и наоборот. ***Принцип своевременного сообщения об отклонениях гласит:*** информация об отклонениях должна быть представлена лицам, уполномоченным принимать решения по соответствующим отклонениям, в максимально короткие сроки. Если сообщение запаздывает, нежелательные последствия отклонений усугубляются; объект переходит уже в другое состояние (действие), что лишает смысла сам проведенный контроль. При предварительном контроле несвоевременное сообщение о возможности возникновения отклонений также лишает смысла проведенный контроль. ***Принцип интеграции гласит:*** любой элемент управления не может существовать обособленно. Контроль необходимо рассматривать в корреляции с другими элементами в едином контуре процесса управления. При решении задач, связанных с контролем, должны создаваться надлежащие условия для тесного взаимодействия работников различных функциональных направлений. ***Принцип соответствия контролирующей и контролируемой систем гласит:*** степень сложности системы внутр. контроля должна соответствовать степени сложности подконтрольной системы. Успешно справиться с разнообразием в подконтрольной системе может только такое контролирующее устройство, которое само достаточно разнообразно. Необходимо, чтобы адекватность достигалась в главном, в принципиальном, чтобы звенья системы внутреннего контроля могли гибко настраиваться на изменения соответственных звеньев системы объектов внутреннего контроля организации. ***Принцип постоянства гласит:*** постоянное адекватное функционирование системы внутреннего контроля позволит вовремя предупреждать о возможности возникновения отклонений и своевременно их выявлять. ***Принцип комплексности гласит:*** объекты различного типа должны быть охвачены адекватным контролем: нельзя добиться общей эффективности, сосредоточив контроль только над относительно узким кругом объектов. ***Принцип согласованности пропускных способностей различных звеньев системы внутреннего контроля гласит:*** в различных сопряженных звеньях системы внутреннего контроля должно обеспечиваться согласование передачи данных. Смысл быстродействия компьютерной программы, контролирующей отпуск товаров на предмет соблюдения лимита, теряется, если "узким местом" оказывается скорость обмена информацией между отделом сбыта (коммерческим) и бухгалтерией, или ввод данных вручную сотрудником, не имеющим должной подготовки. ***Принцип разделения обязанностей гласит:*** функции между служащими распределяются таким образом, чтобы за одним человеком не были закреплены одновременно следующие функции: санкционирование операций с определенными активами, регистрация данных операций, обеспечение сохранности данных активов, осуществление их инвентаризации. Во избежание злоупотреблений и для эффективности контроля эти функции должны быть распределены между несколькими лицами. ***Принцип разрешения и одобрения гласит:*** должно быть обеспечено формальное разрешение и одобрение всех финансово-хозяйственных операций ответственными официальными лицами в пределах их полномочий. Формальное разрешение - это формальное решение либо относительно общего типа хозяйственных операций, либо относительно какой-либо конкретной операции. Формальное одобрение - это конкретный случай использования общего разрешения, выданного администрацией. Без наличия формально установленных процедур санкционирования невозможно считать систему внутреннего контроля организации эффективной.

**Организация контроля качества** - это система технических и административных мероприятий, направленных на обеспечение производства продукции, полностью соответствующей требованиям нормативных документов. **Технический контроль** - это проверка соответствия объекта контроля установленным техническим требованиям. Под контролем качества понимается проверка соответствия количественных или качественных характеристик продукции или процесса, от которого зависит качество продукции, установленным техническим требованиям.

Суть контроля заключается в получении информации о состоянии объекта контроля и сопоставлении полученных результатов с установленными требованиями, зафиксированными в чертежах, стандартах, ТУ, договорах на поставку и т.п. документах.

Метод контроля допускает применение определенных средств измерений и контрольных образцов (утвержденных единиц продукции, как образцовых).

**29. БИХЕВИОРИЗМ – НАУКА О ПОВЕДЕНИИ**

Программу этого направления провозгласил в 1913 году американский исследователь Джон Уотсон. Бихевиористы утверждают, что поведение человека не зависит от врождённых инстинктов.

Стимул – реакция основания бихевиористов, то есть поведение является следствием воздействия внешних раздражителей (Джекон, Морено, Куртлевин, Мейо, Гоманс, Саймон)

Фрейд рассматривал структуру личности и выделил следующую составляющую:

активное сознание (я и эго) ;бессознательное (Ид);культурная и общественная часть личности (супер эго)

Он связывал поведение человека с той или иной потребностью или мотивом или желанием, которое неизбежно приводит человека к определенному типу поведения.

Юнг (психолог) – он разработал свою структуру личности:

1. сознание (эго или я, сознание – это рациональная часть в поведении сотрудника)
2. индивидуальное бессознательное (оно, личный опыт каждого человека)
3. коллективное бессознательное (опыт, идеи нормы, существующие в обществе помимо воли человека)

Леонтьев определил понятие жизненного цикла организации. Три основных этапа:

* 1. Типологический уровень (простая арифметическая сумма индивидов имеющих общие социально-психологические признаки).
	2. Уровень идентификации (формирование группового самосознания)
	3. Уровень солидарности (психологическая готовность сотрудников к совместным действиям для достижения собственных целей и интересов).

Выготский. Главным образом рассматривал мотивационную модель поведения. Является представителем так называемых процессуальных людей. Исследовал математические методы. Считал, что мотивацию необходимо формировать. Для этого применяются способы психологического воздействия, к которому относиться внушение, убеждение, подражание, принуждение, требование.

Бихевиоризм изучает непосредственные связи стимулов и реакций (рефлексов), чем привлекает внимание психологов к изучению навыков, учения, опыта в противоположность ассоцианизму и психоанализу.

**Методы:**

Бихевиористами применялось два основных направления для исследования поведения: наблюдение в лабораторных, искусственно создаваемых и управляемых условиях, и наблюдение в естественной среде обитания.

Большинство экспериментов бихевиористы проводили на животных, затем установление закономерности реакций в ответ на воздействия окружающей среды перенесли на человека. Позже эта методика подвергалась критике, в основном по этическим причинам (смотрите, например, гуманистический подход). Также бихевиористы полагали, что благодаря манипуляциям внешними стимулами можно формировать у человека разные черты поведения.

Бихевиоризм положил начало возникновению и развитию различных психологических и психотерапевтических школ, таких, как необихевиоризм, когнитивная психология, поведенческая терапия. Существует множество практических приложений бихевиористской психологической теории, в том числе и в далёких от психологии областях.

***Одним из основателей школы психологии и человеческих отношений*** является профессор Школы бизнеса Гарвардского университета Элтон Мэйо. Представители школы «человеческих отношений» рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав «привязанности людей». Это - не простая задача, а «социальное искусство».

К недостаткам школы психологии и человеческих отношений можно отнести игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации рабочих на производстве. Кроме того, учеными был явно завышен уровень воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов. Однако, несмотря на критику, которой подвергалась шкода психологии и человеческих отношений, основные ее положения нашли впоследствии отражен не в новых, более сложных и современных концепциях менеджмента Большое место в исследованиях ученых, примыкающих к школе психологии и человеческих отношений, занимают проблемы мотивации людей в орг-ции. К числу исследователей, уделивших этим проблемам значит внимание, следует отнести: А Маслоу. Ф Герцбергера, Д МакКлелланда, К Альлерфера.

Наиболее последовательно концепция мотивации развита видным представителем школы психологии и человеческих отношений, профессором школы менеджмент! Мичиганского университета Дугласом Макгрегором Макгрегор внес значительный вклад в развитие содержания теории человеческих ресурсов, сосредоточив свое внимание на вопросах лидерства, стиля руководства, поведения людей в организациях

1. **РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА , СУБОРДИНАЦИЯ , ФОРМАЛИЗАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

**Разделением труда (или специализацией)** называется принцип организации производства в хозяйстве, согласно которому отдельный человек занимается производством отдельного блага. Благодаря действию этого принципа при ограниченном количестве ресурсов люди могут получить гораздо больше благ, чем в том случае, если каждый обеспечивал бы себя сам всем необходимым.

**Разделение труда** — исторически сложившийся процесс обособления, видоизменения, закрепления отдельных видов трудовой деятельности, который протекает в общественных формах дифференциации и осуществления разнообразных видов трудовой деятельности.

**Виды разделения труда.**

Разделение труда принято распределять на несколько видов в зависимости от признаков, по которым оно осуществляется.

\* Естественное - процесс обособления видов трудовой деятельности по половозрастному признаку.

\* Техническое – опред. природой используемых средств производства, прежде всего техники и технологии.

\* Общественное - естественное и технич. раздел. труда, взятые в их взаимодействии и в единстве с эконом.факторами, под воздействием которых происходит обособление, дифференциация различных видов труд. деят-ти.Общественное включает в себя 2 подвида: отраслевое и территориальное. Отраслевое - предопределяется условиями производства, характером используемого сырья, технологии, техники и выпускаемого продукта.

\*Территориальное - пространственное размещ. различных видов труд. деят-ти. Его развитие предопределяется как различиями в природно-климатических условиях, так и факторами экономического порядка.

Географическое - пространственная форма общественного разделения труда. Необходимое условие географического разделения труда состоит в том, чтобы разные страны (или районы) работали друг для друга, чтобы результат труда перевозился из одного места в другое, чтобы был, таким образом, разрыв между местом производства и местом потребления.

В условиях товарного общества географическое разделение труда обязательно предполагает переход продукции из хозяйства в хозяйство, т.е. обмен, торговлю, но обмен является в этих условиях лишь признаком для "опознания" наличия географического разделения труда, но не его "сутью".

Разделение труда, выступая в различных видах и формах своего проявления, является определяющей предпосылкой развития товарного производства и рыночных отношений, т. к. концентрация трудовых усилий на производстве узкого круга продукции или на отдельных ее видах вынуждает товаропроизводителей вступать в отношения обмена с целью получения недостающих им благ.

**Субординация -** система служебных отношений, связанных с иерархией[2], подчинением одних руководителей, вместе с их подразделениями, руководителям более высоких уровней.

**Содержание субординации** — следование установленным правилам взаимоотношений между лицами разной иерархической ступени внутри трудового коллектива, организации, учреждения.

**Субординация предусматривает** уважительные отношения между начальником и подчиненным, особый порядок отдачи приказов, распоряжений начальником, а так же порядка доклада результатов их выполнения подчиненным. Кроме того, правила субординации регламентируют особый порядок обжалования действий начальника вышестоящему начальнику.

**- формализация** - этап перехода от содержательного описания связей между выделенными признаками объекта (словесного или в виде текста) к описанию, использующему некоторый язык кодирования( языка схем, языка математики и т. д.),

 - формализация - процесс построения информационных моделей с помощью формальных языков.

**Цель формализации** выразить мысль в таковой форме с помощью с помощью определенных, доведенных до символа знаков. Формализация всегда сопровождается символизацией, имеет смысл тогда, когда используется символика

**Формализация внутренних и внешних связей организации**

Любая организация представляет собой сложную систему внутренних и внешних взаимоотношений.

 Внутренние взаимоотношения организации определяются Организационно-Штатной Структурой (ОШС).

**Каждый сотрудник в составе ОШС имеет ряд атрибутов определяющих:**

должность;принадлежность к структурному подразделению;его внутреннюю контактную информацию (телефон, кабинет и т.д.);

Внешние взаимоотношения определяются деятельностью организации.

 **Основными атрибутами внешних взаимоотношений являются:**

ФИО контактных лиц;их контакты (телефон, e-mail и т.д.);принадлежность к организации;

предметная область отношений (проекты и т.д.);события (встреча, телефонный звонок и т.д.);

**Формализация такой информации в составе системы электронного документооборота позволяет:**

распределять права и полномочия пользователей на всех стадиях работы с документами и в процессе выполнения процедур оперативного менеджмента;формировать статистическую отчетность по сотрудникам, внешним контактам и проектам;использовать единые общесистемные справочники по внутренним и внешним контактам.

1. **ИЗМЕНЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ(ОК)**

ОК – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

**ОК** может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей. Эта работа включает в себя формирование новой миссии, целей организации и ее идеологии, модели эффективного руководства, использование опыта предыдущей деятельности, укоренившихся традиций и процедур, оценку эффективности организации, ее формальной структуры, проектировку помещений и зданий и т. д.

**На возможность изменения культуры влияют следующие факторы:** организационный кризис, смена руководства, стадии жизненного цикла организации, ее возраст, размер, уровень культуры, наличие субкультур.

В состав организационной культуры входит управленческая культура организации. Она реализуется в повышении эмоционального состояния работников и активизации их деятельности.

*Организационный кризис*. Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

*Смена руководства*. Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

*Стадии жизненного цикла организации*. Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

• предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;

• работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;

• образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

**Возраст организации**. Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

**Размер организации**. Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение рук-лей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

**Уровень культуры**. Чем шире распространена культура в орг-ции и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

**Наличие субкультур**. Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия управления культурой в организации. Она предполагает:

• анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;

• разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

1. Поведенческий маркетинг.— изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии развития и в соответствии с моделями поведения сотрудников для адаптации организации к изменениям внешней среды. ***Поведение сотрудников*** задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения. ***Поведение клиентов.*** Клиенты — ключевая группа, ради которой, в конечном счете, и существует организация. Данная группа включает: непосредственно *потребителей и*  *заказчиков.* Поведение изучается специалистами организации, собирается всевозможная информация о клиентах при помощи анкетирования, при проведении презентаций, маркетинговых акций, в результате чего составляется банк данных клиентов организации. ***Поведение поставщиков*** — изучение перспективы работы с уже существующими поставщиками с учетом стратегии развития организации и наличия альтернативных вариантов на рынке. ***Поведение акционеров*** — изучение поведения желающих вложить свои свободные средства в развитие организации, возможностей привлечения упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных. Обобщающим способом воздействия на сотрудника выступает возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации. Регламентация деятельности личности осуществляется рядом документов, основными из которых являются *должностная инструкция, контракт.* Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как *компетенция персонала.*
2. Стратегии поведения в конфликте.

**Стратегии**:Напористость (настойчивость). Стратегия направлена на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных, целей.

Партнерство (кооперативность). направленА на учет интересов других лиц. Это стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов

Сочетание стратегий при различной степени их выраженности определяют **5 основных тактик разрешения менеджером межличностных конфликтов**:

1. **Тактика «избегание».** Действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказывания своей позиции. В ответ на предъявление менеджеру обвинения, он переводит разговор на другую тему, отрицает наличие конфликта, считает его бесполезным.
2. **Противоборство** характеризуется стремлением менеджера настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие им жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления, применение власти, принуждения, давления, использованием зависимости, тенденции воспринимать ситуацию, как вопрос победы или поражения.
3. **Уступка.** В этом случае менеджер готов уступить, пренебрегая собственными интересами. Уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с претензиями противной стороны. Стремится поддержать партнера, подчеркивая общие интересы и замалчивая разногласия.
4. **Сотрудничество** – это тактика характеризуется поиском решений, удовлетворяющих, как интересы менеджера, так и другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме.
5. **Компромисс** характеризуется стремлением менеджера урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого, поиском средних решений, при которых никто много не теряет, но много и не выигрывает, интересы менеджера и противной стороны не раскрываются.

Встречаются и другие **стили управления при разрешении конфликтов**:

1. **Решение проблемы.** Характеризуется признанием различия во мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Менеджер не добивается своей цели за счет других, а ищет лучший вариант разрешения проблемы из-за которой возник конфликт.
2. **Координация** – согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решение общей задачи. При этом конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.
3. **Интегративное решение проблемы.** Выход из конфликта основывается на таком решении проблемы, которое устраивает конфликтующие стороны. Это одна из наиболее успешных стратегий, так как менеджер ближе всего подходит к разрешению условий породивших конфликт.
4. **Конфронтация** –вынесения проблемы на всеобщее обозрение, привлекаются все участники конфликта. Менеджер и другая сторона вступают в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом. Публичные и открытые обсуждения – одно из действенных средств управления конфликтом.

Главная задача менеджера в том, чтобы определить конфликт и войти в него на начальной стадии. Установлено, что если менеджер входит в конфликт на начальной стадии, то конфликт разрешается в 92% случаев, на фазе подъема конфликта в 46%, а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликт разрешается с трудом.

1. Международные аспекты организационного поведения.

**Социальные факторы** характеризуют различный уровень развития чел.ресурсов в той или иной стране. Например, для России характерен высокий уровень образования и квалиф. персонала наряду с низким уровнем оплаты труда, что явл. привлекательным для деятельности иностранных компаний. **Этические факторы** -различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам и меньшинствам, что оказывает существенное влияние на нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками компании. **Юридические факторы** отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают. **К политическим факторам** относят степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления и т. п. **Экономические факторы** определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом. **Национальные факторы** отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. Национальные культурные ценности во многом определяют поведение работников и оказывают наиболее сильное влияние на организационную культуру. Этим объясняется внимание менеджеров, которое они уделяют изучению национальных особенностей, культурного окружения, межкультурных различий в каждой конкретной стране, где работает организация.

**Отношения к власти**. Неравноправие присутствует во всех культурах, оно предопределено самой иерархией слоев в организации. Но отношение к неравноправию и готовность лояльного отношения к власти в различных культурах неодинаковы. В организациях с высокой организационной культурой неравноправие в отношении власти признается нормальным положением вещей.

Глобализация мировой экономики, участие организаций в различных формах международной кооперации, стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные мультинациональные корпорации выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. Стало очевидным, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним. В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на ОП и организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде. Осознание важности этих проблем происходит и в российском бизнесе. С конца 1990-х гг. успешно работающие российские компании все более активно расширяют международную деятельность и усили­вают свое влияние на мировом рынке. Помимо традиционного экспорта сырья, импорта товаров, создания совместных предприятий стали развиваться и такие формы международной кооперации, как участие в акционерном капитале и приобретение контрольных пакетов акций иностранных компаний, открытие филиалов и строительство заводов за рубежом, создание стратегических альянсов и союзов. Российские корпорации становятся мультинациональными компаниями. **Мультинациональная компания** — это многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах.

1. Управление изменениями в организации

Основные принципы управления изменениями.

1. Осуществляйте только необходимые и полезные изменения. 2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками. 3. Проводите эволюционные преобразования. 4. Вырабатывайте адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления. 5. Вовлекайте в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.

6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам. 7. Рассматривайте процесс изменений в организации как долгосрочный, уделяйте особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания». 8. Идентифицируйте проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.

Модель управления организационными изменениями Л. Гейнера. *На первом этапе* руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению. *На втором* — руководство должно сделать четкий анализ проблем организации. *На третьем этапе* происходит детализация и углубление понима­ния стоящих перед организацией проблем. Необходим процесс делегирования. *На четвертое* — необходимо стараться найти новые решения, получить поддержку у сотрудников. *На пятом этапе* необходимо с помощью различных экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. *На шестом* — необходимо должным образом мотивировать людей, для ими проводимых изменений.

Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители. Важное значение имеет стиль проведения изменений. Практически каждое организационное изменение встречает сопротивление. Носителями сопротивлений являются люди. Формы сопротивления: логические, рациональные возражения; психологические, эмоциональные установки; социологические факторы, групповые интересы. Разработаны и достаточно успешно применяются методы преодоления сопротивления изменениям. Многие из них базируются на модели К. Левина «Анализ поля сил», где происходит анализ факторов, действующих «за» и «против» изменений, а затем выявляется сравнительная сила этих факторов.

Внедрение нововведений, преодоление сопротивления часто сопро­вождается усилением стрессовых состояний индивида. Стресс — состояние общего напряжения организма, возникающее по различным причинам. Наряду со стрессом на рабочем месте возможен и так называемый организационный стресс, когда организация попадает в полосу затяжного кризиса и становится неэффективной по многим параметрам. К такой организации практически неприменимы те управленческие воздействия, которые бывают эффективными по отношению к организациям, находящимся в обычном состоянии.

 **38 Межличностная перцепция. Ошибки восприятия.**

Восприятие (*перцепция*) — познавательный процесс, формирующий субъективную картину мира. Это психический процесс, заключающийся в отражении предмета или явления в целом при его непосредственном воздействии на органы чувств.

ВОСПРИЯТИЕ МЕЖЛИЧНОСТНОЕ – восприятие, понимание и оценка человека человеком.

– не столько восприятие качеств человека, сколько восприятие его во взаимоотношениях с другими людьми (восприятие предпочтений в группе, структуры группы и пр.). механизмы восприятия межличностного следующие:

1) идентификация – понимание и интерпретация другого человека путем отождествления себя с ним;

2) рефлексия социально-психологическая – понимание другого путем размышления за него;

3) эмпатия – понимание другого человека путем эмоционального вчувствования в его переживания;

4) стереотипизация – восприятие и оценка другого путем распространения на него характеристик некоей группы социальной и пр.

### Эффекты восприятияСоциальному восприятию присущи некоторые особенные проявления неточности восприятия, называемые законами, эффектами или ошибками восприятия.

**Эффекты стереотипизации :**- Галоэффект (эффект ореола, эффект нимба или рога) — общее благоприятное или неблагоприятное мнение о человеке переносится на его неизвестные черты.

**Эффекты последовательности :**- (эффект первого впечатления,— первая информация переоценивается по отношению к последующей.

- Эффект новизны — новой информации о неожиданном поведении хорошо знакомого, близкого человека придаётся большее значение, чем всей информации, полученной о нём ранее.

* **Эффект роли** — поведение, опред. ролевыми функциями, принимается за личностную особенность.
* **Эффект присутствия** — чем лучше чел. чем-то владеет, тем лучше он делает это на глазах у окружающих, чем в одиночестве.
* **Эффект авансирования** — к разочарованию приводит отсутствие приписываемых ранее несуществующих достоинств.
* **Эффект снисходительности** — руководитель гипертрофирует позитивные черты подчинённых и недооценивает негативные
* **Эффект гипервзыскательности** — руководитель гипертрофирует негативные черты подчинённых и недооценивает позитивные
* **Эф. физиогномической редукции** вывод о присутствии псих. хар-ки делается на основе внешности.
* **Эффект красоты** — внешне более привлека. человеку приписывается больше положительных черт.
* **Эффект ожидания** — ожидая от человека определённой реакции, мы провоцируем его на неё.
* **Внутригрупповой фаворитизм** — «свои» кажутся лучше.
* **Презумпция взаимности** — чел.считает, что «другой» отн. к нему так, как он относится к «другому».
* **Феномен предположения о сходстве** — человек считает, что «свои» относятся к остальным людям так же, как он.
* **Эффект проекции** — человек исходит из того, что другие обладают такими же качествами, как он.
* **Феномен игнорирования информационной ценности неслучившегося** — информация о том, что могло бы произойти, но не произошло игнорируется.

Первое впечатление может способствовать более быстрому и легкому вхождению в организационное окружение и ускоренному установлению нормального взаимодействия между человеком и окружением. Поэтому для нового члена организации очень важно правильно провести свой первый контакт с организацией. Окружению и особенно руководству, в свою очередь, не следует сильно полагаться на первое впечатление, так как оно может сформировать неверный образ и породить неоправданные ожидания.

Стереотипизация, обобщение, приписывание другим черт, желаний и настроений, им не присущих, следование первому впечатлению и тому подобные формы восприятия могут порождать множество проблем, трудностей и ошибок в организационном поведении и вызывать предубеждения, которые могут отрицательно сказываться на многих организационных процессах, в частности на найме, продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников. Поэтому желательно, чтобы как можно большее количество людей в организации знали об этом и старались по возможности учитывать это, критически относясь к своему восприятию. Особенно важно это для руководящего состава. Естественно, абсолютно верного и свободного от влияния личностных черт человека восприятия нет и не может быть в принципе. Однако это не означает, что люди не должны стремиться более объективно воспринимать реальность и пытаться понять особенности и характерные черты присущего им восприятия окружения для того, чтобы сознательно корректировать воспринятую ими информацию

1. методики подбора персонала

***Отбор персонала*** преследует определенную цель — идентифици­ровать и нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способ­ностями успешно выполнить работу. Однако, как правило, необхо­димым требованиям отвечает больше, чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем кандидатам, кото­рые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы. Попытка выявить совместимость проявляется в стремлении нанять людей с системой ценностей, идентичной организационным.

Одновременно в процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. На основе этой информации, если кан­дидат выяснит, что его ценностные ориентиры находятся в противо­речии с ценностями организации, то он сам отказывается от даль­нейшего участия в конкурсе на получение данного места. Отбор в этой связи решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кан­дидатам выявить, соответствуют ли они требованиям организации и, с другой стороны, организация получает возможность отсеять тех кандидатов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздейст­вовать на ее ключевые ценности. Так, например, эффективная про­цедура отбора кадидатов существует в компании «Ргос1ег & ОатЫе», в которой применяется многоступенчатая система интервью.

1. методики подбора персонала

***Отбор персонала*** преследует определенную цель — идентифици­ровать и нанять людей, обладающих знаниями, навыками и способ­ностями успешно выполнить работу. Однако, как правило, необхо­димым требованиям отвечает больше, чем один кандидат. При окончательном отборе предпочтение отдается тем кандидатам, кото­рые в большей степени совместимы с организационной культурой фирмы. Попытка выявить совместимость проявляется в стремлении нанять людей с системой ценностей, идентичной организационным.

Одновременно в процессе отбора кандидаты получают полную информацию об организации. На основе этой информации, если кан­дидат выяснит, что его ценностные ориентиры находятся в противо­речии с ценностями организации, то он сам отказывается от даль­нейшего участия в конкурсе на получение данного места. Отбор в этой связи решает двоякую задачу: с одной стороны, помогает кан­дидатам выявить, соответствуют ли они требованиям организации и, с другой стороны, организация получает возможность отсеять тех кандидатов, которые впоследствии могут разрушающим образом воздейст­вовать на ее ключевые ценности. Так, например, эффективная про­цедура отбора кадидатов существует в компании «Ргос1ег & ОатЫе», в которой применяется многоступенчатая система интервью.

1. Принципы эффективности деятельности организации.
2. Потребности, мотивы, стимулы в организационном поведении.

Под **мотивом** понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности человека действовать тем или иным способом.

**Предрасположенность** – внутр. позиция работника по отношению к различным объектам и ситуациям.

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

**поведение** определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. **Внутренние побудительные силы**:

Потребности;Интересы;Желания;Стремления;Ценности;Ценностные ориентации;Идеалы;Мотивы.

Это структурными элементами процесса мотивации трудовой деятельности.

**Процесс мотивации** – это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение. Глубинным источником мотивации трудового поведения человека являются потребности, под которыми понимаются нужда, надобность работника, коллектива в чем-то. Существует традиция деления потребностей на первичные (естественные и материальные) и вторичные (социальные и моральные). Соотношение между этими видами потребностей сложно, что способствовало появлению **различных социальных технологий:**

1. **Первичные потребности весомее вторичных потребностей**. Наиболее известной подобной теорией является теория потребностей Маслоу, в которой все потребности делятся на 5 ступеней:

Физиологические потребностиПотребность в безопасностипервичные

Потребность в социальных связяхПотребность в самоуваженииПотребность в самовыражении вторичные

* + 1. Первичные и вторичные потребности равноценны, одинаково весомы. Их одновременная реализация дает эффективные и приемлемые мотивы к труду.
		2. При отсутствии возможности удовлетворения первичной потребности, их мотивационные функции переносятся на вторичные потребности (вне мотивов деятельность человека не возможна).
		3. В реальном механизме мотиваций трудовой деятельности первичной и вторичной потребности трудно различимы, часто совпадают друг с другом. Так заработная плата это условие не только материального, но и духовного потребления. Ориентация на авторитет и карьеру зачастую является превращенной формой стремления к материальным перспективам.
		4. Вторичные потребности весомее первичных потребностей. В ряде случаев материальное не может заменить и компенсировать моральное. Материальный стимул значительно преломляется через моральную природу человека.

**Личные потребности** предстают в виде:

* + - 1. Материальные потребности (в пище, в одежде, в жилье, в личной безопасности, в отдыхе);
			2. Духовные (интеллектуальные) потребности (в знаниях, в приобщении к культуре, к науке, к искусству);
			3. Социальные потребности, связанные с отношением человека с другими членами общества.

Личные потребности могут быть:Осознанными;Неосознанными.

Только осознанная потребность становится побудителем и регулятором трудового поведения. В этом случае потребности приобретают конкретную форму интереса к тем видам деятельности, объектам и предметам. Любая потребность может породить многообразие интересов.

Потребность показывает, что нужно человеку, а **интерес** – как действовать, чтобы удовлетворить эту потребность. В процессе трудовой деятельности постоянно сталкиваются коллективные (групповые) и личные интересы. Задача любого коллектива обеспечить оптимальное сочетание интересов. Разновидностями коллективных интересов являются:Корпоративные;Ведомственные интересы.

Рассогласование интересов наблюдается в том случае, когда корпоративные интересы преобладают над общественными интересами (в этом случае ведомственный (коллективный, групповой) эгоизм).

Другими важными элементами процесса трудовой мотивации являются ценности и ценностная ориентация.

**Ценности** – представление человека о значимых для него явлениях и предметах, о главных целях жизни, труда. А так же о средствах достижения цели. Ценности могут соответствовать содержанию потребности интересов, а могут не соответствовать. Ценности не слепок с потребностей и интересов, а идеальное представление, которое не всегда им соответствует.

Направленность личности на те или иные ценности материальной, духовной культуры характеризуют ее **ценностные ориентации**, которые служат ориентиром в поведении личности. Различают ценности-цели (терминальные) и ценности-средства (инструментальные). Первые отражают стратегические цели существования человека (здоровье, интересная работа, любовь, материальная обеспеченность). Вторые представляют собой средства достижения цели (чувство долга, сильная воля, умение держать слово и т.д.), а так же могут представлять собой убеждения личности (нравственно - безнравственно, хорошо - плохо). Среди внутренних побудителей мотив является звеном, предшествующим действию.

**Функции мотивов**:

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

Различают следующие **виды мотивов**:

* + Мотивы побуждения (истинные реальные мотивы, активизирующие к действиям);
	+ Мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения);
	+ Мотивы тормоза (удерживают от определенных действий, деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами или мотивационным ядром).
1. Управленческая этика.
2. Морально-психологический климат в коллективе.
3. Эффективность организации.