

А.Б. Фролова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие



Санкт-Петербург
2008

Федеральное агентство по образованию
Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

«Санкт-Петербургский государственный технологический
университет растительных полимеров»

А.Б. Фролова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Санкт-Петербург
2008

ББК 65.9 (2) я7

Ф 912

УДК 339.65.01 (075)

Фролова А.Б.

Организационное поведение: учебное пособие/ГОУВПО СПб ГТУРП-СПб.,
2008.- 100 с.

В учебном пособии отражены современные формы и методы управления поведением личности и группы как основных составляющих организаций любого типа для повышения эффективности их деятельности.

Предназначается для студентов всех форм обучения специальности 080507 «Менеджмент организации».

Рецензенты:

кафедра культурологии и русского языка Института внешнеэкономических связей, экономики и права (канд.филос.наук., доцент Томалинцева Л. Д.);

зав.кафедрой экономики и организации производства

Санкт-Петербургского государственного технологического университета растительных полимеров, канд.экон.наук, доцент Фрейдкина Е. М.

Утверждено к изданию Редакционно-издательским советом университета в качестве учебного пособия.

© ГОУВПО Санкт-Петербургский
государственный технологический
университет растительных полимеров,
2008

© Фролова А.Б., 2008

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие «Организационное поведение» представляет собой краткий курс лекций для закрепления у студентов теоретических знаний о современных формах и методах управления поведением личности и группы для повышения эффективности деятельности организации.

Специальность «Менеджмент организации» дает квалификацию «Менеджер», которая призвана дать знания и умение для понимания и освоения функций менеджера. Реализация их на практике, связанная напрямую с человеческим фактором, есть отражение всестороннего и полного рассмотрения труда со стороны этики и разнообразия планирования, организации, управления и контроля, что и составляет конечный результат деятельности организации.

Организационное поведение (ОП) - динамичная и многогранная учебная дисциплина, имеющая много уровней для анализа трудовых ценностей, отношения к работе и настроения на нее для каждой «составляющей» социума в современной, все более конкурентной глобальной среде.

Изучение этой дисциплины дает студентам необходимые навыки получения современной обратной связи, развития мастерства и руководства, с помощью которых можно понять и оценить в будущем поведение людей в организации, принимать правильные решения по мотивации и координации трудовой деятельности для достижения поставленных целей.

МЕНЕДЖЕР – ФУНКЦИИ, РОЛИ, МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ

Социально-психологическую основу построения эффективной системы управления составляет работа менеджеров на разных его уровнях.

Менеджеры – люди, которые достигают цели, стоящие перед организацией, посредством других людей. Менеджеры принимают решения, аккумулируют ресурсы, координируют деятельность других и направляют ее на достижение конечной цели организации.

Функции менеджера:

- *планирование* - организационная стратегия, постановка целей и разработка способов их достижения, т.е. планы, направленные на осуществление интеграции и координации деятельности организации; непрерывный процесс, поскольку организация постоянно находится под влиянием изменяющихся внешних условий;

- *организация работы* – проектирование организационной структуры, оптимальное использование человеческих ресурсов и элементов ориентированных на достижение определенных целей;

- *управление* – руководство, координация, умение правильно определять, формулировать и анализировать проблемы;

- *контроль* – стиль руководства для оценки трех предыдущих функций, сравнение реальных достижений и результатов с теми, которые были запланированы.

Роли менеджера:

- осуществление межличностных отношений и взаимодействия работников в организации (мотивация, координация деятельности подчиненных, делегирование полномочий, формальное представительство и т.п.);
- информационная роль (сбор, передача и обработка информации), повышение конкурентоспособности своей фирмы;
- принятие управленческих решений (инициаторы новых проектов и решений, ответственность, корректировка, переговоры, т.е. руководители любого уровня).

Управленческое мастерство:

- концептуальное (диагностика и анализ ситуации для выделения причинно-следственных связей);
- человеческий опыт (фокус организационного поведения);
- техническая квалификация (знания и приемы на соответствующей профессиональной основе).

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ

Организационное поведение включает проблемные вопросы, которые рассматриваются в непосредственной корреляции с вопросами менеджмента (управления) и показателями социально-экономической эффективности любой организации, а именно:

- производительностью (комплексный показатель, отражающий эффект /полученный результат/ и эффективность /отношение полезного результата к затратам, обусловившим его достижение/);
- дисциплиной (поведение, неявки на работу, стрессы, заболеваемость);
- текучестью кадров (подбор персонала, повышение квалификации, обучение и т.п.);
- удовлетворенностью работой (отношение работников к различным сторонам трудовой деятельности, уровень качества жизни).

ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Сознательное научное рассмотрение проблем, связанных с «человеком работающим», началось в конце XIX века – первая экспериментально-психологическая лаборатория В.Вундта заявила о себе в 1879 г., что явилось началом широкомасштабного внедрения знаний о человеческих качествах в практику управления. Понимание природы этого явления породило тенденцию к более широкому применению достижений психологии, социологии, социальной психологии в сфере производства и постепенно вывело «человеческий фактор» на уровень наиболее эффективного ресурса производства. В современном обществе общий уровень развития и

доступности достижений техники и технологии настолько высок, что только за их счет выиграть в конкурентной борьбе на рынке невозможно. Требуется задействование более мощного ресурса – человека с его творческим и физическим потенциалом, способностью не только к воспроизводству рабочей силы, но и к саморазвитию.

Значительное влияние на управление людьми в организации оказывает большое число организационных параметров: структура организации, ее стратегия, численность персонала, тип и уровень культуры, жизненные циклы продукции и организации. Сегодня внимание исследователей привлекают такие факторы, как глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда.

Термин «Организационное поведение» (*ОП*) возник в начале 60-х годов XX века, когда объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением поведения людей и групп в организации, а также взаимодействием организаций во внешней среде. Исторический обзор проведенных исследований достаточно ясно показывает, что *ОП* появилось из таких дисциплин, как психология и социальная психология, социология труда, теория и социология организаций, исследование бизнеса, наука управления (администрирование), этика и право.

Пионерами данной области знаний были Макс Вебер, Анри Файоль и Честер Барнард.

В России особенности *ОП* проявляются в процессе следующих постоянных изменений социально-экономической среды:

- в изменении связей и отношений, долгое время сохранявших устойчивость;
- в изменении прежних организаций и возникновении новых;
- в значительном расширении международных связей и появлении на этой основе сети иностранных предприятий и филиалов транснациональных компаний на территории страны;
- в выдвижении большого числа новых лидеров;
- в повышении уровня неопределенности и риска в деловой сфере;
- в криминализации бизнеса.

ОП – в сравнении со многими гуманитарными науками – самый интегрированный предмет, обладающий прочной эмпирической базой, т.е. с одной стороны, с точки зрения своих психологических и социальных основ, он стремится объяснить организационные явления, как это делает любая «фундаментальная» дисциплина, с другой стороны, этот предмет, благодаря вкладу практикующих инженеров и менеджеров-исследователей школы человеческих отношений, является несомненно нормативным (содержащим не только описание, но и оценку) или он должен четко определять, как следует усовершенствовать организацию и какую форму ей необходимо придать. Однако критерии оценки, т.е. лучшее или самое лучшее, могут отличаться. Такие показатели, как результативность, эффективность, прибыль, добавленная стоимость, расширение рынка, удовлетворенность

работников, использование и развитие человеческих способностей (личностный рост, карьера и т.п.), обычно используются в разных комбинациях и с разной расстановкой приоритетов.

ОП, как наука и как область для изучения, состоит из двух составляющих: поведения организаций и поведения людей, а также групп людей в этих организациях. Несмотря на то, что представление о поведении чаще всего применяют по отношению к живым организмам, его также используют и в отношении организаций.

В большинстве отечественных исследований человеческого поведения под последним понимается совокупность совершаемых человеком поступков. Поступок как единица поведения, выражает отношение человека к другим людям и моральным нормам общества. Психологический словарь трактует поступок как социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено мотивам и целям человека. Именно в нем проявляется личность - ее ведущие потребности, отношение к окружающей действительности, характер, темперамент. В соответствии с социальными требованиями, этическими и правовыми нормами поступок может быть оценен как нравственный или безнравственный.

ОП проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

- поведение индивидуумов как членов организации;
- поведение групп, команд и других организационных группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу», таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны;
- поведение взаимосвязанной группы организаций;
- поведение организации во внешней среде и т.д.

Под *организацией* традиционно понимается объединение людей, совместно реализующих определенные цели и действующих на основе принятых правил и норм.

Все они имеют общие параметры, каждый из которых в той или иной мере определяет организационное поведение:

- цели организации;
- организационная структура;
- внутренняя и внешняя среда;
- совокупность ресурсов;
- нормативная и правовая база;
- организационная культура.

Эффективное достижение поставленных в организации целей предполагает диагностику и управление *ОП*, что и является практической стороной соответствующей науки.

Таким образом, *ОП* – это комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом, а также организаций в изменяющейся внешней среде.

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. **Цели ОП** – эффективное управление поведением работников и прогнозирование поведенческих актов представителей трудовых коллективов.
2. **Сущность ОП** – научная дисциплина, которая изучает поведение работников в рамках определенных организационных структур и его влияние на результативность деятельности организаций.
3. **Задачи ОП** – получить знания, умение и навыки решения поведенческих задач.
4. **Направление ОП** – изучение закономерностей организационного поведения личности, современных форм и методов воздействия на ее поведение, принципы формирования групп и выявление особенностей обоснования методов воздействия на ОП.

Основные составляющие ОП - организация, поведение, эффективность:

- **организация** может представлять собой:

общину – общность, построенную на тесных внутренних связях, объединенную по территориальному и кровородственному признакам с характерными признаками: формальное равенство, общая собственность, нерасчлененность многих внутрихозяйственных функций, всеобщее подчинение неформальному традиционному порядку;

корпорацию – относительно замкнутую организацию, построенную на менее тесных, но более профессиональных связях; у которой более узкая функциональная нацеленность с выраженной многоступенчатой иерархией, жестким разделением внутренних обязанностей, с более формальным административным порядком;

ассоциацию – относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права и частную собственность; создается под специальные задачи, ее деятельность не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида;

- **поведение** - системы, имеющие живую природу, на которые влияют многочисленные факторы, связанные с внешней и внутренней средой, а также с ситуацией взаимодействия. Поведение возможно рассматривать на основе анализа информации о системе и установлении закономерностей, причинно-следственных связей и специфики в поступках и проявлениях;

- **эффективность** – уравнивание функции решения задач (достижение целей) и функции поддержки (создание групповой атмосферы).

Рассмотрим пятиступенчатую модель создания организации или группы Б.В.Такмана:

- 1 **ступень** - **формирование** (выжидательная ступень, высокая независимость сотрудников);

- 2 ступень - бурление (конкуренция за положение и статус, задача лидера - обучение группы ведению диалога и развитие взаимопонимания);
- 3 ступень - упорядочивание (сплоченность и получение удовольствия от совместного труда, лидер – поощрение группы в определении новых стандартов, т.е. помощь при переходе к следующему этапу);
- 4 ступень - продуктивность (каждый член группы имеет согласованную роль, включая лидера);
- 5 ступень - роспуск (изменение состава группы – открытие новых идей, возможно и оздоровление, чтобы не стать жертвой собственных поведенческих моделей, хотя бывает возвращение на более раннюю стадию развития).

ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

В развитии теоретических взглядов на поведение личности в организации особое место занимают психоаналитические теории:

- теория *Зигмунда Фрейда*, в которой главные упоры сделаны на бессознательные процессы и взаимодействие мотивов. Первый аспект – индивид проходит определенные стадии развития, второй – подчеркивание важности событий раннего детства для всей последующей жизни. **Психоанализ** позволяет использовать этот перенос как движущую силу в изменении поведения личности. Дальнейшее развитие идей Фрейда привело его к разработке структурных гипотез организации психической жизни человека. Он выделил три основные психические – «Ид» или «Оно»; «Эго» или «Я»; «Суперэго» или «Сверх-Я».

«Ид» – источник человеческих желаний, руководствующийся принципом наслаждения или стремления к немедленному удовлетворению желания.

«Эго» - подчиняется принципу реальности и ищет возможность удовлетворить желание «Ид» с учетом внешних факторов, занимая собственно, положение посредника между «Ид» и реальностью и вырабатывая эффективные способы общения с внешним миром. Эго постоянно колеблется между желаниями «Ид» и объективной реальностью.

«Суперэго» – собственно сознание человека, его моральные принципы, определяющие для него приемлемость или неприемлемость того или иного способа поведения. Оно формируется на примере родителей, которых наблюдает, познает и которым подражает ребенок.

Эти три грани не всегда находятся в гармонии и равновесии.

Если «Ид» больше «Суперэго», такие люди неизбежно вступают в конфликт с обществом и готовы совершить преступление.

Если «Суперэго» больше и чрезмерно развито, такие люди страдают требовательностью, которая мешает им самим, изолирует от других людей –

их удел печальная участь *перфекционистов* и просто страдальцев.

Неадекватное поведение или упорное противодействие можно объяснить функцией защитных механизмов, несоразмерной жадной признания или гордостью, к которым большинство из нас обязательно обращается;

- теория *Карла Роджерса*, где согласованность между разными образами себя и конгруэнтность (совпадение) между образами-Я и опытом-Я – организованный и согласованный паттерн (система элементов, структура, обнаруживаемая в различных контекстах или на различных уровнях); три сферы детско-родительских взаимоотношений: степень принятия; область дозволения и наказания; степень демократизма. Эта феноменологическая теория обращена к самоактуализации, реализации потенциала и открытости опыту. Применение терапевтического изменения: конгруэнтность или искренность, безусловная позитивная оценка и эмпатическое понимание;

- теория *Гордона Оллпорта*, основанная на разделении черт характера человека на кардинальные (диспозиция, которая отражается как черта в каждом действии), центральные (выражающие ограниченный спектр, например, честность, доброта) и вторичные (диспозиции, которые наименее заметны, обобщены и согласованы), т.е. он определил подход к личности со стороны ее черт, ввел понятие «черта» как фундаментальный строительный блок личности;

- теории *научения*: 1. *Учение Ивана Павлова*, построенное на рефлекторном поведении, связанном с условным и безусловным рефлексам (например, визиты руководителя с определенными требованиями, желание предугадать эти требования выполнением повторяющихся прежде требований), классическая модель – к пониманию развития, сохранения и исчезновения многих эмоциональных реакций.

2. *Б.Скиннера*, в которой человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта (например, поведение, вызывающее положительную оценку, сводится к повтору и поощрительные оперантные реакции /заработная плата, стремление человека сохранить рабочее место, социальные факторы – престиж и статус, обратную связь с начальством, премии, позитивные компенсации и т.п./.

3. *Социальная теория* отражает подстраивание под модели поведения родителей, учителей, начальников, телевизионных героев; различают четыре вида: внимательность (распознавание и выделение особых черт), удержание (или сохранение - память), воспроизведение действия (само моделирование), закрепление (награда, позитивная компенсация).

Различные виды компенсации – материальная, наказание до словесного одобрения или осуждения, гашение – выполняют роль средства модификации поведения человека, но большая роль отдается частоте компенсаций с целью направленного научения поведению: фиксированный интервал времени, переменный интервал времени, временный интервал времени, объем действий.

4. Теория *Джона Уотсона* – *бихевиоризм* (крупная школа психологии – постижение мира через наблюдаемый опыт, систематизируемый по законам логики) – вывод: какая бы согласованность в поведении не обнаруживалась, этим мы обязаны сходству условий среды, в результате которых возникают данные действия.

5. Теория *Джозефа Вольпе* - представленная в виде метода систематической дисенситизации. Ученый открыл понятие невроза – устойчивая, неадекватная приобретенная реакция, которая ассоциируется с тревогой. В связи с этим, по его мнению, должна быть применена терапия, уничтожающая или тормозящая тревогу.

6. Теория *Джорджа Келли* – когнитивная (познавательная) теория личности, теория личных конструктов (способов конструировать мир) – подчеркивает целостность личности, то, что каждый по своей природе ученый-исследователь, стремящийся контролировать явления. Вывод:

а) ориентирование на будущее;

б) обладание способностью «репрезентировать» (конструировать реальность) среду для самосовершенствования;

в) познавательно конструировать события центральными (наиболее существенными) и периферическими (второстепенными) конструктами (способами), в результате была разработана терапия фиксированных ролей, которая побуждает человека вести себя по-новому и тем самым становиться новым человеком.

7. Теория *Альберта Бандура и Уолтера Мишела*, *социально-когнитивная* (познавательная) теория - способность людей устанавливать собственные стандарты на той основе, что активное существо человек использует когнитивные процессы представления событий для возможности предвосхищать будущее и выбирать направление действий и взаимодействий с другими людьми, что оказывает воздействие на процессы мотивации. Они сказываются на вероятности возникновения разнообразных заболеваний и на процессах выздоровления.

8. *Когнитивные информационно-процессуальные подходы* к личности. Перерабатывая и организуя информацию о событиях, касающихся людей, индивид создает имплицитную (тесно связанную) теорию личности или определенное представление о том, что одни черты связаны с другими.

9. *Отечественная биосоциальная теория*, которая состоит из трех основных условий:

1). Утверждение, что объективная действительность имеет отражательную природу для психических явлений и рассмотрение их как различных форм и уровней отражения;

2). Признание активного характера психики и подход к ней как к важнейшему фактору биологической эволюции человека;

3). Признание единства личности и включение психики в исходную систему связей деятельности человека с миром.

ЛИЧНОСТЬ

Созревание организма

В начале необходимо рассмотреть схему созревания человеческого организма: *физиологические потребности + созревание организма + личный опыт (научение) + социальная зависимость + психосоциальные потребности.*

В первые 3 года жизни человека, он учится *ходить* (сложный механический акт, требующий мышечной координации, равновесия, сложного нервно-моторного развития; психика ребенка синхронна с успехами в ходьбе), *говорить* (психосоциальное развитие, активизация моторики (т.е. движения мышц), *интеллекту* (понимание и выбор слов), *аффективности* (эмоции, желания) и *быть чистым* (приучение к горшку, способности сознательно контролировать и регулировать работу сфинктеров, что невозможно без координации вегетативной нервной системы /регуляция деятельности внутренних органов, питание тканей и обмена веществ в организме и высших центров мозга/.

С 3 до 6 лет – происходит «взросление», с точки зрения сенсомоторного развития, замедление роста, совершенствование нервной системы, которое завершается к 7 годам, процесс созревания замедляется до подросткового периода. В этот период определяющая роль принадлежит гипофизу (нижнему мозговому придатку), секретирующему гормоны роста.

С 12 до 16 лет развитие идет скачкообразно, что приводит к диспропорциям частей тела, при этом удваивается объем сердца, увеличивается артериальное давление, а мозг, вес которого возрастает в 3 раза в первый год жизни, больше не увеличивается. Окончание юношеского периода означает окончание биологического роста человека, пробуждение сексуальности и переход во взрослое состояние.

Сталкиваясь с социальной действительностью, человек получает жизненный опыт, т.е. обучается, но нередко оказывается в состоянии фрустрации (тщетного ожидания) и это начинает играть роль побудительного мотива.

По теории научения (бихевиоризм) человек проявляется в психологии поведения. Среди способов научения различаются: *условный рефлекс* (описание в терминах стимулов/изменение внешней среды/ и реакций /действие организма в ответ на стимул/), основанных на ассоциативных связях; *метод «проб и ошибок»* (формирование навыка в результате установления связи с сигналом что можно и что нельзя, либо с предшествующим опытом) и *инсайт* (реорганизация накопленного опыта благодаря более адекватной мозговой деятельности, что приводит к новому типу поведения); все это применительно к организационным проблемам и можно считать полезным орудием менеджера.

Концепция позитивного и негативного воздействия на оперантные реакции (заработная плата, стремление человека сохранить рабочее место, социальные факторы – престиж и статус, обратную связь с начальством) прямо связана с проблемами менеджмента.

Формирование личности

Единую и наиболее полную теорию человеческой личности - теорию психоанализа разработал З.Фрейд, а развили ее К.Юнг и А.Адлер. Остановимся на тех аспектах, которые будут полезны для менеджмента.

Психоанализ основан на двух базовых гипотезах. Первая - заключается в том, что каждое психическое явление имеет под собой определенную причину и известна, как и доктрина психического детерминизма. Вторая базовая гипотеза психоанализа состоит в том, что бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведении, чем сознательные.

Рассмотрим фазы формирования личности.

В первые 18 месяцев – *оральная фаза* (источник всех удовольствий - рот). Фрустрации в этот период ведут к развитию склонности к алкоголизму, курению, тревогодию.

От 18 мес. до 2,5 лет – *анальная фаза* (удовольствие ребенка - перемещается в область сфинктеров, контролирующей опорожнение), неумелое влияние родителей порождает враждебность или чрезмерную стыдливость. Этот период совпадает с осознанием своего имени и местоимением «я».

От 2,5 до 5 лет – *фаллическая фаза* (проявление интереса ребенка к различию полов).

От 5 до 6 лет – фаза, отвечающая за *безопасность* человека на протяжении всей жизни (особенно чувствителен к отношениям в семье, т.к. семья в этот возрастной период выступает в роли гаранта его безопасности).

От детства к зрелости добавляется периферийный (глубинный вспомогательный) слой характера человека.

Черты психологической зрелости:

- автономия (возможность пользоваться определенной свободой и считаться с ограничениями);
- чувство реальности и способность трезво смотреть в лицо фактам;
- чувство ответственности, которое не следует смешивать с чувством вины;
- сотрудничество с другими.

ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Основные характеристики личности, определяющие ее поведение:

1. **Биографические:** возраст, пол, семейное положение (значимость брака), количество иждивенцев, стаж работы в организации (показатель, позволяющий предсказать тенденцию текучести кадров).
2. **Способности:**
 - *интеллектуальные способности* (способности к расчетам, пространственное воображение, скорость принятия решения, логика, память, общая эрудиция);

- *физические* способности (выносливость, ловкость рук, сила ног и т.п.);
- *пригодность к работе* (соответствие квалификации – мотивированности работника и степени расположения к работе, следует учитывать организационную эффективность самого процесса работы).

Факторы влияния на индивидуальность: конституция, нейродинамика, функциональная асимметрия, наследственность (врожденные характеристики – рост, внешняя привлекательность, пол, характер, темперамент, физическая сила и биологические ритмы); окружение (культура, в которой воспитывался человек, мораль и нормы семьи, друзья, социальная группа и очередность рождения в семье – это отражает, как индивидуальность корректируется требованиями рабочей среды); ситуация (поведение не может быть в изоляции – проявляется в основном в ограничениях, налагаемых на поведение).

Влияние основных черт характера на поведение человека

1. Уверенность в себе - первая группа (интерналы) – хозяева своей судьбы, личности с сильной внутренней организацией поведения, преуспевают при выполнении сложных задач, связанных с организаторской деятельностью; в профессиональных работах, требующих сложной обработки информации и анализа, инициативны, независимы; чаще проявляют неудовлетворенность работой; вторая группа (экстерналы) – заложники судьбы, считают, что все зависит от случая – послушны, дисциплинированы, преуспевают там, где работы хорошо структурированы и расписаны и успех в которых, в значительной степени, зависит от вклада других.

2. Ориентация на достижение – целеустремленность; работа, предполагающая четкую обратную связь (торговля, управление, профессиональный спорт и т.п.).

3. Авторитарность - убеждение, что основой должна быть иерархия и власть (отсутствие деликатности, такта, способности к адаптации в сложных и изменяющихся ситуациях), но способны отлично выполнять инструкции и правила.

4. Макиавеллизм – прагматизм, обычно такие люди держатся на дистанции, считают, что цель оправдывает средства (автор Макиавелли, 16 век – трактат о том, как манипулировать властью). Эффективны там, где необходимо умение заключать сделки, переговоры по поводу трудовых соглашений, где успех сулит награду.

5. Чувство собственного достоинства – связанное с ожиданием успеха; люди с чувством достоинства легче идут на риск при выборе работы, меньше подвержены чужому влиянию, имеют высокий показатель удовлетворенности работой, хорошо справляются на управленческих должностях.

6. **Самоконтроль** – такие люди хорошо адаптируются к внешним ситуациям, способны преодолевать противоречия между личными интересами и интересами дела.

7. **Склонность к риску** – использование любого шанса, чтобы преуспеть; такие люди принимают решения и используют для этого меньшее количество информации.

В дополнение к перечисленным характеристикам следует добавить важнейшую - **степень агрессивности (са)**, т.е. классификация поведения людей по типу А (высокая степень са) и типу В (низкая степень са).

Люди с преобладающим поведением по *типу А*, как правило, имеют следующие особенности:

- характеризуются быстрыми импульсивными движениями (быстро и двигаются, и едят, и ходят);
- часто торопят события, выражая нетерпение относительно сроков выполнения работы и получения желаемого результата;
- пытаются решать несколько задач одновременно;
- одержимы погоней за количественными показателями, считая, что успех определяется, главным образом, тем, как много в жизни им удалось достигнуть и приобрести;
- любят звания, титулы, отличия.

Люди с преобладающим поведением по *типу В* имеют следующие особенности:

- внешне медлительны;
- обычно не страдают от того, что время уходит, а имеющиеся у них возможности могут быть безвозвратно упущены;
- стремятся удовлетворить свой интерес (часто в самовыражении и развитии), а не ощутить свое преимущество над окружающими и дать им это понять;
- как правило, демонстрируют хорошие качественные показатели в работе.

Следует отметить, что люди с преобладающим поведением по типу А более подвержены стрессам как на работе, так и в быту, агрессивны, нетерпимы, в большей степени подвержены риску сердечно-сосудистых заболеваний, неврозов, психических расстройств.

Ценности, расположения, удовлетворенность работой

Ценности – по значению: набор стандартов и критериев, которым человек руководствуется в жизни; это отражает устойчивость, влияет на поведение остальных и принимаемые решения; *источники*: детство, образовательная система, религия, литература, искусство – дифференцируются, но «черное» и «белое» – гарантирует их незыблемость; *типы*: установочные (добро и зло), экономические (полезно и вредно),

эстетические (гармония и хаос), социальные (любовь и ненависть), политические и религиозные.

Расположения - априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную и отрицательную реакции на них. *По значению*: заложен принцип «нравится-не нравится», к сожалению, из этого нельзя предсказать какие ценности лежат в основе расположения; *источники*: родители, преподаватели, свой жизненный опыт; малоустойчивы – влияние извне, но очень важны, т.к. воздействуют на поведение во время работы; *типы*: (около тысячи), но а) удовлетворенность работой - приоритетное значение расположения индивида к своей работе; б) увлеченность работой, существенность рабочего места, его привлекательность, идентификация личности с выполняемой работой (влияет на абсентизм, текучесть кадров, эффективность труда); в) приверженность организации – идентификация себя со спецификой и целями организации и желание сохранить свое членство в ней (влияет на абсентизм, текучесть кадров, эффективность труда) – *согласованность* - необходимое состояние для общего дела, можно достигнуть изменяя расположение или поведение, *теория когнитивного диссонанса* – автор Л. Фестингер – зависимость между расположением и поведением (проведение опросников).

Удовлетворенность работой человека: *зависит* от характера и содержания работы, состояния рабочего места, сослуживцев и руководства, оплаты труда, возможности продвижения по службе и т.п.; *влияет* на производительность, абсентизм и текучесть кадров; *может выразиться* уходом, борьбой, лояльностью, пренебрежением; *можно повысить* путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, установления обратной связи с руководством, а также включения в работу элементов «вызова».

Типология личностей

Мы произвели «продольный срез» личности, теперь перейдем к «поперечному».

Попытки классификации людей по их физическому типу принимаются со времен Гиппократ (др. греч. философ мыслитель и врач 460-377 до н.э.), врачи соперничают с философами, антропологами, художниками, поэтами, с различной терминологией.

К развитию значительных психологических классификаций можно отнести Э.Кречмера, Шелдлона, И.Павлова, а из более современного – типологию Хейманса-Ле Сенна, в которой характер рассматривается как совокупность трех основных составных частей:

Эмоциональность («Э⁺» и «Э⁻») – эмоция и чувство;

Активность («А⁺»+ и «А⁻») – потребность в действии, в осуществлении плана или замысла;

Первичность и вторичность («П» и «В») – первые - недолго переживают, быстро приспосабливаются к любой обстановке, нет упорства в труде, вторые – мало меняются и им трудно навязать другую точку зрения, упорны и терпеливы.

Различные комбинации упомянутых качеств дают следующие типы:

- 1) «Э⁺», «А⁻», «П» - **нервный** (следует держать в рамках, указывать как и что делать, не бояться идти с ним на столкновение, так как он примирился; плохо переносит монотонный труд);
- 2) «Э⁺», «А⁻», «В» - **сентиментальный** (вести с особой осторожностью, быть справедливым, никакой грубости, взывать к чувствам и показывать, что с ним считаются, трудолюбив, но решения принимает с трудом);
- 3) «Э⁺», «А⁺», «П» - **очень деятельный, бурный** (отличается силой, отвагой, предприимчивостью, чрезвычайно жизнеспособен, изобретателен, умеет обходить препятствия и делать любую работу, но легко отвлекается);
- 4) «Э⁺», «А⁺», «В» - **страстный** (любит порядок, ум быстр и надежен, переживает тихо и скромно, не любит менять своих убеждений, отдается работе со всей страстью; если руководитель, должен быть один во главе дела, с подобным человеком у одного и того же дела не согласуется);
- 5) «Э⁻», «А⁺», «П» - **сангвиник** (практичен, легко адаптируется, покладист, оптимистичен, делец, спокоен и смел; ум широк, склонен к обобщениям, но любит точность, основательность, объективность; рассудок ясен и открыт к любой проблеме, очень ответственный);
- 6) «Э⁻», «А⁺», «В» - **флегматик** (холоден и спокоен, не склонен к товариществу, склонен к одиночеству, методичен, ищет выгоду, принимает только обоснованную аргументацию, полезные организаторские способности и уравновешенность полезны на стадиях проектирования и подготовительных периодов);
- 7) «Э⁻», «А⁻», «П» - **аморфный или беспечный** (очень инертен, ум незатейлив, не больше того, что положено; лишен элементарной пунктуальности);
- 8) «Э⁻», «А⁻», «В» - **апатичный** (лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим, способны выполнять работу, требующую определенного порядка).

Чистые типы - редки, на эти черты оказывают влияние культурные, религиозные, моральные факторы, которые либо усиливают, либо ослабляют.

По К.Юнгу (швейцарский психолог) – среди людей выделяются два универсальных типа – экстраверт и интроверт,

По типологии Майерс-Бриггса (США) типология различает четыре пары альтернатив:

экстраверт (E) или интроверт (I) – способность человека к пополнению запасом энергии;

сенсорный (S) или интуитивный (N) – способность человека для сбора и обработки информации;

мыслительный (T) или чувствующий (F) – способность человека к принятию решений;

решающий (J) или воспринимающий (P) – способность к организации взаимодействия с внешним миром.

Остановимся на профессиях, наиболее характерных для 16 типов:

ISTJ – администраторы, менеджеры, дантисты, полицейские и следователи, ревизоры и финансисты, военные;

ISFJ – санитары, зав. канцеляриями, воспитатели, библиотекари;

INFJ – консультанты по вопросам образования, духовные лица, врачи, специалисты по средствам массовой информации, учителя;

INTJ – адвокаты, ученые, специалисты по компьютерным системам, инженеры-химики, преподаватели университетов;

ISFP – фермеры, механики и ремонтники, электрики, инженеры;

ISTP – кладовщики и служащие фондов, санитары, ассистенты дантистов, бухгалтеры, механики и ремонтники;

INFP – психологи и психиатры, писатели, художники и редакторы, учителя, воспитатели, музыканты и композиторы;

INTP – писатели, художники и конференсье, программисты, ученые (общественные науки), адвокаты;

ESTP – специалисты по маркетингу, полицейские и следователи, менеджеры и администраторы, продавцы, ревизоры;

ESFP – работники детских учреждений, регистраторы, продавцы, служащие духовных учреждений, учителя;

ENFP – адвокаты по реабилитации, учителя, писатели, художники, психологи, духовные лица;

ENTP – фотографы, специалисты по маркетингу, продавцы, журналисты, специалисты по компьютерным системам;

ESTJ – учителя, школьные администраторы, хирурги, управляющие на стройках и фабриках, адвокаты;

ESFJ – медицинские сестры, духовенство, санитары, специалисты по домоводству, парикмахеры, косметологи;

ENFJ – духовенство, учителя, артисты и конференсье, писатели, художники, консультанты;

ENTJ – адвокаты, менеджеры, брокеры, администраторы.

Этот подход с большим успехом используется в различных сферах деятельности и может служить основой для типизации субъектов, оценки и прогнозирования их деятельности в различных ситуациях.

Поведение человека

1. *Ощущение*: связано с качеством сенсорных аппаратов человека (зрение, слух, обоняние).

По закону Вернера-Фехтера существует:

- абсолютный порог ощущения – наименьшая интенсивность стимула, достаточная для того, чтобы вызвать у субъекта изменение ощущения;
- дифференцированный порог ощущения – это увеличение интенсивности раздражителя, достаточное для того, чтобы вызвать у субъекта изменение ощущения.

Ощущение – элементарное, если оно физиологическое и анатомически определено, соответствует конкретному типу рецептора и типу системы передачи; ощущение – сложное, если оно связано с различными сенсорными органами и требует их согласованного действия.

На уровне коры головного мозга ощущение перестает быть импульсом физико-химического типа, приобретает смысл и является переходом от ощущения к восприятию.

2. *Восприятие* является важным источником поведения и его изучение - одна из основных задач психологии. К факторам, влияющим на восприятие, можно отнести объект и субъект наблюдения в контексте ситуации, в которой происходит восприятие.

К личностным характеристикам (так называемой критериальной основе) относятся *расположения* (например, разное отношение к аудиториям у студентов), *мотивы* (например, начальник, боящийся более квалифицированного подчиненного, т.к. видит в нем угрозу авторитету и статусу), *интересы* (поскольку наши личные интересы различаются, то и наше восприятие одних и тех же ситуаций неодинаково), *прошлый опыт* (также сужает фокус восприятия), *ожидания* (могут исказить наше восприятие., т.к. зачастую мы видим то, что ожидаем видеть). На восприятие также влияют личные особенности человека, движение, звуки, размер объекта и атрибуты, фоновое воздействие и элементы окружающей среды.

3. *Мотивация* – влечение или потребность (внутренний аспект), побуждающие нас действовать с определенной целью (внешний аспект). Не следует смешивать мотив (сознательное побуждение к деятельности субъекта, связанное с удовлетворением потребности) и мотивацию поведения, часто переживаемую и бессознательную причину поведения.

Теория характерных черт

По теории характерных черт человека различают:

- *характерность* (единственный случай в поведении человека – внешние обстоятельства, повторение – внутреннее проявление);
- *согласованность* (например, опоздание одного, согласуется с опозданием других сотрудников, которые оказались в той же ситуации);
- *непротиворечивость* (привычки, например, опоздание разовое или регулярное).

Возможные ошибки и искажения при восприятии

Селективность восприятия (любая характеристика, которая выделяет человека, объект или событие, увеличивает вероятность того, что они будут восприняты);

проекция (суждение о людях по себе);

стереотипы (приводят к неверным выводам, неверные ожидания, может привести к дискриминации по половому, возрастному и национальному признаку);

галло-эффект (правильная оценка и суждение партнера не по одному аспекту, который нарушает целостную оценку человека);

мнение других лиц (искажение собственного восприятия человека);

упрощение (нельзя доверять первому впечатлению, но и недооценивать его нельзя);

негативный опыт общения (ошибки в коммуникации, основанные на прошлых конфликтах с другими);

интеграционный фактор – коммуникативная некомпетентность (низкий уровень культуры, неумение слушать и адекватно понимать партнера, неумение и нежелание встать на место другого, неумение грамотно и понятно излагать свои мысли).

Решающую роль играют мозговая деятельность двух нервных систем (соматической – связь организма с внешней средой через органы чувств и вегетативной, отвечающей за работу внутренних органов) и эндокринных желез, поэтому обратимся к физиологическим и психосоциальным потребностям, а также к потребностям и фрустрации.

Физиологические и психосоциальные потребности

Физиологические потребности – голод, жажда, сон, воздух, секс и *психосоциальные потребности* – безопасность, любовь, уважение, самовыражение, которые приобретает человек в ходе жизни под влиянием личных и социальных факторов.

Потребности и фрустрация

Потребности имеют - *внешний аспект – препятствия* (физические преграды – тюрьма, непогода, недостаточный доход, часовой сезонный переход и т.д.); *отсутствие объекта* (например, хочется чая, а магазин закрыт); *биологические ограничения* (умственное отставание и люди с физическими дефектом); *социальные* (наибольшее количество фрустраций – ощущение лишения свободы и ощущение себя чужим) и *внутренний аспект* – который проявляется в нарушении равновесия в результате недостигнутой цели или неудовлетворенностью потребности. Это также напряжение или стремление восстановить равновесие с помощью нового действия. Т.о. фрустрация – есть новая мотивация (действует как новая потребность). Однако чаще всего это сопровождается чувством, бурным, эмоциональным состоянием, поэтому и называется фрустрацией.

Рольное поведение в организации

Под социальной ролью в обществе обычно понимается совокупность норм, определяющих поведение людей в зависимости от статуса и позиции, под профессионально-функциональной ролью понимается ожидаемое поведение, реализующее эти нормы; рольное поведение определяется должностными инструкциями, в которых указаны цели данной деятельности, обязанности и права, его ответственность, официальные взаимосвязи с другими членами организации по вертикали и горизонтали, основные требования к его профессиональным знаниям и навыкам, уровню образования.

МОТИВАЦИЯ

ОСНОВНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Мотив – осознанное побуждение к деятельности субъекта (личности группы), связанное со стремлением удовлетворить потребность, которое вызывает напряжение в сознании человека.

Мотивация – влечение или потребность (внутренний аспект), побуждающие нас действовать с определенной целью (внешний аспект).

Это процесс сопряжения целей предприятия и целей работника для наиболее полного удовлетворения потребностей обоих. Он взаимосвязан с потребностями, стимулами, действиями, с механизмом мотивации персонала.

Человек - уникальный сложный мир. Представим «образ» этого понимания на рис. 1.

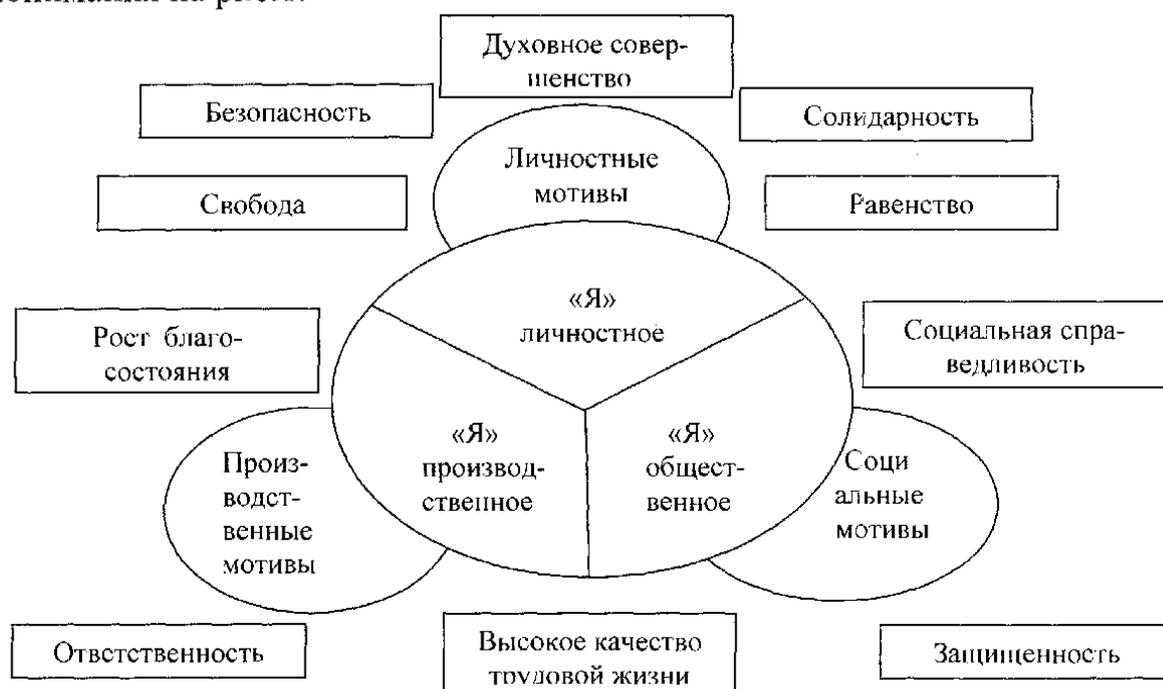


Рис. 1. Человек, его основные ценности и социальные ориентиры рыночного хозяйства

Атмосфера, благоприятствующая или препятствующая формированию позитивной мотивации работника, должна быть построена на обеспечении свободной конкуренции с помощью честных правил игры, удовлетворении разнообразных социально-политических интересов трудящихся, стабилизации и сбалансированности товарно-денежной системы, высоких нравственных принципах развития свободы, демократии и прогресса, способствующих правильному раскрытию внутренних и внешних «Я»-образов человека, выборе им своего места в рыночном хозяйстве и на конкретном рабочем месте при обязательном условии наличия жизненных убеждений и уверенности в будущем.

Всякая работа требует трех условий:

1. Работа должна доставлять удовольствие; она должна быть не каторгой, а игрой.
2. Всякая работа должна иметь в виду определенный конец, в ней не должно быть неопределенности, она должна быть направлена на результат и обозначена четкими сроками.
3. «Класс» - необходимое стремление любого работника для легкой, изящной и приятной работы.

Исторически сложилось - «кнул и пряник», З.Фрейд и позже Э.Мэйо нашли возможность применить в управлении попытки психического воздействия (например, десятиминутные перерывы в течение рабочего дня).

Позже Ф.Тэйлор – отец научного менеджмента – путем научного подхода определил систему мотивации, включающую два элемента: *урок* (или задание) и *премию*, причем в одном случае - премия за хорошо выполненную работу «поддерживает» желание работать, но этого бывает недостаточно, поэтому в другом – привлечение для участия в управлении предприятием, несение своей доли ответственности за работу, повышение собственной выработки приведет к лишению работы значительного числа других рабочих, занятых на этом производстве, что является иногда более важным, чем материальное вознаграждение.

Кроме того, человек ленив по природе, не любит перемен и ответственности, хочет, чтобы им руководили, эта теория мотивации получила название «теории Х».

В данной системе необходимо рассматривать *сущность мотивации* (взаимосвязь двух основных категорий экономики: производства и потребления) и *потребность* (объективно-субъективная категория общественного воспроизводства и сознания).

Человек способен влиять на скорость развития своих потребностей, управлять их интенсивностью, направленностью, а, следовательно, осуществлять *обратную связь* с производством. Эта связь проявляется через свободу выбора: *товара, работы, способов жизнедеятельности* через способности, личностные ориентации, идеалы и цели.

Таким образом, рождается взаимосвязь **«потребность-мотив-цель-деятельность-способность»**:

- потребность – сила человека для действия (напряжение в сознании человека), чтобы производить материальные, социальные и духовные блага (способна быть экстенсивного и интенсивного, количественного и качественного роста, иметь определенный рубеж насыщения); диалектика развития потребностей определяет такое их важное свойство, как «относительность» (по сравнению с соседями, знакомыми, общепринятыми стандартами);

- мотив – субъективное выражение побуждения к деятельности, который отражает феномен сознания (внутреннее побуждение к удовлетворению потребности);

- цель – объект мотивации, т.е. раскрытие возможностей и способов реализации мотива в конкретных для данного человека условиях жизнедеятельности;

- деятельность – реализации потребности субъекта, мотива в действие (внутреннее побуждение) и стимула (внешнее побуждение, т.е. способность избранного объекта удовлетворить потребность субъекта);

- способность – способ реализации потребности субъекта через механизм соединения стимула и мотива.

Здесь следует отметить, что развитие мотива в деятельность, реакция работника на стимулы находятся в прямой и теснейшей зависимости от *общественно-психологических качеств личности* (ее ценностных ориентаций, социальных установок, притязаний-ожиданий, стереотипов), а также от ее *индивидуально-психологических качеств* (темперамента, эмоций, чувств, способностей, характера).

Сущность мотивации – взаимосвязь двух основных теорий экономики: производства и потребления, здесь важна степень социальной зрелости, поэтому есть «культ еды», «культ вещей», а нужно найти «возможность замены одной потребности высшего порядка другой». Свойство потребностей для мотивации дает уверенность, что с развитием цивилизации, науки, техники происходит модификация прежних потребностей, поэтому «мотивационное поле деятельности» менеджера безгранично, должно быть направлено на формирование новых потребностей у работников в интересах развития своего предприятия. Правда, нельзя забывать об *элементах случайности* (нездоровье, неполадки дома, депрессии и т.п.)

Рассмотрим механизм мотивации – цикл, который присутствует и повторяется в жизни каждого человека - по схеме (здесь следует отметить **закон результата** – метод «проб и ошибок», особенно для молодых, и результат формы деятельности для всех – удовлетворяет человека или нет).

На рис. 2 приведем обобщенную схему механизма мотивации персонала.



Рис. 2. Механизм мотивации персонала

В процессе мотивации деятельности человека следует рассматривать мотив и стимул – две параллельные и взаимообусловленные его ступени, где стимул выполняет воспитательную роль по отношению к мотиву и один стимул может формировать множество разнообразных мотивов, что приведено в таблице 1.

Остановимся на выборе **организационной формы мотивационного воздействия** на работника, которая включает в себя *тип, характеристику и метод выработки воздействия*.

Тип воздействия может быть непосредственным воздействием, постановкой задачи (предоставление возможности самому работнику найти более эффективные пути решения) и созданием стимулирующей ситуации.

В характеристике - очень важен временной аспект (долгосрочный и краткосрочный, периодически повторяющийся и разовый, единичный, стратегический (перспективный) и тактический (текущий)).

Долгосрочный – планирование трудовой карьеры, учет выслуги лет, обеспечение системы пожизненного найма, проведение политики личного участия работника в принятии решений, постоянно действующие надбавки к з/плате, в т.ч. за качество и т.п.

Краткосрочный – менее заметный, но может быть выражен в предоставлении кредита, материальной помощи, продаже автомобиля (со скидкой), оплате счетов по медицинскому обслуживанию, оплате транспортных расходов, в социальных разовых премиях.

Таблица 1

Взаимосвязь мотива и стимула в управлении

Мотивы	Стимулы
<p>По удовлетворению потребностей в жизненно-необходимых благах</p> <p>Производительность</p> <p>Работа на одном предприятии</p> <p>Качество работы</p>	<p>Повышение з/платы, сдельная оплата труда</p> <p>Постоянно действующие надбавки к з/плате</p> <p>Премии. Материальная помощь.</p> <p>Участие в прибылях</p> <p>Предоставление льготного кредита</p> <p>Оплата транспортных, медицинских, спортивных, клубных расходов</p>
<p>Жизненного самоопределения</p> <p>Призвание</p> <p>Приключение</p> <p>Самовыражение</p> <p>Любознательность</p> <p>Творчество</p>	<p>Предоставление работы по призванию, по интересам</p> <p>Профессиональная ориентация</p> <p>Развитие неспециализированной карьеры</p> <p>Повышение творческого характера труда</p> <p>Предоставление широких возможностей для обучения</p> <p>Премии за новаторство, изобретение, открытие</p> <p>Доступ к новой информации</p> <p>Всеобщее признание и уважение</p>
<p>Социального взаимодействия</p> <p>Подражание</p> <p>Солидарность</p> <p>Сопричастность</p> <p>Общение</p> <p>Безопасность</p>	<p>Возможность общаться на рабочем месте</p> <p>Участие в управлении предприятием</p> <p>Справедливость в установлении норм выработки, распределении работ, оценок и вознаграждения</p> <p>Демократический стиль руководства</p> <p>Разные возможности, «равенство шансов»</p> <p>Единый статус работников</p> <p>Соблюдение всех норм техники безопасности</p>
<p>Статусного самоутверждения</p> <p>Успех</p> <p>Власть</p> <p>Достижение цели</p> <p>Развитие карьеры</p>	<p>Предоставление руководящей работы</p> <p>Персональные блага: кабинет, автомобиль, секретарь, самолет и т.п.</p> <p>Участие в работе престижных клубов</p> <p>Участие в успехе</p> <p>Участие в управлении предприятием, принятии решений</p> <p>Продвижение по служебной лестнице</p> <p>Представительские функции для других организаций</p>
<p>Оптимизации жизненного цикла</p> <p>Социальная и профессиональная мобильность</p> <p>Возрастная релаксация</p> <p>Преодоление статусного и психологического дискомфорта</p>	<p>Предоставление работы по желанию и возможностям</p> <p>Развитие неспециализированной карьеры</p> <p>Передача опыта молодежи - наставничество</p> <p>Совмещение работы с преподавательской деятельностью</p> <p>Единый статус работника</p> <p>Центры психол.помощи и разгрузки</p> <p>Политика «открытых дверей»</p> <p>Комиссии по трудовым спорам</p>

Методы выработки воздействия – могут быть *единоличными* (быстрые, но могут вызвать возражения, вплоть до бойкотирования), *коллегиальными* и *коллективными* (длительны, требуют сбора подписей работников, что является зачастую отрицательным результатом - носит вынужденный компромиссный характер).

Вопросы выработки стимулирующих методов воздействия на работников рассматриваются в современных теориях мотивации с различных позиций.

Целью содержательных теорий мотивации – первая группа теорий – является выявление наиболее полного перечня потребностей работника, определение насущности и в соответствии с этим, применение соответствующих внутренних и внешних вознаграждений. На рис. 3 приведем вопросы выработки стимулирующих методов воздействия на работника, которые рассматриваются в теориях мотивации.

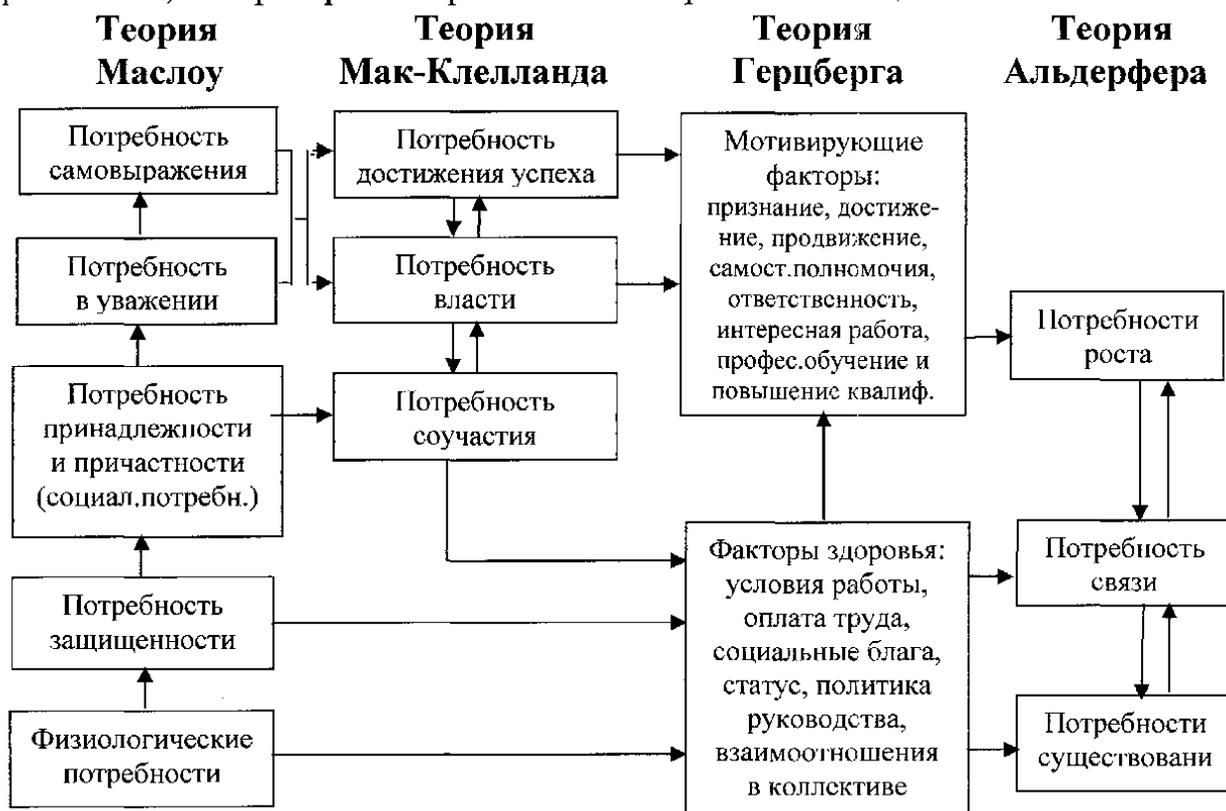


Рис. 3. Иерархическая структура потребностей и их взаимосвязь, содержащихся в теориях мотивации

Согласно теории Маслоу, поведение работника определяется иерархической структурой его потребностей, включающей в себя 5 основных их видов, причем физические потребности и потребности защищенности – первичные (которые человек стремится удовлетворить в первую очередь), а остальные – навверх – вторичные (каждая ступень происходит тогда, когда прежняя достигнет определенной для человека величины). Развитие высших потребностей – беспредельно.

Далее посмотрим, как Мак-Клелланд дополнил теорию Маслоу потребностями успеха, власти и соучастия.

Герцберг составил двухфакторную модель – мотив. Факторы здоровья не являются мотивирующими, а всего лишь позволяют избежать неудовлетворенности работой. Факторы второй группы – мотивирующие, но и здесь есть недостаток: абстрагирование от психологических особенностей каждого индивида, предполагая однозначную реакцию любого работника на определенный мотивационный фактор и исключая вероятностный характер мотивации.

У теории Альдерфера все идет по иерархии - снизу вверх и наоборот, что позволяет регулировать социальную среду в коллективе и мотивационный эффект в определенной степени может быть достигнут.

Большой интерес для изучения мотивации представляет опыт русской школы психологии во главе с крупным отечественным психологом Л.С. Выгодским. Его выводы: в психике человека присутствуют два параллельных уровня развития – низший и высший, которые функционируют параллельно и самостоятельно. Причем низшие – естественно первичны, и по своей природе физиологичны, формы их удовлетворения напрямую связаны с материальным стимулированием. Высшие потребности социальны в плане их формирования и духовны в плане их ощущения индивидом. Они удовлетворяются лишь посредством использования высших психических функций человека и, прежде всего, творческой трудовой деятельностью, в которой и самовыражается личность.

Вторая группа теорий мотивации – теории «поля», эта группа занимается изучением этапа «стимул-цель», определяя, каким образом среда обитания и организационная культура предприятия («поле») стимулируют трудовую деятельность работника и формируют его мотивационную сферу.

Попыткой заглянуть в глубинные социальные процессы является концепция Д.Мак-Грегора, получившая название «*теории У*», согласно которой люди не ленивы и не ненавидят работу, как утверждалось в «*теории Х*» Тэйлора, а работать для них также естественно, как и отдыхать, просто нужно создать среду, благоприятствующую проявлению человеком лучших качеств, в т.ч. и преданности целям организации. В такой среде работники сами создадут себе стимулы для того, чтобы успешно решать цели организации.

В «*теории Z*» В.Оучи, на основе японского опыта мотивации персонала, рабочий отождествляет себя с нанявшей его фирмой, т.к. суть заключается в пожизненной занятости, высоком духе коллективизма, доверии между служащими и служащими и руководством. Каждый убежден, что является важным и необходимым лицом компании, не считается со строго определенным рабочим временем, а представляясь, прежде называет фирму, в которой работает.

Третья группа теорий мотивации получила название процессуальных, которая занимается изучением структуры и содержания

потребностей, мотивов и стимулов, включает в себе этап «цель-действие»; т.е. что заставляет человека действовать или бездействовать. Мотивация здесь складывается из трех сомножителей: ожидания прямой взаимозависимости между затраченными усилиями и результатами, ожидания желаемого вознаграждения за полученные результаты и ожидания требуемой ценности вознаграждения (валентности).

Справедливое вознаграждение увеличивает интенсивность труда, а любые формы дискриминации существенно ее снижают.

Одной из лучших процессуальных теорий признана комплексная модель Портера-Лоулера, которая включает:

а) прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда;

б) прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения;

в) необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника.

В зависимости от роли потребности в общественном производстве выделяют потребности общие (ОП) и частные (ЧП). ОП – это потребности в укрупненных процессах жизнедеятельности (это потребности в питании, одежде, перемещении в пространстве), взаимозаменяемость которых равна нулю. ЧП – это потребности человека в конкретных процессах жизнедеятельности, т.е. совокупность общих потребностей.

В зависимости от субъекта – потребности бывают общечеловеческие, национальные, классовые, групповые и личные, в зависимости от объекта – естественные, социальные и духовные.

В первую очередь потребности определяются местом и ролью в процессе производства.

Вторым важнейшим критерием является соответствие его потребностей целям общественного развития.

Суть мотивационной работы – убедить работника в преимуществе социально-перспективного стимула, показать пути и предоставить возможности для осуществления – важнейшая воспитательная функция.

Третья группа критериев заключается в особенностях жизнедеятельности человека как биологического существа. Это уровень удобства, безопасности, их нарушение как следствие, может вызвать стрессы, нервные расстройства, заболевания и даже смерть. Биологическим особенностям человека должны соответствовать орудия труда, его рабочая одежда, системы питания и отдыха, а также иные системы, обеспечивающие нормальное функционирование, отсюда возникают рациональные нормы потребления, системы норм и нормативов рационального потребления.

Обобщающим критерием разумности системы потребления, раскрывающим ее со стороны сознания отдельного человека, является критерий ценности. Ведь человек – интегрированное существо, соединяющее

три начала – биологическое, социальное и духовное. Приоритеты устанавливаются на основе общепринятых норм поведения и общественных норм жизнедеятельности. Нарушение интегрированной части ведет к внутренним неудовлетворению и напряжению, испытываемым человеком. А внешне: агрессивности, конфликтности, обреченности, нервозности и т.п. Поэтому для создания эмоционального, морального удовлетворения, радости творчества и радости бытия ценности должны быть в равновесии.

МОТИВАЦИЯ – ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Трудовая деятельность как любая другая человеческая деятельность, полимотивирована, т.е. формируется под влиянием множества иерархически связанных между собой мотивов.

Концептуальная схема мотивации может быть представлена в следующем виде:

$$\Phi \rightarrow M \rightarrow \Pi,$$

где Φ - факторы, влияющие на формирование отношений к труду, они делятся на подсистемы:

↓ Φ_1	↓ Φ_2	↓ Φ_3
общие	специфические	индивидуально-
социально-	условия, харак-	типологические
экономичес-	терные для него	особенности
кие условия	как особого вида	работника, заня-
формирования	деятельности	того данным
данного вида		видом деятель-
деятельности		ности
(постоянная	(динамичная	(имеет основное влияние)
величина)	система)	

M – иерархическая система мотивации труда, в которую входят уровни в зависимости от потребностей - материальных, социальных или духовных, преобладающих на данной стадии жизненного и трудового цикла работника. Основой является анкета, позволяющая узнать возраст, семейное положение, наличие детей в семье, социальное происхождение и род занятий его родителей, что позволяет судить о наличии династических традиций в выборе профессии, о насущности мотивов по обеспечению жизненных благ, о возможных требованиях к карьере. Важно образование и знание иностранных языков – как основание путей возможного развития неспециализированной карьеры, совмещения специальностей. Важна и предшествующая трудовая деятельность, как основание анализа причин изменения места работы, продвижения по служебной лестнице, стажа работы на одном предприятии, динамики заработной платы и удовлетворенностью ею работника, желания работать в администрации, конторе и т.п. Это сведения для мотивационной работы, а совокупность ответов – мотив для назначения на должность, в том числе заработная плата, престиж, безопасность, призвание.

Кроме этого, социальная сфера стимулирования труда – данные о проведении свободного времени, увлечениях, спортивных занятиях, наличии автомашины, членстве в различных клубах, движениях, партиях, профессиональных союзах. Особое отношение к состоянию здоровья – профессиональная пригодность и система дополнительных социальных выплат, действующих в рамках программы медицинского обеспечения, социального страхования, пенсионного обеспечения, выплат по временной нетрудоспособности, программ помощи работникам, страдающим дурными привычками.

Следует остановиться на тестах и опросах, проводимых при найме или продвижении по службе, характеризующих умственную зрелость и способности, честность, личные качества, оценку нереализованного потенциала. Эти виды носят широкий спектр тематики к подходу мотивации труда. Кроме этого очень действенны интервью и личные беседы при доброжелательной искренней обстановке;

II – система трудового поведения работника, его трудовая активность, осознанное отношение к труду, представленное в системе субъективного и объективного характера: количество, интенсивность, эффективность, качество труда, производительность, удовлетворенность трудом, инициативность, креативное отношение.

Результат – обратная связь с системой мотивации – продвижение, уровень развития его трудовой мотивации от заинтересованности простого материального стимулирования к осознанию необходимости социальной и содержательной заинтересованности.

Приведем пример бланка анкеты, который может служить образцом для создания мотивационной карты и образец мотивационной карты работника предприятия – см. форму 1 и форму 2 соответственно.

Важность – осознание высоких и общественно значимых мотивов – цель в жизни, призвание, служение нравственному и честному делу. И все – с детства. Успех зависит от ряда объективных и субъективных факторов: времени начала; силы и устойчивости трудовой профессии, мотивации; личных энергетических и интеллектуальных возможностей и функциональных способностей по адаптации и включению в трудовую деятельность; степени социальной зрелости, определяющей приоритеты поведения; характера микросреды в производственном коллективе; условий и перспектив должностного и профессионального роста для самовыражения, признания, самоутверждения; устойчивости, стабильности и демократичности функционирования государственных и социально-правовых институтов, нормализующих миграционную, экологическую и демографическую ситуацию в стране, что является основой уверенности в завтрашнем дне, стабильности и безопасности; ситуативных, случайных обстоятельств, вносящих элемент вероятности в развитие трудовой деятельности.

АНКЕТА

- Ф.И.О. _____ Возраст _____ Образование _____
 Должность _____ Стаж _____ Семейное положение _____
 Возраст и занятие ваших детей _____
 Возраст и занятие ваших родителей _____
1. Что повлияло на Ваш выбор профессии (интерес, советы родителей, советы друзей, легкость с получением образования, случайность, иное) _____
 2. Каковы Ваши цели в жизни, как Вы их планируете? _____
 3. Какими результатами на предыдущем месте работы Вы можете гордиться? _____
 4. Какую пользу могли принести лично Вы нашей фирме? _____
 5. Как Вы считаете, что делает Вас конкурентоспособным при поступлении на новое место работы? _____
 6. Удовлетворены ли Вы своей работой? _____
 7. Что следует изменить в этой работе, чтобы она стала идеальной? _____
 8. Нравится ли Вам собственное рабочее место? _____
 9. Велика ли степень ответственности, возложенная на Вас? _____
 10. Какие из своих служебных обязанностей Вы выполняете с наибольшим удовольствием? _____
 11. Через какое время после начала работы Вы начинаете ощущать первую усталость? _____
 12. Чувствуете ли Вы себя на работе в безопасности? _____
 13. За что Вас чаще всего критикуют на работе? _____
 14. Опишите себя с помощью трех прилагательных _____
 15. Назовите две ситуации, в которых Вам не удалось добиться успеха. Почему? _____
 16. Удобен ли для Вас график работы? (если нет, то что следует изменить?) _____
 17. Привлекает ли Вас сложная работа, требующая полной отдачи? _____
 18. В какой области, специальности Вам интересно было бы попробовать свои силы? _____
 19. Вы чаще соглашаетесь с коллегами или спорите? _____
 20. Как Вы считаете, ценит ли Вашу работу руководитель? Коллеги? Подчиненные? _____
 21. Как Вы поступите, если обнаружите, что Ваш коллега фальсифицирует документ, отчет? _____
 22. Обращаетесь ли Вы и как часто к специальной литературе по профилю работы? _____
 23. Вносите ли Вы предложения по совершенствованию работы? Они внедрены? _____
 24. Определите приоритеты Ваших обязанностей: а) _____; б) _____; в) _____; г) _____; д) _____
 25. Удовлетворены ли вы своим служебным ростом? _____
 26. Когда Вы сочтете, что достигли цели? _____
 27. Имеется ли у сотрудников Вашей фирмы возможность для обучения и повышения квалификации? _____
 28. Соответствует ли Ваша работа уровню Вашей квалификации? _____
 29. С какими проблемами Вы чаще всего сталкиваетесь на работе? _____
 30. Вы предпочитаете работать в одиночку или в коллективе? _____
 31. Укажите пять стимулов, в наибольшей степени мотивирующих Ваших коллег _____
 32. Справедлива ли материальная оценка Вашего труда? _____
 33. Ваше хобби? _____
 34. Назовите Ваши сильные и слабые стороны _____

В наиболее обобщенном виде можно выделить четыре основных этапа развития трудовой карьеры работника в зависимости от его возраста, уровня социальной зрелости и стажа работы - табл. 2. Правда, приведенная таблица носит обобщенный характер, трудовой путь может варьироваться, как реальность существования и закономерностей каждой возрастной группы, что определяет необходимость серьезного учета данного фактора в мотивационной работе менеджера.

Работа по мотивации персонала пронизывает все системы управленческого жизнеобеспечения, систему аттестации и оценки труда работника, систему оплаты и вознаграждений, систему продвижения кадров и планирования трудовой карьеры, систему профессиональной подготовки и обучения, систему социальных выплат и льгот. Конечной целью работы всех этих систем является обеспечение эффективного взаимодействия персонала всех служб.

Необходимо учитывать, что потребность работника не является величиной постоянной, колеблется в определенных границах и определяется уровнем развития его личных потребностей и возможностей.

Существуют три уровня развития личных потребностей:

- *удовлетворяемые* – это те, которые материализовались на данном этапе, осознались человеком в качестве необходимости и реально являются предметом его потребления;

- *действительные* – совокупность удовлетворяемых и неудовлетворяемых потребностей;

- *абсолютные* - вечный ориентир в жизни человека, т.к. постоянно существует временной шаг их перевода в действительные, в течение которого мировое производство рождает новые модели и образцы товара, удовлетворяющего данную потребность уже на более высоком уровне.

Для каждого человека предельная максимальная величина потребности в деньгах определяется уровнем развития его действительных потребностей, величина которых в деньгах определяется способностью к труду в сфере общественного производства.

Здесь следует рассмотреть важнейшую функцию стимулирования труда, где существует пороговый уровень, кадровый минимум заработной платы. Если работник не получает достаточно средств, чтобы в разумных пределах обеспечить себя и свою семью, то он либо бросает работу, либо ищет способ совмещения с другой работой, что снижает показатели своей производительности в обоих случаях. Поэтому необходимо сделать заработок величиной переменной и связанной с конечным результатом.

Заработная плата может быть разделена на три части:

- первая – величина *постоянная*, выплачивается гарантированно в соответствии с тарифно-квалификационной сеткой, благодаря которой определяется оклад в соответствии с должностными инструкциями;

Таблица 2

Мотивация работников на различных этапах трудовой карьеры

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
До 25 лет	Поиск устойчивых ориентиров и жизненных критериев, определение направления трудовой деятельности с учетом собственного опыта, интересов профессиональной ориентации.	Формирование целостных ориентаций в семье дополняется нормами коллективного общения. Психологические особенности получают четкую определенность. Начинается профессиональная подготовка, приобретаются навыки трудового поведения. Осознается личная ответственность за дело и формируется установка на достижение цели.	Чаще всего неадекватны имеющимся возможностям. В ряде случаев уже имеются четкая цель и основные представления о развитии карьеры.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Создание приятной рабочей обстановки: эргономика рабочего места, дизайн, формирование позитивного представления о работе. 2. Безопасность, как физическая, так и социальная (одобрение, уважение, причастность). 3. Справедливая оценка труда, вознаграждение. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Анализ апробации своих возможностей. 2. Соотнесение жизненных планов с целями конкретного предприятия. 3. Окончательный выбор сферы трудовой специализации. 4. Начало формирования позитивной трудовой мотивации.

Продолжение таблицы 2

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
От 25 до 35 лет	Формирование устойчивого и стабильного жизненного семейного, профессионального и социального существования.	Устойчивая ориентация поведенческих установок на конкретную трудовую деятельность. Навык оптимума энергетических затрат в труде. Формируются алгоритм трудового поведения, четкая ориентация на групповые нормы профессионального общения. Увеличивается уровень профессиональной подготовки.	Происходит осознание конкретного временно-го масштаба, поэтапно определяется профессиональная перспектива, в соответствии с ней регулируется использование энергетических и интеллектуальных ресурсов.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Личное развитие, новый опыт, экспериментирование, широкие возможности для обучения, информация работников. 2. Личное участие в принятии решений, определение целей работ своего участка. 3. Увеличение материальной заинтересованности. 4. Использование микросреды коллективных ценностей, приобщение к внутрифирменной культуре. 5. Гибкий график работы. 6. Кружки качества, автономные рабочие группы. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Жизненный и трудовой опыт становятся однозначной реальностью. 2. Установлено физическое и энергетическое соответствие возможностей работника и требований производства. 3. Произошло вступление в коллективную микросреду, осваивается корпоративная культура.

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
От 35 до 50 лет	Гармоничное развитие всех сторон жизнедеятельности работника.	Вершина социальной, профессиональной зрелости. Наиболее высокая дееспособность и самооценка. Оптимум всех способностей и возможностей. Ориентация на самые значимые и трудоемкие задачи. Богатый профессиональный опыт, высокий деловой потенциал. Высокие требования к использованию своих способностей к вознаграждению.	Формируются предельные реально обоснованные требования. Оценивается достигнутый результат.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Высокая ориентация на содержание труда, творчество. 2. Участие в управлении, принятии решений, распределении капитала. 3. Карьера, престиж, успех, признание. 4. Максимальные возможности для повышения квалификации. 5. Разнообразные формы основного и социального стимулирования. 6. «Job»-факторы (содержание, обогащение труда, ротация, гибкий график работы, научная организация труда). 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Полнота жизни и удовлетворенность работой реально в коллективе. 2. Осмысление своего жизненного пути, подведение определенных итогов. 3. Высокая требовательность к себе при объективной самооценке.

Этап	Цели трудовой деятельности	Характеристики и особенности трудового потенциала	Требования к перспективам профессиональной карьеры	Мотивация трудовой активности	Результат завершения карьеры
От 50 до 60 лет	Содержание рабочего места либо минимизация усилий и выход на пенсию	Противоречие между высоким уровнем мастерства и снижающейся физической активностью, смена рода занятий на менее интенсивный. Выделяется группа, сохранившая высокую работоспособность, стремящаяся сохранить и упрочить свои профессиональные позиции. Использование представителей этой группы на руководящих административных должностях наиболее эффективно.	Либо минимизация и завершение трудовой деятельности, либо апогей карьеры и занятие должности, избранной в качестве цели карьеры.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сохранение и передача опыта молодежи – наставничество. 2. Представление работы, не требующей значительных физических усилий. 3. Авторитет, уважение, признание заслуг. 4. Высокая пенсия, досрочный выход на пенсию. 5. Престиж, карьера, достижение цели. 6. Условия для отдыха и лечения. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на пенсию. 2. Смена деятельности на менее физически интенсивную и напряженную. 3. Достижение высот трудовой карьеры.

- вторая – величина гарантированная, но регулируется, т.к. включает надбавки за выслугу лет, непрерывный стаж работы на предприятии, инфляционные компенсации и т.п.;

- третья – величина переменная, выплата которой не гарантирована, а зависит от результативности труда работника.

Для оценки мотивированности оплаты труда используют следующие факторы: знания, профессиональный опыт, рассудительность, ручной труд, ответственность за комплектующие, инструменты, оборудование, физические усилия, условия труда и вредность, психологическая нагрузка. Для служащих такая оценка включает знания и профессиональную подготовку, опыт, сложность должностных обязанностей, способность к независимым творческим решениям, ответственность за возможные ошибки, ответственность за сотрудничество и кооперацию с другими работниками, ответственность за сохранение конфиденциальной информации, условия труда. Для управляющих, к ранее названным, добавляется вид управленческой работы, масштабы управления и количество подчиненных.

Отдельные программы разрабатываются для временных, сезонных работников, работающих по индивидуальным контрактам, особо выдающихся специалистов, управляющих. Наиболее полный набор факторов для отдельных программ содержит в себе: планирование и координацию, управление в кризисных ситуациях, администрирование, обучение подчиненных, контроль за их деятельностью, мотивацию, обучение, обеспечение здорового морально-психологического климата, общение, координацию усилий и кооперацию в использовании организационных ресурсов, представительство вне организации, настойчивость в достижении цели, приверженность целям и политике корпорации, профессионализм и эффективность применения специальных знаний, отношение к нововведениям.

Базовая ставка определяется путем сканирования уровней оплаты труда у конкурентов и выведения средней величины, т.е. сугубо рыночным путем. Результатом оценки становится определение доли участия в прибылях, приходящейся на данного управляющего. Участие в прибылях управляющего тесно увязывает его личные интересы с интересами корпорации в целом, результативностью ее деятельности и результатами работы отдельных подразделений, групп и отделов. По мере служебного продвижения доля участия увеличивается, однако увеличиваются и ее пределы в материальном вознаграждении (обычно до 35 %). Но даже самая тщательная проработка стимулирования, как показывает практика, не позволяет избежать таких проблем современного производства, как отчуждение труда и общая трудовая пассивность. В России это объясняется следующими причинами:

- размеры оплаты труда не позволяют удовлетворить научно обоснованные нормы потребления;

- процветает уравнительная система распределения, сводящая усилия

менеджера к минимуму и снижающая интерес к повышению квалификации и производительности труда у работников;

- непривлекательностью труда;
- премии используются не как стимул за результаты труда, а как инструмент наказания за невыполнение требований администрации;
- нарушается соотношение рабочего и свободного времени трудящихся, игнорируются системы гибкого рабочего времени;
- хозяйственный механизм стимулирования ориентирован на методы материального стимулирования интенсивности труда в ущерб стимулированию его содержательности и общественной полезности;
- низкими возможностями социальной и профессиональной мобильности.

В этих условиях правильная научно обоснованная мотивация становится основной стратегией преодоления кризиса труда. Развиваться эта мотивация должна в двух основных направлениях:

- реформа государственной и негосударственной систем регулирования оплаты труда в направлении гуманизации труда и укрепления взаимосвязи заработка с реальным трудовым вкладом;
- переориентация служб социального развития отраслей на разработку и внедрение комплексных программ качества трудовой жизни работников.

На рис. 4 представлены направления социальной мотивации персонала.

В соответствии с этими направлениями на предприятиях разрабатывается целый комплекс программ:

- 1) программа участия в успехе и прибылях;
- 2) программа участия в управлении;
- 3) программа страхования жизни;
- 4) медицинские, стоматологические программы;
- 5) пенсионная программа;
- 6) стипендиальные программы;
- 7) программа повышения квалификации;
- 8) программа выплат по нетрудоспособности;
- 9) программа развития карьеры;
- 10) программа обучения смежным профессиям;
- 11) программа гибких социальных выплат;
- 12) программа кредитования, субсидий и скидок;
- 13) программа спортивных, культурных и туристических мероприятий;
- 14) программа помощи работникам, употребляющим алкоголь, носителям вируса СПИДа;
- 15) программа гибкого рабочего времени.

Программный подход к решению этих вопросов позволяет определить круг участников, сроки ее осуществления, материальные источники и ответственных за ее осуществление.



Рис. 4. Направления социальной мотивации персонала

Назначение данных программ – рост благосостояния и защищенности работников предприятия, сплочение коллектива, получение совместных выгод от программных и групповых форм решения проблем, стоящих перед каждым, ведь главное - обеспечение соответствующего климата и укрепление веры работников в справедливость реформ, чтобы появилось стремление к «культивированию» своей работы, использованию своих знаний и способностей, добавляя новые функции в соответствии с будущими потребностями, вот тогда и наступает удовлетворенность работой.

Особое место занимает возможность выполнения работы по *гибкому расписанию*, которая может быть типизирована следующим образом:

- гибкий график: работник сам выбирает фиксированное время начала и окончания работы при фиксированном времени работы за день – 8 часов;

- скользящий график позволяет менять время начала и окончания работы при фиксированном времени за день;

- гибкий день: фиксируется не ежедневное рабочее время (8 часов), а еженедельное (40 часов) или ежемесячное, которое и суммируется из отработанных ежедневных часов;

- гибкий день с присутственными часами: фиксируются несколько часов, предположим, во вторник и в пятницу, остальные по гибкому дню;

- гибкое размещение возможности работать не только на работе, но и библиотеке, дома, в филиалах, у смежников и т.п.

Кроме этого, должны работать и *системы частичного найма и разделений места* между работниками в соответствии со специальностью и профессиональными способностями:

- конкретность задачи отражается в качестве технического задания с учетом конкретных показателей, целей и конечных результатов работы;

- реальные сроки согласовываются с ритмичностью производства и возможностями работника, что позволит избежать недогрузок и авралов;

- осуществление прямого и косвенного контроля выполнения задания, что позволяет своевременно принимать решения, в том числе и по мотивации трудовой деятельности работников.

Большое внимание уделяется развитию *неспециализированной карьеры* – подходу, с помощью которого человек может совершенствоваться, менять работу, что ведет к разностороннему познанию процессов производства, помогает раскрыть личный потенциал работников и чувствовать большую уверенность в коллективе.

Удовлетворению социальных потребностей способствует *должностной, квалификационный рост, продолжительность и качество подготовки и повышение квалификации*, что также служит мощнейшими социальными факторами формирования трудовой мотивации.

Немецкий ученый Р.Марр разработал систему социальной мотивации работника, которую назвал *системой Кафетерия*, состоящую из следующего набора факторов-стимулов по выбору, для работников в соответствии с личным интересом:

- выплата наличными (помесячно/ежегодно);
- вознаграждение путем предоставления свободного времени;
- долгосрочное пенсионирование;
- удлиненный отпуск/долгосрочный отпуск;
- сокращенная продолжительность рабочей недели;
- сокращенная продолжительность рабочего года;
- страховые услуги:
- при болезни/инвалидности;
- страхование жизни;
- более высокие пенсионные выплаты;
- услуги в вещественной форме:
- заводские квартиры;

- дома;
- возможности для занятий спортом;
- служебная машина (в том числе лизинг);
- участие в прибылях;
- участие в имуществе;
- льготные ссуды сотрудникам.

На практике наибольший интерес вызывает программа по *медицинскому обслуживанию*, т.е. оплата расходов на нужды работника и членов его семьи, что связано с дифференцированием стоимости таких услуг и непредвиденным характером подобных расходов.

Далее, в числе приоритетных программ следуют *программы страхования жизни, пенсионные программы, участия в акционерном капитале* (покупка акций предприятия).

Многообразие программ позволяет выработать относительно каждого работника дифференцированную гибкую социальную политику стимулирования и мотивации.

Необходимо глубоко изучать систему потребностей человека, мотивов его деятельности, развивать и совершенствовать организационные структуры в экономике, позволяющие проводить политику развития трудовых ресурсов. Должен, наконец, действовать принцип: прежде чем с человека спрашивать, ему нужно многое дать.

ГРУППА

Формирование групп и их структура

Группа – союз двух и более людей, объединившихся вместе, чтобы достичь конкретные цели.

Группы могут быть *формальными* (предусмотренные в структуре организации, для выполнения конкретных задач; на относительно постоянной основе и временные) и *неформальными* (для удовлетворения социальных потребностей).

Потребности объединения людей в группы:

- в достижении целей;
- для усиления власти;
- для обеспечения безопасности;
- в самоуважении;
- в общении;
- для получения определенного статуса.

Стадии развития группы (пять стадий), упрощенный вариант:

1. Начальная (характеризуется неопределенностью относительно структуры группы, ее целей).
2. Внутригрупповой конфликт (идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы).
3. Обеспечение сплоченности группы (отношения более тесные, роли в группе распределены).

4. Стадия наивысшей работоспособности и производительности (группа полностью функциональна, идет эффективная работа на достижение результата).

5. Заключительная стадия, для временных групп (производительность работы заметно снижается, т.к. наступает время нового выбора и поиска работы).

Условия, влияющие на эффективность работы группы

На рис. 5 приведены основные компоненты, определяющие эффективность работы групп.

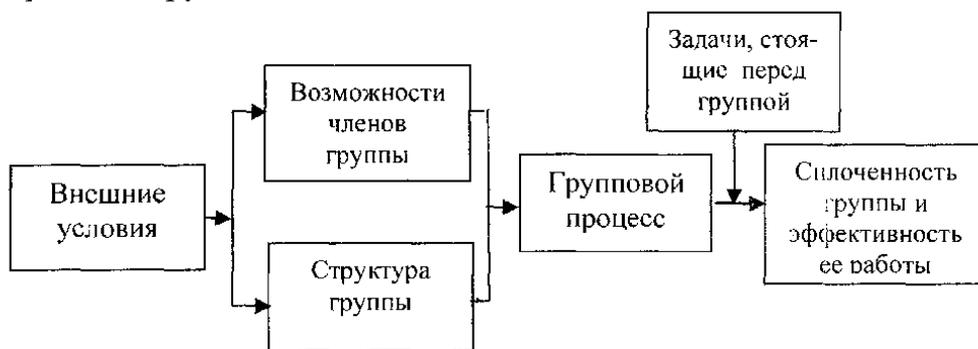


Рис. 5. Эффективность группы – по компонентам

Внешние условия. Группа является подсистемой общей системы – организации и существование ее определяется следующими условиями:

- стратегией развития организации (цели и средства для достижения цели);
- организационной структурой (определение всех уровней для принятия решений и их взаимосвязь);
- формально установленными в организации нормами и правилами (внутренний трудовой распорядок);
- имеющимися в распоряжении организации ресурсами (работники, деньги, сырье и материалы, оборудование и др.);
- принятой системой подбора персонала (влияние на состав всей организации и каждой группы в отдельности, коллективная работа);
- выработанной в организации системой оценки работников и их поощрения (система оценки работников и их поощрения);
- организационной культурой (поведение людей в группе с учетом норм и правил, сложившихся в организации и в конкретной группе).

Возможности членов группы. Основные характеристики:

- способности (степень вовлечения в работу, наличие лидеров формальных и неформальных, оценка уровня интеллектуальных возможностей членов группы);
- личностные качества (коммуникабельность, независимость и самостоятельность при выполнении работы и степень влияния на общий климат работы в коллективе).

Структура группы. Основные компоненты:

- формальное лидерство (начальник подразделения, руководитель проекта, председатель комитета, президент компании);
- роли (модели поведения, совмещение или не совмещение ролей на работе и в социуме);
- нормы (формализованы в стандартах, положениях и процедурах; три совокупности норм: непосредственное выполнение работы и ее качество, форма одежды и отношение к сверхурочной работе, регламент распределения ресурсов в группе);
- статус (положение или ранг, формальный и неформальный подходы);
- размер (малые группы – 5-7 чел. наиболее эффективны, состав с нечетным числом для принятия группового решения; продуктивные – 12 чел., показывают лучшие результаты работы);
- состав (разнородные – пол, возраст, стаж работы, знания, умения, навыки, личностные качества; однородные – меньше конфликтов, борьбы за власть, меньшая текучесть кадров).

Групповой процесс. Представим эффективность работы группы, которая зависит от того, как организован групповой процесс (обмен информацией внутри группы, групповое принятие решений, управление конфликтом):

$$\text{Потенциальная эффективность} + \text{Преимущества коллективной работы} - \text{Потери и просчеты в работе} = \text{Эффективность работы группы}$$

Задачи, стоящие перед группой. Специфика работы группы, специфика поставленных задач, наличие различных подходов, упор на стандартизацию и формализацию процесса работы, профессиональный обмен информации внутри группы.

Сплоченность группы и эффективность ее работы. Факторы, определяющие удовлетворенность совместной работой и перспективу продолжения совместной работы:

- время, проведенное вместе (характер выполняемой работы, взаимосвязь решаемых задач, расположение рабочего места);
- трудность вступления в группу (сплоченность членов группы);
- размер группы;
- ее состав (сплоченность в женских группах выше, чем в мужских);
- внешние условия (безопасность, преодоление трудностей);
- прежние успехи и неудачи (сплоченность группы, выработка норм поведения внутри группы).

Лидерство

Лидерство – способность вести за собой людей для достижения конкретных целей. Лидер может быть формальным (осуществление руководства конкретным участком работы) и неформальным (несанкционированной организационной структурой, в силу своих способностей и личностных качеств, нередко может быть более значимым).

Различные теории и подходы

Основные группы разделения:

- *теории личностных качеств* лидера (честолюбие, энергичность, желание вести за собой других, честность и прямота, уверенность в себе, способности и знания, гибкость и умение вести себя в зависимости от условий конкретной ситуации);

- *поведенческие теории лидерства* (усиление внимания к навыкам успешного управления людьми в эффективной форме поведения, ориентированной на успешное решение производственных задач при условии удовлетворенности трудом у подчиненных);

- *теории лидерства, основанные на ситуационном подходе* (Ф.Фидлер: во-первых, выбранный стиль управления с учетом особенностей подчиненных; во-вторых, возможности руководителя для влияния на поведение подчиненных; степень доверительности, взаимного уважения, характер регламентации труда, подбор, стимулирование и продвижение кадров в зависимости от конкретных условий; выделено четыре основных стиля управления: 1. Основанный на директивах и указаниях. 2. Сочетающий директивные методы с различным участием подчиненных в принятии решений, с их самостоятельностью и ответственностью. 3. Основанный на демократических методах управления – обсуждение и групповое принятие решений, участие подчиненных в оценке работы всех членов коллектива, включая руководителя. 4. Основанный на делегировании полномочий – максимальное расширение самостоятельности и ответственности подчиненных. При этом выделены четыре типа подчиненных: 1. Те, кто не в состоянии самостоятельно решать задачу и не желают брать на себя ответственность. 2. Те, кто не в состоянии самостоятельно решать задачу и не желают выполнить работу успешно. 3. Те, кто в состоянии самостоятельно решать задачу, но не желают брать на себя ответственность. 4. Те, кто могут и хотят успешно решить задачу. Деление подчиненных на привилегированных и не привилегированных имеет свое особое значение;

- *теории харизматических качеств лидеров* подразумевают качества, поведение, ореол значимости, исключительности, магнетизма, позволяющие увлечь за собой людей (практически полная уверенность в своих суждениях и способностях, умение лучше видеть перспективу, умение увлечь своей идеей, нетрадиционное поведение, умение лучше понимать ситуацию и находить ресурсы для достижения цели).

К *проблемам лидерства* относятся национальные аспекты (связь национальной культуры с поведением людей в организации); социально-демографические особенности (пол, возраст, образование и опыт работы); этические аспекты работы руководителя (важно: что говорит, что делает, как относится к поощрению и продвижению кадров).

Власть

Власть – это способность одного человека влиять на поведение другого. Власть может распространяться во всех направлениях.

Основы власти:

- страх (боязнь увольнения, разглашения личной тайны и т.п.);
- убеждение (успешная презентация товара и заключение договора на производство этого товара);
- вознаграждения (повышение заработной платы, распределение премий и вознаграждений, присвоение титулов и званий);
- владение важной информацией.

Источники власти:

- получение формальной власти, предусмотренной организационной структурой;
- определенные личностные качества (харизматические качества, позволяющие подчинять себе людей);
- знания.

Основной постулат власти – зависимость. Зависимость власти увеличивается, когда ресурсы, которые властью не контролируются, являются важными, ограниченными и незаменимыми.

Важные ресурсы: новые технологии, обновление, высокое качество продукции и услуг, инженеры, разработчики новой продукции, отделы маркетинга и логистики.

Ограниченные ресурсы: ресурсы и возможности, представляющие дефицит.

Незаменимые ресурсы: монополия на рынке товаров, информация; разнообразие поставщиков продукции, сырья, материалов, полуфабрикатов, финансовая независимость - гарантия от зависимости.

Тактика власти:

- убеждение (цифры, факты, тщательно подготовленные презентации идей и материалов);
- дружелюбие (благоприятная атмосфера, расположение);
- коалиции (объединение усилий, поддержка);
- соглашение (переговоры);
- требования считаться с установленными правилами (инструкции, приказы, распоряжения, принятые решения);
- обращение к авторитетам (высокий уровень управления, примеры преуспевающих компаний);
- применение санкций (система поощрений и меры дисциплинарного воздействия).

Механизм власти: знания, опыт работы, конкуренция.

Стили работы руководителя -- интуитивный (основан на интуиции, исходя из предшествующего опыта работы); *автократический* (только руководитель сам может принимать решения); *идеократический* (интерес к индивидуальности подчиненных, выделение «фаворитов», остальные

безразличны); *попустительствующий* (либеральный – характеризуется нерешительностью, колебаниями руководителя); *бюрократический* (руководитель волокитчик и фермалист); *по способу предводительства* (отношение к подчиненным, как к людям со своими достоинствами и недостатками, поэтому атмосфера равноправия и взаимопонимания); *демократический* (без особых противоречий, но мало пригоден, когда нужно принять срочное решение).

Должностная инструкция (содержание и назначение) – первый этап в разграничении функций работников, является важнейшим элементом административного воздействия, который содержит: *общую часть* (должностное положение, его подчиненность, уровень квалификационных требований); *обязанности* (выполнение работы по данной должности); *права* (наделение ими при выполнении возлагаемых обязанностей); *ответственность* (которую обязаны нести за выполнение своих обязанностей).

Делегирование полномочий и ответственности в управлении – второй этап в разграничении функций работников и состоит в том, что руководитель наделяет подчиненных свободой действий посредством передачи им части своих полномочий в решении тех или иных вопросов. Особенно актуально при внедрении филиальной и дивизиональной структурах управления в АО. Способствует развитию инициативы, отражает доверие к нему, служит выявлению будущих руководителей (менеджеров).

КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ

КОНФЛИКТЫ

Конфликт – это процесс, который начинается тогда, когда одна сторона начинает ощущать, что другая сторона оказывает на нее негативное воздействие.

Подходы к оценке конфликта:

- традиционный (негативное, разрушительное явление);
- естественный элемент (существование и развитие любой группы);
- современный (необходимый поддерживаемый уровень для осуществления творческой инновационной деятельности).

Стадии конфликта:

1. Проблемы, связанные с общением; проблемы, связанные с особенностями работы организации; личностные качества работников.

2. Очевидность для его соучастников (эмоциональная окраска, напряжение, психологический дискомфорт).

3. Разрешение конфликтной ситуации с помощью стратегий: конфронтация (желание удовлетворить свои интересы, не считаясь с другой стороной), сотрудничество (активные попытки удовлетворить интересы обеих сторон), стремление избежать конфликта (игнорирование), приспособленчество (интересы противоположной стороны ставят выше своих), компромисс (частичная жертва своими интересами во имя общих).

4. Намерения участников конфликта воплощаются в конкретные формы поведения, при этом они могут быть контролируемые и неконтролируемые.
5. Заключительная (последствия – позитивные или негативные – наступают после разрешения конфликта).

Позитивные последствия конфликта:

- активизация инновационных процессов;
- повышение качества принимаемых решений и уровень их обоснованности;
- улучшение количественных и качественных показателей работы.

Негативные последствия конфликта:

- понижение уровня сплоченности членов группы;
- проблемы общения;
- агрессивность или отсутствие интереса к достижению необходимых результатов работы;
- потери рабочего времени;
- нарушение дисциплины;
- нарушение состояния здоровья;
- уход с работы.

Методы управления конфликтом:

- организация встреч конфликтующих сторон (разбор причин и конструктивные пути разрешения);
- постановка совместных задач и целей (не могут быть решены без примирения и сотрудничества);
- привлечение дополнительных ресурсов (продвижение по службе);
- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;
- административные методы управления конфликтом;
- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ.
- обучение работников навыкам управления конфликтами, искусству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

В последнее время все более широкое распространение и предпочтение среди руководителей и персонала организаций получило обращение к арбитражным нормам, т.к. это занимает меньше времени и дешевле. Процедура арбитражного суда такова: подается жалоба, из списка арбитров обе стороны выбирают одного человека, дается срок (90-120 дней), в течение которого стороны самостоятельно расследуют и готовят информацию в сокращенном виде. Перед началом заседания у сторон есть возможность переговорить с арбитром о деле наедине, заседания проводятся без адвокатов, длятся несколько дней и через месяц после окончания арбитра выносит приговор.

Достоинства арбитража:

- быстрота разбирательства (по сравнению с судебными исками);
- закрытый тип разбирательства (конфиденциальность, возможность скрыть нежелательную для распространения информацию и от средств массовой информации в том числе);
- меньшие затраты;
- законченность дела (решение арбитра может быть оспорено только в суде);
- предсказуемость (все «за» и «против» могут обсуждаться в присутствии арбитра).

Недостатки арбитража:

- возможность увеличения спорных вопросов;
- несправедливый приговор;
- слабая защита;
- неудовлетворенность работника.

ПЕРЕГОВОРЫ

Сфера ведения переговоров безгранична: бизнес, менеджмент, законодательство, поставки и продажи, трудовые отношения, образование, социальная сфера, семья, соседи, коллеги, друзья и т.д. Переговоры – непрерывный процесс, состоящий из трех частей:

1. Подготовка к переговорам.
2. Непосредственное участие в переговорах.
3. Анализ результатов переговоров.

Этапы переговоров:

- анализ потребностей (информированность о потребностях партнера, чтобы достичь позитивного результата; участники переговоров, отсюда межличностный или групповой признаки переговоров);
- выбор стиля ведения переговоров (конфронтация – противник, необоснованные требования, отрицательные эмоции, требование уступок, искажение информации, блеф, нежелание понять интересы, противоположную точку зрения; или сотрудничество – партнер, выдвижение взвешенных и обоснованных требований, контроль отрицательных эмоций, готовность пойти на уступки, честность, правдивость, доверительность, понимание интересов другой стороны, гибкость в ходе переговоров);
- контроль климата ведения переговоров (формальный или неформальный характер, время и место, рассадка участников за стол, освещение и т.п.);
- определение тактики ведения переговоров (явное демонстрирование собственных сильных моментов и преимуществ, апеллирование к авторитетам – законодательству, позитивной практике, мнениям специалистов, затягивание переговоров);
- управление развитием ведения переговоров (вводная часть, обсуждение различных точек зрения, поиск общих взаимовыгодных

подходов и решений, установление договоренности в устной или письменной форме);

- оценка результатов и последствий переговоров (особо важное значение – вывод: что именно было достигнуто; с чем были согласны обе стороны; какие вопросы остаются открытыми; какие шаги будут предприняты в дальнейшем; как обеспечить выполнение принятых на себя обязательств; в какой форме будут контролироваться принятые на себя обязательства; в какой форме будут контролироваться принятые договоренности; оценка продолжения и возможного развития переговоров).

Деловые контакты и переговоры с иностранными партнерами – процесс, в ходе которого его участники ставят своей целью реализовать свои интересы, разрешить возникшие проблемы, получить полезную для себя информацию; наряду с этим имеются свои особенности и свои правила. Встреча партнеров (начиная с вокзала) и до отъезда (посадки в поезд или самолет), деловая часть (переговоры) и культурная часть (экскурсии, театры и т.п.); имеет значимость место проведения переговоров и их размещение, пожелания участников, недопустимы опоздания и переносы, соблюдение должностного уровня лиц, тактика переговоров («мягкая», «жесткая», «принципиальная») и национальных особенностей в деловом общении.

КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Процесс общения в организации, прежде всего делового – коммуникация, т.е. обмен информацией, значимой для участников общения. Организация не может существовать без коммуникаций, так это процесс управления информацией, ее точного понимания и то, что осознает получатель сообщения, а не то, что имеет в виду ее отправитель.

Коммуникации различают как открытые, так и ограниченные.

Различают два типа коммуникаций:

• нисходящие (поток информации от высшего уровня управления к нижнему):

- проблемы нисходящих коммуникаций: задержки, цензура, «прямой выход», потребность в ответе;

• восходящие (информация, представляемая подчиненными руководством):

- методы восходящих коммуникаций: вопросы к сотрудникам, собрание работников, политика открытых дверей, выход в народ руководителей, участие менеджмента в соц. группах.

Характерные черты коммуникаций:

- содержание конкретной коммуникации (утилитарное, бытовое, научное, высокоинтеллектуальное);

- коммуникативные способности партнеров;

- значимость (достижение каких-то целей, удовлетворение потребностей);

- влияние на партнера.

Эффективность коммуникации зависит от следующих факторов:

- коммуникативные способности /КС/ (правильное использование средств коммуникации);

- КС – вербальные (передача информации) и невербальные (чувства, эмоции, отношения людей);

- коммуникативные барьеры /КБ/ - способности осознавать и преодолевать, среди них выделяют три основных типа: личностные (помехи, порождаемые эмоциями, системой ценностей, неумением слушать, эмоциональной несовместимостью); физические (помехи, возникающие в материальной среде (шум, расстояние между людьми, стены и т.п.); семантические (неправильное истолкование слов, жестов, мимики, незнания другой культуры и т.п.). КБ воспринимаются как психологические препятствия на пути восприятия адекватной информации: «Барьер авторитета», «Барьер избегания», «Барьер непонимания», «Барьер авторитета» (соц. положение, статус, внешний вид, доброжелательное отношение, компетентность, искренность); «Барьер избегания» (невнимание, связанное с актуальностью и важностью информации, новизной, нестандартностью подачи, неожиданностью).

Здесь уместны приемы: «нейтральная фраза», «завлечение», «изоляция», «навязывание ритма», «акцентировка»; «Барьер непонимания» (фонетический – звук, невнятность, неправильное ударение, акценты; семантический – смысловое значение слов; стилистический – характерный способ изложения; логический – соответствие или несоответствие парадигме мышления партнера).

Передача информации передается с помощью языка, т.е. словесной формы, которая подчиняется *девяти* правилам успешной коммуникации:

1. Грамотная, понятная и не громоздкая конструкция предложений текста.

2. Использование коротких предложений (8-15 слов), т.к. они точны и наглядны.

3. Использование голоса, как самого сильного инструмента.

4. Правильное использование паузы.

5. Расширение своего активного словаря.

6. Больше глаголов, для наглядности и формирования конкретной картины.

7. Больше активной формы глаголов, чем пассивной.

8. Не использовать безличные формулировки.

9. Правильное толкование в смысл произносимого.

Требования: убедительность, культура речевого общения, диалогичность (ориентированность на собеседника, а не на себя).

Телекоммуникативные системы и виртуальные офисы.

Создание глобальной компьютерной сети, благодаря американским военным в 60-е годы XX века, стало важной вехой и основой создания Интернета – службы World Wide Web - Всемирной информационной сети

(WWW или WEB), наиболее распространены телефонные линии связи с использованием специального переходного устройства «Модем», образование названия которого основано на модуляции и демодуляции, или вопрос-ответ. Электронная почта (при наличии электронного адреса), с помощью этой сети, позволяет осуществлять коммуникации с высокой скоростью, на разных расстояниях, без обязательного присутствия в офисах.

Эта оперативная возможность обмена информации имеет еще ряд преимуществ:

- сокращение затрат времени, расходов на дорогу и рабочую одежду;
- возможность работы в более комфортных условиях;
- по статистике – производительность в работе возросла на 15-25 %;
- снижение потребности в рабочих местах;
- возможность привлечения квалифицированных специалистов, проживающих в других географических регионах;
- привлечение работников, имеющих инвалидность, что позволит сократить безработицу.

Но и недостатков:

- снижение контроля менеджеров за подчиненными;
- снижение вербальных видов коммуникаций;
- снижение уровня грамотности и самостоятельного творческого мышления;
- бесконтрольность продолжительности рабочего дня;
- «социальная изоляция».

Следует различать коммуникации мужчин и женщин – табл. 3:

Таблица 3

Виды коммуникаций мужчин и женщин

Коммуникации	
Мужчин	Женщин
<i>Акцент на властных полномочиях</i>	<i>Доверительность во взаимоотношениях</i>
<i>Претензии на поощрение при достижении поставленных целей</i>	<i>При достижении цели предпочитают обходные маневры</i>
<i>Считают, что «лишние» вопросы демонстрируют некомпетентность</i>	<i>Для прояснения проблемы задают много «открытых» вопросов</i>
<i>Стремление замаскировать неуверенность</i>	<i>Часто прибегают к извинениям и комплиментам</i>
<i>Стремление к общественному признанию</i>	<i>Предпочитают «открытое» общение</i>
<i>Отличаются прямолинейностью</i>	<i>Смягчают критику похвалой</i>

Некоторые компании (IBM) создают так называемые *виртуальные офисы*, не нуждающиеся в закрепленных рабочих местах (помещение, рабочий стол); такие сотрудники оснащены специальными средствами для коммуникаций: портативными компьютерами, сотовыми телефонами, факсами, системами звуковой почты, модемами, системами проведения

видеоконференций, что позволяет выполнять работу в любом, удобном для них, месте.

Наряду с официальными коммуникациями существует и неформальная система коммуникаций, отличительной чертой которой является скорость, это - слухи. Такой способ коммуникации является результатом заинтересованности сотрудников в информации и неопределенностью ситуации, причем без всяких свидетельств достоверности. Зачастую создается ситуация негативного характера, создающая управленческие проблемы, поэтому обоснованная информированность коллектива об изменениях и переменах должна быть своевременной.

ОРГАНИЗАЦИЯ

АНАЛИЗ И КОНСТРУИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Исходной составляющей стратегического управления организацией является построение *миссии* – рис. 6., т.е. что из себя должна представлять организация или за что она должна бороться (рынок, сегмент, нишу).



Рис. 6. Алгоритм управления организацией (предприятием, фирмой) при построении миссии

После формирования миссии организация разрабатывает цели (в зависимости от размера организации их может быть несколько), дающие представление о направлении ее развитии и соответствующие политике организации.

Этапы выработки эффективной стратегии организации:

1. Стратегический анализ (реальная оценка ресурсов и возможностей применительно к состоянию /потребностям/ внешней среды).

2. Описание стратегических характеристик среды и предприятия («дихотомическая процедура» - матрица), что позволяет снизить неопределенность (энтропию) взаимодействия среды и системы. Методология построения матрицы основана на том, что весь мир делится на две части – внешнюю и внутреннюю, а затем события из этих частей на: благоприятные и неблагоприятные, силу и слабость, возможности и угрозы, внешние и внутренние.

Обоснованное утверждение, определяющее философию, общественный смысл и предназначение организации, целесообразность и объективность ее существования определяет маркетинговая миссия, которая преследует решение задач:

- ◊ выявить область активных действий организации и отсеять пути развития, которые ведут в никуда;
- ◊ выделить основные принципы конкурентной борьбы;
- ◊ выработать общую базу для формулировки цели организации;
- ◊ разработать концепцию деятельности, вдохновляющую ее сотрудников.

Миссия задает ориентиры деятельности организации, в том числе и конкретные цели маркетинга, приведем пример формулирования таких целей-миссий в табл. 4.

Таблица 4

Цели-миссии для стратегического плана маркетинга

Характеристика целей компании	Разъяснение миссии
<i>Кто мы?</i>	<i>Мы компания по выпуску потребительских товаров</i>
<i>Что мы предлагаем клиентам?</i>	<i>Мы предлагаем товары для домохозяек, поддерживающих чистоту в доме</i>
<i>На кого ориентированы наши товары?</i>	<i>Наши товары ориентированы на образованных хозяек, которые замужем, имеют детей и чей семейный доход превышает 30 тыс.руб.</i>
<i>Где мы реализуем наши товары?</i>	<i>Мы реализуем наши товары хозяйкам, которые живут на Юге России</i>
<i>Какие инструменты маркетинга мы используем?</i>	<i>Мы активно используем рекламу, PR, ярмарки и выставки</i>

В основе деятельности любой организации лежат производственные отношения между работниками в процессе общественного производства, обмена, распределения и потребления материальных ресурсов.

Производственные отношения условно разделяются на экономические, технологические, организационные, правовые, социальные. Организационные отношения связывают весь набор составляющих отношений. Их основные типы:

- формальные и неформальные;
- легитимные и противоправные;
- свободные и административные;
- равенства и неравенства;
- зависимые и независимые;
- последовательные и параллельные;
- устойчивые и неустойчивые;
- дискретные и непрерывные;
- жесткие и мягкие;
- притяжения и отталкивания;

- центростремительные и центробежные;
- совместимые и несовместимые;
- эквивалентные и неравнозначные;
- детерминированные и стохастические;
- вертикальные и горизонтальные;
- диффузные и локализованные;
- аддитивные и альтернативные;
- симметричные и асимметричные;
- централизованные и децентрализованные.

Организационные отношения складываются в процессах организации: производства в целом или его отраслей; труда на предприятии; сферы обращения; создания, реформирования, реорганизации, реструктуризации и ликвидации.

Организация также означает «систему», делящуюся на ряд подсистем (набор элементов, представляющих автономную внутри системы область) и имеющую определенные свойства:

- свойство связанности (взаимодействие элементов);
- свойство эмерджентности (общий потенциал системы);
- свойство самосохранения (неизменность при наличии возмущающих воздействий);
- свойство организационной целостности (потребность в организации и управлении).

Классификация систем:

- искусственные системы (создаются по желанию человека или общества для выполнения намеченных программ, например: семья, КБ, студенческий профсоюз, предвыборное объединение);
- естественные системы (создаются природой или обществом, например: стратегия устойчивого развития мировой экономики);
- открытые системы (характеризуются широким набором связей с внешней средой, например: средства массовой информации, органы местной власти, коммерческие фирмы);
- закрытые системы (характеризуются внутренними связями, например, профсоюз, политические партии);
- полностью предсказуемые системы (функционируют по заранее заданным правилам с заранее определенным результатом, например: система обучения студентов в вузе, система регистрации товариществ и обществ);
- частично предсказуемые /вероятностные/ системы (например: НИИ, венчурные компании, игра в рулетку);
- жесткие системы (устойчивые, основанные на высоком профессионализме и отлаженной технологии управления);
- мягкие системы (слабоустойчивые, например: котировка ценных бумаг);
- со статусом правительственной организации (присваивается высшим органам власти);

- коммерческие организации (создаются физическими или юридическими лицами – резидентами страны, например: хозяйственные товарищества и общества, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия, полные товарищества, товарищества на вере, общества с ограниченной ответственностью, общества с дополнительной ответственностью, акционерные общества, дочерние и зависимые общества, ассоциации, союзы; юридические лица, зарегистрированные в установленном законом порядке, имеют расчетный счет в банке, имеют в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество, имеют самостоятельный баланс и смету, могут быть истцами и ответчиками в суде);

- некоммерческие организации (создаются для удовлетворения общественной потребности, вся прибыль идет на развитие организации, например: кооперативы, благотворительные фонды, общественные и религиозные организации);

- бюджетные организации (деятельность исходя из выделенных государственных средств);

- небюджетные организации (самостоятельный поиск источников финансирования, работа по договорам);

- общественные организации (создаются для удовлетворения общественной потребности и интересов членов сообщества, действующие за счет членских взносов своих членов, например: «Товарищеское садоводство» и т.д.);

- хозяйственные организации (например, «Завод «железобетонных изделий»);

- формальные организации (объединения людей, связанных между собой договоренностями о правах и обязанностях, регистрируются в государственных органах в установленном законом порядке);

- неформальные организации (на базе общих интересов в области культуры, быта, спорта и т.д.).

Кроме того, системы могут быть простыми и сложными, активными и пассивными, выбор требует наибольших затрат ресурсов и времени, но системный подход – это необходимое условие деятельности организации.

В реальной жизни системы, в набор элементов которых входит человек, являются социальными системами.

К единичным организационным формам компаний относятся организации, представляющие одно юридическое лицо: академия, ателье, банк, биржа, венчур, джоббер, завод, информационное агентство, институт, колледж, аудиторская компания, магазин, мастерская, комбинат, компания, научно-производственная компания, телевизионная или радиоккомпания, техникум, траст, университет, фактор-фирма, фабрика, консультационная фирма, школа., т.е. формы определяются видом выпускаемой продукции: товара, услуг, информации и знаний.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА (ОК)

ОК – система общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации, описательный термин.

Характеристики ОК (автор С.П. Роббинс) :

- личная инициатива (степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации);
- степень риска, т.е. готовность работника пойти на риск;
- направленность действий, т.е. организация устанавливает четкие цели и ожидаемые результаты выполнения;
- согласованность действий, т.е. положение, при котором подразделения и люди внутри организации координированно взаимодействуют;
- управленческая поддержка, т.е. обеспечение свободного взаимодействия, помощи и поддержки подчиненным со стороны управленческих служб;
- контроль, т.е. перечень правил и инструкций, применяемых для контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- идентичность, т.е. степень отождествления каждого сотрудника с организацией;
- система вознаграждений, т.е. степень учета исполнения работ, организация системы поощрений;
- конфликтность, т.е. готовность сотрудника открыто выражать свое мнение и пойти на конфликт;
- модели и взаимодействия, т.е. степень взаимодействия внутри организации, при которой взаимодействие выражено в формальной иерархии и подчиненности.

Перечисленные характеристики и их комбинации могут создать особый тип организации:

организация «А» - промышленное предприятие с устоявшимися правилами и предписаниями, которым необходимо следовать.

Компания предпочитает набирать на работу людей в самом начале служебной карьеры, непосредственно обучая и ротируя их в различные отделы фирмы. В результате такой политики сотрудники получают всесторонние современные знания и навыки работы.

Приложение максимальных усилий, преданность организации, умение работать в команде, недопущение ошибок – вот перечень качеств, наиболее ценящихся в организациях такого типа.

Организация «Б» - тоже промышленное предприятие с устоявшимися правилами и предписаниями, которым необходимо следовать, но здесь работники стараются решать возникшие проблемы самостоятельно и консультируются с начальником только по необходимости. Здесь ценится нестандартный образ мышления и методы вознаграждения применяются к тем сотрудникам, которые внесли существенный вклад в развитие и процветание организации.

Составляющие организационной культуры

Организационная культура представляет собой сложную композицию предположений, принимаемых и разделяемых сотрудниками. Прежде всего – это психологические ценности и ориентации всех членов коллектива, которые внешне выражаются в соответствующей символике рабочего процесса.

Функции организационной культуры

Организационная культура выполняет целый ряд следующих функций, как:

- формирование определенного имиджа организации, отличающей ее от любой другой;
- выражение в чувстве общности всех членов организации;
- усиление вовлеченности в дела организации и преданность ей;
- усиление системы социальной стабильности в организации;
- средство, с помощью которого формируются и контролируются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

Ценность ОК: усиливает организационную сплоченность и порождает согласованность в поведении сотрудников на основе набора правил и предписаний, следование которым поощряется со стороны администрации вознаграждениями и продвижением по службе.

Негативные аспекты ОК: противоречие с окружающими организацию условиями среды, что нарушает привычные условия и правила для работы и пересматривает систему регулирования трудовых отношений в организации.

Организационная культура -- формирование и поддержание

Большинству крупных компаний присуща доминирующая культура и несколько субкультур в ее рамках. Традиции, обычаи, стиль работы, имидж организации (фирмы) безусловно формируются ее основателями. А организационная культура /ОК/ – это результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации (фирмы) и базовых установок сотрудников, которые они выработали в результате своего предыдущего опыта.

Сформированную ОК важно поддерживать, для этого следует выделять три особых фактора.

1. **Отбор персонала** (идентификация и найм людей, обладающих знаниями, навыками и способностями для успешного выполнения работы; традиционный подход – многоступенчатая система интервью);

2. **Деятельность высшего руководящего звена** (на всех уровнях руководства проведение единых правил и норм поведения работающих), но учитывая тенденции определения стратегии и создания структурного климата, выделяют следующие виды организаций:

- параноидальные (чрезмерный контроль и наблюдение порождает консерватизм и страх среди сотрудников, что тормозит инновационные

процессы развития организации; климат – холодный и рациональный);

- принудительные (четкая направленность и исполнение утвержденного плана; климат – инерционность, без развития идеи и цели деятельности);
- драматические (отсутствует системность и контрольные механизмы, пропагандируются внезапные идеи руководителя; климат – заключен в лозунге руководителя «Это моя фирма, что хочу, то и делаю»; обреченность на банкротство);
- депрессивные (пассивность, отсутствие уверенности в будущем, крайняя степень консерватизма; климат – главное: как-нибудь продержаться);
- шизоидные (информация является инструментом власти, карьеризм и взаимные нападки не позволяют развиваться стратегии и предприятие стоит на месте; климат – недолговечность, дистанцирование и переложение ответственности на нижестоящий уровень руководства).

Психопатологическая классификация организаций существует там, где происходит отождествление организации с руководителем, поэтому чтобы не допускать такого движения в своем развитии, задача успешных руководителей «заражать» своим оптимизмом окружающих и поддерживать общеизвестные житейские мудрости:

- принимайте людей такими, какие они есть;
- смотрите вперед, учитесь на ошибках и учитывайте их в дальнейшем;
- цена недоверия и подозрения сказывается слишком высокой;
- нужны результаты, а не разговоры, уважение оказывается по заслугам.

При этом необходимо использовать методы в достижении позитивного восприятия мира:

- концентрация на достижении успеха;
- снисходительное отношение к ошибкам и поражениям;
- работа путем вовлечения, а не принуждения.

Социализация – адаптационный процесс работника, т.е. вхождение в социокультурную среду через освоение ролей и приоритетов его личностных качеств.

Социализация, как процесс имеет несколько ступеней:

1.Критическая стадия - процесс вступления нового работника в организацию (тестирование интеллекта, умение работать в команде, т.к. от этого зависит успех организации и дальнейшая карьера работника).

2.Предварительная стадия – адаптация работника к условиям ведения бизнеса (должностные инструкции, нормы и правила поведения в организации).

3.Стадия «столкновения» - оценка реальности и сравнение с ожиданиями у работника.

4.Стадия «метаморфозы» - приспособление к отклонениям, согласование ожиданий с реальностью.

Познание организационной культуры, как правило, передается сотрудниками в той или иной форме, наиболее распространенными и убедительными из них являются: истории, легенды, ритуалы, символы могущества компании, язык, символический менеджмент (кодекс чести или кодексы делового поведения).

Что и как влияет на формирование имиджа организации (фирмы)

Имидж означает образ, впечатление.

Спрос на услуги вашей фирмы во многом зависит от ее названия:

- желательна ассоциация названия фирмы с характером ее деятельности;
- название должно быть кратким, благозвучным и эстетичным;
- не должно быть повторов и заимствований;
- не переименовывать фирму без серьезных оснований, т.к. оно удерживается в памяти, облегчает деловые контакты;
- удачно подобранное название способствует созданию оригинальной и красивой эмблемы фирмы, товарного знака и др.

Эти же принципы относятся и к названию продукции.

Забота об офисе организации (фирмы) – скрытый комплимент окружающим.

Серьезный подход к дизайну офиса должен отражать финансовые возможности и профиль, по которому специализируется организация (фирма); здесь возможны рекомендации:

- интерьер и внешний вид работающих сотрудников организации (фирмы) - чистота и аккуратность;
- наличие рабочего места у каждого работника;
- аксессуары и мебель должны быть выполнены со вкусом, удобны, в одном стиле, без излишеств, чтобы достигать необходимого эффекта.

Образ организации (фирмы) создают работающие в ней люди, и от их квалификации, ответственности, умения работать с партнерами и клиентами зависит ее успех и процветание. Качество работы, уровень общей культуры, высокие принципы культуры предпринимательства и менеджмента, надежность и эффективность деятельности являются решающими условиями в создании профессионального имиджа.

Честность, вежливость и умение быстро сориентироваться, в случае неправоты – признать свою ошибку всегда показывают клиенту, что с тобой можно иметь дело, а деловой мир тесен и этот способ зарабатывания репутации возможен и прост, нежели бессмысленное вкладывание огромных денег в службу сбыта и пышную рекламную компанию.

Потребность в положительных эмоциях – одна из важнейших потребностей человека, здесь работает эффект проекции: приятному для нас

партнеру мы склонны приписывать достоинства, а неприятному – недостатки.

Организационное поведение в различных национальных культурах

Поскольку широко используется в практике образование мультинациональных организаций, связанных с политическими, социальными, юридическими, этическими и экономическими особенностями других стран, менеджеры должны преодолевать не только языковые трудности, но и аспекты, связанные с иной культурой, т.к. в «поле» общения входят и поставщики, и покупатели, и конкуренты, и партнеры.

Социальные условия страны характеризуются количеством управленческого персонала, уровнем его квалификации, научным потенциалом и квалифицированностью рабочих, поэтому наблюдается так называемый «мультипликативный эффект обучения» или «волновой эффект саморазвития». Кроме того, присутствует слабая ориентированность в знании высоких технологий и требований современного производства, различна и трудовая этика.

Юридические и этические условия выражены в различии судебных систем, что касается времени рассмотрения дел, в отношении норм наказаний, коррупции; кроме этого необходимо учитывать различие в отношении к женщинам и различным меньшинствам.

Политические условия оказывают влияние на ОП нестабильностью государственной власти, проявлением националистических движений, авторитарностью режимов правления, что влияет на уровень инвестиций и увеличивает пассивность и безынициативность рабочих.

Экономические условия имеют преимущество для инвесторов и дают право на приобретение дешевой рабочей силы, но низкий уровень доходов работников и высокий уровень инфляции сохраняют зависимость от своего государства, влияют и дают пассивность в настроениях (из-за недоверия) тех, кого нанимают на работу.

Наиболее известный подход, позволяющий определить отличия различных стран друг от друга, предложен Г.Хофштеде, который сформулировал четыре важнейших критерия различия представителей этих стран:

- индивидуализм/коллективизм (различие и преимущество коллективистских или индивидуалистских наклонностей);
- отношение к власти («дистанция власти» и степень авторизма);
- отношение к риску стремление свести риск в обществе к минимуму, выработка формальных правил и процедур, регламентирующих поведение);
- отношение к роли женщин в обществе (формализация равноправия).

Большинство людей, сталкиваясь с национальной культурой, испытывают состояние шока /продолжается 4-6 месяцев/ и заключается: в новизне и интересе, в сложности общения; в адаптации к новой культуре и как правильно вести себя в различных ситуациях, поэтому стали необходимы социальные тренинги.

СТРЕСС

Стресс – динамичное состояние, которое обусловлено наличием трудностей или препятствий, осложняющих достижение желаемых результатов.

Стресс – иначе аффект, обычное и часто встречающееся явление, которое характеризуется повышенной физической и психической активностью, что обусловлено неуверенностью работника в том, что он достигнет результата, т.е. неудовлетворенностью работой; наряду с этим характерно снижение работоспособности и активности функционирования систем и органов, истощение энергетических ресурсов.

Физиологические (системные) знаки стресса: язва, мигрень, гипертония, боль в спине, артриты, астма, болезни сердца; психологические знаки: раздражение, потеря аппетита, депрессии, пониженный интерес к межличностным и сексуальным отношениям. Стрессы никого не минуют – любое событие, факт или сообщение могут стать *стрессором*, кроме этого стрессорами могут быть: микробы, вирусы, яды, высокая или низкая температуры окружающей среды и эмоциогенные факторы: несчастье, грубое слово, незаслуженная обида, внезапные препятствия в наших стремлениях. Особенно следует выделить оценку угрозы и ожидание опасных последствий.

В переводе с англ. стресс – это давление, нажим, напряжение, т.е. ответ организма на предъявленное требование. Отсюда различают психологические и поведенческие симптомы стресса:

- эвстресс – положительный стресс, способствующий к мобилизации желательного эффекта для организма;
- дистресс – отрицательный с нежелательным вредоносным эффектом;
- жизненный стресс включает суть нашего существования: я – «сила», «умственная сила», психическая энергия и внутренние ресурсы, который может иметь внутриличностный (наша «центробежная сила», оказывающая влияние на все сферы нашей жизни) стресс с использованием внутренних ресурсов, который может исходить из общественного (экономический спад, бедность, банкротство, расовое напряжение и дискриминация), рабочего (тяжелая нагрузка, отсутствие должного контроля за работой, несправедливые оценки труда, ролевая неопределенность и ролевые конфликты), финансового (невозможность оплатить счета, затруднения в получении долга, несоответствие уровня заработной платы результатам работы, непредвиденные финансовые расходы и т.п.), экологического (загрязнение воздуха и воды, погодные условия, высокий уровень шума, недоброжелательные соседи и т.п.), семейного (работа на дому, супружеские отношения и дети, конфликты между поколениями, а алкоголизм, развод и т.п.) разновидностей стресса и порождать, несбывшиеся ожидания, нереализованные потребности, бессмысленность и бесцельность поступков, болезненные воспоминания, неадекватность оценки событий и т.п.

Все, о чем было выше сказано, имеет огромное значение и у каждого, отдельно взятого человека, эти ситуации разные, которые невозможно свести в таблицу и наблюдать статистически, но у всех есть начальная стадия «тревоги», затем снижается «сопротивляемость» организма, наступает некоторое «истощение», затрагивающее в разной степени все системы организма.

Среди общего числа людей, выполняющих работу менеджеров разного уровня, выделены:

тип «А» - работники, подверженные стрессу (имеют склонность к конкуренции, стремление к достижению цели, агрессивность, нетерпеливость, гиперактивность, чувство постоянной нехватки времени);

тип «В» - устойчивые к стрессу, которые имеют сознательную и выдержанную поведенческие реакции, но всем нужны профилактические меры по восстановлению энергетических и жизненных ресурсов.

В момент стресса следует обратиться к *Вере* – в себя, в Бога, в индивидуальный пример для подражания, т.е. рассматривать психическую адаптацию на результат самоуправляемой системы и уровень «оперативного покоя» с целью понимания значимых целей в соответствии с поведением и требованиями среды.

Потенциальные источники стресса условно разделены на три большие группы:

- внешние факторы (вооруженные конфликты и столкновения, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, безработица);

- факторы, зависящие от организации (характер выполняемой работы, нечеткое распределение ролей – ролевой конфликт, отношения в коллективе, организационная культура, стиль управления);

- факторы, находящиеся на стороне самого работника (опыт работы, восприятие и поддержка коллег, активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения, степень агрессивности).

В коллективе – это:

- социальная сплоченность;
- способность строить личностные отношения;
- возможность открытой коммуникации.

Что можно противопоставить стрессу?

1. Занятия физической культурой.
2. Аутогенную тренировку, психотерапию, гипноз.
3. Биологически активные вещества – алкоголь, наркотики.

Чаще всего используют как оптимальный способ избавления от затянувшегося стресса следующие позиции:

4. Полностью решить конфликт (логически переоценить значимость конфликта).
5. Устранить разногласия (поискать оправдания для своего обидчика).
6. Помириться (доказать себе, что могло быть и хуже).

7. Общение с близкими людьми.
8. Нейролингвистическое программирование/НЛП/.

Здесь необходимы:

- правильные оценки события;
- достаточная информированность
- запасные отступные стратегии.

Этому помогает и способствует знание техник нейролингвистического программирования (НЛП) – результата слияния психологии, лингвистики и математики.

Начать необходимо с понятия «синтония» - быть в гармонии с собой и другими, рассматривать общение как результат сложного взаимодействия процессов восприятия и мышления. Отсюда - понятие: «синтоническая» модель общения.

Наши органы чувств похожи на «пять дверей» и у каждого есть своя «любимая дверь восприятия», т.е. та репрезентативная система, которой он доверяет больше, чем другим (репрезентация – кодирование и накопление сенсорной информации в мозге с помощью органов чувств), их различают как:

- визуальный /зрительный – хранение памяти в картинках/;
- аудиальный /восприятие слуховым анализатором/;
- кинестетический /восприятие выразительности движения/;
- вкусовой /эстетически и «чисто» на вкус/;
- обонятельный /по запаху/.

В НЛП рассматриваются и выделяются основные умения для общения:

А. Определение желаемых результатов (то, что вы хотите услышать, увидеть и почувствовать) для превращения в результат необходимо понять:

- а) уточнение результата;
- б) формулировка результата в положительной форме, например «Я добьюсь успеха», «Хочу быть богатым» и т.д.;
- в) вычленение сенсорных показателей результата, например: «Что я увижу, когда достигну результата?», «Что я услышу, когда достигну результата?», «Что я почувствую, когда достигну результата?»;

г) согласование результатов с партнером по общению (если партнер достигает свою цель, то поможет и вам, если же нет – вступает в силу манипуляция другим человеком, которая таит встречу с четырьмя драконами – «обидой», «обвинением», «угрызением совести», «мстью»), т.е. притязания партнера всегда справедливы, т.к. здесь работает закон «хочешь жить сам – дай жить другому».

Б. Сенсорная острота (сенсорное поведение - это внутренние мысли и эмоции человека), поэтому окраска кожи, тонус мышц, скорость дыхания, сиюминутное дрожание нижней губы – эти реакции не подвластны сознательному контролю, здесь важны три основные шага:

а) фиксация изменений в поведении человека (нужна ежедневная наблюдательность за людьми, что позволит освоить это мастерство);

б) различение паттернов, т.е. повторяющихся моментов в поведении человека (переминка с ноги на ногу, неожиданная бледность, расхаживание по комнате, сжатие кулаков, покусывание губ и т.д.);

в) калибровка (фиксация определенного состояния человека по его невербальным сигналам – внутреннему состоянию, только нельзя делать обобщений, т.к. каждый человек индивидуален).

В. Гибкость. Способность менять поведение в зависимости от обстоятельств, т.е. реагировать на поведение партнера, тут уместен закон «Если то, что вы делаете - не срабатывает, попробуйте сделать что-нибудь другое». И здесь важны три основных шага:

а) прерывание старых паттернов поведения;

б) изобретение и использование новых способов поведения, оглядываясь на пройденный жизненный путь;

в) быстрая последовательность прерывания старых паттернов поведения и использование новых выборов (например, в середине спора отступите и скажите собеседнику: «Вы полностью правы, что вы хотите теперь?»).

Г. Конгруэнтность. В нашем контексте - встретиться и прийти к соглашению, а если мы говорим одно, делаем другое, желаем третьего, то мы не конгруэнтны, наше состояние заметно и для окружающих людей. Модель НЛП предлагает в этом случае шесть шагов:

а) различение своего состояния с точки зрения конгруэнтности и не конгруэнтности;

б) знакомство с различными частями своей личности (избегание внутреннего конфликта с самим собой, освоить осознать и записать свои роли, дать им имя и проанализировать какие роли не нужны или мешают);

в) определение целей, намерений, желаний, чтобы каждая из них была свободна, а не зажата обстоятельствами;

г) определение приоритетных целей (главных на данное время и в перспективе);

д) достижение согласия внутреннего даст согласие внешнее и все будет способствовать достижению результата;

е) заключение контракта по принятому соглашению (гарантия, что время, затраченное на переговоры – серьезная работа, а не разминка или развлечение).

Д. Раппорт (отношения в гармонии, согласованности, единстве). Как создать раппорт, без него ничего не достичь, необходимо выполнить шесть шагов:

а) проверка вашего доверия к партнеру – его компетентность, способности и надежность;

б) проверка доверия партнера к вам – сенсорная острота.

в) установление соответствия тону и темпу голоса вашего собеседника (различают высокий, низкий, громкий, тихий тоны, быстрый, медленный, с паузами и без них темпы голоса), но не сразу, а очень маленькими шажками;

г) установление соответствия дыханию собеседника (определение по верхней линии плеч, идут довольно заметные движения вверх и вниз);

д) установление соответствия ритму движения собеседника (например, коснулся подбородка – постукивание рукой по столу, ходит по комнате – легкое постукивание ноги);

е) соответствие позы тела собеседника – способ синхронизации, который смягчает различия, если они есть и усиливается взаимное внимание.

Е. Ресурсное состояние (оптимальное внутренне состояние человека, основанное на опыте успешной работы, на приятных состояниях гармонии, уверенности), здесь следуют 4 шага:

а) поиск воспоминаний об успехе в своем прошлом опыте;

б) найти удобное место и спросить себя, что я видел, либо слышал, либо чувствовал, когда переживал состояние успеха;

в) якорение – пик эмоционального состояния, когда лучшее вспомнилось – взять правой рукой за запястье левой руки и по типу «стимул-реакция»;

г) вхождение в ресурсное состояние, повторить б) и в) вызывая в памяти оптимальное внутреннее состояние, чтобы почувствовать желаемый прилив сил.

Ж. Пойнтеры (умение задавать вопросы которые в НПЛ называются пойнтерами и указателями), необходимы при получении точной информации, из них приведем 5 основных:

пойнтер 1 – существительное (например, если три человека обсуждают производительность – для одного главное скорость, для другого люди, для третьего – машины, т.е. какой смысл вкладываете вы в то или иное понятие);

пойнтер 2 – глаголы (например, ваш собеседник говорит: «Я подготовлю доклад к 12 числу», – а вы: «Как именно вы подготовите доклад? В рукописи, с рисунками, устной форме или с показами слайдов... Это необходимо знать сейчас, а не 12 числа»);

пойнтер 3 – правила (должен - не должен, надо - нельзя). Его следует использовать только при условии, если вы добились раппорта и, смягчая вопросы; например: поясните, пожалуйста, что вы конкретно имеете в виду, почему мы должны? Рассмотрим ситуацию что будет, если мы не сделаем этого?;

пойнтер 4 – обобщения. Употребляют слова – «все», «всегда», «каждый», «никогда», «все говорят», «никому не верю», а нужно: «действительно все?» «неужели всегда?»;

пойнтер 5 – сравнения. Используют слова – «лучше», «хуже», «легче»; вы слышите фразу: «Лучше сделать это!»- вы отвечаете: «лучше сделать по сравнению с чем?».

Таким образом, «синтоническая» модель общения позволяет

осуществлять эффективную коммуникацию, учитывая вербальные и невербальные способы общения, т.е. перспективы взаимодействия, неосознаваемые человеком в повседневной практике общения.

Эмоциями нужно управлять и путем внешнего их проявления, например, чтобы легче перенести боль, нужно стараться ее не показывать. Смех – сродни стационарному бегу трусцой. Кашель, разговор, пение, декламация, правильное глубокое дыхание – способы релаксации стресса.

Американский опыт дает знание Коучинга - личное наставничество, сопровождение; коучеры - нанятые специалисты, которые держат и производят психологический ассесмент (диагностику) определения базовых преимуществ руководителя. Проводятся тренинги для персонала, выравнивание микроклимата.

Стресс известен всем, его не пересидишь и не перележишь и каждый вправе проявлять активность, убеждать себя, что будет все хорошо, называть себя удачливым и тогда он непременно будет или станет таким.

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ - КАК ЕЕ ВОСПИТАТЬ

Результатом неоднородности организационной культуры организации, т.е. развития субкультур и контркультур, привлечения персонала извне может стать нарушение кадровой безопасности организации, проявляющееся в различных формах сопротивления работников нормам, ценностям и требованиям организации.

Внутренние причины:

- слабая кадровая политика;
- противоречивость элементов организационной культуры;
- недостаточная информированность персонала и его ориентация исключительно на решение внутренних тактических задач и интересов своего отдела;
- неэффективная система мотивации;
- несоответствие квалификации сотрудников предъявляемым требованиям;
- отсутствие эффективной системы внутрифирменного обучения;
- отсутствие возможностей карьерного роста;
- некачественный отбор кандидатов при приеме на работу.

Персонал может находиться и под давлением внешних обстоятельств, которые можно представить в известной классической формуле ДИСКО.

Деньги – из-за них совершается 43 % предательств интересов фирмы.

Идеология – из-за нее совершается 12 % предательств интересов фирмы.

Секс – 32% конфиденциальной информации передается партнерам по сексу.

Компромат – нет информации, которую не дадут под угрозой разоблачения.

Особенности личности – человеческие пороки уносят до 7 % информации.

В последнее время в лексиконе все чаще стали появляться такие понятия, как моббинг и буллинг. *Моббинг* – коллективный психологический террор, травля кого-либо из работников его коллегами, подчиненными или начальством, осуществляемые с целью заставить его уволиться (распространение слухов, запугивание, социальная изоляция и унижение). *Буллинг* обозначает преследование «один на один», т.е. регулярное негативное поведение одного работника по отношению к другому или к целой группе работников (необоснованные придирки по мелочам, негативная оценка работы или отказ от какой-либо оценки, распускание грязных слухов и сплетен).

Кардинальное средство борьбы с такими явлениями – разработка в рамках ОК специального раздела или отдельного документа под названием «Философия компании в области безопасности», в которые органично впишутся положения:

- о строгой рабочей этике;
- о честности и отказе от интриг;
- об отношении сотрудника к имуществу и интересам фирмы;
- о внутрифирменной «горячей» линии связи;
- о поведении в экстренных и критических ситуациях;
- о сохранении работником конфиденциальности информации, полученной от компании.

К внешним аспектам философии безопасности компании можно отнести неукоснительное соблюдение всеми работниками компании Конституции, законодательства страны и ее подзаконных актов, нового Трудового Кодекса.

Глобализация экономической деятельности приводит к появлению все более увеличивающегося числа международных рекомендаций, использование и учет которых в политике компании повышают ее имидж, уважение и доверие со стороны потребителей и коллег. Примером могут служить последние документы, переработанные и дополненные, направленные на борьбу с вымогательством и взяточничеством, которые приняты Исполнительным комитетом Международной торговой палаты от 26.03.1996 г. и Организацией экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) с участием стран: Аргентины, Бразилии, Болгарии, Чили и Словакии – в декабре 1997 г. – Конвенция Международной организации труда (МОТ).

Другим немаловажным аспектом философии компании является ее социальная ответственность по охране окружающей среды и ее рациональному использованию. В последнее время набирает силу движение в поддержку идеи социальной ответственности бизнеса, которое окрепло после присоединения в 2000 г. ООН, в результате чего деловому сообществу был представлен Глобальный договор, принципы которого принимают на себя все члены сообщества (компании, неправительственные и профсоюзные организации, учреждения ООН).

Приведем содержание десяти основных принципов Глобального договора:

Права человека

1. Предпринимательские круги должны уважать права человека, права, провозглашенные международным сообществом, и способствовать их соблюдению.

2. Обеспечить свою непричастность к нарушениям прав человека.

Трудовые отношения

3. Предпринимательские круги должны поддерживать свободу создания профессиональных объединений и признавать право на заключение коллективных договоров.

4. Выступать за уничтожение всех форм принудительного труда.

5. Выступать за полное искоренение детского труда.

6. Выступать за ликвидации дискриминации в сфере труда и занятости.

Охрана окружающей среды

7. Предпринимательские круги должны способствовать предупреждению негативных воздействий на окружающую среду.

8. Предпринимать меры, направленные на повышение ответственности за состояние окружающей среды.

9. Содействовать развитию и распространению экологически чистых технологий.

Противодействие коррупции

10. Предпринимательские круги должны противодействовать коррупции во всех ее формах, включая вымогательство и взяточничество.

Модель развития позитивного отношения работника к компании включает три составляющие:

- благонадежность (готовность индивида не предпринимать действий, которые могут быть расценены как нарушение законов, норм и пропорций);

- лояльность (эмоционально окрашенная преданность и верность компании);

- приверженность организации (отождествление работника с организацией и ее культурой).

При разработке данной модели развития этих составляющих необходимо:

- разработать, согласовать и довести до работников основные положения философии безопасности компании: в виде памятки, брошюры, основных направлений развития, рабочих материалов;
- разграничить все должности в компании по нескольким позициям (*непоправимый урон* – руководство, топ-менеджеры, охрана; *умеренный риск* – линейный менеджмент, руководители отделов, проектов, отдельных разработок, ведущие специалисты; *слабый риск, сводящийся к минимуму* – категории персонала, не имеющие доступа к секретной и конфиденциальной информации);

- периодически сканировать крупные покупки топ-менеджера и отслеживание его участия в параллельном бизнесе, приобретении акций конкурентов, открытии собственной компании;
- задумываться при наличии периодически повторяющихся провалов при участии в тендере, при переговорах с клиентами, при уходе их к конкурентам, распространении слухов и сплетен о слабости компании, растущих рисках, нестабильности и проблемах, которые могут поставить под сомнение ведение бизнеса;
- активное вовлечение менеджеров высшего звена в разработку долгосрочных перспективных планов компании;
- создание атмосферы доверия, взаимной поддержки, возможности ощутить значимость каждого;
- общественная ответственность и осознание необходимости своего труда.

Безопасность найма

Анализ практики отбора персонала свидетельствует о расширении в последнее время требований к кандидату на вакансию. Помимо опыта работы, знаний, квалификации и навыков в работе все чаще рассматриваются требования к личностным качествам: ответственности, умению работать в коллективе, гибкости, оперативности, коммуникабельности, ориентированности на результат, лидерским качествам, способности нестандартно мыслить, креативности и т.д.

Методика отбора включает в себя следующие процедуры:

- документальная проверка (углубленная проверка документов и сведений; выяснение кредитной истории и прошлых обязательств; изучение призывных документов; изучение и проверка рекомендаций);

- медико-психологическая проверка (медицинское освидетельствование, психологические методы обследования, интервьюирование, анкетирование, тестовые процедуры на зависимость, использование полиграфа);

- административно-правовая проверка (изучение причин предыдущего увольнения; проверка наличия негативных связей – группы риска, криминал; проверка данных о гражданских делах и исках, проверка наличия судимости).

При проведении поиска и отбора персонала в режиме обеспечения максимальной безопасности компания может столкнуться со следующими проблемами.

1. До проведения отбора должно быть разработано и основой являться Положение об организационной культуре, кадровой стратегии и политике предприятия, об организационно-штатной структуре, о должностных инструкциях, о политике в области карьерного роста своих сотрудников.

Четко должна быть сформулирована процедура отбора:

- предварительное собеседование – мотивация прихода человека на работу;

- первичная оценка личностных качеств кандидата на основе анализа документов;
- тестирование;
- обработка и интерпретация результатов тестирования;
- итоговое собеседование и принятие окончательного решения о приеме на работу.

В процедуре отбора должны настораживать следующие моменты:

- противоречивость или бессистемность рассуждений и выводов претендента;
- нежелание глубоко вдаваться ни в одну из обсуждаемых проблем;
- явное нежелание обсуждать вполне этичную и безобидную тему;
- конфликтность, агрессивность, повышенная эмоциональность, обидчивость;
- самолюбование и упрямство при отстаивании собственных мнений;
- скрупулезная оценка содержательной стороны договора холериком и сангвиником;
- отсутствие внимания к содержанию трудового договора у флегматика и меланхолика;
- отсутствие чувства юмора и способности улавливать иносказательный смысл высказываний.

2. Вторая сложность – кто будет проводить исследования полученных результатов и кто принимает окончательное решение о приеме сотрудника на работу, поэтому весьма полезно и эффективно принимать сотрудников с испытательным сроком работы.

3. Третья проблема – где получить информацию о кандидате.

Для примера приведем данные опыта исследований американских менеджеров в этом вопросе, который дал следующие результаты, %:

- 18 - фальсифицированная информация о социальном страховании;
- 33 - использовали ранее другие имена;
- 32 - проживают по адресам, не указанным в анкете;
- 30 - скрывают судимости и нарушения;
- 39 - искажают историю своего образования;
- 28 - искажают сведения об истории своей занятости;
- 23 - скрывают, что были причинами дорожных происшествий, управляя транспортными средствами не в надлежащем состоянии, имеют просроченные водительские права;
- 65 - искажают информацию по основным пунктам заполнения анкеты.

4. Сложность юридического характера. Работодатель должен весьма тщательно изучать кандидата, чтобы не быть обвиненным в недобросовестном найме работника.

Поэтому наилучшими принципами обращения с информацией служит «развивающая модель», которая содержит следующие принципы работы с информацией:

- *уведомление* подразумевает информирование владельцев о том, какая информация о них собирается, кем, для чего, как она будет использоваться, будет ли доступна другим организациям и на каких условиях;

- *выбор* подразумевает предоставление индивидууму возможности самому принимать решение и давать разрешение на сбор, использование и распространение информации о себе, особенно деликатной информации о расе, национальности, религии, здоровье, криминальной жизни и сексуальной ориентации;

- *доступ* – возможность людей просматривать собственную информацию в базе данных компании, удостовериться, как эта информация содержится и не нужно ли что-либо исправить;

- *постоянство* означает сбор, использование и передачу частной информации в точном соответствии с уведомлением, данным владельцам, и их выбором;

- *безопасность* подразумевает защиту информации от доступа посторонних лиц;

- *передача* – обеспечение контрактного и технического контроля за передачей информации другим лицам;

- *правоохранительный аспект* дает людям право выбирать любой путь защиты своих прав, предоставляемый законами и правилами.

5. Регламентация основных аспектов жизнедеятельности компании. Это разработка и внедрение административно-правовых внутрикорпоративных документов, призванных обеспечивать безопасность на всех уровнях и этапах деятельности компании.

Административные методы воздействия на персонал

Административные методы делятся на четыре группы:

1. Организационно-стабилизирующие методы – законы, указы, правовые нормы, акты, кодексы, утверждаемые государственными органами для обязательного исполнения.
2. Методы организационного воздействия - договоры, контракты, должностные инструкции, регламенты, нормы труда, организационные схемы, программы.
3. Распорядительные методы – приказы, распоряжения, положения.
4. Дисциплинарные методы – замечание, предупреждение, выговор, штраф, временное отстранение от работы, понижение в должности, увольнение.

Документы, доводимые до сотрудника уже в период испытания или адаптации:

- правила внутреннего трудового распорядка;
- положение о технике безопасности и охране труда;
- положение о пожарной безопасности;
- положение о внутриобъектовом режиме;
- инструкция о защите конфиденциальной информации;

- положение о пропускном режиме;
- правила использования технических средств охраны и сигнализации;
- правила поведения в экстренных ситуациях;
- положение об отношении сотрудника к имуществу и интересам фирмы;
- положение о внутрифирменной «горячей линии» связи;
- инструкция по обеспечению безопасности на рабочем месте.

Должностная инструкция, является важнейшим элементом административного воздействия, который позволяет в реальном времени регламентировать и мотивировать деятельность работника в рамках конкретной должности, для успешного решения этой цели необходимо:

- четко определить цели деятельности сотрудника;
- на основе сформулированной цели определить совокупность задач по ее достижению;
- установить последовательность конкретных действий (обязанностей) сотрудника при решении каждой задачи;
- наделить сотрудника реальными правами (полномочиями), адекватными служебным обязанностям;
- разработать систему критериев, позволяющих оценивать эффективность работы сотрудника в рамках данной должности;
- определить порядок и взаимодействие сотрудника с персоналом в соответствии с должностью;
- установить систему его отчетности перед непосредственным руководителем.

Рассматриваются материальные, процессуальные нормы дисциплинарного характера, поэтому ко всем видам дисциплинарных нарушений работника закрепляется понятие *дисциплинарные санкции*:

- напоминание о необходимости выполнять обязанности;
- устное, письменное предупреждение, указание, замечание, выговор;
- временное отстранение от работы;
- увольнение по соответствующим основаниям;
- направление материала на рассмотрение в общественные организации (суды чести, профсоюзные организации, студенческий совет);
- правоохранительные органы.

К *экстраординарной дисциплинарной мере* относится увольнение без предупреждения и без выплаты выходного пособия после весьма сложных нарушений – кражи, обмана, фальсификации документов, разглашения конфиденциальной информации, отказа выполнять законное распоряжение руководителя, насильственные действия против сослуживцев, принятие взяток от клиентов фирмы и т.д.

Дисциплинарное слушание стенографируется, стенограмма хранится в личном деле работника, а копия передается ему. В случае обоснованного увольнения сотрудник уведомляется письменно. Работник вправе в течение 5 дней подать апелляцию в то подразделение компании, которое

уполномочено заниматься жалобами сотрудников, впоследствии результаты рассматриваются руководителем, и окончательный результат работник получает в письменном виде, который является завершающим в дисциплинарной процедуре.

Регламентирующие документы, позволяющие осуществлять административно-правовую мотивацию персонала

- Положение о конкурсном отборе претендентов на замещение вакантных должностей, о найме и увольнении персонала (регламентирует порядок приема и увольнения, заключения и расторжения трудового договора, порядок проведения конкурсного отбора и критерии этого отбора).
- Программа развития персонала (направления развития персонала, порядок проведения стажировок и других возможных форм обучения и развития).
- Положение об адаптации персонала (наставничество, кураторство, социально-психологическое сопровождение персонала в период адаптации и ротации).
- Положение об оценке и аттестации персонала (концепция, принципы оценки и аттестации).
- Положение о работе с молодыми специалистами (условия присвоения статуса молодого специалиста, порядок проведения стажировки, создание Совета молодых специалистов).
- Положение о формировании и подготовке резерва (регулирует порядок формирования и подготовки резерва на замещение должностей руководителей и специалистов).
- Положение о комиссии по трудовым спорам и порядке рассмотрения ею индивидуальных трудовых споров работников компании.
- Положение о работе с ветеранами (структура Совета ветеранов, цели, задачи, права и обязанности, социальные программы для ветеранов).

С целью повышения безопасности компании, снижения рисков использования персонала и вероятности судебных разбирательств с работниками определенные взаимоотношения персонала и компании в обязательном порядке должны также регулироваться договорной системой.

Особенности договорной системы

1. Договор финансирования обучения работника за счет средств работодателя (это может быть договор целевого займа, обязательство о возврате затрат).
2. Соглашение о неразглашении конфиденциальной информации.
3. Обязательство сотрудника о недопущении конфликта интересов.
4. Соглашение с сотрудником о взаимодействии с администрацией.

5. Обязательство сотрудника о возврате при увольнении имущества, денежных средств и документов.

6. Обязательство сотрудника о неиспользовании ресурсов компании в личных интересах.

7. Соглашение об ограничении совместительства.

8. Обязательство сотрудника о возмещении ущерба.

9. Соглашение о взаимодействии с органами безопасности компании и содействии при проведении внутреннего корпоративного расследования.

10. Соглашение о результатах интеллектуальной деятельности.

Группы риска

К группам риска относятся люди, которые испытывают зависимость, в результате чего становятся неблагонадежными и могут представлять угрозу для компании.

Зависимости бывают:

- фармакологические /химические/ (алкоголизм, табакокурение, наркомания, токсикомания, лекарственная зависимость);
- субстанциональные (компьютерные, игорные/гэмблинг/);
- эмоциональные (любовь, секс);
- пищевые и др.

Последствия угроз безопасности компании при наличии в ней групп риска:

- 1) управление работником извне может быть направлено на дестабилизацию организации, нанесение ей урона в том или ином виде;
- 2) попытки вовлечь других работников в зависимость, поиск единомышленников ведут к увеличению количества представителей группы риска в организации;
- 3) воровство и мошенничество используются для удовлетворения своей зависимости за счет работодателя;
- 4) разрушаются единение и сплоченность коллектива, его работоспособность;
- 5) возникает угроза непредсказуемого, опасного для окружающих поведения, вызванного аффективными реакциями страха и гнева, сниженным самоконтролем, отсутствием согласования между реальным и идеальным представлениями о себе, наличием фобий и маний, эмоциональной несдержанностью и импульсивностью;
- 6) нарушение техники безопасности обуславливает возможность возникновения несчастных случаев, снижения производственной безопасности в целом (в результате снижения координации движений, снижении слуха и зрения, сердечно-сосудистых заболеваний);
- 7) утечка информации чревата продажей конкурентам важнейшей конфиденциальной информации.

Меры должны быть комплексными с использованием различных психодиагностических методик, учитывая, что ряд зависимостей может появиться в процессе работы сотрудника в компании. Поэтому Агентство исследования и предотвращения мошенничества (Санкт-Петербург) разработало схему, представляющую достаточно продуманной и практичной – рис. 7.



Рис. 7. Меры предотвращения рисков
Внутреннее служебное расследование

Косвенным доказательством неблагополучной кадровой политики руководства, неумения грамотно управлять персоналом, контролировать его работу является появление работников, замеченных в различных правонарушениях, и для того, чтобы не пострадал имидж компании, в целях безопасности компании проводят внутреннее служебное расследование, которое должно быть регламентировано, а основные положения его – проработаны и доведены до каждого работника.

Примерная схема проведения внутреннего служебного расследования /ВСР/ в организации приведена на рис. 8.

Кроме этого используются *источники ВСР*: опросы пострадавшего, свидетелей, обвиняемого, предыстория, оперативность документов, подтверждающих нарушение, записи видеокамер; для *конфиденциальности ВСР* приглашаются специалисты по безопасности, специалисты аудиторских компаний или консультанты-аналитики из консалтинговых компаний безопасности, для демонстрации сотрудникам законопослушания и



Рис. 8. Схема проведения внутреннего служебного расследования

укрепления собственной репутации действия должны соответствовать нормам юридической практики и убедительности собранных доказательств.

Результаты служебного расследования могут представляться руководителю в виде справки, докладной записки или устного доклада, он вправе:

- не реагировать на проступок, признав подозреваемого невиновным;
- ограничиться напоминанием ему о необходимости выполнять обязанности;
- вынести устное (за мелкое нарушение дисциплины, хранится в личном деле 6 месяцев, после чего теряет силу и удаляется), письменное (за повторное мелкое или серьезное нарушение, действует 9 месяцев) или последнее письменное (за повторные нарушения или серьезный первый проступок, действует 12 месяцев) предупреждение;
- вынести замечание;
- дать строгое указание;
- направить материал на рассмотрение в общественные организации (суды чести, профсоюзный комитет, студенческий совет);

- вынести выговор;
- направить материалы вышестоящему руководителю;
- временно отстранить от работы;
- направить материалы в правовые органы;
- уволить по соответствующим основаниям.

Охрана коммерческой тайны

Проблема информационной безопасности, как наиболее важного ресурса, является характерной особенностью современного этапа развития экономики и базируется на современных информационных технологиях и интернетизации большинства сфер предпринимательской деятельности.

Утечка информации по своей сущности и по содержанию всегда предполагает противоправное (тайное или явное) завладение информацией (изделиями, приборами), содержащей коммерческую тайну, для использования в корыстных целях.

Наиболее привлекательным объектом посягательств является интеллектуальная собственность /ИС/, существующая в двух видах: промышленная (научно-техническая, технологическая, т.е. изобретения, открытия, методы производства, технологии, конструкторская документация, электронные схемы, программное обеспечение, рецепты приготовления и т.д.) и коммерческая (деловая, финансово-кредитная, т.е. деловые связи, сведения о поставщиках, о заключаемых контрактах и их условиях, о предполагаемых прибылях, информация о кредитах и банковских операциях, бухгалтерские и финансовые отчеты, заработная плата сотрудников, планы сбыта продукции, маркетинговые мероприятия, деловая переписка и др.).

Приемы и методы получения информации о конкурентах:

- 1) сбор информации из средств массовой информации (СМИ), включая официальные документы (например: судебные отчеты, кредитные истории, данные о регистрации организации);
- 2) биржевые документы, финансовые отчеты, выставочные экспонаты и проспекты, брошюры и рекламные материалы;
- 3) изучение продукции фирмы, ее особенностей и конкурентных преимуществ с целью раскрыть секреты производства (ноу-хау);
- 4) использование сведений, распространяемых болтливыми сотрудниками, особенно на конференциях, симпозиумах;
- 5) подкуп служащих конкурирующей фирмы;
- 6) наем на работу уволенного сотрудника конкурентов;
- 7) использование своего агента, засылаемого на работу к конкуренту, промышленный шпионаж;
- 8) «ложные» переговоры с фирмой-конкурентом;
- 9) кража документов, чертежей, образцов;
- 10) подслушивание переговоров, телефонных звонков с помощью современных технических средств;
- 11) шантаж и вымогательство.

Как видим персонал – один из главных каналов утечки информации, поэтому столь большое внимание следует уделять работе с ним, созданию условий, препятствующих утечке информации и способствующих защите интеллектуальной собственности.

Существует три общепринятых метода защиты ИС, которые необходимо учитывать, так как это отражается на развитии недобросовестной конкуренции, увеличении масштабов коррупции, снижении темпов создания и внедрения в интересах России наукоемких технологий:

- патент (оформленное право изобретателя законно монополизировать использование своего изобретения в течение установленного периода времени, срок действия патента 20 лет);

- авторское право (защита формы изобретения, например, поэтическая, музыкальная, литературная и т.д.);

- коммерческая тайна (отвечает интересам государства и бизнеса), она включает в себя следующие меры системы защиты: *законодательные /разработка и использование законодательных актов, регулирующих рассматриваемые вопросы/, морально-этические /кодексы поведения работников в рамках ОК/, физические /замки, решетки, электронные устройства, сейфы и т.п./, административные /режим секретности, правила доступа к информации, пропускной и внутренний режим, контроль за множительной техникой и т.п./, технические /применение различных защитных устройств/, криптографические /шифрование информации/, программные /применение специальных программ для защиты информации/.*

Увольнение работника, безболезненное для организации

Для организации важно уметь правильно набрать персонал, но важны и методы сокращения персонала, не вызывающие стресса ни у тех, кого увольняют, ни у остальных работников.

Остановимся на способах и мероприятиях «безопасного» увольнения работников, которых должны придерживаться организации /компании/ с различными культурами.

Способы:

- увольнение работника, как не прошедшего испытательный срок;
- использование механизма трудового договора с работником;
- проведение аттестации персонала /итоги дают оценки: соответствие занимаемой должности, повторная аттестация через год, несоответствие занимаемой должности/;
- досрочный выход на пенсию /противление работника инновациям, новым проектам, консерватизм и т.п./;
- реструктуризация организации или внедрение системы аутсорсинга;
- систематический мониторинг /программа «360», где все работники оценивают друг друга/;

- в случае организации работ по отдельным проектам, темам, программам /регулирование персонала типично для адхократической организации, цель которой осуществить самофинансирование/.

Мероприятия:

1. Подготовительные: перевод на работу без доступа к коммерческой тайне, выяснение будущего места работы, изучение причин увольнения и отношения к компании.

2. Проверочные: возврат имущества и документов, возврат затрат на обучение, возмещение нанесенного ущерба, ревизия передаваемых документов и ценностей.

3. Обязательственные: доп.соглашения о неразглашении коммерческой тайны, доп.соглашения об использовании результатов интеллектуальной деятельности, подтверждение информационных ограничений, подтверждение обязательств не работать у конкурентов.

4. Режимные: изъятие пропускных документов, изъятие атрибутики фирмы, изъятие печатей, ключей и т.п.

5. Процедурные: проверка юридической безупречности оснований, документов и процедуры увольнения, доведение приказа об увольнении, оформление «обходного» листа, проведение итоговой беседы, выдача трудовой книжки.

Есть и психологические аспекты «безопасного» увольнения работника:

- каковы бы не были причины увольнения сотрудника, он не должен испытывать чувство обиды, раздражения или мести;

- анализ контрдоводов и аргументов сотрудника в отношении характера работы, стиля руководства и взаимоотношений в коллективе;

- причина увольнения должна быть аргументирована и сообщена официально всем сотрудникам, что укрепляет политику и положение дел организации;

- этика увольнения предусматривает, что не следует увольнять человека в пятницу, за день до праздника, в день его рождения и т.п.;

- полезно кому-то из сотрудников, кто ближе общался с уволенным работником, поручить продолжение общения после увольнения – по крайней мере до тех пор, пока он не найдет новое место работы.

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН

Умение управлять поведением в условиях перемен в современном мире необходимо каждому менеджеру.

Изменения в частной жизни -- увеличение числа разводов, проблемы со здоровьем, изменения в карьере, наркомания, отчаянные попытки выжить в современном обществе и изменения на работе – новые продвинутые технологии, слияния, расширения, новые политики и процедуры, реорганизации, постоянно изменяющиеся обязанности и требования изменяют нашу жизнь и жизнь будущих поколений как

индивидуальном и организационном уровнях, так и в происходящих глобальных, межнациональных переходных процессах.

Например:

- основной режим коммуникации перешел от типографии к электронике – таким образом, изменился способ мышления, общения, самообразования;
- современные средства массовой информации позволяют мгновенно узнавать об изменениях и открытиях в другом полушарии, рост объемов информации стремителен;
- хрупкая экосистема планеты не в состоянии поддерживать способность рода человеческого к репродукции, нехватку полезных ископаемых или бороться с накоплением отходов;
- изменение доминирующих ролей в экономической и политической жизни на мировой арене;
- прогресс в сферах здравоохранения и генной инженерии обещает новые способы лечения болезней, но меняет людей в морально-этическом плане;
- все более скоростные виды транспорта, создающие новые экономические возможности, угрожают психологическими и экологическими потерями;
- переопределение традиционных ролей мужчины и женщины, этнических и расовых отношений ведет к реформированию общества и т.д.

Таким образом, главным фактором, предопределяющим успех в атмосфере перемен, становится уровень проявления восприимчивости, т.е. возможность впитывать огромное количество переменных процессов без каких-либо дисфункций в поведении.

Каждый человек движется по жизни с одной ему присущей, скоростью, позволяющей максимально эффективно справляться с переменами, это *скорость восприятия перемен*.

Наша жизнь протекает оптимально эффективно и плодотворно, когда мы движемся со скоростью, которая позволяет нам правильно воспринимать изменения, с которыми мы сталкиваемся, чтобы выдержать натиск перемен и не сорваться, оставаясь при этом физически и психически здоровыми.

Фундамент мироздания, бывший неизменным, стал разрушаться. Традиционные правила перестали гарантировать результат, т.е. наступило состояние неравновесия, результатом которого, например, стало неверие в идеалы, неуверенность в работе, сужение общения, отсутствие терпимости и гибкости, что влияет на качество нашей жизни и только от нас зависит, кем стать – архитекторами своего будущего или его жертвами.

Изменение качества рабочей силы вынуждает управленца решать новые проблемы, поэтому приобретение знания новых способов восприятия – самая главная перемена, когда-либо сделанная вами. Управлять переменами – жизненно важная задача для тех, кто хочет достичь личного и делового успеха.

Симптомы перемен

Существует множество симптомов, отражающих разные степени отклонения в поведении, связанные с шоком будущего, которые меняются от незначительных до крайних:

незначительные дисфункции:

- кратковременное раздражение, которое отвлекает внимание от работы;

- недостаток общения и недоверие к окружающим;

- меньшие честность и прямота высказываний;

- стремление защититься от нападения и перекладывание вины на другого;

- боязнь риска;

- постоянные конфликты с коллегами;

- меньшая эффективность работы в команде;

- неуместные вспышки гнева или радости во время рабочего дня;

- ухудшение семейных отношений;

дополнительные психологические и физические симптомы:

- чувство жертвы и бессилия;

- упадок духа;

- боли различной локализации;

- хроническая забывчивость;

- апатия и жалобы;

- мысли об увольнении;

крайние проявления дисфункции:

- злость, агрессивность;

- неприятие задач организации;

- остро негативное отношение к окружающим;

- забастовка;

- хронические депрессии;

- физические и психологические срывы;

- насилие в семье;

- склонность к суициду.

Менеджеры порой разводят руками – их старания ни к чему не приводят; они должны осторожно управлять потоком изменения, задавая себе вопросы: «Где ждать основную сложность перемен?», «Какова скорость изменений?», «Нужно ли продолжать?», «Кто первый воспримет новое?», «Как мне подготовить команду к грядущим изменениям?».

За видимой загадочностью человеческих изменений находится структура, состоящая из моделей и принципов – *структура перемен*. Выделим *восемь моделей процесса организационных перемен* - рис. 9, где восприимчивость – главный ключ возможности влиять на окружающие обстоятельства, планировать и воплощать желаемое, чтобы не стать жертвами перемен, а научиться процветать в периоды потрясений и отсутствия порядка.

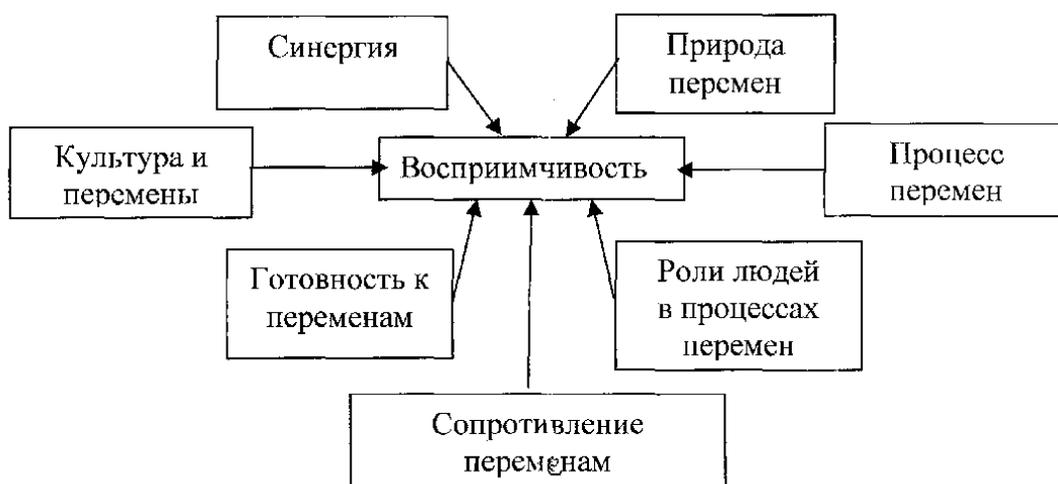


Рис. 9. Структура перемен

Модель *восприимчивости* является главнейшей, остальные семь – модели поддержки /дополнительные объемы информации/, которые добавляют силу и гибкость в возможности восприятия перемен.

«*Природа перемен*» первая из моделей поддержки, которая сопоставляет наши способности с масштабом задач /опасности, которые мы видим, и перспективы, о которых знаем/, стоящих перед нами. Определенное изменение может оцениваться людьми как положительное, так и отрицательное, переменна не так затруднительна, если она не прерывает обыденный ход вещей. Основным критерием для этого определения является степень контроля и управляемости ситуацией. Когда мы не способны управлять ситуацией, наступает чувство растерянности, в противном случае – чувство стабильности и психологического комфорта, что и является мотивом человеческого поведения. Вот почему ключевое различие между состоянием равновесия и хаоса определяется не величиной и несложностью происходящих событий, а степенью совпадений ожиданий и реальности.

Приведем пять ключевых принципов *модели «Природы перемен»*:

- 1) понимание того, что контроль над ситуацией – наше стремление, неопределенность же – стремление избежать;
- 2) возможность прямым или косвенным образом контролировать процесс осуществления изменений;
- 3) восприятие изменений со скоростью, адекватной скорости перемен, происходящих вокруг нас;
- 4) осознание направления переменны /*микроременны*, в которых изменяетесь лично вы, они воздействуют на семью, близких, друзей, знакомых; *организационные переменны* затрагивают нас – в учреждениях, влияющих на нашу жизнь; *макроременны*, в которых отражаются общемировые проблемы, в которых должен измениться каждый/;
- 5) умение воспринимать любые направления перемен, не выходя за пределы своего потенциала восприимчивости.

Вторая модель поддержки «Процесс перемен» отражает механизмы изменений индивидуума, его отношение к процессу, растянутому во времени. Средства массовой информации освещают происшествия в мире как отдельные, вырванные из жизни события, а не как непрерывно развивающуюся цепь событий, что порождает представление, что все случается одновременно, поэтому психологом К. Левиным в 1958 г. процесс перемен разделен на три стадии:

- настоящее /status quo - устойчивое состояние равновесия, либо начальное/ состояние;
- состояние перехода /трансформация/;
- желаемое /конечное/ состояние.

Проигравших всегда гораздо больше, чем победителей, но победители понимают, что поддержание status quo выше, чем цена трансформации, и что перемена обязательна.

Грамотный менеджер должен помнить правило Мерфи: если что-то плохое может случиться, то оно случится, и все гораздо сложнее, чем кажется на первый взгляд.

Успех перемен зависит от «болевого» менеджмента /усилия для преодоления критической массы информации, которые оправдывают разрушение status quo/ и применяемого «лекарства» /стремления к желаемому состоянию – индивидуальные жизненные установки/.

Приведем шесть ключевых принципов модели «Процесса перемен»:

- 1) отношение к переменам как к разворачивающемуся во времени процессу, а не как к событию, которое может случиться и не случиться;
- 2) понимание, что перемены стоят «дорого»;
- 3) уверенность, что сохранение status quo дороже, чем переход в новое, желаемое состояние;
- 4) осознание, что дискомфорт неопределенности есть естественная и неизбежная реакция на перемены;
- 5) знание необходимых «лекарств», помогающих преодолеть «боль» переходного периода;
- 6) способность видеть перемены с точки зрения разных участников этого процесса, с учетом их жизненных установок.

Третья модель поддержки - «Роли людей в процессах перемен» и их условное разделение обозначено следующими четырьмя типами: *руководители* /человек или группа людей - власть, определяющая перемены, несущая ответственность/, *исполнители* /человек или группа людей, непосредственно исполняющих запланированные изменения/, *«мишени»* /человек или группа людей, на которых направлено изменение/ и *«защитники»* /человек или группа людей, которые хотят осуществления перемен, но не имеют на это власти/.

Приведем пять ключевых принципов модели «Роли людей в процессах перемен»:

1) понимание и различение ключевых ролей людей в процессах перемен;

2) знание принципов эффективной работы взаимоотношений внутри организации;

3) понимание основных требований, предъявляемых к грамотному и сильному руководству;

4) понимание, что перемены должны поддерживаться руководителями всех уровней;

5) осознание, что заявления о необходимости перемен, не подкрепленные реальными действиями, чреваты серьезными отрицательными последствиями.

Четвертая модель поддержки «*Сопrotивление переменам*» - сила, противодействующая любому значительному отходу от status quo, сопротивление не переменам как таковым, а их последствиям.

Здесь важны жизненные установки: хочу и могу /способность, т.е. наличие необходимых навыков и умение ими пользоваться/, и воля /мотивация применения этих навыков в конкретной ситуации/.

Сопrotивление может быть скрытым /никак не проявляется, пока не приведет к срыву выполнения проекта/ и явным /выражается на заседаниях, в разговорах с коллегами или путем других публичных действий/.

Можно выделить восемь стадий негативной реакции на перемены: стабильность, бездействие, отрицание, гнев, поиски компромисса, депрессия, восстановление и принятие.

Стадиями положительного сопротивления изменениям являются:

- неинформированный оптимизм (классический пример: женитьба или замужество);

- информированный пессимизм (сомнение в правильности основного решения об изменении);

- подающий надежды реализм (появление ощущения, что с происходящим все-таки можно справиться);

- информированный оптимизм (состояние уверенности, являющееся результатом пройденных испытаний);

- завершение (стремление достичь контроля над обстоятельствами и избежать неопределенности, т.е. понять «цену» перемен, которую обязательно придется «заплатить»).

Пять ключевых принципов модели «*Сопrotивление переменам*»:

1) понимание основных механизмов сопротивления;

2) рассмотрение сопротивления как естественную и неизбежную реакцию на расхождение между ожидаемым и реальным;

3) интерпретация сопротивления как недостаток способности или воли;

4) поощрение открытого выражения сопротивления и самому выразить его открыто;

5) понимание, что сопротивление позитивным переменам так же естественно, как и сопротивление негативно воспринимаемым переменам, и

что эти две реакции развиваются по разным сценариям, которые можно предвидеть и которыми можно управлять.

Пятая модель поддержки называется «*Готовность к переменам*», она очевидна, если вы:

- инвестируете ресурсы (время, силы, деньги и т.д.) для достижения желаемого результата;
- настойчиво идете к цели и не отказываетесь от нее даже на полпути;
- отказываетесь от реализации планов, сулящих кратковременные выгоды и противоречащих общей стратегии достижения главной цели;
- твердо противостоите главным препятствиям и неудачам;
- творчески, находчиво и изобретательно решаете возникающие проблемы.

Четыре принципа модели «*Готовность к переменам*»:

- 1) понимание последовательности действий, необходимых для достижения готовности;
- 2) иметь достаточно времени для достижения эмоциональной и интеллектуальной готовности к изменению;
- 3) иметь руководителя, который понимает важность готовности персонала к изменениям;
- 4) понимание, что достижение готовности к крупным переменам всегда стоит дорого и приходится платить или за ее достижение, или за ее отсутствие.

Шестая модель поддержки называется «*Культура и перемены*». Усиливающаяся конкуренция на мировом рынке, рост требований клиентов, недостаток финансовых ресурсов, неадекватные организационные структуры отражаются в требованиях, которые побуждают к анализу недостатков корпоративной культуры организации и необходимости изменений.

Три ключевых принципа модели «*Культура и перемены*».

- 1) понимание воздействия корпоративной культуры на результат большого проекта перемен;
- 2) осознание, что большие преобразования в организации должны поддерживаться ее общей культурой и субкультурами;
- 3) понимание того, что при внедрении новшества, противоречащего корпоративной культуре, необходимы изменения в ней, чтобы она содействовала внедрению новшества.

Седьмой моделью, оказывающей мощное воздействие на другие шесть моделей, является «*Синергия и перемены*» /синергия - связующее вещество в управлении переменами/ - основа успешного проекта перемен. Эта модель начинает свое развитие с анализа взаимоотношений между основными участниками проекта перемен, которые могут быть: *саморазрушительные* /стороны не производят достаточно ресурсов: продуктивность, прибыль, прогресс, положительные чувства/, *статичные* /смесь продуктивных и непродуктивных образцов поведения, которая

может сохраняться только без перемен, создается видимая безопасность/ и синергичные.

Участники *синергичных* отношений не боятся перемен, они скорее ищут их и уверены, что справятся с любыми переменами. Предпосылками таких отношений выступают *воля*, которая возникает там, где есть общность целей и взаимозависимость, упорная работа и настойчивость в достижении цели и в конечном результате – повышение качества и *способность* – комбинация властных полномочий и коллективного менеджмента /форма управления/ как результат жестких условий экономики. Такие отношения создают команды, где есть разные точки зрения, обмен взглядами и идеями, открытое обсуждение и уважение вклада каждого в общее дело, а имеющиеся разногласия ведут к творческой синергии, которая направлена на общее дело, что называется менталитетом «общей стрелковой ячейки», где обязательно поддерживается здоровый баланс власти в отношениях.

Три ключевых принципа модели «Синергия и перемен»:

- 1) понимание всей важности синергии для успеха перемен;
- 2) желание и способность объединиться в единую команду;
- 3) умение прислушиваться к мнениям, отличным от вашего собственного, ценить их, выработать единую точку зрения.

Ответ на кризис перемен

Политики, руководители и просто граждане должны быть подготовлены к управлению собственными ресурсами. Для этого необходимо разгадать динамику восприимчивости перемен, понять ее действие с целью выработки механизмов защиты против неожиданностей судьбы.

Чтобы успешно осуществлять преобразования, необходимо предвидеть следующее:

- как и когда люди отреагируют на изменение;
- как они будут выражать свое сопротивление;
- какой уровень готовности необходим для достижения успеха;
- какой уровень готовности может быть достигнут;
- как семейная, организационная и общественная культура повлияют на конечный результат;
- существуют два типа ориентации на кризис перемен: ориентация на опасность и ориентация на потенциальные возможности.

Люди, ориентированные на опасность, рассматривают кризис перемен как угрозу своей безопасности, считая, что изменения должны проходить по строго логичному, проверенному сценарию с использованием типичных защитных механизмов:

- отказ: «Не вижу никаких оснований для изменения намеченного курса»;
- искажение: «На мой взгляд, эта информация не так уж плоха»;
- заблуждение: «Все эти разговоры о высоких технологиях не более

чем сотрясение воздуха. Не волнуйтесь, никакой компьютер не сделает нашу работу».

Защитные реакции по отношению к переменам редко бывают эффективными, т.к. в них заложены желания скрыть свой страх перед переменами, недостаток знаний и склонность видеть во всем муть и интриги.

Люди, ориентированные на потенциальные возможности, используют перемены не как проблему, а как новые возможности и захватывающие перспективы, чтобы стать независимыми и самодостаточными. И здесь уместно привести пять основных характеристик людей такого типа:

1. Проявление чувства безопасности и уверенности в себе, основанное на том, что жизнь сложна, но предоставляет огромное количество возможностей, т.е. позитивного отношения к жизни:

- восприятие будущего как комбинации множества переменных величин;
- отношение к разрыву между желаемым и реальностью как к естественному результату изменчивости мира;
- понимание жизни в основном как совокупности парадоксов, а не противоречий;
- понимание крупных перемен как временного дискомфорта, предоставляющего множество возможностей;
- убежденность в том, что из каждого испытания можно извлечь важные уроки;
- вера в то, что усилия всегда вознаграждаются.

2. Ясное представление о том, чего они хотят добиться:

- твердая уверенность в выбранной цели, служащая руководящей и направляющей линией, которой человек следует несмотря на все трудности и проблемы.

3. Особая гибкость при столкновении с неопределенностью:

- убежденность в том, что процессом перемен можно управлять;
- высокий уровень терпимости по отношению к неопределенности;
- быстрое восстановление после неудачи или разочарования;
- знание своих сильных и слабых сторон, границ своих возможностей;
- готовность вносить коррективы в свои убеждения и жизненные установки;
- умение пользоваться помощью и поддержкой окружающих;
- чувство юмора.

4. Выработка подходов к управлению неопределенными, переходными ситуациями, т.е. организаторских способностей:

- умение видеть и выявлять скрытые причины сложных ситуаций;
- умение устанавливать приоритеты и менять их при необходимости;
- умение одновременно работать над несколькими задачами и успешно их решать;
- понимание, когда нужно обратиться за помощью;
- убежденность в том, что важные действия необходимо предпринимать только после тщательного планирования.

5. Реализация перемен, а не защита от них, т.е. желание стать сторонниками активных опережающих действий:

- умение определить, когда перемены неизбежны, необходимы или полезны;
- умение правильно распоряжаться ресурсами, творчески и по-новому подходить к ситуации;
- готовность рисковать, невзирая на возможные негативные последствия;
- умение извлекать уроки из своего и чужого опыта реализации перемен и пользоваться этими уроками в аналогичных обстоятельствах;
- умение решать проблемы и работать в команде;
- умение оказывать воздействие на окружающих и разрешать конфликты.

Не существует людей, которые могут выбрать 100%-ную преобладающую ориентацию, т.к. человек не готовый «продукт», а переменчивая «субстанция», поэтому следует привести следующий континуум восприимчивости человека, который позволяет оценивать каждому свои изменения в ту или в другую сторону – табл. 5.

Чтобы достичь эффективности в управлении изменениями, следует, наряду с рассмотренными структурой изменения, принципами восприимчивости, следовать **алгоритму изменений**, который находится в постоянном движении, т.к. и характер работы, и время, и окружение могут влиять на человека и изменять его по континууму восприимчивости. Обозначим характерные элементы **алгоритма изменений**:

Основная характеристика

восприимчивости - позитивное отношение к жизни (жизнь трудна, но полна неожиданностей)

Отличительное свойство - взгляд на будущее как на комбинацию множества переменных величин

Основная модель

поддержки - модель сопротивления

Принцип, вытекающий из

модели сопротивления - люди, переживающие крупные изменения, будут более восприимчивыми, если они понимают, что типично, как и сопротивление негативным изменениям, и что два этих вида сопротивления развиваются по разным сценариям, которые можно предвидеть и которыми можно управлять

Урок, извлеченный из этого принципа

- неинформированный оптимизм всегда предшествует информированному пессимизму.

Только путем повышения своего уровня восприимчивости мы можем ответить на растущую сложность и неопределенность современной жизни.

КОНТИНУУМ ВОСПРИИМЧИВОСТИ

Низкий тип (люди, ориентированные на опасность)	Высокий тип (люди, ориентированные на потенциальные возможности)
Отношение к жизни	
Считает мир бинарным и последовательным	Считает мир сложным и многогранным
Ожидает, что будущее упорядочено и предсказуемо	Рассматривает будущее как комбинацию множества переменных величин
Считает собственные неудачи и нереализованные планы результатом интриг и личной мести	Считает отклонение действительности от ожидаемого естественным результатом меняющегося мира
Тратит время на разрешение противоречий	Тратит время на понимание парадоксов
Видит в крупных переменах неудобства и проблемы, которых надо избежать	Видит в крупных переменах не только неудобства, но и возможности, которыми нужно воспользоваться
Считает, что трудности не несут в себе ничего положительного	Считает, что из трудностей можно извлечь полезные уроки
Считает, что жизнь, как правило, наказывает	Считает, что жизнь, как правило, вознаграждает
Целеустремленность	
Не хватает общего видения жизни и ее целей и/или способности достигать этих целей	Имеет твердую уверенность в выбранной цели, служащей руководящей и направляющей линией, которой следует, несмотря на все трудности и проблемы
Гибкость	
Воспринимает перемены как загадочное явление	Полагает, что перемены – это управляемый процесс
Низкий уровень терпимости по отношению к неопределенности, что выражается в неспособности действовать в сложной, неоднозначной обстановке	Высокий уровень терпимости по отношению к неопределенности
Длительное восстановление после неудачи или разочарования	Быстрое восстановление после неудачи или разочарования
Ощущает себя жертвой в периоды перемен	Чувствует себя уверенно в периоды перемен
Берется за осуществление проектов перемен, которые превосходят его личные возможности и возможности организации	Знает свои сильные и слабые стороны, границы своих возможностей
Не может отойти от старых схем и методов работы, менять свои жизненные установки	Пробует все новое и при необходимости корректирует свои жизненные установки
Не развивает и не поддерживает отношений, которые впоследствии могут оказаться полезными	Полагается на поддержку людей, связанных с ним хорошими отношениями
Не проявляет терпения, понимания и чувства юмора при столкновении с переменами	Проявляет терпение, понимание и чувство юмора при столкновении с переменами

Низкий тип (люди, ориентированные на опасность)	Высокий тип (люди, ориентированные на потенциальные возможности)
Организаторские способности	
Теряется при столкновении с противоречивой информацией	Выявляет скрытые причины сложных, противоречивых ситуаций
Берется за большое число различных проектов перемен, что истощает потенциал восприимчивости	Объединяет в одно целое проекты, порой не связанные друг с другом, и осуществляет их
Не умеет устанавливать и/или изменять приоритеты	Устанавливает и изменяет приоритеты (при необходимости)
Не может эффективно выполнять несколько заданий одновременно	Эффективно выполняет несколько заданий одновременно
Переносит все стрессовые ситуации, возникшие в одной сфере деятельности на другие стороны жизни,	Умеет управлять стрессом и не переносит его в другие области деятельности
Не умеет обращаться за помощью при необходимости	Понимает, когда необходимо обратиться за помощью
Руководствуется сиюминутными решениями	Предпринимает действия после тщательного планирования
Активность	
Не может предвидеть потенциальные перемены	Определяет, когда перемены неизбежны, необходимы или выгодны
Строго придерживается старых методов работы	Творчески подходит к осмыслению ситуации
Не рискует, если не может просчитать последствия	Рискует, несмотря на возможные негативные последствия
Не извлекает никаких уроков из предыдущего опыта	Умеет извлекать уроки из своего и чужого опыта
Реагирует на собственные неудачи	Воспринимает неудачу как сигнал к активизации
Не способен оказывать влияние на других людей, не умеет разрешать конфликты	Способен оказывать влияние на других людей и разрешать конфликты

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Андреева Г.М. Социальная психология: учебник для высших учебных заведений. – М.: Наука, 1994.

Введение в практическую психологию: учебное пособие для высших учебных заведений/под ред. Ю.М. Жукова и др. – М.: Наука, 1994.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: учебник. – 2-е изд. – М.: Гардарика, 1995.

Вудок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя – практика/ пер. с англ. – М.: Дело, 1991.

Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Донели Д.Х. Организационное поведение, структура, процессы/ пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Грейсон Дж.-мл., О.Депл К. Американский менеджмент на пороге XXI века/ пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.

Гришина Н.В. и др. Общение в трудовом коллективе. – Л.: Лениздат, 1990.

Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы/ пер. с англ. – М.: Бук Чембер Интернешнл, 1992.

Кантер Р. Рубежи менеджмента/ пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 1999.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Как выработать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично. Как перестать беспокоиться и начать жить. – М.: Прогресс, 1990.

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник.– 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. – 384 с.

Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы (на материалах 120 российских компаний): практическое пособие. – М.: ИНФРА-М, 1997.

Лютенс Ф. Организационное поведение/ пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации/ пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1996.

Мескон и др. Основы менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 1998.

Научная организация труда. Управление – это наука и искусство. – М.: Республика, 1992.

Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.

Организационное поведение. Практикум/ под ред. Г.Р. Латфуллиной, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.

Резник С.Д., Игошина И.А. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации) учеб.пособие/ под ред. С.Д. Резника. – М: ИНФРА-М, 2006. – 256 с.

Смирнов Э.А. Теория организации: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2003. - 248 с.

Сопер П.Л. Основы искусства речи/ пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Прогресс, 1992.

Филиппов А.В. Работа с кадрами. Психологический аспект. – М.: Экономика, 1990.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех/ пер. с нем. – М.: Прогресс, 1993.

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: Норма, 1998.

Шрадер Г. Руководитель сообразно ситуации/ пер. с нем. – М.: Интерэкспорт, 1994.

Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1990.

ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ

Терминология часто дает ключ к идейной направленности

- АБСЕНТИЗМ** - трудовая дисциплина;
- АБСТРАКЦИЯ** - выделение одних признаков предмета или явления и отвлечение от других;
- АМОРАЛИЗМ** - (от греч. А – отрицательная частица и от лат. *moralis*- нравственный - моральный принцип, обосновывающий нигилистическое отношение к общественным, и в первую очередь общественным, нормам морали и провозглашающий безнравственность законным способом поведения личности; безразличие к требованиям морали и общепринятым нормам поведения в обществе;
- АНОМАЛИЯ** - (пер. с греч. *anomalía* – букв. неровность) – неправильность, отклонение от нормы, от общей закономерности;
- АССОЦИАЦИЯ** - (от лат. *associatio* – соединение) – связь между элементами психики, благодаря которой появление одного элемента, в определенных условиях, вызывает другой, с ним связанный; отражает реальные связи предметов и явлений; объединение организаций одного рода, не теряющих свою полную самостоятельность;
- АТТРАКЦИЯ** - привлекательность;
- АТРИБУЦИЯ** - внешнее проявление;
- АФФЕКТИВНЫЙ** - позитивный или негативный. Аффективность – эмоции, желания;
- БАНК** - форма компании, специализирующаяся на финансово-кредитных операциях; банк может быть: *банком-эмитентом* (выпускает в обращение денежные знаки, ценные бумаги, платежно-расчетные документы), *банком-корреспондентом* (выполняет на основе корреспондентских договоров поручения друг другу по платежам и расчетам через специальные открытые счета), *ипотечным* (выдает долгосрочные денежные ссуды под залог недвижимого имущества /земли, строения/, выпускает закладные листы);
- БИОЛОГИЧЕСКАЯ**
- ПРИЧИНА** - сила;
- БИРЖА** - предоставляет помещения, гарантии, расчетные и информационные услуги от сделок с ценными бумагами или товарами, получает комиссионные от сделок и формирует определенные ограничения на торговлю (бывают государственные и частные, товарные и фондовые);
- БИХЕВИОРИЗМ** - крупная школа психологии, представленная работами Павлова, Уотсона, Скиннера; научное направление, возникшее в конце XIX-начале XX вв. Оно исходит из идеи единства науки, которое обусловлено наличием у человека лишь одного надежного способа познания мира – его постижения через непосредственно наблюдаемый опыт, систематизируемый по законам логики;
- БРОКЕР** - посредник при заключении сделок, сводящий контрагентов, действующий без договора, на основе отдельных поручений, вознаграждается за отдельно проданную продукцию;
- ВЕНЧУР** - микро- и малое предприятие, создаваемое крупной компанией для разработки, обработки и опытного внедрения новых технологий, продукции и услуг;
- ВОСПРИЯТИЕ** - системность, константность, предметность, избирательность;

- ГОСУДАРСТВО** - по Аристотелю (греч. философ 384-322 до н.э.) *Энтелехия* - активное начало, превращающее возможность в действительность;
- ГУМАНИЗМ** - отношение к человеку как к высшей ценности, что предполагает признание всех основополагающих прав человека;
- ДЕВИАНТНОСТЬ** - отклоняющееся поведение от системы ценностей, установок, способов поведения и жизненных стилей социальной группы; система поступков или отдельные поступки, противоречащих принятым в обществе правовым или нравственным нормам;
- ДЕГРАДАЦИЯ** - (пер. с франц. – упадок) ухудшение составляющих экономической системы, ее распад, развал, потеря организации, управления;
- ДЕПРИВАЦИЯ** - неравенство доступа к социальным благам;
- ДЕСПОТИЯ** - неограниченная самодержавная власть, отличающаяся беззаконием произволом и самоуправством;
- ДЖОБЕР** - фирма-посредник, скупающая крупные партии дефицитных и промышленных товаров для быстрой перепродажи;
- ДИЛЕР** - оптовый, реже розничный посредник, который ведет операции от своего имени и за свой счет; различают понятие эксклюзивный и авторизованный (сотрудничает с производителем на условиях франшизы /льготы/); в логистической цепи занимает положение, близкое к конечным потребителям;
- ДИССОЦИАЦИЯ** - (от лат. dissociation – разъединение, разделение) – психическое нарушение связанности психических процессов;
- ДИСТРИБЬЮТОР** - оптовый и розничный посредник с правом торговли на определенной территории и в течение определенного срока, по договору приобретает право продажи продукции; в логистической цепи занимает место между производителем и дилером;
- ДИСФУНКЦИЯ** - положение, при котором некоторые последствия социальной деятельности прелятствуют другой деятельности. Нарушение, расстройство функций, преимущественно качественного характера, например, нарушение чувства обоняния;
- ДИСКРИМИНАЦИЯ** - лишение и ограничение прав определенных групп граждан по национальному, поло-возрастному, религиозному, расовому признакам, по политическим убеждениям;
- ДОГМАТИЗМ** - тип мышления, базирующийся на индивидуальной или групповой приверженности людей к истинным целям, ценностям или средствам освоения мира; главный признак – отрыв сознания (теории) от практики;
- ДОМИНАНТЫ** - привычные, хорошо знакомые элементы;
- ДОМИНИРУЮЩАЯ ИДЕОЛОГИЧЕСКАЯ УНИФИКАЦИЯ** - (от лат. unio – единство + facere – делать) приведение чего-либо к единой норме, к единой форме, к единообразию; - в идеологии (например, коммунистическая); специфические виды убеждений, определяемые экономическим устройством;
- ИНДИВИД** - определение жизни как физического явления – рождение;

- ИМИДЖ** - (в пер. с англ. – репутация) престиж фирмы, качество товара, точность выполнения принятых обязательств, формы общения с клиентами. Имидж, прежде всего, проявляется в ассортименте и качестве продукции, утверждает за фирмой репутацию поставщика товаров современных (особо модных – для товаров широкого потребления, высокого технического уровня – для техники и товаров длительного пользования) и высокого качества. Имидж тесно связан с товарным знаком фирмы и фирменным стилем;
- ИНДИВИДУАЛЬНО-ТИПИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА** - первичные индивидуальные свойства – конституция, нейродинамика, функциональная асимметрия;
- ИНДИВИДУАЛЬНОСТЬ** – индикатор поведения человека /как чувствует, как думает, как ведет себя/;
- ИНТЕЛЛЕКТ** - способность находить решения в новых ситуациях (практический - первый детский, абстрактный – приобретенный в результате биологического созревания, носит поступательный характер). Различают вербальное, числовое и пространственное измерения, к которым прибавляется память и индукция, т.е. способность находить решения в новых ситуациях;
- ИНЖИНИРИНГОВАЯ ФИРМА** - бизнес, основанный на предоставлении услуг клиенту при строительстве промышленных и других объектов;
- ИМИДЖМЕЙКЕР** - специалист в области политической рекламы и технологий, создания положительного образа кандидата и его политической платформы в глазах общественного мнения;
- ИМПЛИКАЦИЯ** - (от лат. *implicare* – тесно связанный) логическая операция, образующая сложное высказывание из двух высказываний посредством логической связи, соответствующей союзу «если», «то»;
- ИНТЕГРАЦИЯ** - (пер. с лат. – восстановление, восполнение) различают вертикальную (объединение, слияние, кооперация) и горизонтальную (объединение с учетом однородности деятельности) интеграции;
- ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ СПОСОБНОСТИ** - способности к расчетам, пространственному воображению, скорости принятия решения, логике; память, общая эрудиция;
- ИНТРОВЕРТ** - обращенный внутрь, психологическая характеристика, направленная на внутренний мир; переживающий самоуглубленно; понятие введено Юнгом;
- КАМПАНИЯ** - (от франц. – поход) специально организованные мероприятия по осуществлению определенных форм деятельности; например: военная, хозяйственная, политическая, избирательная и т.п.;
- КАРТЕЛЬ** - долговременное договорное объединение ряда компаний для выполнения функций, связанных с созданием благоприятной инфраструктуры их бизнеса;
- КОАЛИЦИЯ** - объединения, создаваемые на добровольных началах; пришло в обиход в 1792 г., когда образовался союз Австрии и Пруссии против революции во Франции;
- КОЛДОГОВОРНЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ** - ведутся тогда, когда между руководством предприятия и его работниками заключается коллективный договор о взаимных правах и обязанностях;

- КОМИССИОНЕР** - оптовый и розничный посредник только для производителя, не являющийся собственником продукции; производитель (комитент в данной операции) наделяет правом комиссионера заключать договора о поставке продукции от его имени, комиссионер несет ответственность за сохранность товара;
- КОММУНИКАЦИЯ** - (пер. с лат. communico – делаю общим, связываю, общаюсь) общение, смысловой аспект социального взаимодействия. Действия, сознательно ориентированные на смысловое их восприятие другими людьми, иногда называют коммуникативными действиями. Основные функции коммуникационного процесса состоят в достижении социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента;
- КОМПРОМИСС** - соглашение на основе взаимных уступок;
- КОНАТИВНЫЙ** - реакция на поведение;
- КОНСЕНСУС** - согласие, общее мнение; принятие решения или текста договора;
- КОНСОЛИДАЦИЯ** - укрепление, сращивание. Использование прибылей, получаемых от торговли спекулятивными акциями путем вложения капитала в более надежные акции;
- КОНСОРЦИУМ** - долговременное договорное объединение ряда однородных компаний при сохранении фирменной независимости;
- КОНЦЕПЦИЯ** - замысел, определяющий стратегию действий, при осуществлении реформ, проектов, планов, программ; система взглядов на процессы и явления в природе и в обществе;
- КОНЦЕРН** - долговременное договорное объединения ряда компаний для формирования полной технологической цепи;
- КОНФЛИКТ** - (от лат. – conflictus – столкновение, серьезное разногласие, спор) развитие взаимодействия оппонентов по поводу различия их интересов и позиций;
- КОНЦЕПТУАЛЬНОЕ МАСТЕРСТВО** - умение анализировать сложные ситуации, определять проблемы, а также альтернативные подходы к их решению и выбирать среди них оптимальные;
- КОРНЕР** - кратковременное договорное объединение ряда организаций; занимается торгово-закупочной деятельностью;
- КОРПОРАЦИЯ** - аналог АО, занимается лизинговыми, факторинговыми и другими финансовыми операциями;
- КОРРЕЛЯЦИЯ** - соотношение между различными измерениями, общее измерение;
- КРЕАТИВНОЕ ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ** - (пер. с лат. creatio – создание) творческое принятие решений, которое, будучи реализовано, создает качественно новые материальные и духовные ценности;
- КУЛЬТУРА** - иерархическая организованная система устойчивых во времени потребностей, видов деятельности, любой ценностно-окрашенной информации, передающихся из рук в руки и сохраняющих внутренний смысл для каждого последующего поколения; замена национальной валюты на новые международные денежные активы; метод бухгалтерского учета; слияние 2-х или нескольких фирм или компаний;
- ЛАТЕНТНОСТЬ** - разновидность теневых процессов;

- ЛЕГИТИМНОСТЬ** - важная промежуточная переменная, без учета которой невозможно предсказать, выльются ли в реальный конфликт чувства враждебности, порожденные неравным распределением прав и привилегий; политическое оправдание власти, признание ее права управлять и согласие подчиняться;
- ЛИЧНОСТЬ** - особенности познавательных свойств и качеств: феномен (ценности, знания, сознание);
- ЛОББИЗМ** - целенаправленная работа с целью добиться принятия решения, отвечающего конкретным интересам;
- ЛОКАУТ** - закрытие работодателем предприятия в целях оказания давления на рабочих и достижения соглашения на условиях работодателя;
- МЕДИАЦИЯ** - (пер. с лат. – *mediatio* – посредничество) в международном споре третьей не участвующей в споре стороной;
- МАРГИНАЛИЗАЦИЯ** - нахождение на краю;
- МЕЛИОРИЗМ** - теория об усовершенствовании мира;
- МЕНТАЛИТЕТ** - глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания, включающий и бессознательное, совокупность готовностей, установок и предрасположений индивида или социальной группы действовать, мыслить, чувствовать и воспринимать мир определенным образом. Менталитет формируется в зависимости от традиций, культуры, социальных структур и среды обитания и сам, в свою очередь, их формирует, выступая как трудно определяемый виток культурно-исторической динамики;
- МОНИТОРИНГ** - постоянное непрерывное отслеживание и оценка политической ситуации, какого-либо процесса с целью выявления его динамики и соответствия желаемому результату;
- МОТИВ** - сознательное побуждение к деятельности субъекта, связанное с удовлетворением потребности;
- МОТИВАЦИЯ** - влечение или потребность (внутренний аспект), побуждающие нас действовать с определенной целью (внешний аспект, часто переживаемая и бессознательная причина поведения);
- НИГИЛИЗМ** - (пер. с лат. – *nihil* – ничто) точка зрения абсолютного отрицания, не связанного ни с какими положительными идеалами;
- ОЛИГАРХИЯ** - власть узкой группы лиц в государстве на основе происхождения, богатства или принадлежности к правящей элите;
- ОРГАНИЗАЦИЯ** - объединение людей, совместно реализующих определенные цели и действующих на основе принятых правил и норм;
- ОРГАНИСТЫ** - приверженцы теории, в которой общество рассматривается по аналогии с человеческим организмом, как неразложимого целого;
- ОРДОКСИЯ** - (пер. с греч. – *orthodoxos* – правоверный) теория, неуклонно придерживающаяся определенного убеждения, направления, учения; согласие с учениями, проповедуемыми церковью, ей противостоят иноверие и ересь;
- ПАРАДИГМА** - (пер. с греч. – *paradigma* – пример, образец) пример из истории, взятый для доказательства, сравнения; вид науки, которой исследователи привычно занимаются изо дня в день; принципы и приемы, отображающие политическую реальность, задающих логику организации знаний, модель теоретического истолкования политических явлений;

- ПАТТЕРН** - система элементов или структура, обнаруживаемая в различных контекстах или на различных уровнях;
- ПАЦИФИЗМ** - (от лат. – умиротворяющий) мировоззренческое направление и соответствующее ему движение, отвергающее любую войну как средство разрешения спорных вопросов;
- ПЕРЦЕПЦИЯ** - восприятие;
- POST FACTUM** - после свершившегося;
- ПОСТУЛАТ** - (от лат. – postulatium – требуемое) предпосылка, допущение, положение, не отличающееся самоочевидностью, но все же принимаемое в данной науке за исходное без доказательств;
- ПРЕНИЯ** - публичное обсуждение вопросов, имеющих общественную значимость;
- ПРИПИСЫВАНИЕ** - вымысел;
- ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ** - восприятие субъекта и других внешних атрибуций;
- ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ПРИЧИНА** - ум, воля, хитрость;
- РЕДУКЦИОНИЗМ** - (пер. с лат. – reduction – отодвигание назад, возвращение) концепция, утверждающая возможность полного сведения высших явлений жизни к низшим, основополагающим; социальные концепции, которые сопряжены с попытками объяснить ряд феноменов с точки зрения единственного определяющего фактора;
- РЕЛЕВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ** - относящаяся к конкретному делу;
- РЕНОМЕ** - (пер. с франц. – репутация) установившееся мнение о человеке, фирме;
- РЕПУТАЦИЯ** - создавшееся мнение о качествах, достоинствах и недостатках человека, фирмы, товара;
- РЕССЕНТИМЕНТ** - не прямое отрицание ценностей или групп, на которые обращены негативные эмоции; это скорее бессильная злоба, соединенная с завистью; то, что открыто отрицается и осуждается, является предметом тайного вождления;
- РЕСПЕКТАБЕЛЬНОСТЬ** – (от франц. – respectable – достойный уважения) почтенный, степенный, важный;
- РЕСТЛЕР** - шоу, построенное на выделении адреналина;
- РЕФЛЕКСИВНАЯ РЕГУЛИРУЮЩАЯ ФУНКЦИЯ** – самонаблюдение;
- РОЛЬ** - способ поведения людей, соответствующий принятым нормам и зависящий от их статуса или позиции в группе;
- СЕКМЕНТЫ** - социальные группы;
- СЕНЗИТИВНОСТЬ** - чувствительность;
- СИНДИКАТ** - объединение компаний на базе договорных соглашений для осуществления всей цепочки коммерческой деятельности;
- СОЦИАЛ-ДАРВИНИЗМ** – учение, в котором основные положения дарвинизма перенесены на объяснение социальных, общественных процессов. Дарвинизм – наука об общих законах исторического развития живой природы и путях управления процессами образования новых органических форм. В основе дарвинизма лежит учение о естественном отборе (выживает сильнейший, наиболее приспособленный) – принцип выживания наиболее приспособленных;

ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННАЯ

ГРУППА

- долговременное договорное объединение ряда компаний, действующее как основное для технологической или экономической интеграции;

ФРУСТРАЦИЯ

- (с лат. – обман, тщетное ожидание, расстройство, разрушение планов) психическое состояние, возникающее вследствие реальной или воображаемой помехи, препятствующей достижению цели; проявляется в ощущении гнетущего напряжения, тревожности, отчаяния, психологического стресса;

ФУНКЦИИ УСТАНОВКИ – ориентиры, позволяющие воспринимать человека, событие, сообщение;

ФУНКЦИОНАЛИЗМ

- принцип системного анализа, основывающийся на вычленении исследуемого объекта (общества, социального процесса) в качестве целого; разложение его на составные части (элементы, факторы, переменные) и выявлении функциональных зависимостей между ними; учение, согласно которому некоторые объекты мысли являются не реальностями, а функциями других данностей;

ХОЗЯЙСТВЕННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ

- особая форма человеческой деятельности, направленная на преобразование бытийной стороны жизни в соответствии с разделяемой обществом системой ценностей и нормативной культурой;

ХОЛДИНГ-КОМПАНИЯ - АО, владеющее контрольным пакетом акций юридически самостоятельных банков и небанковских компаний; не допускается создание в сельском хозяйстве, торговле товарами производственно-технического назначения, в общественном питании и бытовом обслуживании населения, в сфере транспорта (кроме железной дороги и трубопроводов);

ЦЕННОСТИ

- любые вещи, идеи, политические и экономические программы, которые могут стать объектами веры и обладают сильной эмоциональной привлекательностью; набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни;

ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ

- оценки субъектом окружающей действительности, являющиеся предпосылками направленной деятельности

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ

- 1) сосредоточение управления или руководства в одном месте, в каком-либо едином центре, сосредоточение большей части государственных функций в ведении центральных учреждений

ЭВОЛЮЦИЯ

- (от лат. – evolutio – развертывание) одна из форм движения в Природе и обществе – непрерывное, постепенное количествен-

ЭКЗОГЕННЫЙ

- (пер. с греч. exo – снаружи, вне+ с греч. genos – род, происхождение) что-либо внешнего происхождения, вызываемое внешними причинами;

ЭКСПЛИЦИТНОСТЬ

- (от лат. – explicatio – объяснение, развертывание) объяснение, особенно условных обозначений; этап исследования, заключающийся в раскрытии сущности того или иного предмета, явление – объяснение; ясность используемых категорий, их операциоанализируемость, то есть сводимость к верифицируемому, подтверждаемому опытом высказываний;

ЭКСПЕКТАЦИЯ	- ожидание других людей по отношению к исполнителю, конкретной роли;
ЭКСТРОВЕРТ	- личность, выраженная в направленности на окружающий мир, не склонная анализировать свой внутренний мир, ориентированная во вне; общительна, легко вступает в контакт;
ЭМАНСИПАЦИЯ	- (пер. с лат. -- emancipation – освобождение) личности, группы, общности, общества от негативной зависимости, подчиненности предрассудкам, угнетения; термин восходит к римскому праву, где существовало положение, связанное с освобождением детей от родительской власти; современное понимание – требования о предоставлении самостоятельности, равноправия, расширения прав и свобод личности, освобождения от всего устарелого;
ЭМПАТИЯ	- способность представить себя на месте другого человека и понять его чувства, желания, идеи и поступки;
ЭМПИРИЧЕСКИЙ	- процесс, основанный на опыте, проверенный посредством данных, полученных опытным путем;
ЭНДЕМИЧЕСКАЯ ФОРМА БОЛЕЗНИ	- (пер. с греч. – endēmos - местный) свойственная конкретной области;
ЭНДОГЕННЫЙ	- (пер. с греч. - внутри) род, происхождение, возникшее в результате внутренних предрасположений или причин;
ЭТИОЛОГИЯ	- учение о причинах; этиологический – причинный;
ЭТИКА	- учение о нравственности, морали, правилах поведения человека как форм общественного сознания;
ЭТИМОЛОГИЯ	- (пер. с греч. – слово) производство, учение об образовании из одного слова - другого;
ЭТНОЦЕНТРИЗМ	- (пер. с греч. – ethnos – племя, народ; с лат. – centrum – средоточие, центр) склонность воспринимать и оценивать все жизненные явления сквозь призму традиций и ценностей собственной этнической группы, которая выступает при этом в качестве некоего всеобщего эталона и обозначает предпочтительное собственное образ жизни всем остальным.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
МЕНЕДЖЕР – ФУНКЦИИ, РОЛИ, МАСТЕРСТВО УПРАВЛЕНИЯ	3
ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	7
ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ	8
ЛИЧНОСТЬ	11
МОТИВАЦИЯ	20
МОТИВАЦИЯ - ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ	28
ГРУППА	41
КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ	46
ОРГАНИЗАЦИЯ	52
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	56
СТРЕСС	61
ЛОЯЛЬНОСТЬ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ – КАК ЕЕ ВОСПИТАТЬ	66
УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕМЕН	79
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	91
ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ	93

Редактор и корректор Т.А. Смирнова

Техн. редактор Л.Я. Титова

Темплан 2008, поз.118

Подп. к печати 29.12.08.

Формат 60x84/16.

Бумага тип.№1.

Печать офсетная.

Объем 6,5 печ.л.;

6,5 уч-изд.л.

Тираж 150 экз. Изд. № 118.

Цена «С». Заказ 2191.

Ризограф ГОУ ВПО Санкт-Петербургского государственного
технологического университета растительных полимеров,
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4