

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»  
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

*Ю.И. РЯЖЕВА, О.В. СЕМЕНОВА*

## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве учебного пособия для обучающихся по основным образовательным программам высшего образования по направлениям подготовки 38.03.02, 38.04.02 Менеджмент

САМАРА

Издательство Самарского университета

2021

УДК 338.2(075)  
ББК 65.050я7  
Р989

Рецензенты: д-р ист. наук, проф. С. А. Мартышкин,  
д-р экон. наук, проф. М. О. Сураева

*Ряжева, Юлия Ивановна*

Р989 **Организационное поведение:** учебное пособие /  
*Ю.И. Ряжева, О.В. Семенова.* – Самара: Издательство  
Самарского университета, 2021. – 96 с.

**ISBN 978-5-7883-1609-3**

В рамках учебного пособия «Организационное поведение» приведены основные положения организационного поведения. Рассмотрены его основы, личность в организации, трудовая мотивация, групповое и коммуникативное поведение в организации, поведение работников в конфликтной ситуации, управление поведением в организации и организационными изменениями.

Структура пособия представлена разделами, выделенными в соответствии с элементами комплекса организационного поведения. В каждом разделе представлены теоретическая и практическая части.

Предназначено для закрепления у студентов полученных теоретических знаний и практических навыков, освоенных компетенций по курсу «Организационное поведение».

Подготовлено на кафедре общего и стратегического менеджмента.

УДК 338.2(075)  
ББК 65.050я7

ISBN 978-5-7883-1609-3

© Самарский университет, 2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	5
<b>1. Основы организационного поведения.....</b>	<b>7</b>
1.1. Понятие, виды и методы исследования Организационного поведения .....	7
1.2. История становления и направления развития организационного поведения .....	13
1.3. Модели организационного поведения и их влияние на эффективность организации .....	18
<b>2. Личность в организации .....</b>	<b>24</b>
2.1. Структура личности и личностные начала .....	24
2.2. Методы изучения работников .....	30
<b>3. Трудовая мотивация .....</b>	<b>33</b>
3.1. Основные понятия процесса мотивации .....	33
3.2. Подходы к мотивации и базовые принципы системы мотивации персонала .....	35
3.3. Оценка результатов труда и вознаграждение .....	37
<b>4. Групповое поведение в организации .....</b>	<b>43</b>
4.1. Роль, понятие и виды групп в организациях.....	43
4.2. Формирование группового поведения в организации .....	44
<b>5. Коммуникативное поведение в организации .....</b>	<b>53</b>
5.1. Понятие, функции и виды организационных коммуникаций.....	53
5.2. Понятия и разновидности коммуникативных барьеров .....	60
<b>6. Поведение работников в конфликтной ситуации .....</b>	<b>66</b>
6.1. Конфликты в организациях (типы, источники, профилактика).....	66
6.2. Источники организационных конфликтов и модели их разрешения .....	70
6.3. Приемы управления конфликтами.....	72

<b>7. Управление поведением в организации и организационными изменениями .....</b>	<b>75</b>
7.1. Понятие, структура, источники и модель изменения организационной культуры .....	75
7.2. Изменения в организации и их виды .....	80
7.3. Сопротивление изменениям в организации и методы преодоления сопротивлений.....	82
Список использованных источников.....	88

## ВВЕДЕНИЕ

Предмет «Организационного поведения» как научной дисциплины составляют коммуникативные и организационные связи и взаимоотношения: человек – группа – организация; проявление индивидуальных особенностей личности сотрудников на уровне трудового поведения и их профессиональной деятельности.

Организационное поведение заключается в исследовании и развитии эффективного поведения индивидов, групп, организации в целом для достижения поставленных целей и выживания в долгосрочной перспективе в постоянно меняющейся среде.

Курс «Организационное поведение» непосредственно связан с иными учебными дисциплинами и базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин: «Введение в профессию», «Теория менеджмента» и др.

Перед руководителями отечественных предприятий в период перехода к рыночной реформе возникла дилемма: внести изменения в управленческую деятельность или же уйти с рынка. Изучение поведенческих дисциплин помогает будущим руководителям более глубоко осмыслить профессиональные методы руководства поведением работников в организациях. Так как главный ресурс успешной работы организации – люди, то этот курс задает социальную ориентированность всей системе управления. Он объективно востребован управленческими кадрами, так как формирует представления о психолого-управленческом профессионализме.

При написании учебного пособия по организационному поведению брался во внимание непростой характер дисциплины, который непосредственно связан с привлечением информации и практических приемов из других наук, требующий для изучения материала существенного количества практических занятий.

Объектом изучения дисциплины являются работники организации, которые имеют свой правовой статус (владельцы, акционеры, наемные и бюджетные работники). Люди, работающие в организации, могут быть объектом анализа с точки зрения их должностного статуса и того рабочего места, которое они занимают. Кроме того, работники имеют и неофициальный статус, который зависит от отношения к ним других сотрудников и руководства.

Организацию можно анализировать в качестве открытых и закрытых систем поведения работников. В первом случае рассматривается внутрифирменное поведение. Во втором – организационное поведение работников исследуется в их внешних контактах и объект изучения может быть расширенным.

Организационное поведение является достаточно новой, сложной, противоречивой отраслью знаний, получившей развитие в США в 50-е годы XX века. Формирование науки началось в глубинах социологии и психологии, исследующих постоянные и повторяющиеся явления в персональном поведении, закономерности формирования, укрепления, развития и распада групп человека.

Цель учебного пособия – предоставить учащимся основные принципы теоретических знаний и практических навыков по современным формам и способам влияния на поведение индивидов и групп, выявить причины недостаточной эффективности организации и правильно построить межличностные отношения для повышения эффективности организации.

Курс «Организационное поведение» разработан таким образом, что каждая тема обязательно изучается на семинарах через анализ определенных ситуаций, групповых дискуссий, тестов, ролевых и деловых игр.

# 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

## 1.1. Понятие, виды и методы исследования организационного поведения

Развитие науки об организационном поведении берет свое начало в 1948–1952 гг. в рамках западной теории менеджмента. Впервые понятие «организационное поведение» было употреблено американским психологом Ф. Ротлибергером, который исследовал организации. В 1970-х гг. в США началось развитие организационного поведения как научной дисциплины.

Организационное поведение – это сфера познаний, появившаяся на пересечении таких дисциплин, как социология, психология, теории организации, управление персоналом и т.д. Их связь объясняется тем, что организационное поведение включает изучение человеческой деятельности на всех уровнях организации и представляет собой поведенческий подход к управлению.

В настоящее время существует целый ряд определений понятия «организационное поведение». В хронологической последовательности представлены некоторые определения понятия «организационное поведение» (табл. 1).

Таблица 1. Примеры содержательной сущности определения ОП, представленной в экономической литературе

№	Содержание определения	Источник (автор)
1	Поведенческий подход к управлению	Лютенс, 1999
2	Изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний	Ньюстром, Дэвис, 2000
3	Область исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, познавательных способностей и действий при работе в группах или в рамках целой организации; анализ воздействия внешней среды на организацию и ее людские ресурсы, миссии, цели и стратегии	Гибсон, Иванцевич, Доннелли, 2000
4	Комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом, а также организаций в изменяющейся внешней среде	Спивак, 2007

Как наука, организационное поведение состоит из двух компонентов:

- поведение организаций, проявляющееся в отношении индивидов и групп внутри организации и субъектов внешней среды;
- поведение людей в этих организациях, которое проявляется в отношении друг друга и в целом к самой организации.

Организационное поведение можно представить в виде:

1. **Метода изучения.** Поведение рассматривается на индивидуальном, коллективном и организационном уровнях, с использованием концепций и методов различных научных и практических подходов.

2. **Мультидисциплины.** Применяются взгляды, модели, теории и методы, перенимаемые у других научных дисциплин.

3. **Ориентации на личность внутри организации.** Наибольший интерес выражается в способности людей обучаться, их отношении и восприимчивости.

4. **Науки, ориентированной на практический результат.** (Изучение причин и вероятности совершенствования поведения индивидов и групп.)

5. **Исследования воздействия внешнего мира** на поведение организации в целом, людей и групп в организации.

Человек, пришедший работать в организацию, берет на себя ответственность за соблюдение множества ограничений своего поведения. Они продиктованы данной организационной культурой, ее ценностями, нормами, правилами поведения, миссией и целями, стоящими перед организацией. Поведение организации становится все более социально ответственным по отношению к сотрудникам, потребителям, поставщикам, инвесторам, природной среде, обществу в целом.

Предметом ОП являются отношения в системе управления на всех уровнях, которые возникают в результате проектирования и использования управленческих практик в конкурентной среде.

Целью изучения ОП является разъяснение поведения сотрудников и разработка мероприятий по увеличению производительности работы организаций и сотрудников в целом.

Методы исследования ОП и основные инструменты представлены на рис. 1.



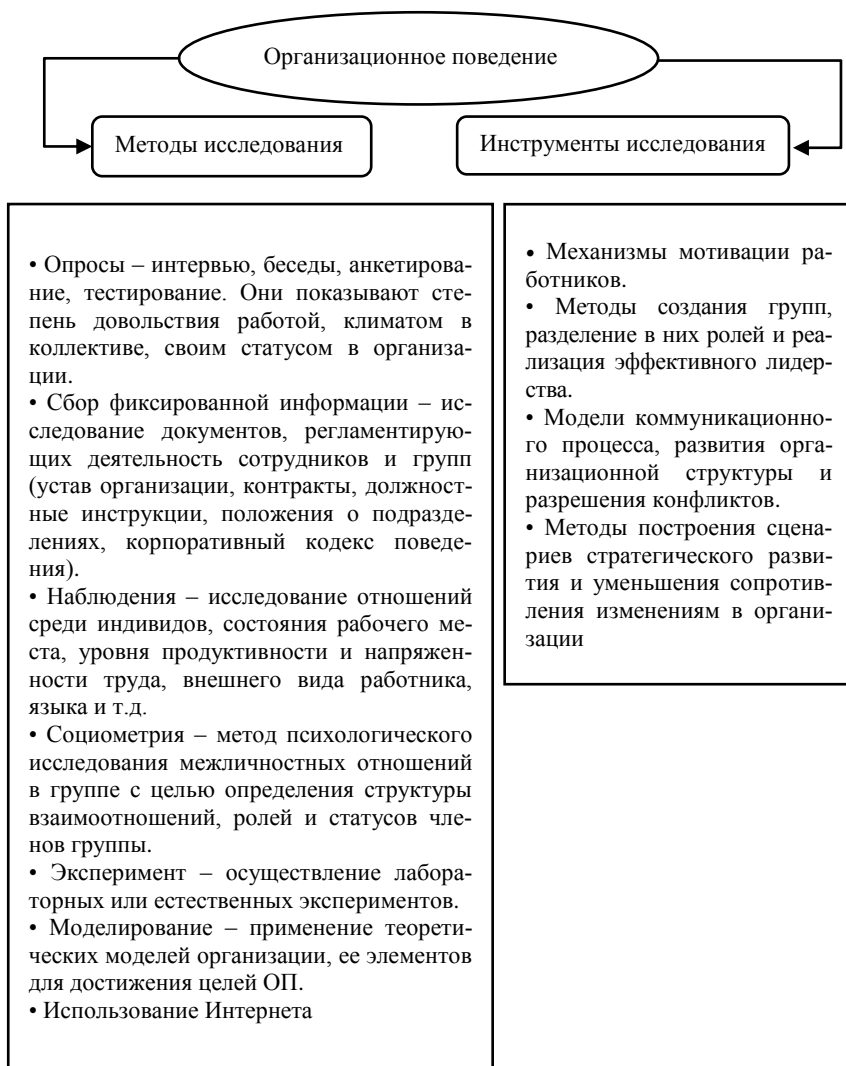


Рис. 1. Инструменты и методы исследования ОП

Существует ряд основных теоретических подходов, на которых основано организационное поведение как научная дисциплина.

1. **Подход, ориентированный на человеческие ресурсы:** подразумевает помощь в формировании роста сотрудника.

2. **Подход, ориентированный на результаты:** речь идет об усовершенствовании программ организационного поведения, направленных на увеличение продуктивности и результативности.

3. **Системный подход:** единый взгляд на организационное поведение, связи между «человек – группа – организация», применение наибольшего числа факторов, оказывающих непосредственное влияние на поведение людей.

4. **Ситуационный подход:** достижение результативности в разнообразных ситуациях предполагает поведение системы, отвечающее ситуации, характерное для нее.

5. **Синергетический подход:** согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, склонность непростых систем к самоорганизации в шатком состоянии.

6. **Интерактивный подход.** Акцентирует внимание на значимости взаимодействия сотрудников для осмысления и управления их действиями.

В табл. 2 приводится классификация организаций, в основе которых находятся особенности построения отношений внутри организации и ее подразделений.

Таблица 2. Классификация организаций

<b>Основание классификации</b>	<b>Вид организации</b>
Способ социальной организованности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Формальные</li><li>• Неформальные</li></ul>
Форма собственности	<ul style="list-style-type: none"><li>• Государственные</li><li>• Частные</li><li>• Муниципальные</li></ul>
Отношение к прибыли	<ul style="list-style-type: none"><li>• Коммерческие</li><li>• Некоммерческие</li></ul>
Характер потребностей клиентов	<ul style="list-style-type: none"><li>• Малые</li><li>• Средние</li><li>• Крупные</li></ul>

Окончание табл. 2

Формирование отношений внутри организации	<ul style="list-style-type: none"><li>• Корпоративные</li><li>• Индивидуалистские</li><li>• Эдхократические</li><li>• Партиципативные</li></ul>
Характер существования	<ul style="list-style-type: none"><li>• Реальные</li><li>• Виртуальные</li></ul>

*В зависимости от способа социальной организованности можно выделить формальные и неформальные организации.*

К формальным организациям относятся нормы и правила поведения, которые имеют систему определенных отношений для достижения установленных целей.

Неформальные организации возникают спонтанно и официально не зарегистрированы.

*В зависимости от формы собственности следует выделить государственные, частные и муниципальные организации.*

В роли главного обладателя государственных организаций выступает государство. Например, Саратовский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского.

К главным владельцам частных организаций относят физические или юридические лица. Например, салон красоты, туристическую фирму и т.д.

Собственность муниципальных организаций относится к местным органам государственной власти и органам местного самоуправления. Например, детский сад, университет и т.д.

*По отношению к прибыли можно выделить коммерческие и некоммерческие организации.*

Получение прибыли является важнейшей целью деятельности коммерческой организации.

Некоммерческие организации осуществляют предпринимательскую деятельность тогда, когда она совпадает с достижением их целей.

*В зависимости от характера потребностей клиентов следует отметить малые, средние и крупные организации.*

Небольшие компании реализовывают персональное, а также мелкосерийное изготовление в целях удовлетворения персональной необходимости определенного покупателя (человека либо компа-

нии) и выпуска продукта узкого пользования. Средние по размеру организации реализовывают массовое изготовление с целью удовлетворения нужд определенных групп покупателей. Отработанные технологические процессы изготовления дают возможность тиражировать продукцию, однако реализовывать ее маленькими сериями. Данный тип изготовления является доминирующим.

Большие компании реализовывают крупносерийное либо глобальное изготовление с целью удовлетворения обезличенной потребности.

*В зависимости от формирования отношений внутри организации* выделяют корпоративные, индивидуалистские, эдхократические и партисипативные организации.

В корпоративных организациях люди объединяются по социальным и профессиональным критериям с целью реализации коллективной работы.

Индивидуалистские организации – добровольное объединение индивидов. Например, страховые организации, организации сетевого маркетинга и т.д.

Эдхократические организации базируются на познаниях и компетенции исполнителей. Образцами подобных учреждений считаются венчурные компании, консультационные центры и т.д.

Партисипативные организации подразумевают вовлеченность сотрудников в управлении.

*В зависимости от характера существования* можно выделить реальные и виртуальные организации.

Реальные организации бытуют в реальном физиологическом значении, в то время как виртуальные реализовывают собственную работу с применением нынешних электронных средств телекоммуникаций в виртуальном пространстве. Такие организации изготавливают реальную продукцию, но настоящее общение в подобной организации минимально.

Существует отечественная типология коммерческих организаций, включающая в себя, в зависимости от методов утверждения авторитета, четыре модели отношений между менеджерами и подчиненными:

- бюрократизм (руководитель в роли начальника);
- патернализм (руководитель в роли хозяина, отца);
- фратернализм (братство, руководитель в роли лидера);
- партнерство (руководитель – координатор).

## 1.2. История становления и направления развития организационного поведения

Формирование организационного поведения происходит в классической школе менеджмента и школе человеческих отношений.

Существовало несколько направлений классической школы. К первому направлению относилась школа научного управления, основанная Ф. Тейлором, а основоположником второго направления – школы административного управления принято считать Анри Файоля.

Научное руководство рассматривало проблемы повышения производительности труда отдельных работников.

Ф. Тейлор выступил с предложением строгой системы убеждений, которые бы позволили рационализировать организацию труда, производства и управления.

Для обеспечения основной задачи управления предприятием, высокой доходности, максимальной прибыли затраты предпринимателя должны сочетаться с максимальной выгодой каждого работника. Сильные и слабые стороны теории Ф. Тейлора представлены на рис. 2.

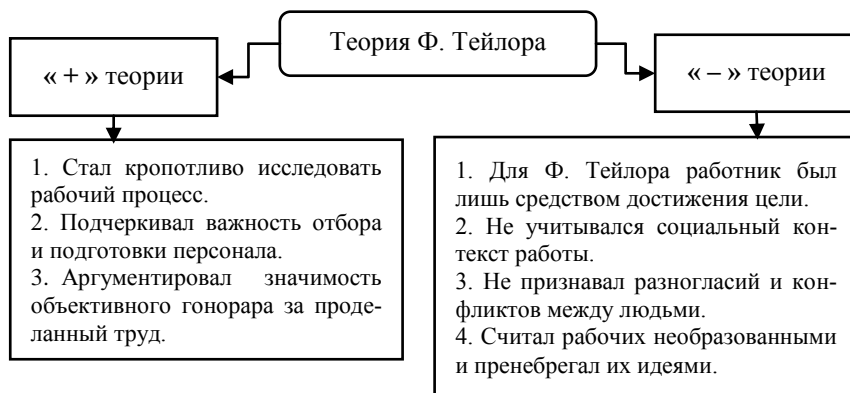


Рис. 2. Сильные и слабые стороны теории Ф. Тейлора

Основная идея Тейлора заключалась в том, что управление должно быть системой, основанной на конкретных научных принципах, осуществляемой специально разработанными методами и мероприятиями.

С 20-х годов началась разработка общественных принципов организации и подходов к управлению предприятием в целом.

Основоположителем данного направления в классической школе выступает А. Файоль, разработавший общие принципы администрирования. Он полагал, что администрирование есть составная часть управления, охватывающая более обширную деятельность предприятия и включающая следующие функции:

- 1) техническую (производство, выделка и обработка);
- 2) коммерческую (покупка, продажа и обмен);
- 3) финансовую (привлечение средств и распоряжение ими);
- 4) страховую (страхование и охрана имущества и лиц);
- 5) учетную (бухгалтерия, калькуляция, учет, статистика и т.д.);
- 6) административную.

При анализе административной функции А. Файоль выделил пять элементов: предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль.

Ярким представителем классической школы является М. Вебер, который сосредоточился на изучении проблемы лидерства и структуры власти в организации.

В зависимости от характера власти, которой должен обладать лидер, Вебер выделяет три главных типа: харизматический, традиционный, идеальный (или бюрократический).

Харизматический тип организации появляется вследствие обладания руководителем исключительных личных качеств.

Традиционный тип организации характерен там, где по наследству передаются руководящие посты и власть. Идея традиционализма проявляется и в культуре этих компаний, где отношение «мы всегда так делали» превращается в повод для критики новичков.

Идеальный тип (бюрократический) организован по особому принципу разделения власти, обеспечивающему лидеру возможность быть лидером в организации.

Принцип иерархии должен быть четко продемонстрирован при построении организации. Каждый член организации должен

занимать должность в соответствии со своей квалификацией и быть защищен от возможности произвольного увольнения. Вебер не сомневался, что бюрократия является основой эффективного руководства, в каких бы условиях оно ни работало.

Таким образом, представители классической школы выработали принципы, рекомендации и правила системы обязательного труда, основанной на научных нормах. К этой цели стремились представители другой школы человеческих отношений.

Теория человеческих отношений обращает внимание на людей. Она дает понять, как люди взаимодействуют и реагируют на разнообразные ситуации для удовлетворения своих потребностей. В данной школе происходит строение модели поведения человека.

В новой школе люди уже не рассматриваются только как способ достижения целей организации, у них есть свое отношение к этим целям, которое оказывает влияние на процесс их достижения.

Основателями новейшего направления в теории управления принято считать Элтон Майо и Мэри Паркер Фоллет. Если Ф. Тейлор обещал менеджерам повышенную производительность, Майо обещал повышенный престиж и лояльность своим подчиненным.

Теория человеческих отношений возникла в результате обобщения результатов экспериментов с группами рабочих на заводах Western Electric в Хоторне, длившихся 12 лет (1927–1939).

По окончании проведения хоторнских экспериментов были получены следующие результаты:

- определено влияние норм социального поведения на производительность труда;
- выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации, которые в некоторых случаях блокируют действие экономических стимулов;
- определен приоритет факторов группового поведения над личными факторами;
- определено значение неформального лидерства в деятельности группы.

Э. Майо пришел к выводу, что на продуктивность оказывают влияние не только условия труда, материальное поощрение, действия руководства, но и сложившийся социально-психологический климат в коллективе.

Главная мысль исследования, проведенного Э. Мэйо, основывается на создании организации, достигшей собственных целей путем удовлетворения нужд своих сотрудников. Представители этой школы ставят под сомнение ряд тезисов, приведенных представителями классической школы, а именно максимальное разделение труда, приведшее к обеднению содержания труда, а также координацию посредством иерархии. Они полагали, что направление власти только сверху вниз не считается результативным.

Они приняли новый подход к принципу делегирования ответственности, рассматривали это как двусторонний процесс. Нижние уровни организации делегируют функции управления и координации деятельности, а высшие – делегируют право принимать решения в рамках своих производственных функций.

М. Фоллет утверждала, что установление партнерских отношений между руководством и рабочими является необходимым. М. Фоллет возродила в бизнесе оценку таких вещей, как профессионализм, участие, творчество и гуманность.

После школы человеческих отношений развивается школа поведенческих наук. Ее представителями были Абрахам Маслоу, Крис Арджирис, Дуглас МакГрегор, Фредерик Герцберг. Основной целью школы поведенческих отношений является повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов. Особое внимание в данной школе уделялось изучению и созданию условий, которые позволят наиболее полно реализовать способности и потенциал каждого сотрудника. Поэтому необходимо развивать сотрудничество с подчиненными. В данной ситуации немаловажным является знание теории Х и теории Y Д. МакГрегора, в которых он представил два основных подхода к организации управления.

Согласно теории Х управление предполагает, что работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы. В связи с этим их необходимо постоянно контролировать, для чего были разработаны комплексные системы контроля. Согласно этой теории, работники не проявляют амбиций, если нет привлекательной программы поощрения, также стараются избегать ответственности, если это возможно.



В теории Y упор делается не на внешний контроль, а на самоконтроль, возникающий, когда работник воспринимает цели организации как свои собственные.

Основными достижениями школ человеческих отношений и поведенческих наук являются следующие:

1) члены организации рассматриваются как способные люди, а не как инструменты, с помощью которых достигают поставленные цели;

2) углубляется понимание и практическое применение таких организационных процессов, как мотивация, коммуникации, лидерство, групповая динамика;

3) создаются модели поведения, в которых каждый работник может быть использован в соответствии с его потенциалом.

Изучив особенности каждой из школ, можно выделить общий недостаток, который заключается в поиске единственного пути решения управленческих проблем. Выделенный недостаток является причиной становления нового направления в развитии управленческой мысли – школы социальных систем, или системного подхода, который является основным методологическим подходом в организационном поведении.

Становление данной школы произошло в конце 50-х годов. Основными представителями данной школы считаются: А. Чандлер, Г. Саймон, Д. Марч, П. Друкер, а в России – В.Г. Афанасьев, И.В. Лауберг, Э.Г. Юдин. Представители данной школы рассматривали организацию как систему, как сложный комплекс взаимозависимых и взаимодействующих элементов, а человека – как один из элементов. Кроме того, школа подчеркивает, что организация – открытая система, которая встроена в более сложную систему – внешнюю среду, находящуюся в постоянном взаимодействии.

На данном этапе организационное поведение является конкретной областью научных знаний, которая связана с практикой эффективного управления современными организациями.

В связи с тем, что в окружающей среде постоянно происходят изменения, образуются новые виды организаций, возникает необходимость разработать и реализовать на практике новые модели организационного поведения.

### **1.3. Модели организационного поведения и их влияние на эффективность организации**

Модель в широком смысле представляет собой некий образ, аналог какого-либо объекта, процесса или явления, который используется как его «заместитель», «представитель».

Для каждого из уровней эффективности организационного поведения есть множество моделей, отражающих те или иные свойства носителей данного уровня.

*На индивидуальном уровне модели могут быть построены:*

- по психологическим особенностям человека (модель психики, модель мотивационной сферы человека и т.п.);
- по выработанным аспектам поведения в организации (модель нормативного поведения, модель девиантного поведения);
- по уровням развития потенциала и т.п.

*На уровне группы, подразделения организации основой модели могут быть:*

- этап развития (степень зрелости группы);
- особенности отношений в группе (модель неформальных коммуникаций, модель распределения ролей и т.д.);
- выраженность важнейших характеристик (например, сплоченности и скоординированности).

*На уровне организации в целом:*

- статические модели или структурные, в которых представлены системные взаимосвязи внутри организации;
- динамические модели или процессные, в которых описаны реализация различных организационных процессов и/или развитие организации в целом;
- модели, которые связаны с проявлениями определенных особенностей организации (например, клиенто-ориентированной модели);
- модели, которые основываются на особенностях руководства (ориентированные на внутреннюю среду фирмы).

Основываясь на предложенную Р. Лайкертом классификацию, различают 4 модели, которые направлены на классические стили управления, разработанные К. Левиным в 1936 году:

*Модели, основанные на авторитарном стиле:*

- Модель «грубое принуждение» или деспотия, основу которой составляют жесткая централизованная власть и принуждение.
- Модель «мягкое принуждение» или опека, основанная на централизованной власти и бытовой заботе о сотрудниках организации.

*Модели, основанные на демократическом стиле:*

- Модель «поддержки» или умеренная демократия, в основе которой лежат поддержка развития профессионализма сотрудников и поощрение их инициативы в профессиональной сфере, частичном разделении ответственности между руководством и персоналом.
- Модель коллегиального управления или участия в управлении, базируется на том, чтобы вовлекать сотрудников в управление предприятием, в принятие решений различного уровня.

*В конце XX века появились еще две модели организаций, основу которых составляют современные подходы к управлению:*

- *Развивающая модель* или модель обучающейся организации основывается на самоуправлении команд внутри организации, постоянном развитии профессионализма, потенциала сотрудников.
- *Гармонизирующая модель* направлена на самореализацию сотрудников, целостное развитие личности в деятельности.

Деятельность организации должна быть эффективной, основным критерием организационной эффективности выступает способность организации сохранять свое положение во внешней среде. Значит, выживание организации представляет собой долгосрочную меру организационной эффективности.

Менеджеры должны располагать индикаторами, с помощью которых можно оценить вероятность выживания организации. Для упрощения предлагается использовать пять критериев краткосрочной эффективности: продуктивность, качество, эффективность, гибкость и удовлетворенность, которые представлены на рис. 3.

На рис. 3 иллюстрируется взаимосвязь краткосрочных критериев эффективности с двумя среднесрочными критериями (конкурентоспособность и развитие), которые дополняют временную модель эффективности. Рассмотрим краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии.

Критерий



Время

Рис. 3. Временная модель эффективности

Продуктивность – способность организации создавать нужное количество и поддерживать необходимый уровень качества продукции, учитывая требования внешней среды.

Под качеством понимают удовлетворение запросов покупателей и клиентов в области функционирования изделий и предоставления услуг, к тому же показатели оценки качества поступают от самих покупателей и клиентов.

Эффективность организации – это краткосрочный критерий, базирующийся на полном цикле «вход – процесс – выход». Показателями эффективности являются: отношение валового дохода, прибыли к издержкам, объему производства, примененному капиталу, заработной плате персонала и т.д.

Гибкость – способность перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой без коренного изменения основных производственных фондов и технологий, осваивать выпуск и прибыльную продажу новых и разных товаров, с учетом потребностей покупателей и изменений стратегий ведущих игроков на рынке.

Удовлетворенность означает, что работники удовлетворены своей работой, местом в организации, отношениями внутри коллектива и с руководителями. Показателями удовлетворенности могут быть текучесть кадров, конфликтность, ответственность за порученное дело, прогулы, жалобы.

Среднесрочные критерии эффективности отражают более продолжительный период времени, чем краткосрочные. К ним от-

носятся конкурентоспособность и развитие, обеспечивающие адаптацию организации к быстро меняющейся внешней среде.

Долгосрочный критерий эффективности – способность организации сохранять свое положение во внешней среде, т.е. выживать в долгосрочной перспективе.

Каждый вид эффективности имеет свои источники (рис. 4).

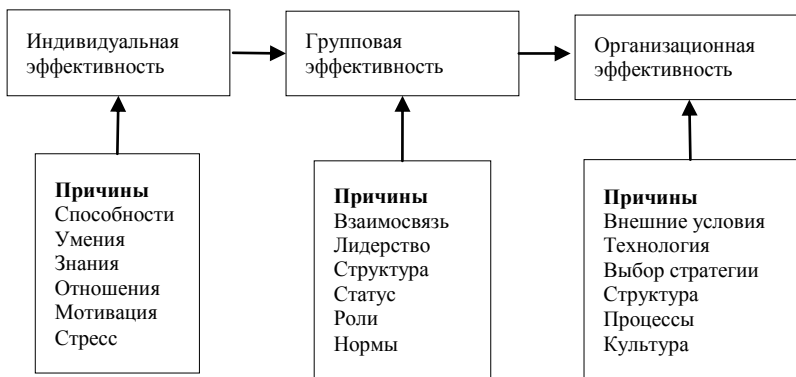


Рис. 4. Источники повышения эффективности

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

*Групповая эффективность* представляет собой результат совместной деятельности по достижению поставленных целей.

Источники *организационной эффективности* представляют собой взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности с учетом синергетического эффекта.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что нового вносит в организационное поведение осознание того, что люди – главный ресурс организации?

2. В чем состоит влияние организации на поведение сотрудников?

3. Каковы краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные критерии эффективности организации? Может ли организация быть эффективной в краткосрочном периоде и неэффективной в

среднесрочном, долгосрочном периодах? (При ответе используйте рис. 1.)

4. Почему вид организации предопределяет поведение сотрудников?

### **Темы сообщений:**

1. Теория психоанализа.
2. Теория бихевиоризма.
3. Теория гуманистической психологии.
4. Четыре базовые модели организационного поведения: авторитарная, опекающая, поддерживающая и коллегиальная.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Разберитесь в специфике современных подходов к организационному поведению и определите, какие из подходов к управлению являются наиболее этичными.

Обсудите:

1. Какой из подходов к управлению наиболее этичен?
2. Что способствует существованию этих подходов?
3. Какова должна быть этика современного менеджера?
4. С какими этическими проблемами чаще всего сталкиваются люди в организациях?

### **Задание 2**

Выделите основные этические проблемы (6–8 проблем, например: дискриминация по полу, возрасту, национальности; сексизм; произвол; использование оборудования в личных целях; совместительство у конкурентов; ложь; анонимность оценок, анкет; проблема «зарплаты в конверте»; увольнение неэффективного работника, кормильца большой семьи и т.д.).

После групповой дискуссии студенты разбиваются на группы по 3–5 человек. Каждая группа берет одну или две проблемы и рассматривает ее причины, проявления и возможности предотвращения на современных российских предприятиях.

Этические проблемы	Причины	Проявления	Возможности предотвращения

### **Задание 3**

Обсудите преимущества и недостатки каждой модели, сферу применимости моделей в современных условиях. Подберите в СМИ примеры организаций, использующих эти модели.

## 2. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.3. Структура личности и личностные начала

Современные подходы в управлении базируются на признании приоритета личности перед производством, прибылью, материальными интересами предприятия (фирмы, учреждения).

Человек в процессе своей деятельности в организации входит в состав как формальных, так и неформальных групп. В свою очередь это оказывает на него большое влияние, с одной стороны, помогая ему раскрыться, а с другой, может оказать противоположное действие, то есть подавлять его способности и желание работать производительно с полной отдачей.

Личность – системное качество, приобретенное индивидом в процессе конкретной деятельности и общения, которое характеризует его со стороны включенности в общественные отношения.

В общем виде развитие личности может быть представлено как процесс и результат вхождения человека в новую социокультурную среду. При благоприятных условиях этот процесс состоит из трех этапов (рис. 5):



Рис. 5. Процесс развития личности



Формирование личности в коллективе может осуществляться двумя вариантами: во-первых, когда человек невольно подражает общепринятым нормам в организации, во-вторых, сознательно усваивает требования коллектива.

Руководитель, который учитывает личностные качества подчиненного, может найти индивидуальный подход к каждому работнику, а значит, привести в действие внутренние резервы активизации его деятельности.

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

Составляющие элементы личности представлены на рис. 6.

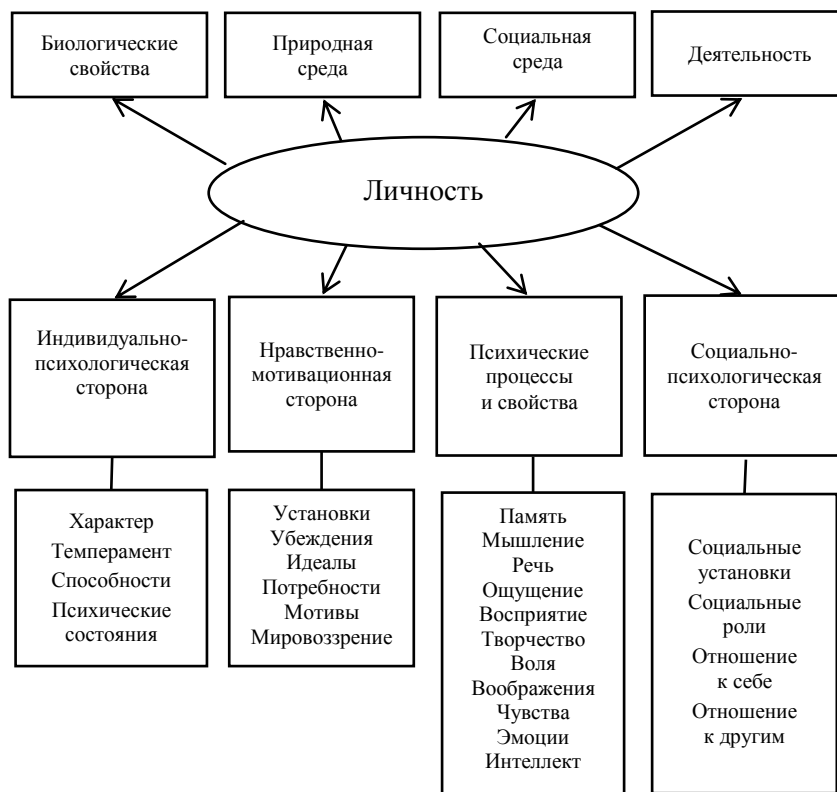


Рис. 6. Составляющие элементы личности

**Внутренняя структура личности** включает ряд подструктур:

1) сложившаяся в сознании личности психологическая среда (система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций, идеалов, убеждений, мировоззрений);

2) психические свойства (характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.);

3) психологические свойства, возможности реализации личности (опыт, навыки, умения);

4) физиологические, наследственные качества (темперамент и пр.).

Рассмотрим содержание некоторых элементов **социально-психологической структуры** личности работника.

Потребность – нужда человека в чем-либо, которая побуждает его к каким-либо действиям для ее удовлетворения. Удовлетворяя потребности, которые возникли на той или иной стадии развития общества, люди изменяются сами, совершенствуют свои способности.

В психологическом механизме поведения личности важную роль играют ценностные ориентации, т.е. относительно устойчивые, социально обусловленные отношения личности к материальным и духовным благам, которые являются для нее целью или средством удовлетворения своих потребностей.

Ценностные ориентации – это идеологические, моральные, эстетические и другие основания оценок личностью окружающей действительности и ориентации в ней.

Существенную роль в мотивации поступков людей играют их притязания. Удовлетворение притязаний повышает настроение и трудовую активность людей, создает атмосферу оптимизма.

Зная притязания и ожидания личности, руководитель может найти более приемлемые формы регулирования его поведения.

Психологические свойства личности – это характер, интеллект, эмоции, мышление, память, воображение и др.

Характер не дается от рождения, а формируется в процессе активной общественно-полезной деятельности. Семья, школа, вуз, трудовой коллектив – все эти сферы существенно влияют на формирование характера.

Отношение к людям характеризуется такими положительными чертами характера, как вежливость, общительность, доброжелательность или, наоборот, отрицательными – замкнутость, грубость, бестактность и т.п.

Среди многих качеств личности, составляющих ее индивидуальность, существенное значение имеют качества интеллекта:

1) любознательность – стремление узнать новое, что встречается в жизни, труде, учебе;

2) глубина ума – способность вскрыть суть явления;

3) гибкость и подвижность ума – способность быстро устанавливать новые отношения;

4) логичность – характеризует протекание мыслительного процесса и др.

Воля представляет собой регулирующую сторону сознания, выраженную в способности человека совершать целенаправленные действия и поступки, требующие преодоления трудностей. Уровень развития воли проявляется в следующих основных волевых свойствах личности:

1) целеустремленность – умение ставить и достигать общественно значимые цели;

2) решительность – умение быстро и продуманно выбрать цель и определить способы ее достижения;

3) настойчивость – способность направлять и контролировать поведение в соответствии с намеченной целью;

4) выдержка – способность сдерживать физические и психические проявления;

5) самостоятельность – умение по собственной инициативе ставить цели и находить средства для их достижения.

Эмоциями называют реакцию человека на явления, события, людей. Проявляются они в форме переживаний. Устойчивые эмоции переходят в переживания, принимающие форму ярости, ужаса, отчаяния, что называют состоянием аффекта.

Память может быть зрительной, слуховой, двигательной и смешанной.

Воображение позволяет человеку предвидеть будущее, представлять перспективы развития, способствует увлеченности, придает труду творческий характер.

От руководителя во многом зависит умелое использование способностей человека: если поручить ему ту работу, к которой он больше расположен, которая больше соответствует его способностям, то можно ожидать и лучшего результата работы, и взаимопонимания с работником.

В зависимости от темперамента, который человеку дан от природы, различают холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов (табл. 3).

Таблица 3. Типы темперамента

Темперамент	Характеристика
Флегматический	Неспешен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств, проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе производителен, компенсирует свою неспешность прилежанием
Сангвинический	Живой, горячий, подвижный, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Обычно сангвиники обладают выразительной мимикой. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходит в сильное возбуждение от этого. Если работа неинтересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно
Холерический	Быстрый, страстный, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением, эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается
Меланхолический	Человек легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания не может сдерживать усилием воли, чересчур впечатлителен, легко эмоционально раним

У каждого темперамента можно найти как положительные, так и отрицательные свойства. Хорошее воспитание, контроль и самоконтроль дает возможность проявиться:

- меланхолику как человеку впечатлительному с глубокими переживаниями и эмоциями;
  - флегматику как выдержанному, не принимающему скоропалительных решений человеку;
  - сангвинуку как высоко отзывчивому для любой работы человеку;
  - холерику как страстному, неистовому, активному в работе.
- Отрицательные свойства темперамента могут проявляться так:
- меланхолик – замкнутость и застенчивость;
  - флегматик – безразличие к людям, сухость;
  - сангвиник – поверхностность, разбросанность, непостоянство;
  - холерик – поспешность решений.

**Внешняя социальная структура** личности характеризуется принадлежностью к различным социальным группам. Такие группы могут быть, например, социально-демографическими (мужчины и женщины, молодые и пожилые работники, семейные и несемейные), профессионально-квалификационными (принадлежность к различным профессиям, различия в квалификации, должностном статусе и т.п.). Люди могут входить и в другие группы, отличающиеся своей психологией поведения: партийные, национальные, территориальные, религиозные, различные формальные и неформальные объединения.

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация.

Восприятие, т.е. процесс получения информации из окружения и ее обработка, является важным источником объяснения поведения. Люди, находящиеся в одной и той же ситуации, могут воспринимать ее каждый по-своему. Более того, восприятие может оказаться искаженным.

К наиболее распространенным личностным характеристикам (так называемой критериальной основе), воздействующим на восприятие, относятся расположения, мотивы, интересы, опыт и ожидания.

**Расположения.** Это разная интерпретация одной и той же ситуации – в основном по причине различных расположений относительно каких-либо объектов, явлений и т.д.

**Мотивы.** Неудовлетворенные потребности или мотивы стимулируют поведение личности и могут оказывать сильное влияние на их восприятие.

**Интересы.** Поскольку личные интересы в значительной степени различаются, то и восприятие личностью одних и тех же ситуаций неодинаково.

**Опыт,** как и личные интересы, сужает фокус восприятия. Люди воспринимают те вещи, с которыми их что-либо связывает. Однако во многих случаях опыт может аннулировать интерес к объекту.

**Ожидания** могут исказить восприятие человека, так как зачастую он видит то, что ожидает видеть.

Восприятие нами людей отличается от восприятия нами неодушевленных объектов: наблюдая за людьми, мы пытаемся объяснить, почему они ведут себя так, а не иначе, т.е. оценить их внутреннее состояние.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы.

Мотивация – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него. Мотивация является базовым процессом для управления поведением человека на рабочем месте.

## 2.2. Методы изучения работников

Изучение работников, как правило, преследует цель выявить:

- кто и какую конкретную работу мог бы выполнять, какую ступеньку в иерархической лестнице способен занимать;
- кто с кем совместим (задача формирования группы и ее социально-психологического климата);
- кто сможет в будущем работать в системе управления на определенных должностях (задача определения резерва управленческих кадров).

Наиболее известным методом изучения людей является метод наблюдения. Должны быть определены объект наблюдений и цели, ради которых оно ведется, избран режим (порядок, алгоритм) наблюдения.

**Метод деловых игр.** Игра настолько четко и определенно выявляет способности человека, что подчас не требуется ничего больше для определения потенциала работника. Эффективность игр как метод изучения работников тем выше, чем лучше организована система фиксации результатов наблюдения за испытуемыми.

**Метод пробных перемещений.** Человека проверяют в естественных или специально организуемых условиях путем назначения его на должность, ранее им не занимаемую. Классическим примером считается замещение первого руководителя на время отпуска кем-либо из его заместителей.

Метод перемещения предполагает не только выдвижение работника на более высокие должности, но и передвижение его в любых направлениях в иерархической структуре (вверх, вниз, по горизонтали).

**Метод общественных поручений, близких по характеру управленческой деятельности.** Организаторские способности человека проверяются в процессе выполнения им общественных поручений, сходных по основным признакам с управленческой работой на производстве.

**Метод решений учебных управленческих задач.** Вместо реальных задач можно предложить систему учебных заданий, адекватных или аналогичных реальным по структурам решения и уровню сложности. Этот метод позволяет за счет варьирования содержания задач определять более точно, чем другие методы, наличие у человека способности решать не только сегодняшние реальные задачи, но и проблемы будущего.

Метод анализа конкретных ситуаций близок к методу решения управленческих задач. Ситуации-оценки позволяют выявлять способности оценивать уже решенную проблему; ситуации-проблемы дают возможность определять способности решать проблемы.

Метод опросов в настоящее время позволяет осуществлять количественную оценку отдельной личности и судить о степени развития деловых, интеллектуально-психологических и других качеств человека.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие методы могут быть использованы при исследовании поведения личности в организации?
2. Какие элементы включает в себя внутренняя (социально-психологическая) структура личности?
3. Что является внешней (социальной) структурой личности?
4. Раскройте содержание восприятия и мотивации личности.
5. Назовите основные методы изучения качеств личности.

### **Темы сообщений:**

1. Теории личности: личностные факторы по Р.Б. Кеттеллу; психодинамическая теория личности; теория личности К.Г. Юнга; индикаторы типа личности Майерс-Бриггс.
2. Индивидуальное поведение и личность. Факторы, влияющие на индивидуальное поведение.
3. Сущность и виды карьеры.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Предложите меры и способы воздействия на личности, проявляющие: а) чрезмерную эмоциональность, б) аморальность, в) лень, г) грубость, д) паникерство, е) безответственность.

### **Задание 2**

С какими качествами и свойствами личности вы не рекомендовали бы человека на управленческие должности и по каким причинам?

### **Задание 3**

Определите, какие из черт характера наиболее предпочтительны: для гендиректора транспортно-коммерческой компании; для менеджера внешнеэкономической деятельности; для маркетолога; для водителя автобуса; для менеджера офиса.



### 3. ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ

#### 3.1. Основные понятия процесса мотивации

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

Рассмотрим основные понятия, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребность – внутреннее ощущение нужды в определенных ресурсах, обстоятельствах или действиях. К потребностям можно отнести все материальные и нематериальные ресурсы, действия, обстоятельства и прочие факторы, необходимые человеку для ощущения удовлетворенности или счастья.

Мотив – это внутренний побудитель к определенным действиям. Мотив имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других мотивов.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а совокупностью мотивов, в которой они могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека.

Мотивирование – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком, в очень большой степени определяя эффективность управления.

Можно выделить два основных типа мотивирования.

Первый состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату.

Основная задача второго типа мотивирования – формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действия и, наоборот,

ослабление тех мотивов, которые мешают его эффективному управлению.

Стимулы – рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенные человеку как компенсация за его действия.

Использование различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования, который имеет различные формы. Одной из самых распространенных форм является материальное стимулирование, роль которого исключительно велика. Стимулирование – это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в коллективе, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование.

Мотивация воздействует на такие характеристики деятельности, как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность и т.д.

Для уяснения процесса мотивации целесообразно разделить его на стадии:

1. Возникновение потребности. Потребность проявляется в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность для ее устранения.

2. Поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать.

3. Определение целей (направления) действия. Работник фиксирует, что он должен делать и какие средства использовать, чтобы устранить потребность.

4. Осуществление действия. На этой стадии человек стремится осуществить действия, которые должны предоставить ему возможность устранить потребность.

5. Получение вознаграждения за осуществление действия. На данной стадии выясняется, привело ли выполнение действия к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо устранение мотивации к действию.

6. Реализация потребности. В зависимости от степени снятия напряжения человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности.

Процесс мотивации сложен и неоднозначен, в связи с чем существует большое количество различных теорий мотивации. Теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессные.

*Содержательные теории мотивации* основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать определенным образом.

*Процессные теории мотивации* основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, с учетом их восприятия и жизненного опыта.

Необходимо также отметить, что эти теории эффективно используются в практике менеджмента для решения ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

### **3.2. Подходы к мотивации и базовые принципы системы мотивации персонала**

Подход менеджера к побуждению подчиненных к труду и используемые вознаграждения определяются его воззрениями на проблемы мотиваций. Выделяют три подхода к мотивации: традиционный, с позиции человеческих отношений и человеческих ресурсов. Новейшие теории мотивации образуют еще одно, четвертое направление, получившее название современных подходов.

**Традиционный подход.** Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента. Развитие данного подхода привело к разработке стимулирующих систем оплаты труда, когда уровень заработной платы работника жестко привязан к количеству и качеству произведенной им продукции.

**Подход с позиции человеческих отношений.** Главную роль играют неэкономические выгоды, такие как работа сотрудников в группах, близких по интересам или социальным потребностям

коллег. Данные виды вознаграждения начали рассматриваться как более весомые мотиваторы поведения работников, нежели деньги. Наконец-то началось изучение «человека трудящегося».

**Подход с позиции человеческих ресурсов.** Приверженцы концепции человеческих ресурсов отстаивали точку зрения, что предшествующие научные подходы были направлены на манипулирование поведением наемных работников посредством использования экономических либо социальных вознаграждений.

**Современные подходы.** Современные подходы к мотивации формировались под влиянием трех основных теоретических направлений.

К первому типу относятся теории содержания мотивации, анализирующие базовые потребности человека. В них исследуются потребности работающих в организациях людей; опираясь на них, менеджеры получают возможность глубже осознать нужды подчиненных.

Внимание приверженцев теорий процессов мотивации сконцентрировано на изучении влияющих на поведение человека мыслительных процессов, объяснении того, какими способами работники стремятся к вознаграждению.

Наконец, теории подкрепления исследуют на обучении работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

Теории содержания мотивации относятся к потребностям, теории процессов – к поведению, а теории подкрепления – к вознаграждению.

Общая система мотивации персонала строится на нескольких базовых принципах:

**Доступность.** Этот принцип помогает выбирать прозрачные, понятные каждому сотруднику способы мотивации и стимулирования. Различные подходы к мотивации должны быть обоснованы с учетом стажа, должности, объемов работы и других аспектов.

**Постепенность.** Это означает, что сразу вознаграждать работников премиями в крупных размерах нецелесообразно.

**Ощутимость.** Данный принцип подразумевает, что вознаграждение в любом виде должно быть значимым и напрямую зависеть от должности, привилегий и достижений сотрудника.

**Своевременность.** Принцип своевременности указывает на важность временного фактора. Лучше сразу отметить заслугу персонала любым способом, затягивать момент не рекомендуется.

**Комплексность.** Такой принцип предполагает применение разнообразных теорий мотивации и такого подхода, который чередует или объединяет несколько видов материальных и нематериальных вознаграждений.

### 3.2. Оценка результатов труда и вознаграждение

Эффективная система вознаграждений приводит к благоприятным последствиям: закрепляет желательное поведение работника, направленное на качественное выполнение порученного задания, повышает трудовые показатели и успех организации. Таким образом, хорошо организованная система вознаграждений является ключевым фактором для улучшения деятельности и достижения успеха.

Целостная система вознаграждения – это сочетание материального и нематериального поощрения, где экономическое (денежное) вознаграждение за труд дополняется неэкономическими программами.

Материальное поощрение (деньги) играет доминирующую роль в подкреплении желательного поведения у работников. Ценность денег определяется не только возможностью приобретения необходимых товаров и услуг – деньги обеспечивают статус в обществе, власть и могут быть мерой успеха.

Оценка труда, его результативности, определение размеров и порядка выплаты заработной платы работникам – это совокупность действующих в организации методов, норм, правил, обеспечивающих взаимосвязь между ее размерами и трудом работника.

Существуют следующие модели организации оплаты труда:

- Традиционная, основанная на нормировании и тарификации оплаты труда путем гарантирования части заработной платы в виде тарифных ставок и окладов. Подразделяется на дифференцированную и недифференцированную. Дифференцированная подраз-

деляется на тарифную и должностную, недифференцированная – по единой тарифной сетке.

- Бестарифная, основанная на нормировании труда и распределении фонда заработной платы коллектива между работниками с помощью системы коэффициентов.

Оплата труда представляет собой систему отношений, связанную с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативами, правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – выплаты работникам за их труд – в условиях рынка представляет собой превращенную форму цены рабочей силы, величина которой определяется стоимостью жизненных благ.

Определение заработной платы в Трудовом кодексе РФ как некое вознаграждение за труд искажает ее сущность и характер социально-трудовых отношений, складывающихся между работниками и работодателями, так как денежным вознаграждением может быть премия, но не зарплата.

Зарплата работника должна быть соизмерима с результатами его деятельности и выполняет функцию возмещения затрат работника на воспроизводство истраченной рабочей силы.

В экономике выделяют следующие функции зарплаты:

- Распределительную (установление доли работника в созданном продукте и отражение доли живого труда при распределении фонда потребления между наемными работниками и собственниками средств производства).

- Воспроизводственную (ее размеры должны обеспечивать воспроизводство рабочей силы определенного качественного уровня – удовлетворение потребностей самих работников и членов их семей).

- Стимулирующую (установление зависимости от качества и количества выполняемого труда).

- Социальную (обеспечение справедливости).

- Регулирующую (влияет на конъюнктуру рынка в зависимости от спроса и предложения на рынке труда).

- Функцию платежеспособного спроса населения (снижение которого по сравнению с реальным спросом ведет к сокращению производства многих видов товаров и услуг и снижению их качества).

- Ценообразующую (как часть издержек производства з/п оказывает влияние на формирование стоимости и цены производимых товаров и услуг).

Таким образом, система оплаты труда представляет собой механизм установления размера заработной платы в зависимости от количественного результата и качества труда работника, руководствуется принципами организации оплаты труда, включающими основные исходные положения.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Какие понятия включает в себя процесс мотивации?
2. В чем заключается различие между мотивацией и стимулированием?
3. Стадии процесса мотивации.
4. Какими показателями можно оценить результативность деятельности работника?
5. Охарактеризуйте основные подходы к мотивации.

### **Темы сообщений:**

1. Роль и значение мотивации в управлении организацией.
2. Основные понятия и содержание теорий мотивации.
3. Денежное вознаграждение в контексте мотивационных моделей. Методы начисления заработной платы и денежного вознаграждения.
4. Сущность, виды и управление карьерой.
5. Система служебно-профессионального продвижения.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

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

2) Описать характеристики одной из перечисленных организаций, заполнив табл. 4.

Таблица 4. Организация и ее характеристики

Характеристика	Функции менеджмента

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

3) Провести анализ функций менеджмента в этой организации

## **Задание 2**

### ***Деловая игра «Распределение окладов в фирме»***

*Цель:* Установить различия в представлениях договаривающихся сторон о справедливом вознаграждении труда.

*Порядок действий:*

1. На первом этапе проходит ознакомление участников игры с ситуацией и распределяются роли.

#### *Игровая ситуация*

Корейская автомобильная компания решила расширить свой рынок сбыта и открыть дочернее предприятие на территории России. Так, в г. Санкт-Петербурге на базе 100% иностранного капитала было создано акционерное предприятие, выпускающее корейские автомобили «KIA RIO». Персонал предприятия был набран из россиян. Владелец фирмы сам предложил свое видение структуры предприятия и распределил должности среди тех, кто успешно прошел результаты собеседования. Поскольку он иностранец, у него были какие-то свои критерии распределения должностей.



Владелец фирмы выделил на зарплату \$15 000 США в месяц. При этом он считает, что сотрудники должны сами распределить оклады между собой. Так будет, по его мнению, демократично.

Итак, у нас 15 000 долларов. Их нужно распределить между 16 должностями. Если количество должностей превышает число участников, то можно некоторые должности сократить.

2. Работать предлагается в пяти командах:
  - 1) генеральный директор и его заместитель;
  - 2) три директора (по производству, персоналу, маркетингу);
  - 3) семь начальников отделов;
  - 4) главный бухгалтер и его помощник;
  - 5) офис-менеджер и его секретарь.

Каждая команда должна нарисовать структуру фирмы и назначить оклады не только себе, но и всем сотрудникам, начиная с секретаря и заканчивая генеральным директором. 15 000 долларов должны быть распределены между всеми так, чтобы это максимально способствовало эффективности работы фирмы.

Вопросы для обсуждения:

1. Между результатами каких команд наблюдается наибольшее расхождение в назначенных окладах?
2. Чем вызваны расхождения в начислении зарплаты?
3. Чья система окладов наиболее справедлива?

### Задание 3

Изучив основные теории мотивации, заполните табл. 5.

Таблица 5. Основные содержательные мотивационные теории и их сущность

Содержательные теории мотивации	Иерархия потребностей (50-е гг. XX в.)	Теория ERG (PCC) (середина 50-х гг. XX в.)	Двухфакторная теория мотивации (60-е гг. XX в.)
Автор теории	А. Маслоу	К. Альдерфер	Ф. Герцберг
Основные концепции	Потребности		
Заслуга теории			
Слабое место в теории			
Основные показатели			

**Темы докладов, рефератов:**

1. Тенденции в совершенствовании форм стимулирования.
2. Оценка труда и вознаграждение, их связь с удовлетворенностью трудом и эффективностью деятельности.
3. Процессуальные теории мотивации: их особенности и возможности применения для управления организационным поведением.

## 4. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 4.1. Роль, понятие и виды групп в организациях

Любая организация – это совокупность различных профессиональных групп, которые соединяются в подразделения.

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать влияние на трудовое поведение личности групп, формальных и неформальных, и группового поведения в трудовой жизни. Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей, взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Можно выделить общие характерные признаки группы:

- наличие общей цели;
- взаимное влияние членов группы друг на друга;
- поведение группы в целом;
- наличие определенных норм поведения.

Международный консультант фирмы Ernst&Young Г. Джеймс Харрингтон различает четыре типа групп:

- группы совершенствования деятельности подразделений;
- кружки качества;
- группы совершенствования процессов;
- целевые группы.

Британский ученый в области теории организации Кристофер Грей предложил четыре вида группы:

- директивная – характеризуется формальной организационной схемой и цепью команд (например, армия), а директивность существует вследствие ранговых отношений между членами группы;

- целевая – создается для определенного проекта или задания, и члены такой группы имеют возможность общаться и сотрудничать;

- по интересам – акцент ставится на собственную группу, имеет цепь команд, общую задачу, которую понимают и разделяют все члены группы;

- дружеская – функционирует на основании того, что ее члены хотят быть вместе, могут встречаться за работой или в группах разных типов, но в их деятельности нет мотиваций, кроме удовольствия от общения.

## 4.2. Формирование группового поведения в организации

Как известно, люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это различными способами (табл. 6).

Таблица 6. Теории возникновения групп

Теория	Основные положения
Теория близости	Люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости друг к другу, например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах
Теория Дж. К. Хоманса	Люди вынуждены взаимодействовать при решении определенных задач, что способствует появлению чувств, эмоций (положительных, отрицательных) по отношению друг к другу и руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем лучше их взаимодействие друг с другом
Теория равновесия	Причиной возникновения группы является общность взглядов, установок и ценностей
Теория обмена	Люди стремятся в группы в том случае, если получают от группы больше ресурсов, чем затрачивают для объединения или вхождения в группы

Таким образом, наиболее частыми причинами являются: стремление к достижению целей, потребность в усилении власти, обеспечение безопасности, обеспечение самоуважения, потребность в общении, получение определенного статуса. Объединяясь

в группы, люди обычно удовлетворяют не одну, а несколько насущных потребностей. На рис. 7 представлены факторы, влияющие на формирование групп.

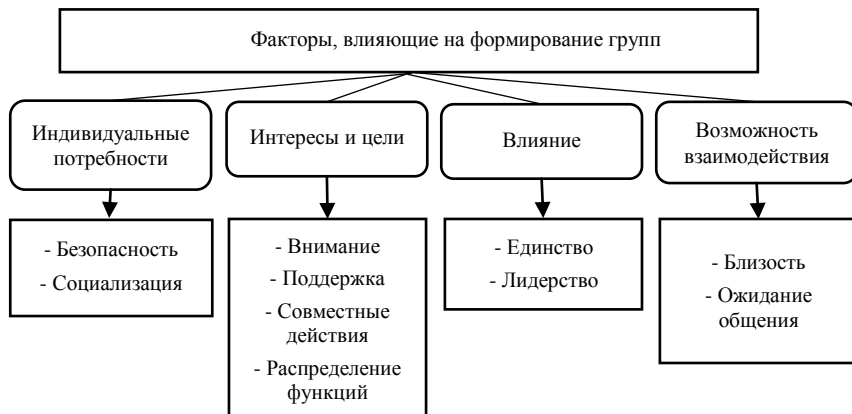


Рис. 7. Факторы, влияющие на формирование групп

Выделяют ряд параметров, по которым целесообразно классифицировать группы. К их числу относятся: размер, природа образования и целевое назначение группы. На рис. 8 представлена классификация групп с точки зрения перечисленных параметров.

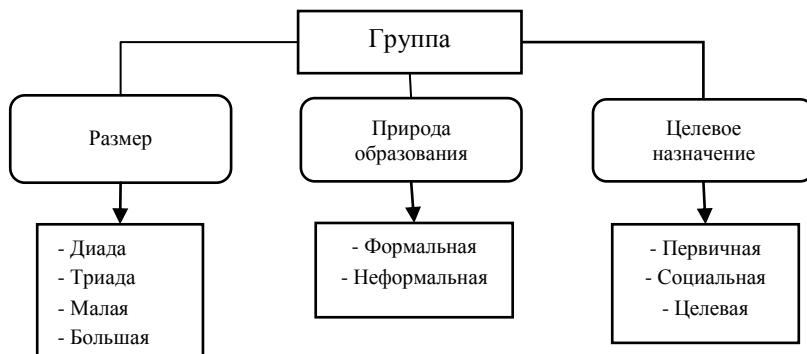


Рис. 8. Классификация групп

Группы в своем развитии проходят несколько стадий (табл. 7).

Таблица 7. Стадии развития групп

<b>Стадии</b>	<b>Особенности развития</b>
Начальная – формирование	Неопределенность структуры группы, ее целей, не ясно, кто является ее лидером, какой тип поведения наиболее приемлем; завершается, когда члены группы начинают понимать, что они являются ее частью
Внутригрупповой конфликт – бурление	Борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После завершения этой стадии становится ясно, кто ее лидер
Обеспечение сплоченности – нормирование	Более тесные и сплоченные отношения, ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе
Наивысшая работоспособность и производительность – выполнение работ	Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов
Заключительная – расформирование	Чем ближе к завершению работы, тем чаще члены группы начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, о новых перспективах работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период заметно снижается

Процесс влияния группы на индивида является одним из самых изучаемых в социальных науках.

Влияние – процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других. На рис. 9 показаны различные факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в группах.

Люди в группе имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Кроме того, объективные и субъективные факторы могут стимулировать ресурсы, необходимые для их достижения. Сотрудничество стимулируется поощрением группы за достигнутые результаты. Когда организация поощряет только отдельных людей, то вероятный результат такого подхода – конкуренция, которая может очень неблагоприятно сказываться на деятельности организации. Два подразделения компании могут эффективно конку-

рировать, если они имеют идентичные ресурсы и работают независимо друг от друга.



Рис. 9. Факторы, оказывающие влияние на поведение людей в группах

Сплоченность – заинтересованность членов группы в ее существовании. Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе. Группы могут быть разными по степени сплоченности, и со временем степень сплоченности может меняться. Несмотря на то, что сплоченность является очень важным фактором, группе необязательно быть сверх сплоченной для того, чтобы выжить. Участники группы могут жить и работать вместе в течение продолжительного периода времени без высокой степени сплоченности. На рис. 10 показаны факторы, влияющие на сплоченность группы, и те результаты, к которым приводит сплоченность.



Рис. 10. Причины и последствия сплоченности группы

Сотрудничество устанавливается очень легко, если работники понимают общие цели и имеют единую систему вознаграждений. Причины и последствия сплоченности группы представлены на рис. 10.

Подчинение – изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения.

Сотрудничество и конкуренция имеют разные последствия. Рассмотрим, как взаимодействие и отношения между членами группы влияют на их эффективность и чувство удовлетворения результатом своего труда.

Выделяются три разновидности подчинения:

- **Согласие** (уступчивость) присутствует, когда люди подчиняются, несмотря на свои собственные взгляды и предпочтения. Довольно легко понять и простить менеджера, который подчиняется странным приказам своего начальника. Но нелегко простить продавца за обман покупателя с целью собственной наживы. Согласие – наименее привлекательный вид подчинения, которое придает ему негативное значение.



- **Солидарность** – подчинение, основанное на уважении или одобрении по отношению к тем, кто предлагает предпринять какие-либо действия. Подчинение может быть мотивировано желанием завоевать расположение других либо попыткой подражать и следовать их поведению.

- **Сопричастность** – вид подчинения, когда люди исполняют просьбы или приказы других, потому что они соответствуют их собственным взглядам и оценкам и воздействуют на них положительно.

Модели взаимодействия и восприятия:

- члены сотрудничающих групп стараются больше помочь друг другу в выполнении задания, у них чувство взаимопомощи больше развито, чем в соревнующихся группах;

- они более согласованно ведут себя, более внимательны по отношению друг к другу;

- для них характерны коллективные обсуждения, развитие различных видов сотрудничества;

- отношения в них доброжелательнее, а подчинение строже, чем в соревнующихся группах;

- члены сотрудничающих групп более благоприятно оценивают достижения своих коллег и их вклад в выполнение задания.

Восприятие – воспринимающая (перцептивная) деятельность субъекта. Результатом этой деятельности является образ как целостное психологическое представление о стимуле (предмете, событии и т.д.), с которым человек сталкивается в реальной жизни.

К основным свойствам восприятия как когнитивного (познавательного) социально-психологического процесса следует отнести предметность, структурность, апперцептивность, активность, контекстность и осмысленность.

Большое число исследований указывает на то, что чувство удовлетворенности основывается на ожиданиях работников и вознаграждении, которое они получают. Именно вознаграждение вызывает чувство удовлетворения, а оно различно в обоих типах групп.

В сотрудничающих группах работник вознаграждается хорошим к нему отношением, похвалой, взаимной поддержкой и, возможно, премией или подарками.

Работники соревнующихся групп могут быть вознаграждены самим фактом победы, повышением своей квалификации или признанием своих заслуг другими. Часть людей предпочитают конкуренцию и ее выгоды, другие находят более выгодным сотрудничество.

Рассмотрим некоторые методы принятия решений (табл. 8).

Таблица 8. Методы принятия решений

Методы	Достоинства	Недостатки
Групповое принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разносторонний опыт;</li> <li>- множественность вариантов;</li> <li>- лояльность (готовность выполнять решения);</li> <li>- законность;</li> <li>- минимальный субъективизм</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- размывается ответственность;</li> <li>- доминируют отдельные члены группы;</li> <li>- возникает вероятность возникновения конфликта</li> <li>- увеличивается время для принятия решений</li> </ul>
Индивидуальное принятие решений	<ul style="list-style-type: none"> <li>- способствует росту квалификации лица, принимаемого решение;</li> <li>- возрастает ответственность за принимаемое решение;</li> <li>- на принятие решения требуется меньше времени</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вследствие нехватки опыта возникает риск принятия неудовлетворительного решения;</li> <li>- цели ЛПР могут не соответствовать целям организации</li> </ul>

Групповому принятию решений следует отдать предпочтение, когда важны демократичность принятия решений и широкое участие всех членов группы в изыскании резервов для достижения поставленной цели.

Индивидуальное принятие решений будет более эффективным в тех случаях, когда решение должно быть принято в сжатые сроки и необходима персональная ответственность за его последствия.

Для объективной оценки работы друг друга следует:

- начинать с положительного;
- не критиковать работника как личность;
- концентрироваться на фактах;
- контролировать эмоции;
- говорить о том, что находится в сфере контроля;
- стремиться к взаимопониманию и сотрудничеству.

Эффективность деятельности группы определяется тремя факторами:

1. Взаимозависимость задач (насколько тесно взаимодействуют члены группы в совместной деятельности).

2. Взаимозависимость результатов (в какой мере и как поощряется работа группы).

3. Потенциал членов группы (вера каждого в свою эффективность).

Таким образом, эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой. Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединять и концентрировать усилия на решении общих задач. Это обуславливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Раскройте понятие «группа» и ее основные характеристики.
2. Назовите возможные стадии развития групп.
3. В чем заключается важность групповых норм для организации?
4. Что такое групповая сплоченность и ее роль в организации?
5. Целесообразность использования сотрудничества и конкуренции в группах для достижения целей организации.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться. Вы говорите:

---

## **Задание 2**

Проанализируйте перечисленные ниже черты и выберите из них те, которые характерны для настоящей управленческой команды.

1. В команде каждый ее член стремится к лидерству, поскольку является профессионалом.
2. В команде один за всех и все за одного.
3. Все члены команды – единомышленники.
4. В команде важны вертикальные связи и формальные правила.
5. Высокое доверие и уважение членов команды друг к другу. Ценят за достоинства, терпимы к недостаткам и слабостям.
6. Состав команды оптимален с точки зрения распределения ролей: генераторы – критики – организаторы.
7. В команде господствует культ буквы, а не мысли.
8. В команде полная взаимодополняемость и взаимозаменяемость за счет широкого профессионализма.
9. В команде преобладает мотивация к достижению цели и готовность к риску.
10. В команде царит культ власти. Авторитет утверждается на основании должности, а не заслуг.
11. Члены команды хорошо сотрудничают друг с другом, умеют выслушивать мнения друг друга, готовы к компромиссу.

### **Темы докладов, рефератов:**

1. Межличностное общение в организации.
2. Управленческая команда, ее особенности.
3. Ролевая структура группы и формирование команды: основные принципы и методы.
4. Основные формы влияния и власти в организации.
5. Групповая сплоченность и производительность: точки соприкосновения.

## 5. КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Понятие, функции и виды организационных коммуникаций

Организационные коммуникации – информация передается в контексте групп или организаций (презентации, приказы, инструкции, распоряжения и т.д.). Виды организационных коммуникаций представлены на рис. 11.

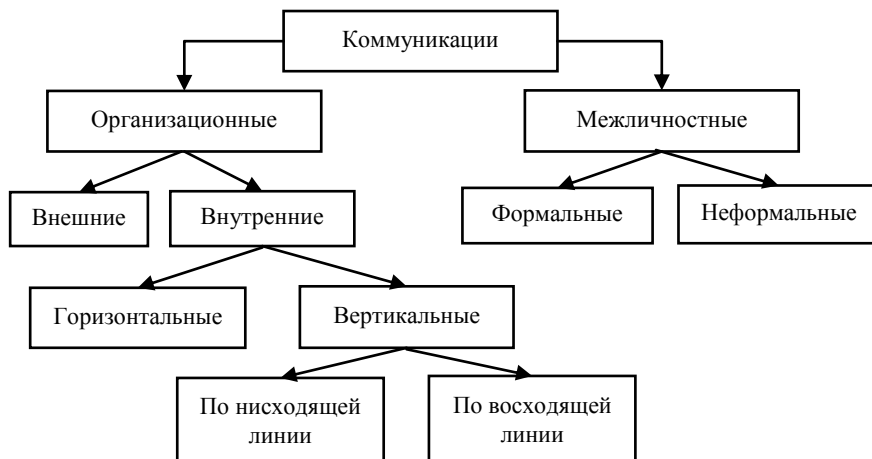


Рис. 11. Виды организационных коммуникаций

*Внешние коммуникации* – это коммуникации между организацией и средой.

*Внутренние коммуникации* – это коммуникации внутри организации между различными уровнями и подразделениями.

*Формальные коммуникации* – это коммуникации, которые определяются организационной структурой предприятия, взаимосвязью уровней управления и функциональных отделов.

*Неформальные коммуникации.* Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов.

*Вертикальные коммуникации.* Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. Коммуникации по восходящей, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

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

*Горизонтальные коммуникации* – это коммуникации между различными отделами организации. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий.

На межличностные коммуникации оказывают влияние различные факторы (рис. 12).

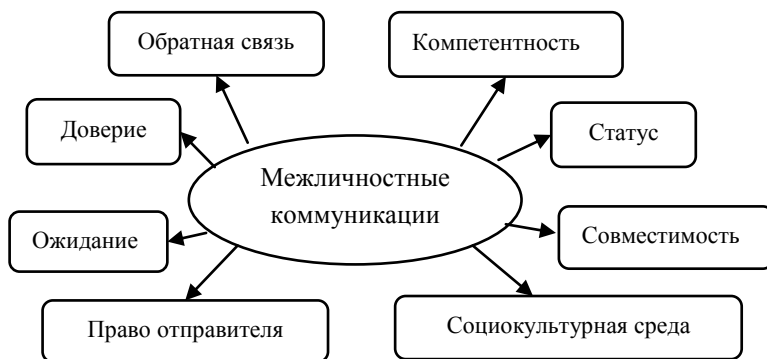


Рис. 12. Факторы, влияющие на межличностные коммуникации

**Коммуникативное поведение** – совокупность норм и традиций общения определенной группы людей.

Можно выделить основные нормы коммуникативного поведения:

**1. Общекультурные нормы** коммуникативного поведения отражают принятые правила этикета, вежливого общения.

**2. Ситуативные нормы** обнаруживаются в случаях, когда общение определяется конкретной экстралингвистической ситуацией.

**3. Групповые нормы** отражают особенности общения, закрепленные культурой для определенных профессиональных, гендерных, социальных и возрастных групп.

**4. Индивидуальные нормы** коммуникативного поведения отражают индивидуальную культуру и коммуникативный опыт индивида.

Для того чтобы обеспечить четкие и эффективные коммуникации в организации, необходимо знать и предотвращать возможные помехи в процессе их осуществления.

Итак, **коммуникации** – это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.

Цель коммуникации – добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. В коммуникациях всегда участвуют, по крайней мере, два лица – отправитель и получатель.

Отправитель – это любой индивид (сотрудник), имеющий определенные идеи, намерения, информацию и цель коммуникации.

Получатель – индивид, воспринимающий сообщение получателя.

Отсюда образуется двусторонний коммуникативный процесс, который вне зависимости от того, разговаривают ли собеседники, обмениваются ли люди жестами или общаются по электронной почте, всегда включает в себя следующие шаги:

1. Рождение идеи, которую хотел бы передать получателю отправитель.

2. Кодирование, то есть идея, зашифровывается с помощью подходящих слов, диаграмм, других символов, используемых для передачи информации.

3. Передача. Осуществляется передача сообщения в вербальной или невербальной форме.

4. Получение. Инициатива переходит к получателю, который должен настроиться на восприятие сообщения.

5. Декодирование сообщения. Отправитель стремится к тому, чтобы получатель адекватно воспринял сообщение, точно так, как оно было отправлено.

6. Принятие сообщения. После того как получатель получил и расшифровал сообщение, он может принять его или отвергнуть.

7. Использование информации. Данный шаг является решающим и зависит прежде всего от адресата.

8. Обеспечение обратной связи. Присутствует, когда получатель демонстрирует реакцию на полученное сообщение.

Главная задача организационных коммуникаций – это формирование и совершенствование информационных потоков в рамках коммуникационной сети.

Коммуникативные сети подразделяются на *централизованные* (вся коммуникация замыкается на руководителе) и *децентрализованные* (коммуникация относительно равномерно распределяется между всеми членами организации). Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов групп, снижают уровень коллективного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

Известно множество других *вариантов коммуникационных моделей: цепочная, звездная, иерархическая*. Связи между передающей стороной (коммутатор – руководитель, Р) и воспроизводящей стороной (исполнитель, И) существенно различаются.

При *цепочной* структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно всем исполнителям и всеми обсуждается.

При *многозвенной* структуре все участники коммуникации связаны между собой. Эту модель отличают достаточная устойчивость и скорость передачи информации.

В *звездной* структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем.



Для *иерархической* структуры характерны опять же ярко выраженные административно-командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются подчиненными и командными.

В реальной жизни имеется еще большее разнообразие коммуникативных сетей и моделей. Оптимизация коммуникативной структуры – важный элемент интенсификации контактов внутри коллектива и управления им.

Характеристика видов коммуникаций представлена в табл. 9.

Таблица 9. Виды коммуникаций по направленности общения

<b>Вид</b>	<b>Цели</b>	<b>Характер передаваемой информации</b>
<b>Нисходящие</b>	Поставить подчиненным конкретные задачи	Об изменении и политике организации
	Оперативно сообщить новости о деятельности организации	О бюджете организации, его изменении, исполнении
	Обеспечить обратную связь с подчиненными по результатам деятельности	О новых системах и процедурах
	Предоставить всю информацию, необходимую для работы	Инструкции, информация для выполнения заданий
	Обеспечить социальную поддержку подчиненным	О кадровых перемещениях и реорганизации
<b>Восходящие</b>	Получить достоверную информацию о ходе выполнения работы и конечных результатах	Отчеты о выполнении, возникших в ходе работы проблемах
	Обеспечить обратную связь с руководителем о полученных заданиях	Обращение с просьбой получить консультации по интересующим вопросам
	Изучить мнение подчиненных по интересующим вопросам	Жалобы и предложения подчиненных
	Получить представление об улучшении деятельности организации	Мнения подчиненных

Коммуникации, осуществляемые в организациях, могут быть классифицированы по ряду признаков (табл. 10).

Таблица 10. Классификация коммуникаций в организации

<b>Признак</b>	<b>Виды коммуникаций</b>
Субъект и средства коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Коммуникации с помощью технических средств и информационных технологий (<i>осуществляются с помощью электронной почты, телекоммуникационных систем, управленческих информационных технологий</i>)</li> <li>- Межличностные коммуникации (<i>осуществляемые между людьми в ситуациях: «лицом к лицу» и в группах с помощью слов и несловесных средств общения</i>)</li> </ul>
Форма общения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вербальные (<i>осуществляются с помощью устной речи</i>)</li> <li>- Невербальные (<i>сообщения, посланные отправителем с помощью жестов, мимики, поз, взгляда, манер и т.д.</i>)</li> </ul>
Канал общения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Формальные (<i>определяются существующими регламентами: организационными (например, схемой организационной структуры)</i>)</li> <li>- Неформальные (<i>информация в неформальной системе коммуникаций часто распространяется с помощью слухов</i>)</li> </ul>
Пространственное расположение каналов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Вертикальные (<i>устанавливаются между руководителем и исполнителями</i>)</li> <li>- Горизонтальные (<i>существуют между подразделениями организации или ее членами, принадлежащими к одному уровню организационной структуры</i>)</li> <li>- Диагональные (<i>связи с подразделениями других уровней организации, не относящиеся к вертикальным связям</i>)</li> </ul>
Направленность общения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нисходящие (<i>с высших уровней на низшие</i>)</li> <li>- Восходящие (<i>выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях</i>)</li> </ul>

Для совершенствования организационных коммуникаций необходимо:

- регулировать информационные потоки на основе точной оценки информационных потребностей (своих и подчиненных);
- совершенствовать систему обратной связи – в частности для сбора, учета и использования предложений персонала;

- использовать управленческую деятельность для более эффективного обмена информацией;

- использовать дополнительные источники информации (выпуск бюллетеней, видеofilьмов, газет) с разъяснениями деятельности организации.

Невербальные коммуникации (табл. 11) поддерживают оптимальный уровень психологической близости между общающимися.

Таблица 11. Типы невербальных коммуникаций

Тип	Проявление
Кинесические	Выразительные движения тела: жесты, мимика и пантомима, поза, походка
Просодические и экстралингвистические	Голос и речь: интонация, громкость, тембр, темп речи, ритм, дикция, модуляция, высота, тональность, паузы, вздох, смех, плач, зевание
Такесические	Динамические прикосновения: рукопожатие, поцелуй, похлопывание
Проксемические	Пространственная структура общения: ориентация и угол общения партнеров, дистанция

Кинесические коммуникации характеризуются зрительным восприятием движений другого человека, выполняющих выразительно-регулятивную функцию в общении. Кинесика – совокупность жестов, мимики, поз, походки, взглядов.

К просодическим коммуникациям относят характеристики голоса и речи. Просодика – это общее название таких ритмико-интонационных сторон речи, как высота, громкость голосового тона, тембр голоса, сила удара.

Экстралингвистическая составляющая речи – включение в речь пауз, а также различного рода психофизиологических проявлений человека: плача, кашля, смеха, вздоха.

К такесическим средствам общения относят динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, поцелуя.

К проксемическим характеристикам общения относится не только дистанция, но и взаимное расположение людей в пространстве. Проксемика – это та дистанция, которую соблюдают люди при общении.

## 5.2. Понятия и разновидности коммуникативных барьеров

**Коммуникативные барьеры** – препятствия, вызванные естественными, социальными и психологическими факторами, возникающими в процессе коммуникации.

«Коммуникативный барьер – это абсолютное или относительное препятствие эффективному общению, субъективно переживаемое или реально присутствующее в ситуациях общения. Выделяют различные виды коммуникативных барьеров (табл. 12).

Таблица 12. Классификация коммуникативных барьеров

<b>Тип</b>	<b>Виды</b>
<b>Барьеры непонимания</b>	Семантические барьеры Невербальные барьеры Фонетические барьеры Стилистические барьеры Коммуникативные перегрузки
<b>Логические барьеры</b>	Индивидуальные различия Идеологические барьеры Негативный прошлый опыт общения Барьеры предвзятости Барьеры отрицательной установки Барьеры ожидания непонимания Барьеры возраста Непонимание важности общения
<b>Культурные барьеры</b>	Национальные Религиозные Этические Эстетические
<b>Организационные барьеры</b>	Излишняя централизация в системе управления Излишняя дифференциация подразделений Неопределенность обязанностей Нежелание делиться информацией
<b>Социальные барьеры</b>	Когнитивные барьеры Различия в статусе Профессиональные барьеры Барьеры образования
<b>Физические барьеры</b>	Пространственные барьеры Временные барьеры Технические барьеры

**Барьеры непонимания** связаны с неэффективной вербальной коммуникацией (трудности в передаче и понимании информации). К ним относятся:

1. Семантические барьеры – коммуникативные помехи, возникающие вследствие неправильного понимания значения символов, используемых в коммуникациях.

2. Невербальные барьеры – связаны с противоречием смысла, заложенного в произносимые слова, и невербальных сигналов, сопровождающих процесс коммуникации.

3. Фонетические барьеры – препятствия, создаваемые особенностями речи говорящего (наличие дефектов речи, невнятная речь, речь-скороговорка и др.).

4. Стилистические барьеры – это нарушения соотношения формы представления информации с ее содержанием.

5. Коммуникативные перегрузки связаны с трудностью или невозможностью переработать и упорядочить большой объем информации.

**Личностные барьеры** связаны с психологической несовместимостью собеседников и с их негативными установками, которые создают помехи в общении. К личностным барьерам относят:

1. Индивидуальные различия в характере, темпераменте, эмоциональных состояниях. Они могут стать существенной помехой на пути эффективного обмена информацией.

2. Идеологические барьеры – барьеры, формирующиеся при наличии у партнеров различных стереотипов, мировоззрений, ценностных ориентаций; несовпадения социальных установок.

3. Негативный прошлый опыт общения с данным собеседником может стать причиной страха вступления в коммуникацию, нежелание испытать негативные эмоции в процессе общения.

4. Барьеры предвзятости заключаются в том, что человек без видимых весоных причин начинает отрицательно относиться к тому или иному человеку, что существенно затрудняет коммуникацию.

5. При наличии барьера отрицательной установки человек, вступая в коммуникацию, демонстрирует закрытость, настороженность, ждет негативных проявлений со стороны партнера.

6. Барьеры ожидания непонимания: человек перед коммуникацией волнуется, правильно ли его поймет партнер.

7. Барьеры возраста возникают между людьми разных поколений. Люди постарше осуждают молодых, противятся нововведениям в организациях. Молодые люди раздражаются, считают, что их недооценивают, ограничивают в самостоятельности, препятствуют их карьерному росту.

8. Барьеры недостаточного понимания важности общения возникают, когда собеседники по-разному оценивают степень значимости контакта.

**Культурные барьеры** – это коммуникативные помехи, возникающие вследствие культурных различий отправителя и получателя, незнания национальных обычаев, традиций, норм и этикета общения, системы жизненных ценностей. К ним относятся:

1. Национальные барьеры возникают между представителями двух разных культур и проявляются, например, в пунктуальности, в установлении дистанции между общающимися, манере держаться, использовании различных жестов, тона, громкости голоса, принятых в качестве нормы в различных странах.

2. Религиозные барьеры – это проявление в деловом общении религиозной неприязни, предвзятости к людям другого вероисповедания, интерпретация определенных поступков человека на основе религиозных различий.

3. Этические барьеры – результат несовпадения этических ценностей и норм собеседников.

4. Эстетические барьеры проявляются в несовпадении вкусов, манер, взглядов собеседников на эстетическую составляющую.

**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. Среди организационных коммуникативных барьеров выделяют:

1. Излишнюю централизацию в системе управления, которая приводит к информационной перегрузке центра и слабой информированности структурных подразделений.

2. Излишнюю дифференциацию подразделений, в результате которой сотрудники замыкаются на решении проблем собственного подразделения и обмен информацией между ними резко ограничивается.

3. Неопределенность обязанностей и прав, которая приводит к ситуации, когда в организации никто ни за что не отвечает, а коммуникации становятся либо слишком формальными, либо конфликтными.

4. Нежелание делиться информацией. Те, кто располагает эксклюзивной информацией, получают возможность использовать ее для влияния на других людей.

**Социальные барьеры** – это коммуникативные помехи, возникающие из-за несовпадения социальных ценностей, установок, противоборства социальных ролей:

1. Когнитивные барьеры возникают из-за разности знаний о предмете общения, различного уровня профессиональной компетенции; барьеры, вызванные неразвитостью абстрактного мышления, памяти, навыков восприятия.

2. Различия в статусе также могут быть барьером на пути коммуникаций. Лицо более низкого уровня иерархии может воспринимать различия в статусе как угрозы, что мешает общению и даже прерывает его (человек боится высказать свое мнение, задать вопрос, не желая выглядеть некомпетентным).

3. Профессиональные барьеры могут возникнуть между представителями различных профессий, негативно настроенных или плохо отзывающихся о профессиональных качествах собеседника.

4. Барьеры образования – это барьеры информационного несоответствия позиций субъектов общения, возникающие из-за разности социального опыта партнеров, из-за различия уровней образования.

**Физические барьеры** – объективные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций:

1. Пространственные барьеры возникают в случае неудобного расположения мебели и оргтехники в помещениях, мешающих эффективному общению; нерационального расстояния между людьми во время коммуникаций; наличия множества отвлекающих деталей в интерьере (яркие картины, фотографии, элементы декора).

2. Временные барьеры обусловлены дефицитом времени, отведенного на общение. Стремление побыстрее закончить разговор приводит к невнимательному слушанию, свертыванию обратной связи, невозможности эмпатии и глубокого понимания информации.

3. Технические барьеры вызваны временными трудностями коммуникации, связанными с неисправностью технических средств (компьютера, телефона, микрофона, помех во время селекторного совещания); а также отвлекающим шумом, временно заглушающим голос говорящего.

Многообразие коммуникативных барьеров свидетельствует, что практически каждый человек в тех или иных ситуациях делового разговора испытывает серьезные трудности.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Раскройте понятие коммуникаций.
2. Каковы составляющие процесса коммуникации?
3. Какие виды коммуникативных барьеров вы знаете?
4. Опишите варианты коммуникационных моделей.
5. Назовите меры совершенствования организационных коммуникаций.

### **Темы сообщений:**

1. Коммуникационные роли.
2. Уровни коммуникации по Шейну.
3. Средства и каналы коммуникации.
4. Письменные коммуникации.
5. Лидеры мнений и их роль в коммуникационном процессе.

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Ответьте на следующие вопросы.

1. Насколько эффективным средством общения являются жесты?
2. В чем проявляются их недостатки и ограниченность?



3. Какого рода просьбы или требования легче всего передать жестами? Какие – труднее всего?
4. Какие из них вообще невозможно выразить жестом?
5. Могут ли жесты передать эмоции?

## **Задание 2**

Проанализируйте по приведенным примерам влияние на слушателя одновременно слов и жестов. Какие выводы можно сделать в описанных ситуациях? Как вы считаете, на какую информацию надо полагаться в случае явного расхождения вербальной и невербальной информации?

1. Фрейд, беседуя с пациенткой о том, как она счастлива в браке, заметил, что она бессознательно снимала с пальца и надевала обручальное кольцо.

2. Служащий рассказал начальнику о своем проекте реорганизаций работы отдела. Начальник сидел очень прямо, плотно упираясь ногами в пол, не останавливая взгляда на служащем, но время от времени повторяя: «Так-так... да-да...» В середине беседы, отклонившись назад, оперев подбородок на ладонь так, что указательный палец вытянулся вдоль щеки, он задумчиво полистал проект со словами: «Да, все, о чем вы говорили, несомненно, очень интересно, я подумаю над вашими предложениями».

3. Вы по пути решили навестить приятельницу, не предупредив ее заранее о своем визите:

– Не помешаю? У тебя есть время? Мне надо кое-что тебе рассказать...

– Ну что ты... заходи, конечно... Кофе будешь?

Хозяйка достала банку, насыпала кофе, плотно закрыла ее и спрятала на полку.

– Так ты сейчас ничем не занята?

– Для тебя у меня всегда найдется время...

## 6. ПОВЕДЕНИЕ РАБОТНИКОВ В КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИИ

### 6.1. Конфликты в организациях (типы, источники, профилактика)

Внутренние отношения в организациях зависят от специфики их деятельности.

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Основные типы конфликтов в организациях представлены на рис. 13.

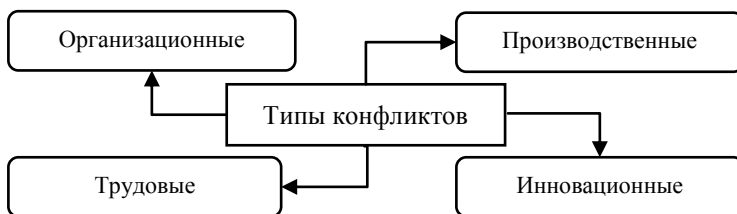


Рис. 13. Основные типы конфликтов в организации

Организационный конфликт – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентаций. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива.

Производственные конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Трудовые конфликты – это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями разных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Инновационные конфликты – это противоречия между сторонниками и противниками нововведения. Инновации – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового продукта, технологии, организационной формы управления и др.

В табл. 13 рассмотрим основные признаки классификации конфликтов.

Таблица 13. Классификация конфликтов

<b>Признак классификации</b>	<b>Виды конфликтов</b>
Значение конфликта для организации	- конструктивные; - деструктивные
Направление конфликта	- горизонтальные; - вертикальные; - смешанные
По формам и степени столкновения	- открытые и скрытые; - спонтанные, инициированные и спровоцированные; - неизбежные, вынужденные, лишенные целесообразности
Характер объективности конфликта	- объективные и субъективные; - организационные, эмоциональные и социально-трудовые; - деловые и личные
По функциональной значимости	- позитивные (конструктивные) и негативные (деструктивные); - созидательные и разрушительные
По характеру участников	внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповые
Непосредственные причины возникновения конфликта	организационные, эмоциональные, социально-трудовые
Масштаб и продолжительность	- локальные, общие; - глобальные (охватывают весь коллектив или большую его часть) и парциальные (происходят между работниками или между работником и руководителем); - кратковременные и затяжные; - скоротечные и долгосрочные
Способ урегулирования	- антагонистические; - компромиссные

**По значению для организации** конфликты делятся на конструктивные и деструктивные.

*Конструктивный конфликт* возникает, когда оппоненты не выходят за рамки этических норм, деловых отношений и разумных аргументов.

*Деструктивный конфликт* возникает в двух случаях:

- Когда одна из сторон жестко настаивает на своей позиции.
- Когда один из оппонентов стремится психологически подавить партнера.

**По характеру объективности** причин конфликты можно подразделить соответственно на объективные (возникающие в силу обстоятельств вне воли и желания его участников) и субъективные (причинами конфликта являются субъективные факторы: коммуникативные барьеры, неприязнь, тревожность, стресс и т.д.).

**По непосредственным причинам возникновения** конфликты бывают:

- организационные – происходящие в пределах определенной организации в связи с изменением внешних обстоятельств или нарушением регламентированного порядка;
- эмоциональные – связанные с личным восприятием происходящего вокруг, с реакцией на поведение других людей и т.п.;
- социально-трудовые – вызываемые несовпадением, конфронтацией частных и общих интересов, несовместимостью целей отдельных лиц и социальных групп.

**По коммуникативной направленности:**

- горизонтальные, то есть в которых участвуют люди, не находящиеся друг у друга в подчинении;
- вертикальные, когда участники связаны теми или иными видами подчинения;
- смешанные, то есть представляющие отношение подчинения и неподчинения.

**По масштабам и продолжительности:**

- локальные, когда вовлечена часть персонала предприятия;
- общие, то есть в противоборство втянуты все (или большинство).

Обычно такие конфликты бывают затяжные, так как возникают из-за недостатков в организации (оплата, условия труда и т.п.).

#### **По составу конфликтующих сторон:**

- внутриличностный, т.е. внутренняя борьба с самим собой;
- межличностный, т.е. расхождение личных целей сотрудников;
  - внутригрупповой – между соперничающими сотрудниками внутри группы или между руководителями групп по вопросу «Кто важнее в отделе или на предприятии?»;
  - межгрупповой – конфликт между совладельцами предприятий.

#### **По способам урегулирования (разрешения):**

- антагонистические, т.е. сопровождающиеся непримиримостью сторон;
- компромиссные – допускающие разные варианты преодоления расхождений, сближение взглядов, целей.

Конфликты различают также **по функциональной значимости**, т.е. по восприятию результатов.

Все организации в своем развитии проходят через серию внутренних конфликтов. В каждой организации можно выделить, по крайней мере, три конфликта:

- а) между управляющими и управляемыми;
- б) адаптационные, когда новичок не осведомлен о правилах, существующих в данной организации;
- в) связанные с разработкой различных стратегий поведения организации для эффективности ее деятельности.

Предпосылки возникновения конфликта бывают разные: невыполнение руководством своих обещаний, стечение неблагоприятных обстоятельств, недовольство работников оплатой труда, эмоциональные всплески, подстрекательство неформальных лидеров и т.д.

Сегодня основными причинами трудовых конфликтов являются:

- задержка выплаты заработной платы;
- отсутствие индексации заработной платы в связи с нарастающей инфляцией;

- неудовлетворенность размером оплаты труда;
- взаимные неплатежи между предприятиями производителями и потребителями;
- нарушения, связанные с реализацией трудового законодательства;
- ухудшение охраны труда и рост производственного травматизма;
- недостатки информатизационной связи между работниками и руководителями отдельных структурных подразделений.

## **6.2. Источники организационных конфликтов и модели их разрешения**

К источникам организационных конфликтов относят:

- Несовместимость целей. Важнейшая причина возникновения межгрупповых конфликтов в организациях.
- Дифференциацию. Отделы и подразделения внутри организаций часто отличаются по своим ценностям, установкам и нормам поведения, и эти культурные различия ведут к возникновению конфликтов.
- Взаимосвязанность задач. Подразумевается, что одно подразделение будет зависеть от другого в отношении материалов, ресурсов и информации. Сильная зависимость друг от друга означает, что подразделения нередко испытывают необходимость давать быстрые ответы, поскольку работа одних подразделений базируется на результатах деятельности других.
- Ограниченные ресурсы. Некоторые группы стремятся увеличить свои ресурсы для достижения желаемых целей, из-за чего возникает конфликт.

Выделяют две основные модели разрешения организационных конфликтов: рациональную и политическую.

Если задачи урегулированы, дифференциация незначительная, подразделения зависят от общих фондов, ресурсы в изобилии – можно использовать *рациональную модель*. В рациональной организации поведение не является беспорядочным или случайным. Цели четко выверены, а основа выбора – логика.

*Политическая модель* подразумевает противоположный взгляд на организационные процессы. Политическая модель встречается, в частности, в организациях, которые стремятся к демократии и участию уполномоченных работников в принятии решений.

Степень проявления источников конфликта определяет, какую модель поведения организация должна использовать для достижения своих целей. Это наглядно проиллюстрировано в табл. 14.

Таблица 14. Источники организационных конфликтов и модели их разрешения

<b>Потенциальные источники конфликта</b>	<b>Рациональная модель (когда конфликт несерьезен)</b>	<b>Параметры модели</b>	<b>Политическая модель (когда конфликт серьезен)</b>
Несовместимость целей	Согласие между партнерами	Цель	Несогласованность внутри организации
	Централизация	Власть и контроль	Децентрализация, перемещение коалиций и заинтересованных групп
Дифференциация	Порядок, логичность, рациональность	Процесс принятия решения	Дезорганизация, итоги соглашений и взаимосвязи интересов
	Норма эффективности	Нормы и правила	Свободное действие рыночных сил. Конфликт становится легитимным и ожидаемым
Взаимосвязанность задач	Системность, точность	Информация	Неоднозначность, информация используется и утаивается в стратегических целях
	Ограниченность ресурсов		

Обычно в организациях находят отражение и рациональные, и политические процессы. Менеджеры могут прилагать усилия для внедрения рациональных процессов, но при этом обнаружить, что для выполнения определенных задач необходимо подключить политические факторы. Политическая модель означает, что менеджеры учатся привлекать, развивать и использовать власть для

достижения целей. Выбор модели зависит от организационного уровня и степени противоречий.

### **6.3. Приемы управления конфликтами**

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом содержит следующие этапы:

- восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
- исследование конфликта и поиск его причин;
- поиск путей разрешения конфликта;
- осуществление организационных мер.

Профилактика конфликтов – осуществление руководством организации предупредительных мер по предотвращению деструктивного, дисфункционального развития конфликтных столкновений.

К методам профилактики конфликтов в организации относят:

- выдвижение интегрирующих целей между администрацией и персоналом;
- четкое определение видов связи в организационной структуре управления;
- баланс прав и ответственности при выполнении служебных обязанностей;
- выполнение правил формирования и функционирования временных подразделений;
- выполнение правил делегирования полномочий (передачи части служебных обязанностей) и ответственности между иерархическими уровнями управления;
- использование различных форм поощрения (премии, специальные льготы, продажа акций сотрудникам).

Если конфликт не удалось предотвратить или разрешить на ранней стадии развития, то нужно уметь им управлять.

Управление конфликтом – целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп.



Выделяют два основных типа разрешения конфликта в организациях: авторитарный и партнерский.

Авторитарный тип – разрешение конфликта путем применения властных полномочий. При этом типе используются следующие методы: убеждения, внушения, попытки согласовать непримиримые интересы.

Преимущество данного метода – экономия времени, а недостаток – возможен возврат конфликта.

Также существуют такие методы разрешения конфликтов в организациях, как метод «ухода» от конфликта, «приспособление» к интересам противоположной стороны, компромисс и сотрудничество.

Важным условием успешного разрешения конфликтов является правовое обеспечение, которое основывается на различных правовых (законодательных) актах (от Конституции РФ до отдельных приказов и распоряжений руководства организации).

Организации очень важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, т.к. чрезмерное обострение конфликтных разногласий и длительное противостояние сторон может привести организацию к всеобщему кризису и распаду.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Что такое конфликт?
2. Причины возникновения конфликтов в организациях.
3. Что понимается под управлением конфликтом?
4. Каковы меры профилактики конфликтов в организации?
5. Какие технологии и подходы к управлению конфликтами вы знаете?

### **Темы для докладов, рефератов:**

1. Предупреждение конфликтов в организации.
2. Основные факторы, влияющие на возникновение и протекание организационных конфликтов.
3. Конфликтное поведение: источники, профилактика и коррекция.
4. Управление конфликтами и управление через конфликт.
5. Переговоры как форма управления конфликтами.

## Практические задания

*Студентам предлагают решить задачи с конкретными ситуациями, ответив на вопросы, приведенные в конце каждой задачи.*

### Задача 1

Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

**Вопрос.** В чем причина конфликта? Определите конфликтную ситуацию.

### Задача 2

Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

**Вопрос.** Как бы вы поступили на месте руководителя? Проигрывайте возможные варианты.

### Эссе на темы:

1. Роль организации в снижении стресса.
2. Межличностные стили разрешения конфликтов.
3. Организационный подход к управлению конфликтами в кризисной ситуации.
4. Стрессоустойчивость как способ предупреждения конфликтов.

## **7. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ В ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

### **7.1. Понятие, структура, источники и модель изменения организационной культуры**

Организационная культура – это совокупность ценностей, традиций, норм, верований, обычаев, воплощенных в разных аспектах деятельности организации, которые делают организацию уникальной.

Существует два подхода к понятию организационной культуры:

- независимое свойство, так как она формируется общими представлениями работников и руководства о нормах, ценностях, принципах, поведении;

- внутреннее свойство, зависящее от всех факторов, которые входят в его состав; у него есть своя динамика, положительная или отрицательная.

Американский психолог Э. Шейн рассматривал организационную культуру как состоящую из трех уровней:

1) артефакты (высший уровень классификации; в него входят язык, технология и продукция, стиль одежды, интерьеров, эмоциональной атмосферы, ритуалы и церемонии);

2) ценности (второй уровень; в него входят стратегия, миссия, цели, философия организации);

3) базовые представления и установки (низший уровень; в него входят убеждения, мысли, чувства работников).

К свойствам организационной культуры относят:

- Всеобщность. Все акты, нормативы и приказы придерживаются норм организационной культуры.

- Неформальность. Часто многие элементы, составляющие организационную культуру в целом, не закрепляются документально.

- Устойчивость. Обеспечивается с помощью традиций, ритуалов.

Признаки организационной культуры представлены на рис. 14.



Рис. 14. Признаки организационной культуры

В культуре нет четких градаций, но есть определенный ряд входящих элементов, общий для всех организаций. Сюда входят:

- Ценности. Эмоционально значимые для работников процессы, предметы, явления, которые становятся образцами для поведения, ориентирами.

- Обряды. Повторяющиеся мероприятия со строгим сценарием, проводятся в определенное время и по специальным поводам.

- Ритуалы. Специальные мероприятия, оказывающие психологическое воздействие на работников.

- Легенды, мифы. Истории, передающиеся изустно, рассказывающие ключевые моменты в существовании организации, формирующие ценности.

- Обычаи. Форма корректировки деятельности и отношений, которая пришла из прошлого без изменений.

- Нормы поведения, стиль общения. Затрагивают как отношения внутри организации, так и отношения с третьими лицами: поставщиками, клиентами.

Источники организационной культуры можно условно разделить на три группы (табл. 15).

Таблица 15. Основные источники организационной культуры

Вид источника	Факторы влияния
Внешняя среда	Природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества
Общественные ценности	Преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, человеколюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию и т.д.
Внутренняя среда организации	Развитие технологической среды будет влиять на требования компании к уровню квалификации персонала, что, в свою очередь, может отразиться на ее организационной культуре

К специфическим факторам организации относится и *отрасль*, в которой работает компания. Фирмы, принадлежащие одной отрасли, функционируют в одной конкурентной среде и схожем правовом пространстве, удовлетворяют одни и те же потребности покупателей.

Важную роль в формировании организационной культуры играют выдающиеся личности и важные события в истории компании. Важные события в истории организации также влияют на верования и ценности сотрудников, меняют отношение к компании собственных сотрудников, конкурентов, потребителей.

Формирование или глубокое изменение культуры обычно осуществляется в соответствии с общей моделью изменения организационной культуры. Эта модель отражает последовательность основных действий по управлению процессом формирования культуры. Она включает следующие элементы.

1. Выяснение причин необходимости глубокого изменения организационной культуры.

2. Убеждение в необходимости перемен прежде всего высших и средних руководителей.

3. Анализ существующей (актуальной) организационной культуры.

4. Определение должной, желаемой культуры, сформировать которую хочет организация, проверка ее соответствия стратегии предприятия.

5. Выявление имеющейся разницы между существующей и должной культурами, внесение некоторых изменений в идеальный образец культуры.

6. Разработка программы мероприятий по изменению культуры, планирование конкретных сроков их осуществления.

7. Развитие или изменение существующей культуры.

8. Проведение мероприятий по стабилизации новой культуры, обеспечению ее гомогенности, однородности.

9. Контроль за реализацией всех элементов общей модели изменения организационной культуры и внесение необходимых корректив.

Для формирования желаемой культуры недостаточно новых лозунгов и попыток их реализации – в этом случае обычно формируется маргинальная культура. Успех обеспечивается лишь при разработке и реализации целого пакета мероприятий, соответствующих вышеназванным этапам действий.

В процессе формирования организационной культуры и после его завершения осуществляется мониторинг изменений, позволяющий оценивать эффективность проводимых мероприятий и реальное состояние культуры.

Деятельность по управлению поведением отдельных личностей, групп или сообществ, а также всей компании с использованием принципов и методов маркетинга, принято называть поведенческим маркетингом. На практике выделяют два его понимания:

1) маркетинг на основе данных (data driven marketing);

2) поведенческая экономика (behavioral economics).

Первый вид поведенческого маркетинга определяет модели поведения покупателей, а второй – способствует созданию новинок (товар, канал продаж, бизнес-процесс и т.д.).

Основой поведенческого маркетинга является клиентоориентированность, которая определяет поведение сотрудников и всей компании в целом. Активное развитие интернет-технологий перенесло деятельность многих компаний в сеть. Некоторые компании создают свои веб-сайты, небольшие организации или даже частные лица – лендинги (одностраничные сайты), другие продвигают свой товар через социальные сети.

Для определения картины поведения пользователя – потенциального клиента используется следующий инструментарий: Ян-

декс.Метрика; Google Analytics; Conversation Score (оценка работы страницы в Фейсбуке); Postee (оценка своей и чужих групп Вконтакте); Hitalama (анализ профилей в Инстаграм); история поисковых запросов; данные о социальной активности; история заказов и совершенных покупок; регистрационная информация о пользователях.

Сервисов для оценки количества просмотров, лайков, репостов, комментариев и т.д. в социальных сетях достаточно много (бесплатных и платных, внутренних и внешних). Они же выявляют контингент пользователей, их активность, поведение, мотивы и желания.

Также существует ряд средств для реализации поведенческого маркетинга:

1. Ретаргетинг (во внимание принимаются просмотренные пользователями страницы и товары, которые впоследствии демонстрируются ему и вне сайта. Это так называемая ретаргетинговая рекламная кампания).

2. Демографический таргетинг (электронные сообщения на основе поведения, рекламные кампании строятся на базе информации о статусе пользователей и их действий (сделал заказ или оставил выбранный товар в корзине, является ли подписчиком или просто гостем на сайте или профиле и т.д.)).

3. Поведенческий email-маркетинг (в основе которого лежат данные о половой принадлежности, возрасте, уровне образования и местоположении потенциальных потребителей. Оценка поведения пользователей позволяет вносить изменения в сам продукт, упаковку, атрибуты бренда и др.). Во время просмотра и выбора продуктов могут предлагаться сопутствующие или похожие товары. При этом учитывается история просмотров и покупок. Основные средства реализации данного вида поведенческого маркетинга: up-sell и cross-sell.

Первая стратегия предполагает выбор дополнительных товаров, которые с текущим продуктом составляют целый комплекс. Это увеличение суммы продажи, а точнее маркетинговый ход, который мотивирует самого потребителя к повышению суммы покупки (из двух-трех продуктов предлагается приобрести другой с расширенным набором функций и свойств или характеристик).

Cross-sell – это перекрестные продажи. Эта маркетинговая технология побуждает потребителей покупать дополнительные

товары или услуги (мышка к компьютеру, гарантийное обслуживание к стиральной машине и т.д.).

Правильное поведение сотрудников компании по отношению к ее клиентам напрямую влияет на имидж и репутацию организации.

Различают три типа поведения персонала: клиентурное поведение, антиклиентурное поведение, псевдо клиентурное поведение.

Первый тип очень важен, так как первое впечатление клиент получает именно от менеджеров. Сотрудники должны оказать радушный прием, проявить заботу и доброжелательное отношение. Встречать только с улыбкой, предлагать чай или кофе. Прежде чем приступить к деловой беседе, необходимо настроить человека на позитив, для этого следует начать разговор с нейтральных вопросов и показать этим, что все рады его видеть и готовы помочь.

Второй тип поведения осуществляется в двух направлениях:

- в первом случае сотрудники не способны выполнить свои обязательства, отказываются от своих слов, обманывают в описании товаров, преувеличивают их качество и потребительские свойства и т.д.;

- во втором случае потенциального клиента отталкивает сам работник (отсутствие интереса к клиенту, присутствие спешки и нежелания решить проблему, отфутболивание без объяснения причины).

Третий тип поведения сочетает два предыдущих вида. Имеют место такие ситуации, которые могут и привлекать клиента, и настораживать. Слишком назойливое отношение, шикарная обстановка в офисе вызывают у посетителей чувство неловкости и ощущение психологической ловушки.

От умения персонала устанавливать коммуникацию с любым клиентом зависит эффективность взаимодействия и конечный результат деятельности компании.

## **7.2. Изменения в организации и их виды**

Осуществление изменений представляет собой сложный комплекс процессов и процедур, направленных на внедрение и проведение перемен в организации. Обычно изменения бывают связаны



с людьми, организационной структурой или технологией. Изменения в организации могут быть:

1. Непланируемые – естественные изменения, которые появляются спонтанно.

2. Искусственные – изменения, которые осуществляются сознательно, проявляются в виде инновации или диффузии.

Инновация – любое заранее спланированное и целенаправленное изменение в организации, содержащее элементы новых знаний, навыков или способов действий, касающееся политической (властной), технической и культурной сферы деятельности организации.

Диффузия – любое заранее спланированное и целенаправленное изменение в организации, основные элементы которого привнесены в организацию из внешней среды.

Причинами изменений могут выступать как внешние, так и внутренние факторы.

Внешние факторы, ставшие причиной перемен, могут иметь различные источники: изменение ситуации на рынке; государственные законы и нормы; изменения технологий, обновления и модернизации оборудования на предприятиях; колебания на рынках труда; экономические изменения.

К внутренним факторам можно отнести: изменение стратегии организации; изменение структуры рабочей силы организации, в частности среднего возраста, уровня образования, пола и др.; переход на новое оборудование; изменение отношения людей к работе.

Термин «организационное развитие» (*organization development*) появился в литературе по менеджменту в конце 50-х – начале 60-х годов XX века. Однако и в настоящее время все еще не существует единого определения этого процесса.

Организационное развитие – это мероприятия в сфере менеджмента, направленные на осуществление изменений в организациях. Для процесса развития характерны три свойства, отличающие его от других процессов организационных изменений:

1. Наличие направленности, выражающейся в накоплении положительных результатов.

2. Закономерность появления положительных результатов в ответ на рациональные управленческие действия.

3. Отсутствие существенной обратимости изменений.

В настоящее время выделяются следующие признаки и тенденции развития современных организаций (табл. 16).

Таблица 16. Признаки современных организаций

<b>Признаки</b>	<b>Тенденции развития</b>
Глобализация	- учет динамики мировой экономики; - выход на международные рынки; - привлечение результатов фундаментальных и прикладных научных исследований; - выработка глобальной стратегии
Применение информационных технологий	- учет влияния уровня информационной определенности на качество управленческих решений; - завоевание стратегического превосходства
Гибкость и адаптивность	- применение форм целенаправленного переобучения персонала, методов диверсификации производства; - изменение форм и способов управления и т.п.
Ориентация на клиента и акционера	- постоянный учет предпочтений потребителей; - маркетинговые исследования; - согласование инвестиционных программ с интересами акционеров
Возрастание роли инновационного менеджмента	- разработка и освоение новой продукции, технологий, методов управления и обслуживания потребителей; - ведение собственных исследований и опытно-конструкторских разработок
Построение команд	- применение методов самоуправления команд и творческих групп; - поощрение предпринимательского стиля управления; - создание партисипативных ячеек
Развитие организаций сетевого типа	- использование преимуществ территориальной, управленческой и товарной децентрализации; - использование бренда организации в качестве консолидирующей функции

### **7.3. Сопротивление изменениям в организации и методы преодоления сопротивлений**

При осуществлении организационных изменений любое предприятие сталкивается с сопротивлением.

Сопротивление – явное или неявное противодействие происходящим в компании изменениям, которое иногда может быть столь сильным, что его не удастся преодолеть. Под сопротивлением изменениям понимают любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Описывая сопротивление переменам, прежде всего выделяют две формы сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности (рис. 15).



Рис. 15. Формы сопротивления изменениям

В зависимости от того, в активной или пассивной форме сотрудники выражают сопротивление, необходимо выбирать методы его снижения. Особую проблему будут составлять именно активно сопротивляющиеся сотрудники, им необходимо уделить наибольшее внимание.

Исследователи выделяют три основных вида сопротивления изменениям, воздействующие на формирование негативной установки работников к переменам: логическое, психологическое, социологическое сопротивление (табл. 17).

Логическое сопротивление означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой.

Психологическое сопротивление обычно основывается на эмоциях, чувствах и установках.

Социологическое сопротивление есть результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям.

Таблица 17. Виды сопротивлений, проявляемых работниками

<b>Виды сопротивления</b>	<b>Факторы сопротивления</b>
Логические, рациональные возражения	<ul style="list-style-type: none"> <li>- время, необходимое для адаптации;</li> <li>- возможность создания нежелательных условий, таких как понижение квалификации;</li> <li>- экономические издержки изменений;</li> <li>- вызывающая сомнение техническая целесообразность изменений</li> </ul>
Психологические, эмоциональные установки	<ul style="list-style-type: none"> <li>- страх неизвестности;</li> <li>- неумение адаптироваться к переменам;</li> <li>- адаптация к менеджменту или другим агентам перемен;</li> <li>- потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво</li> </ul>
Социологические факторы, групповые интересы	<ul style="list-style-type: none"> <li>- политические коалиции;</li> <li>- поддержка групповых ценностей;</li> <li>- локальные ограниченные интересы;</li> <li>- желание сохранить дружеские отношения</li> </ul>

Выбор метода преодоления сопротивлений – сложный процесс, прежде всего потому, что не существует двух одинаковых организаций. Однако все-таки существует ряд достаточно универсальных методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям. Ниже рассмотрены две группы методов, предложенные Э. Хьюзом, Дж. Коттером и Л. Шлезингером. Э. Хьюз выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям:

- учет причин поведения личности в организации: принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагива-

ют изменения; демонстрировать получение ими индивидуальной выгоды от реализации стратегии;

- значение авторитета руководителя: наличие достаточного авторитета – формального или неформального; обладание достаточными властью и влиянием;

- предоставление информации группе: соответствующая информация, относящаяся к делу и достаточно важна;

- достижение общего понимания: общее понимание необходимости изменений; участие в поиске и трактовке информации;

- чувство принадлежности к группе: общее ощущение причастности к изменениям; достаточная степень участия;

- авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия;

- поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от непосредственной работы);

- информированность членов группы: открытие каналов связи; обмен объективной информацией; знание достигнутых результатов изменения.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям:

- информирование и общение;

- участие и вовлеченность;

- помощь и поддержка;

- переговоры и соглашения;

- манипуляции и кооптации;

- явное и неявное принуждение.

Отчасти этот подход пересекается с подходом Э. Хьюза, что свидетельствует о нахождении этими исследователями общих закономерностей при осуществлении организационных изменений.

Главное условие успеха предпринимаемых в организации изменений – это готовность персонала максимально реализовать свой потенциал для достижения поставленных целей, а с помощью принудительных методов этого никогда не добиться.

Модель управления организационными изменениями включает шесть последовательных этапов:

На первом этапе происходит осознание необходимости изменений и оценка готовности к их проведению.

Второй этап предполагает проведение руководством четкого анализа проблемного поля, для чего могут быть привлечены внешние эксперты и консультанты.

В рамках третьего этапа необходимо детализировать и углубить понимание тех проблем, которые стоят перед конкретной организацией.

Четвертый этап модели организационных изменений посвящен поиску новых, не устаревших решений, получению поддержки сотрудников.

В рамках пятого этапа экспериментальным путем необходимо выявить возможные негативные последствия перемен и произвести соответствующие корректировки.

Завершается модель управления организационными изменения осуществлением необходимой мотивации персонала для принятия им проводимых изменений.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Назовите основные источники организационной культуры.
2. Какими признаками можно охарактеризовать современные организации?
3. Опишите средства реализации поведенческого маркетинга.
4. Какие факторы сопротивления изменениям вам известны?

## **Практические задания**

### **Задание 1**

Составьте «портрет» организации в XXI в., принимая во внимание предстоящие изменения в деловом окружении. Дайте анализ системы управления выбранной организации.

### **Задание 2**

Ролевая игра «Функциональные роли Адизеса». Предложите ситуации и проиграйте в ролях функциональные роли по методике И. Адизеса. Дайте рекомендации руководителю в зависимости от жизненного этапа развития компании.

### Задание 3

Даны следующие виды сил, сдерживающих организационные изменения и причины их возникновения. Спрогнозируйте возможные последствия сопротивления персонала данным изменениям и запишите их в третий столбец (табл. 18).

Таблица 18. Сдерживающие силы организационных изменений

<b>Сдерживающие силы</b>	<b>Причины возникновения</b>	<b>Последствия сопротивления</b>
Эгоистический интерес	Ожидания потерь в результате изменений	
Неправильное понимание последствий изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений, отсутствие достоверной информации	
Различное восприятие нововведений	Неадекватное восприятие планов, отсутствие достоверной информации	
Наличие прошлых обид	Отсутствие действий для устранения прошлых недоумений	
Нарушение привычек, традиций и ценностей	Отсутствие информации о выгодах нововведений, которые нарушают сложившиеся ситуации	
Сомнения в технологии проведения изменений	Недоверие компетентности инициаторов изменений	
Желание сохранить дружеские отношения, которые могут быть нарушены в результате изменений	Приверженность неформальной группы	

#### Темы эссе, докладов:

1. Особенности основных объектов изменений в организациях.
2. Группы факторов изменений. Уровни изменений в организациях.
3. Структурные особенности организаций и изменения в российских компаниях.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

### Основной

1. Астахова, Н. И. Теория управления: учебник для академического бакалавриата / Н. И. Астахова, Г. И. Москвитин; под общей редакцией Н. И. Астаховой, Г. И. Москвитина. – Москва: Юрайт, 2019. – 375 с.

2. Афоничкин, А. И. Основы менеджмента: учебник для академического бакалавриата / А. И. Афоничкин, Н. Д. Гуськова, Д. Г. Михаленко. – Москва: Юрайт, 2018. – 338 с.

3. Гапоненко, А. Л. Теория управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Л. Гапоненко, М. В. Савельева. – Москва: Юрайт, 2019. – 336 с.

4. Голубкова, О. А. Организационное поведение: теория и практика: учебное пособие / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова; Санкт-Петербургский филиал Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики». – Санкт-Петербург: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ – Санкт-Петербург, 2013. – 224 с.

5. Данилов, В. А. Организационное поведение: учебное пособие / В. А. Данилов. – Москва: АНО ВО «Институт непрерывного образования», 2012. – 312 с.

6. Захарова, Т. И. Организационное поведение: учебно-методический комплекс / Т. И. Захарова. – Москва: Издательский центр ЕАОИ, 2014. – 244 с.

7. Иванникова, Н. Н. Краткий курс по организационному поведению / Н. Н. Иванникова. – Москва: Окей-книга, 2013. – 189 с.

8. Казакевич, Т. А. Организация и планирование деятельности предприятий сервиса: учебное пособие для вузов / Т. А. Казакевич. – Москва: Юрайт, 2018. – 188 с.

9. Камерон, К. С. Диагностика и изменение организационной культуры / К. С. Камерон, Р. Э. Куинн. – Санкт-Петербург: Питер, 2011. – 312 с.

10. Карташова, Л. В. Организационное поведение: учебное пособие / Л. В. Карташова. – Москва: ИНФРА-М, 2010. – 102 с.



11. Кибанов А. Я. Управление деловой карьерой, служебно-профессиональным продвижением и кадровым резервом: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Е. В. Каштанова. – Москва: Проспект, 2012. – 222 с.

12. Кибанов, А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2013. – 203 с.

13. Кибанов, А. Я. Управление конфликтами и стрессами: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова. – Москва: Проспект, 2013. – 265 с.

14. Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений: учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, Д. К. Захаров, В. Г. Коновалова. – Москва: Проспект, 2012. – 312 с.

15. Кибанов, А. Я. Организация профориентации и адаптации персонала: учебно-практическое пособие / под редакцией А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 298 с.

16. Ким, Д. П. Теория автоматического управления. Линейные системы: задачник: учебное пособие для академического бакалавриата / Д. П. Ким, Н. Д. Дмитриева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 169 с.

17. Ким, Д. П. Теория автоматического управления. Линейные системы: учебник и практикум для академического бакалавриата / Д. П. Ким. – Москва: Юрайт, 2018. – 311 с.

18. Коновалова, В. Г. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие / В. Г. Коновалова. – Москва: Проспект, 2012. – 255 с.

19. Корягина, И. А. Современные проблемы теории управления: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / И. А. Корягина, М. В. Хачатурян. – Москва: Юрайт, 2018. – 188 с.

20. Теория организации и организационное поведение: учебник / Л. Б. Костровец, И. Ю. Беганская, Л. В. Черная [и др.]. – Донецк: ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. – 575 с.

21. Кочеткова, А. И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование: учебное пособие. – 5-е изд., перераб. и доп. / А. И. Кочеткова. – Москва: Дело АНХ, 2011. – 310 с.

22. Кочеткова, А. И. Основы управления в условиях хаоса. Антикризисное управление. В 2 частях. Часть 2: учебник и практи-

кум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 216 с.

23. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для академического бакалавриата / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 351 с.

24. Латфуллин, Г. Р. Теория организации: учебник для бакалавров / Г. Р. Латфуллин, А. В. Райченко. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 448 с.

25. Магура, М. И. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений / М. И. Магура // Управление персоналом. – 2014. – 255 с.

26. Малюк, В. И. Современные проблемы менеджмента: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. – Москва: Юрайт, 2018. – 195 с.

27. Мардас, А. Н. Теория менеджмента: учебник для академического бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 288 с.

28. Мардас, А. Н. Теория организации: учебное пособие для прикладного бакалавриата / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 139 с.

29. Медведева, Т. А. Основы теории управления: учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. А. Медведева. – Москва: Юрайт, 2019. – 191 с.

30. Осейчук, В. И. Теория государственного управления: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Осейчук. – Москва: Юрайт, 2019. – 342 с.

31. Отварухина, Н. С. Стратегический производственный менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – Москва: Юрайт, 2019. – 336 с.

32. Попова, Е. П. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Е. П. Попова, К. В. Решетникова. – Москва: Юрайт, 2019. – 338 с.

33. Резник, С. Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учебное пособие / С. Д. Резник, И. А. Игошина, О. И. Шестернина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 301 с.

34. Резник, С. Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2011. – 202 с.

35. Русецкая, О. В. Теория организации: учебник для академического бакалавриата / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. – Москва: Юрайт, 2019. – 391 с.

36. Системы управления технологическими процессами и информационные технологии: учебное пособие для академического бакалавриата / В. В. Троценко, В. К. Федоров, А. И. Забудский, В. В. Комендантов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 136 с.

37. Соломанидина, Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учебно-методические материалы / Т. О. Соломанидина. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 288 с.

38. Теория менеджмента: учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Я. Афанасьев [и др.]; ответственный редактор В. Я. Афанасьев. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2019. – 665 с.

39. Теория организации: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.]; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. – 2-е изд. – Москва: Юрайт, 2019. – 156 с.

40. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебное пособие для академического бакалавриата / Ю. В. Фролов. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Юрайт, 2018. – 116 с.

41. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – Санкт-Петербург: Питер, 2012. – 244 с.

### **Дополнительный**

1. Андреева, И. В. Организационная культура: учебное пособие / И. В. Андреева. – Санкт-Петербург: СПбГИЭУ, 2011. – 232 с.

2. Балабанова, Е. С. Организационная культура: учебно-методическое пособие / Е. С. Балабанова. – Москва: ЛИКА, 2014. – 222 с.

3. Журба, М. В. Экономические основы управленческой деятельности: учебное пособие/ М. В. Журба. – Нижний Новгород: Издательство Волго-Вятской академии государственной службы, 2017. – 110 с.

4. Исопескуль, О. Ю. Организационная культура предприятия: теория и методология исследования: учебное пособие / О. Ю. Исопескуль. – Санкт-Петербург: Издательство Политехнического университета, 2015. – 166 с.

5. Кизян, Н. Г. Формирование и развитие организационной культуры предприятия в сфере услуг: учебное пособие / Н. Г. Кизян, О. Б. Логинова. – Санкт-Петербург: [б.и.], 2011. – 188 с.

6. Коновалова, В. Г. Управление организационной культурой: учебно-практическое пособие / В. Г. Коновалова; под редакцией А. Я. Кибанова. – Москва: Проспект, 2012. – 206 с.

7. Кошарная, Г. Б. Организационная культура: учебное пособие / Г. Б. Кошарная, Л. Т. Толубаева; под редакцией Г. Б. Кошарной. – Пенза: Издательство ПГУ, 2012. – 245 с.

8. Тихомирова, О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учебное пособие / О. Г. Тихомирова. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 196 с.

9. Черных, Е. А. Современная организационная культура предприятия: структура, типы, методы формирования и управления: учебно-методическое пособие / Е. А. Черных. – Москва: МАКС Пресс, 2016. – 240 с.

10. Шарапова, Т. В. Основы теории управления: учебное пособие для вузов / Т. В. Шарапова. – Москва: Юрайт, 2018. – 210 с.

Учебное издание

*Ряжева Юлия Ивановна,  
Семенова Ольга Вячеславовна*

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

*Учебное пособие*

Редактор *А.С. Никитина*  
Компьютерная верстка *А.С. Никитиной*

Подписано в печать 18.05.2021. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 6,0.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. – 3(Р1У)/2021.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»

(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

---

Издательство Самарского университета.  
443086, Самара, Московское шоссе, 34.





