



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

**Н.В. Кузнецова**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.  
ЧАСТЬ 2.  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск  
2021

**Рецензенты:**

кандидат философских наук,  
директор ООО «Орион», г. Магнитогорск  
**А.Ю. Жилин**

кандидат экономических наук, доцент,  
заведующая кафедрой экономики,  
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический  
университет им.Г.И.Носова»  
**А.Г. Васильева**

**Кузнецова Н.В.**

**Теория организации и организационное поведение. Часть 2. Организационное поведение** [Электронный ресурс] : учебное пособие / Нина Владимировна Кузнецова ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (2,73 Мб). – Магнитогорск: ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2021. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-2091-0

Учебное пособие составлено в полном соответствии с программой курса «Теория организации и организационное поведение». Пособие предназначено как для организации аудиторных занятий, так и для помощи студентам в самостоятельном освоении соответствующего раздела дисциплины «Теория организации и организационное поведение». Издание содержит теоретический материал курса, дополненный схемами и таблицами, вопросы для самоконтроля, творческие и тестовые материалы, коммуникативные упражнения, список рекомендуемой для изучения литературы, глоссарий ключевых слов.

Издание предназначено для студентов для студентов направлений подготовки – 38.00.00 «Экономика и управление».

УДК 65.01+ 338

ISBN 978-5-9967-2091-0

© Кузнецова Н.В., 2021

© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова», 2021

## Содержание

ВВЕДЕНИЕ .....	4
РАЗДЕЛ 1. ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛИЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ .....	8
1.1. Личность в организации. Основные качества личности.....	8
1.2. Взаимодействие человека и организации.....	20
РАЗДЕЛ 2. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	28
2.1. Динамика групп: Формальные и неформальные группы .....	28
2.2. Организационные коммуникации .....	35
РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ .....	47
3.1. Организационная культура .....	47
3.2. Лидерство в организации .....	53
3.3. Изменения (преобразования) в организации. Управление изменениями ..	57
3.4. Организационное развитие .....	62
МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ» .....	67
Вопросы для закрепления теоретического материала .....	67
Тестовые материалы .....	69
Творческие задания.....	74
Ситуации для анализа .....	85
Коммуникативные упражнения.....	89
Деловая игра «Я - руководитель».....	100
Психологические тесты.....	107
ГЛОССАРИЙ .....	123
СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	135
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ.....	140

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях с целью обеспечения повышения эффективности деятельности и эволюции организации развитие организационных наук ориентировано на комплексное объединение теории организации и организационного поведения в новый вектор, что позволяет на общей концептуальной основе представить и развить законы и принципы организации на функционирование работников и групп в организациях[49]. Не понимая сущности организаций и закономерностей их развития, нельзя ни управлять ими, ни эффективно использовать их потенциал, ни осваивать современные технологии их деятельности.

Современный менеджер должен знать и уметь применять на практике законы и принципы, которым подчиняются социальные организации. Он обязан владеть теоретическими знаниями и практическими навыками в части проектирования и корректировки организационных систем, управления поведением сотрудников.

Теория организации и организационное поведение как отдельное направление управленческой науки представляет собой изучение методологических, методических и практических аспектов, которые дают основу для формирования у обучающихся систематизированных знаний по управлению организацией и организационным поведением, умения самостоятельно принимать управленческие решения для обеспечения эффективной хозяйственной деятельности. Изучаемый курс дает возможность осмысления знаний организационных законов, принципов, правил, необходимых для выработки современного организаторского и инновационного мышления, умения практического осуществления и применения навыков системного и комплексного подходов к решению значимых управленческих задач. Практическое применение теоретических положений – законов, закономерностей и сформулированных на этой основе принципов, методических рекомендаций, методов и правил в организаторской деятельности позволяет повысить степень обоснованности принимаемых решений, полнее использовать имеющиеся и приобретаемые ресурсы. Особое значение это имеет для современных отечественных предприятий, положение которых в условиях рыночной экономики коренным образом меняется[26,46].

«Теория организации и организационное поведение» как учебная дисциплина необходима для обеспечения качества специальной теоретической подготовки экономистов и управленцев и эффективности организаторской деятельности специалистов и управляющих, работающих как на предприятиях и учреждениях различных форм собственности и отраслей народного хозяйства, так и служащих в государственных органах управления. Овладение основами теории организации и организационного поведения позволяет видеть любую проблему через систему-призму организационных отношений и находить путь к ее решению через организационно-конструктивную работу.

«Теория организации и организационное поведение» представляет собой фундамент или философию организаторской деятельности, в котором закладываются обще-культурологические, мировоззренческо-методологические, философские элементы подготовки будущего специалиста в области экономики и менеджмента, но и дается конструктивное знание в форме определенных методов, приемов и способов; знание, необходимое для поиска решений конкретных организаторских задач. Она вооружает обучающихся знанием организационных законов, принципов, правил, требующих для выработки современного организаторского мышления, умений и компетенций практического осуществления.

«Теория организации и организационное поведение» объединяет две относительно самостоятельные, но взаимосвязанные области профессионального знания, в которых широко ведется научный поиск и специальные исследования, связанные с феноменом организации, влияние организаций на жизнь и поведение людей, постоянно накапливается фактический материал по развитию организаций, их преобразованию и соответственному изменению деятельности менеджеров и сотрудников.

Целями освоения дисциплины «Теория организации и организационное поведение» являются:

- Формирование у студентов системного представления об организациях, их функциях, основных закономерностях их существования и развития.
- Понимание студентами современных взглядов на строение и функционирование организаций различных типов.
- Развитие навыков организационного проектирования, работы с элементами внутренней среды организации.
- Создание целостного представления о поведении людей и групп в организации.
- Определение роли человека в организации
- Уточнение влияния основных организационных характеристик на поведение сотрудников.
- Совершенствование навыков прогнозирования и управления поведением людей в организации, повышения их организационной эффективности.
- Подготовка студентов к предупреждению и разрешению сложных ситуаций и конфликтов при взаимодействии людей и групп в организации.
- Формирование у студентов аналитической позиции, позволяющей различать в организациях процессы, выделять менеджерские функции, их обеспечивающие; понимать основные закономерности существования и развития организационных систем
- Освоение инструментов системного анализа, ситуационного и процессного подходов к управлению, а также использование институционального подхода при анализе организационных кейсов.

- Развитие навыков организационного проектирования по работе с элементами внутренней среды организации, управления поведением людей в организации, повышения их организационной эффективности как сотрудников организации.

Курс «Теория организации и организационное поведение» состоит из двух взаимодополняющих частей.

Часть 1. Теория организации.

В результате изучения первой части курса обучающийся должен знать:

- место теории организации в системе наук, объект, предмет теории организации,
- функции и существенные признаки организации;
- основные подходы к исследованию организаций;
- основные понятия, позволяющие описывать процесс функционирования и развития организации (организационная структура, миссия, видение, стратегия, жизненный цикл и др.);
- основные законы организационного проектирования и развития организаций;
- сущность организационных систем, их отличительные особенности, системные свойства;
- строение организации, её структурные элементы, формы организационных структур;
- основы и особенности проектирования организационных систем и организационных структур;

уметь:

- применять современные концепции теории организации к анализу деятельности конкретных социальных организаций;
- характеризовать системные свойства организации;
- анализировать систему управления организацией и оценивать ее эффективность;
- характеризовать законы, принципы, регламентирующие функционирование и развитие организаций, обосновывать их влияние на деятельность организаций;
- анализировать элементы организационной структуры и оценивать ее эффективность;
- проектировать структурные элементы организации и обосновывать их выбор;

обладать навыками:

- приемами и навыками в разработке и применении управленческих решений в организации;
- методами реализации основных управленческих функций;
- методами оценки эффективности организационной структуры;
- навыками разработки проектной документации;

- способами проектирования и совершенствования организационной структуры на предприятии.

## Часть 2. Организационное поведение.

В результате изучения второй части курса обучающийся должен знать:

- основы поведения человека в организации;
- особенности взаимодействия личности и организации;
- основные концепции мотивации трудового поведения и их применимость в управлении организацией;
- причины сопротивления организационным изменениям и подходы к управлению нововведениями;
- принципы управления организационным поведением и организационным развитием.

уметь:

- выявлять основные тенденции развития организационного поведения и развития в конкретной организации;
  - использовать методы управления поведением группы;
  - выявлять причины и использовать методы предупреждения сопротивления организационным нововведениям;
  - использовать основные методы анализа и разрешения конфликта;
- обладать навыками:

- диагностики особенностей организационного поведения людей и групп в современной организации;
- влияния на различные формы организационного поведения.
- работы по адаптации и совершенствованию организационного поведения в современных условиях.

Курс «Теория организации и организационное поведение» носит общенаучный и междисциплинарный характер и должен быть полезен всем студентам вне зависимости от их дальнейшего выбора конкретной концентрации, а также их образовательной и карьерной траектории. Знания, умения и навыки, полученные обучающимися в рамках этой учебной дисциплины, должны дать им серьезные конкурентные преимущества на рынке труда.

### **Условные сокращения**

ТО - теория организации

ОП – организационное поведение

ОСУ – организационная структура управления

СУ – система управления

ЖЦО – жизненный цикл организации

# РАЗДЕЛ 1. ИНДИВИДУАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЛИЧНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Личность в организации. Основные качества личности

Рассматривая роль человеческого фактора в организации необходимо остановиться на трактовке дефиниции «организационное поведение».

Организационное поведение — это область знаний о том, как люди ведут себя в организации, и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы.

Поведение индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.

В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность (рис.1). Они отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала) и соответствующие ожидания организации (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура).



Рис.1. Основа взаимодействия личности и организации

Что же представляет собой личность индивидуума? И на какие составляющие личности необходимо опираться в контексте анализа процессов взаимодействия личности и организации?

*Личность* – это человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально значимых черт, характеризующих его свойства и качества. Словарь по психологии определяет личность как «определяемое включенностью в общественные (в нашем случае организационные) отношения системное качество индивида, формирующееся в совместной деятельности и общении».

В теории организации личность человека, её сущность рассматривается с точки зрения выполняемой им в организации роли, функциональных обязанностей, поведения работника, способов взаимодействия в процессе труда, совместной деятельности. Здесь есть определенные сложности [40] .

Под личностью понимается система взаимосвязанных, устойчивых социально значимых качеств человека, позволяющих ему активно познавать и преобразовывать мир.

Любая личность характеризуется:



- общими качествами (интеллект, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- специфическими свойствами (способность к тому или иному виду деятельности). Способности могут быть общими, присущими в той или иной мере всем людям (воспринимать, мыслить, учиться, работать); частными (решительность, настойчивость, критичность мышления и пр.); деловыми (подготовленность к определенному виду деятельности в виде совокупности профессиональных знаний, умений и навыков);
- биологически обусловленными особенностями (например, темперамент);
- определенным складом характера.

Часть этих качеств являются врожденными (природными), часть — приобретенными (социальными). Основными качествами (элементами) личности являются направленность, способности, психологический темперамент, характер (рис.2 , таблица 1-3).

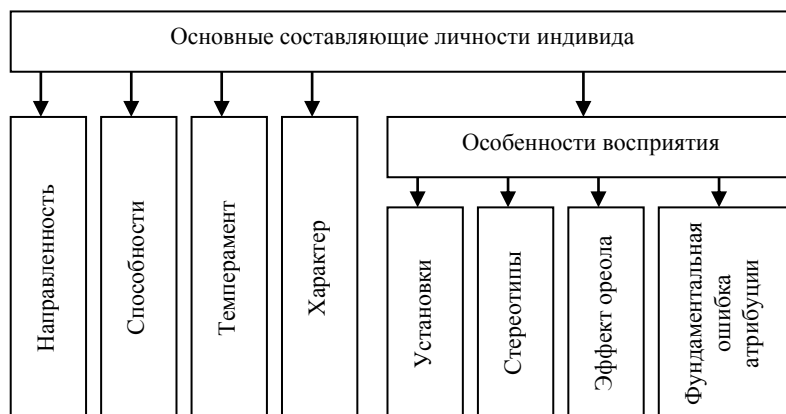


Рис . 2. Основные составляющие личности работника[41,42]

Таблица 1

### Основные качества (элементы) личности

Качества личности	Сущностные характеристики
Направленность личности	Свойство личности, обеспечивающее устойчивую ориентацию поведения человека, его мотивы, цели вне зависимости от конкретной ситуации. Выделяется три типа направленности, одновременно присутствующие в той или иной степени у большинства людей: на взаимодействие, на задачу и на себя.
Способности	Совокупность качеств человека, необходимых для выполнения того или иного вида деятельности. Способности, во-первых, определяют, кого и на какое рабочее место необходимо поставить, и, во-вторых, насколько эффективно данное лицо сможет трудиться.
Темперамент	От лат. temperamentum — надлежащее соотношение частей - представляет собой устойчивую, обусловленную особенностями нервной системы совокупность психических свойств человека, определяющих форму его поведения: эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность, подвижность или инертность, активность или пассивность, силу чувств. В известной мере он влияет на характер, стиль работы, отношения с

Качества личности	Сущностные характеристики
	<p>окружающими. Так поведение личности в организации определяется направленностью либо на себя и свой внутренний мир (интроверсия), либо на окружающих (экстраверсия).</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Экстраверты ориентированы на окружение, общительны, деятельны, любят риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. Им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего уровня, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными.</li> <li>– Интроверты погружены в себя, аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта. При стабильном типе поведения они представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых состоит в умении анализировать и стратегически мыслить. При нестабильном типе они вынуждены чаще всего пребывать в организации в роли рядовых исполнителей.</li> </ul> <p>Традиционно сложились четыре типа темперамента: холерический, сангвинический, флегматический меланхолический.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– холерики представляют собой неустойчивых, нестабильных экстравертов,</li> <li>– сангвиники — стабильных экстравертов;</li> <li>– меланхолики — нестабильных интровертов</li> <li>– флегматики — стабильных интровертов.</li> </ul>
Характер	<p>Это совокупность сравнительно постоянных, ярко выраженных психологических черт, например установок (установка — готовность, предрасположенность к тем или иным действиям). Характер формируется под влиянием естественных (активность, эмоциональность, так называемые первичность и вторичность) и социальных (жизненные обстоятельства, условия трудовой деятельности и проч.) факторов. Естественные факторы придают ему постоянство, а социальные — изменчивость, поэтому он в целом динамичен. Характер проявляется в морально-волевых качествах человека, манере поведения, отношении к окружающим, своим обязанностям, к самому себе.</p>
Восприятие, перцепция	<p>Система интерпретаций чувственных данных, чувственное познание предметов окружающего мира, субъективно представляющееся непосредственным.</p> <p>Психический процесс, позволяющий получить информацию о явлениях и предметах в целом, в совокупности их свойств, сформировать их целостный образ. Восприятие завершается узнаванием.</p> <p>не просто сумма ощущений, а скорее процесс и результат их обработки. Оно включает систематизацию и интерпретацию информации, поступающей от органов чувств</p>

Составлено на основе[1,36,40,41,42,44]

## Составляющие характера личности индивида

Составляющие	Сущностная характеристика
Эмоциональность	<p>Отражает собой субъективную чувственную реакцию человека на внешние и внутренние раздражители, степень подверженности его душевного состояния их влиянию. Она проявляется в виде переживания ситуации, ее значимости, смысла и по интенсивности бывает высокой или низкой. Внешне эмоциональность выражается в положительных (радость, удовольствие) или отрицательных (страх, ненависть) эмоциях.</p>
Активность	<p>Склонность к деятельности, способной производить общественно значимые преобразования. Активность, проявляющаяся в динамике поведения людей, также может быть высокой или низкой. Высокая активность полезна для организации, поскольку способствует росту результативности. Однако она требует постоянного контроля, ибо, перейдя некий предел, становится разрушительной.</p> <p>С точки зрения внутреннего отношения к результатам своих действий людей можно разделить на интерналов и экстерналов.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Интерналы считают, что все происходящее с ними - следствие их личных усилий. Они уверены в себе, последовательны, настойчивы, уравновешенны, общительны.</li> <li>– Экстерналы возлагают ответственность на судьбу, на обстановку, стечение обстоятельств, демонстрируют неуравновешенность, неуверенность в себе, иногда агрессивность.</li> </ul>
Свойство первичности или вторичности	<p>Первичность и вторичность показывают, насколько долго люди способны ощущать, переживать то или иное психологическое состояние. В их основе лежат такие особенности нервной деятельности человека как сила, уравновешенность и подвижность.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Сила проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную работоспособность в условиях значительного колебания нервных и эмоциональных нагрузок.</li> <li>– Уравновешенность - в неизменности поведения при этом (в случае неуравновешенности будет преобладать нервное возбуждение или, наоборот, заторможенность).</li> <li>– Подвижность выражается в скорости перехода от одного вида деятельности к другому, в умении легко приспосабливаться к смене ситуации.</li> </ul>

## Особенности восприятия

Особенности	Сущностные черты
Установка	<p>Это готовность воспринимать и оценивать что-либо определенным образом. Установка представляет собой продукт индивидуального опыта человека.</p> <p>Установка человека имеет сложную структуру и включает три компонента:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Эмоциональный — человек заранее готов воспринимать информацию с определенным эмоциональным настроем.</li> <li>2. Информационный — человек готов воспринимать информацию определенным образом.</li> <li>3. Поведенческий — человек поступает в соответствии со своими установками и представлениями.</li> </ol>
стереотипы	<p>Это установки, которые приобрели устойчивый характер, и стали привычными шаблонами восприятия. Различают: социальные, этнические, гендерные стереотипы</p>
Эффект ореола	<p>заключается в том, что человек преувеличивает однородность личности партнера и поэтому склонен переносить суждение об одном или нескольких важных его качествах на оценку всех остальных. Или человека, добившегося больших успехов в какой-то одной области, окружающие считают способным на большее и в других делах.</p> <p>О других эффектах социального восприятия будет описано ниже</p>
Фундаментальная ошибка атрибуции	<p>Процесс объяснения причины поведения людей получил название <b>атрибуции</b>, а особенность проявления фундаментальная ошибка атрибуции, в рамках которой человек, описывая поведение других людей, склонен преуменьшать значение ситуационных факторов и преувеличивать значение личностных</p>

Так как человек находится в тесном взаимодействии с другими индивидуумами в группе, организации, то уместно вести речь именно о социальном восприятии.

Социальное восприятие — восприятие, направленное на создание представления о себе, других людях, социальных группах и социальных явлениях. Термин был предложен Джеромом Брунером в 1947 году для обозначения феноменов социальной детерминации процессов восприятия. Современная трактовка термина была дана в рамках социальной психологии.

К механизмам социальной перцепции относят: рефлексию, идентификацию, каузальную атрибуцию.

Максимальное количество людей, с которыми человек в состоянии в постоянном режиме комфортно взаимодействовать и воспринимать, называется числом Данбара. Это число находится в диапазоне от 100 до 230, чаще всего считается равным 150.

Социальному восприятию присущи некоторые особенные проявления неточности восприятия, называемые законами, эффектами или ошибками восприятия.

**Эффекты восприятия** - предсказуемые, т.е.свойственные большинству людей, искажения восприятия. Руководитель должен учитывать следующие общие ошибки восприятия.

Эффекты социального восприятия - одновременно и проявление субъективности социального восприятия, и типовые социальные шаблоны. Другими словами, эти эффекты воспроизводятся в силу двух различных причин: с одной стороны, за ними стоят некоторые внутренние закономерности социального восприятия, с другой стороны - люди так видят происходящее, потому что в данной общности так принято и так всем привычно [Н.И.Козлов с сайта].

В таблице 4 перечислим основные эффекты социального восприятия

Таблица 4

Эффекты социального восприятия

Группа эффектов	Вид эффекта	Характеристика
<b>Эффекты стереотипизации</b> - наше восприятие других людей зависит и от того, как мы их «классифицируем»	Галоэффект (эффект ореола, эффект нимба или рога)	общее благоприятное или неблагоприятное мнение о человеке переносится на его неизвестные черты
	Эффект предубеждения	Мы видим то, в чем убеждены, и в упор не замечаем то, что нашим убеждениям противоречит.
	Эффект каузальной атрибуции	чем меньше мы о человеке знаем, тем более склонны по поводу него глючить, придумывать о нем. Обычному, распространенному поведению людей мы чаще приписываем ситуационные мотивы ("это из-за ситуации!"), а нестандартному — личные ("это его решение или его внутренние особенности"). Свои успехи мы чаще приписываем себе, неудачи объясняем такой ситуацией. Для чужих успехов и неудач - всё прямо наоборот.
	Эффект авторитета	Врач может скорее убедить человека курить меньше, чем школьный приятель. По этой же причине реклама, стремящаяся увеличить спрос на кукурузные хлопья или моющие средства, часто прибегает к услугам знаменитых спортсменов или кинозвезд.
	Феномен предположения о сходстве	человек считает, что «свои» относятся к остальным людям также, как он.
<b>Эффекты заинтересованности</b> - Люди чаще склоняются верить в то, что им выгодно, и готовы спорить с	Эффект самоубеждения	Люди всегда охотнее укрепляют собственные установки и стереотипы, нежели меняют их. По-видимому, мы склонны учитывать только ту информацию, которая согласуется с нашими установками, и игнорировать то,

Группа эффектов	Вид эффекта	Характеристика
очевидностью, если она их не устраивает		что им не соответствует. Если мы уже имеем какое-то убеждение, мы склонны интерпретировать происходящее так, чтобы свое убеждение подтвердить
	Эффект когнитивного диссонанса	Когда нам нужно сделать выбор между двумя вещами, которые для нас одинаково привлекательны (продолжать курить или бросить) или находятся в противоречии (любить кого-либо, чьи убеждения или поведение отличаются от наших собственных), мы сделаем все возможное, чтобы ослабить возникающий диссонанс, и отыщем тысячу доводов, чтобы убедить себя в том, что выбор, который мы собираемся сделать, - наилучший.
	Эффект когнитивного равновесия	гармоничность в системе убеждений человека будет тем выше, чем больше общих взглядов он разделяет с другим человеком, к которому он испытывает привязанность. В тех случаях, когда аффективная связь нарушается из-за расхождений во взглядах, мы стараемся преуменьшать или даже вообще отрицать это расхождение, а иногда и убедить себя, что вопреки очевидным актам установки другого человека в основе своей согласуются с нашими собственными.
	Внутригрупповой фаворитизм	«свои» кажутся лучше
<b>Эффекты последовательности.</b> Любую новую информацию мы воспринимаем на основе информации, которая ей предшествовала. Первая информация окрашивает последующую, укрепляет или ослабляет ее	Эффект первичности (эффект первого впечатления, эффект знакомства)	первая информация переоценивается по отношению к последующей.
	Эффект новизны	новой информации о неожиданном поведении хорошо знакомого, близкого человека придаётся большее значение, чем всей информации, полученной о нём ранее.
	Эффект повторения	Чем чаще и со всех сторон повторяется сообщение, тем в большей степени люди склонны ему верить. "Все говорят - значит, правда!". Если сообщение часто повторяется по радио и телевидению, ему верят практически все.
	Эффект роли	поведение, определяемое ролевыми функциями, принимается за личностную особенность.

Группа эффектов	Вид эффекта	Характеристика
	Эффект физиогномической редукции	вывод о присутствии психологической характеристики делается на основе черт внешности.
<b>Другие эффекты</b>	Эффект ожидания	ожидаая от человека определённой реакции, мы провоцируем его на неё.
	Эффект отрицательной асимметрии начальной самооценки	во времени есть тенденция к противоположному внутригрупповому фаворитизму.
	Презумпция взаимности	человек считает, что «другой» относится к нему так, как он относится к «другому».
	Эффект проекции	человек исходит из того, что другие обладают такими же качествами, как он
	Феномен игнорирования информационной ценности неслучившегося	информация о том, что могло бы произойти, но не произошло игнорируется.
	Эффект присутствия	чем лучше человек чем-то владеет, тем лучше он делает это на глазах у окружающих, чем в одиночестве.
	Эффект снисходительности	руководитель гипертрофирует позитивные черты подчинённых и недооценивает негативные (характерно для руководителя попустительского и, в какой-то мере, демократического стиля).
	Эффект гипервыскательности	руководитель гипертрофирует негативные черты подчинённых и недооценивает позитивные (характерно для руководителя авторитарного стиля).

Составлено на основе[2,9,44]

Таким образом, восприятие предстает не как пассивный процесс, при котором мы автоматически реагируем на полученные стимулы, но как процесс активный. Чувства, которые вызывают в нас люди или ситуации, лишь отчасти зависят от внешнего мира, но в значительной степени зависят от нас, воспринимающих этот мир[2].

Особенности человеческого восприятия существенным образом влияют на протекание межличностной коммуникации.

Управление восприятием, или самопрезентация, — это процесс, при котором человек подает себя окружающим, пытаясь управлять их восприятием или контролировать этот процесс. Естественно, что все люди в той или иной степени озабочены тем, какое впечатление они производят на других людей. Поэтому они хотят найти действенные способы для того, чтобы произвести благоприятное впечатление[9,44]. Обратим внимание на некоторые правила,

следование которым во многом организует процесс управления своим восприятием (таблица 5).

Таблица 5

### Правила управления восприятием

Правила	Формулировка
Правило 1.	Процесс восприятия имеет личностную основу. Разные люди, воспринимая одни и те же сигналы, интерпретируют их по-разному.
Правило 2.	Если считать, что именно наши интерпретации наиболее точно отражают реальность, то у нас могут возникать трудности в ходе межличностной коммуникации.
Правило 3.	Если позволять насущным интересам, эмоциям, потребностям контролировать наше восприятие, можно пропустить направленные к нам важные сообщения от других людей.

Сформулированные правила позволяют в общем процессе человеческого восприятия все же выявить то, что отличает восприятие людьми предметов от восприятия людьми друг друга.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, динамикой личности, типом темперамента, целями, которые он преследует, настроением, а также условиями его индивидуальной деятельности, особенностями окружающей среды и другими факторами.

Психологи определяют несколько типов работающих в организации людей, видов и форм проявления их поведения, отношения к работе, основанных на личностных качествах. В таблице 6 перечислим и охарактеризуем основные типы работающих в организации людей в контексте их поведенческих особенностей.

Таблица 6

### Основные типы работающих в организации людей в разрезе организационного поведения

Тип работника	Особенности поведения
<i>Работники повышенной активностью (гиперактивные).</i>	Этой категории свойственны общительность, открытость, увлеченность, предприимчивость, доброжелательность, некоторая поверхностность в суждениях, слабая сосредоточенность. Для таких людей более всего подходит живая организаторская и общественная работа. Им требуются большие усилия для занятия однообразной, рутинной, кропотливой работой.
<i>Люди скрытные, склонные к самосозерцанию (аутичные, аутистические)</i>	Они малообщительны, тяжело идут на контакт, с трудом входят в коллектив, держатся обособленно, обладают формально-деловой манерой поведения. Такие работники лучше всего могут проявить себя как исследователи, конструкторы, эксперты, консультанты и т.д.
<i>Сотрудники неустойчивым настроением (лабильные,</i>	Им свойственны перепады активности и работоспособности, связанные с внешними обстоятельствами и внутренним состоянием. Они могут периодически входить в конфликт, для них сложна работа с постоянным размеренным ритмом.



<i>неустойчивые).</i>	
<i>Работники, некритически оценивающие свои возможности и поведение (демонстративные).</i>	Этому типу людей свойственно стремление показать себя лучше, чем они есть на самом деле, они легко приспосабливаются к обстоятельствам, а при возможности манипулируют действиями коллег. Людям данной категории лучше всего заниматься рекламой или работать в представительских органах, или там, где чрезмерная демонстрация себя не играет негативной роли.
<i>Властолюбивые, деспотичные, эгоистичные личности.</i>	Обычно они нетерпимы к критике, упрямы, а иногда безосновательно доказывают свою правоту, помнят и надолго затаивают обиды, могут быть агрессивны. Работа с такими сотрудниками требует особого подхода и терпеливости.
<i>Пунктуальные, педантичные работники</i>	Сотрудники отличаются высокой добросовестностью и достаточно глубокими профессиональными знаниями. Вместе с тем им свойственны сомнения относительно выполненной работы, они постоянно стремятся к её совершенствованию.
<i>Люди несамостоятельные, приспособленцы (конформные)</i>	Эти сотрудники часто бывают несобранны, мягки, теряются в сложной и непредсказуемой обстановке, быстро уступают чужим мнениям и требованиям. Склонны сглаживать возникающие конфликты и разногласия. Легко приспосабливаются к любой ситуации и к любой обстановке в организации.
<i>Работники без твердых принципов и с неразвитым чувством долга</i>	Эти сотрудники легковесно относятся к своим функциональным обязанностям, часто увлекаются более приятными делами, мягки и тактичны в общении, имеют множество знакомых на службе и вне её. Им больше всего подходит работа, где необходимо простое общение с посетителями, частая смена видов деятельности, за такими сотрудниками необходим тщательный контроль.

Составлено на основе [36,40,46,47]

Любой работник проявляет себя в организации через поведение, его принято называть организационным поведением.

*Поведение человека* – это совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они ответственно и добросовестно исполняют свои обязанности, готовы во имя интересов организации в условиях меняющейся среды выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность.

Тремя основополагающими личностными началами, которые являются движущими факторами поведения человека в организации являются:

- восприятие человеком организационного окружения;
- критериальная основа поведения;
- мотивация.

*Восприятие* может быть определено как процесс получения из окружения, обработки и интерпретации информации, представления об окружающем мире. На восприятие соответственно оказывают влияние обстоятельства объективного и субъективного характера, которые необходимо учитывать (таблица 7).

Обстоятельства, оказывающие влияние на восприятие человека в организации

Обстоятельства / ситуация	Содержательный компонент
<i>ситуация, в которой поступает информация</i>	если ситуация позитивна, восприятие оказывается более благожелательным, чем объект этого на самом деле заслуживает, и, наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо худшим, чем есть на самом деле
<i>глубина видения реальной ситуации</i>	много знающий и понимающий человек обычно спокойно относится к другим людям и происходящим событиям, менее склонен их драматизировать или приукрашивать, чем тот, чей кругозор ограничен
<i>личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта</i>	манера поведения, доброжелательность, внешность, пол, возраст, служебное положение и пр.
<i>стереотипы</i>	сложные для восприятия явления люди склонны сводить к определенному уже имеющемуся стереотипу, что упрощает представление о сложном, помогает снять неопределенность и облегчить процесс познания, но стереотипное восприятие чаще всего оказывается неверным и порождает неправильные действия, поведение
<i>перенос и обобщение оценок</i>	наиболее часто это проявляется при восприятии людей, когда на основе оценки отдельных черт характера или же отдельных умений и способностей человека делается обобщенный вывод о нем как о личности в целом или же как о работнике вообще
<i>проекция человеком своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений, мотивов деятельности на других людей</i>	люди склонны приписывать свои негативные черты другим, оправдывая тем самым свое поведение
<i>следование первому впечатлению</i>	часто бывает так, что дальнейшее видение человека находится в плену у первого впечатления, которое может быть обманчивым и не соответствовать действительности

Составлено на основе [35,36,40,48,49]

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. На данного рода решения оказывают большое влияние цели, которые преследует человек, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, определенными присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, запретами и тому подобными моментами. Более того, в совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совершенно разные решения. И это опять будет определено тем, что они имеют различную

критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий. Элементы критериальной базы индивида представим в таблице 8.

Таблица 8

Критериальная база оценки поведения индивида в организации

Элементы	Содержательная характеристика
<i>расположение</i> к людям, событиям, процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом	Играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и его организационного окружения. Расположение – это априорное (независимое от опыта, изначально присущее) отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них. Наиболее важными для установления хороших отношений в коллективе являются три типа расположения: - удовлетворенность работой, - увлеченность работой, - приверженность организации.
<i>ценности</i> , разделяемые человеком	Ценности – это набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они устойчивы во времени, их не так много, они формируются в процессе воспитания. Ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Ценности бывают двух видов – относящиеся к цели жизни, желаемым результатам и относящиеся к средствам, используемым для достижения целей.
<i>верования</i> , которых придерживаются люди, во что верят	Верования – это устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут меняться во времени. Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, на основе информации, поступающей извне, в результате способностей других людей убеждать в правоте их суждений, хотя они не всегда соответствуют действительности.
<i>принципы</i>	Это правила и нормы, ограничения, которым человек следует в своем поведении. Принципы формируются на основе ценностей, являются устойчивой формой их проявления и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно, но чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Составлено на основе [27,29,36,40]

В основе трудового поведения лежат *мотивы*, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Мотивация – это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов.

## 1.2. Взаимодействие человека и организации

Человек, являясь членом организации, работая в организации, постоянно взаимодействует с организационным окружением.

В самом общем виде *организационное окружение* – это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение.

Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места. Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые *социализацией*, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека [36,40].

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций: 1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели) и 2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

Есть два основополагающих момента, которые лежат в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействие и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением (таблица 9).

Таблица 9

### Причины противоречий взаимодействия человека и организационного окружения

Ожидания и представления индивида об организационном окружении и о его месте в нем	Ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней
Место человека в организации Выполняемая работа Желательное вознаграждение	Квалификационные и личностные характеристики для выполнения определенной роли и функций Требуемый результат работы Возможное вознаграждение

Не всегда эти ожидания совпадают, что является основой конфликта во взаимодействии человека и организации. Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как

они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или уменьшить до минимума проблемы, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация. Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация, месту, на которое претендует человек, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места. *Первый подход* состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия, при *втором подходе* отправной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе *человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции*, т.е. для исполнения определенной роли в организации. При втором подходе *работа подбирается человеку* таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и его претензиям на определенное место в организации.

Каждому человеку в жизни не один раз приходится переживать процесс вхождения в организацию. Вхождение человека в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу.

*Во-первых*, это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда происходит успешно, и успех которой зависит от правильного взаимодействия обеих сторон: человека и организационного окружения.

*Во-вторых*, это коррекция или изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию.

*В-третьих*, это изменения и преобразования в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет «свободное место» для человека и сама его принимает на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора.

Данные проблемы определяют не только, сможет ли человек войти в организацию. От их решения во многом зависит и то, как человек будет функционировать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организацией.

Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее нового члена является изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации[29].

Отобрав человека для работы, для исполнения им определенной роли, организация исходит из того, что этот человек ей нужен и будет полезен. Поэтому удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации является исключительно важной задачей, за решение которой в первую очередь ответственно управление организацией. Успех вхождения человека в

организацию зависит от того, насколько этот человек смотивирован на вхождение в организацию, и от того, насколько организация на начальном этапе вхождения в состоянии его удержать[57,58].

Для того, чтобы удержать входящего в организацию человека, могут быть применены разные приемы: меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки зарплаты, обещания в будущем продвижения по службе или предоставления интересных мест работы, предоставления за счет организации возможностей обучения и развития, предоставление на льготных условиях жилья и многое другое.

При вхождении нового работника в организационное окружение организация одновременно должна решать три задачи:

- 1) разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- 2) заинтересовывать его в работе в организации;
- 3) прививать ему новые нормы поведения.

Все эти процессы идут параллельно, в тесной взаимосвязи и достигаются набором определенных приемов и методов.

1. Необходима оптимальная нагрузка человека работой. Отрицательные результаты дают как недозагруженность на работе, постановка упрощенных задач, так и большая загруженность и очень сложные задачи.

2. Нужно помнить, что обычно заинтересовывают человека такие производственные задачи, которые требуют проявления самостоятельности, которые необычны, которые выходят за рамки привычных работнику стереотипов поведения.

3. Ускоренной адаптации к новому организационному окружению способствует создание групп из начинающих членов организации с включением в эти группы сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы в организации. Это позволяет новичкам не только быстрее и лучше понять организационное окружение, но и установить с ним на начальном этапе более тесный контакт.

4. Удержанию нового члена организации и его ускоренной адаптации очень способствуют беседы с руководством, а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущения потерянности и ненужности, которые обычно появляются при вхождении в новое организационное окружение, и резко повышают чувство причастности к делам организации.

Успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство ответственности за дела организации и устойчивые внутренние обязательства по отношению к организации.

Завершающей стадией процесса включения нового человека в организацию является его переход в полноправные члены организации. С точки зрения организации, этот переход может осуществляться тогда, когда новый член организации реально, а не на словах, освоил ее нормы и ценности. Для человека этот процесс состоит в том, что организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это[52]. Наиболее

распространенными формами этого перехода могут быть: перевод с работы по испытательному сроку на постоянную работу, присвоение титула, звания или категории, наделение определенными полномочиями по принятию решений, допуск к конфиденциальной информации, к участию в мероприятиях для ограниченного круга лиц и т.п.

Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтов, подрывающих взаимодействие человека и организации. Но добиться того, чтобы роль соответствовала целям организации и отвечала запросам и ожиданиям человека, очень трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются ясность роли и приемлемость роли. Ясность роли предполагает, что человеку, её исполняющему, не только известно и понятно, что и как он должен делать, но и то, как результаты его деятельности связаны с целями и задачами организации, ее место в общей сумме работ, выполняемых коллективом. Приемлемость роли состоит в готовности, умении человека её выполнять, в наличии удовлетворения и положительного результата от выполнения роли. Причем этот результат не обязательно должен носить материальный характер[40].

Использование ролевого подхода к вовлечению человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей, которые, в свою очередь, могут осложнить существование и функционирование организаций.

Что же такое конфликт? Какие причины порождают ролевые конфликты?

Конфликт – это факт человеческого существования. Бесконфликтного существования не бывает. Вся история человеческого существования представляет собой бесконечную череду конфликтов и борьбы.

Термин конфликт происходит от латинского «conflictus» - столкновение. На рис. 3 представлены сущностные характеристики конфликта.

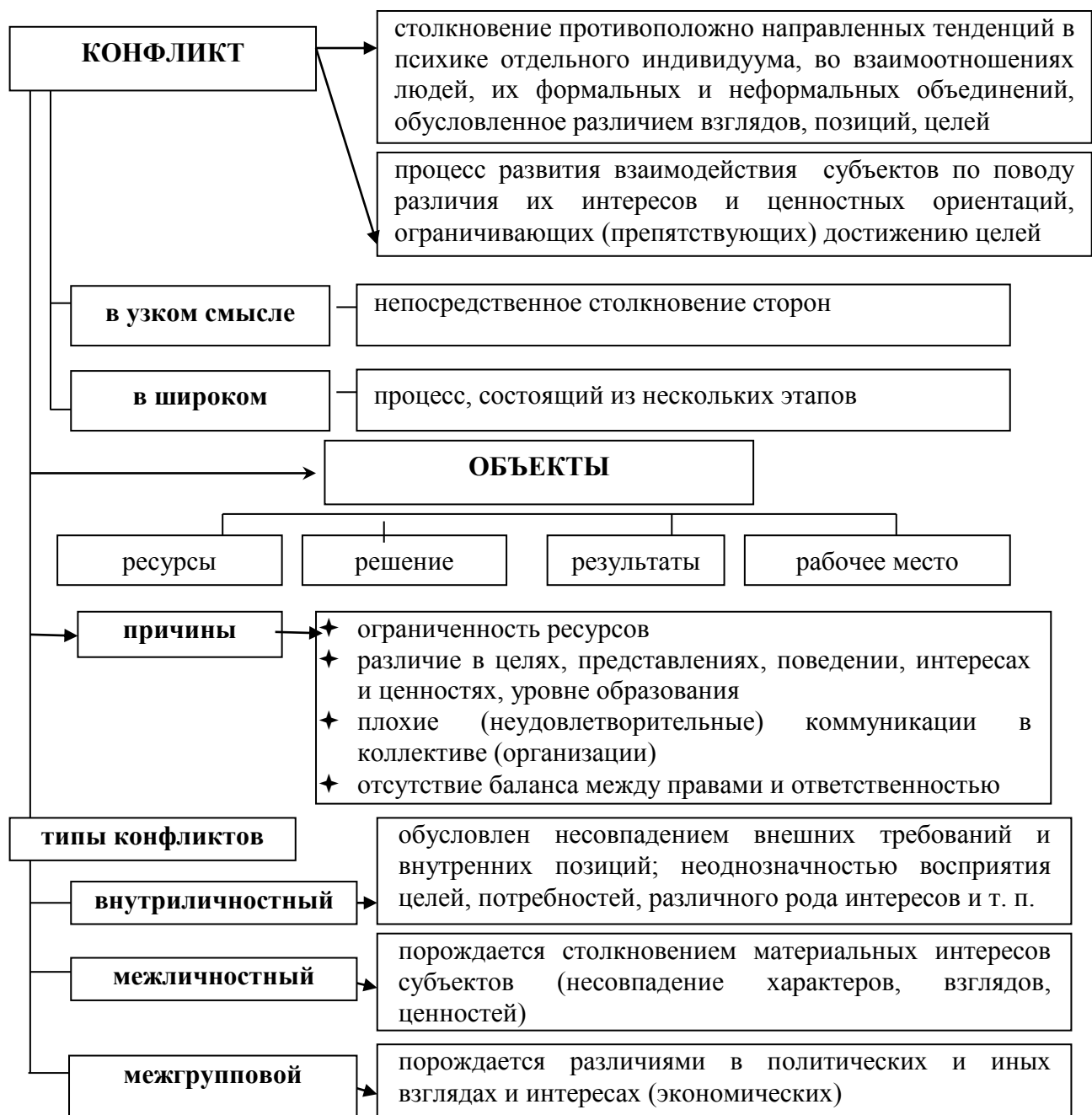


Рис. 3. Сущностные характеристики понятия «конфликт»[21,22,25,32,33,34,36]

Рольевые конфликты – достаточно распространенное явление во многих организациях. Часто они подрывают гармоничное взаимодействие человека и организации, приводят к снижению общего потенциала организации, напряжению, потому подобные конфликты нужно предотвращать и разрешать.

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами. Это может быть:

- изменение содержания и способа осуществления роли (изменение работы: облегчить, разгрузить, более четко описать, регламентировать);
- развитие людей, исполняющих роль (доведение исполнителя до уровня роли: повышение квалификации, совершенствование исполнительской техники);



– перестановка людей (смена ролей, перестановка работников в зависимости от их способностей справиться с конфликтными ситуациями).

Руководитель организации заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его компании, был, как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб. На рис.4 представлены модели поведения участников конфликта

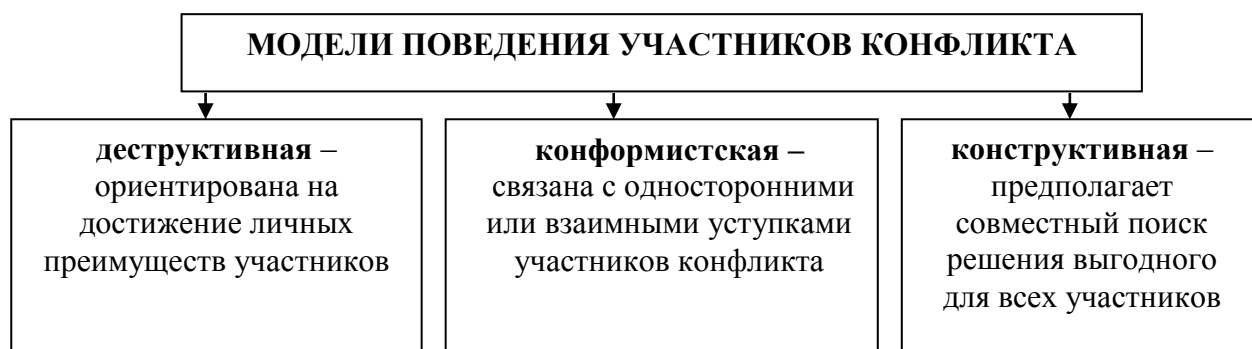


Рис. 4. Модели поведения участников конфликта [15,33]

Если рассматривать конфликт как процесс, состоящий из нескольких этапов, то схематично его можно изобразить в виде следующей модели (рис. 5)

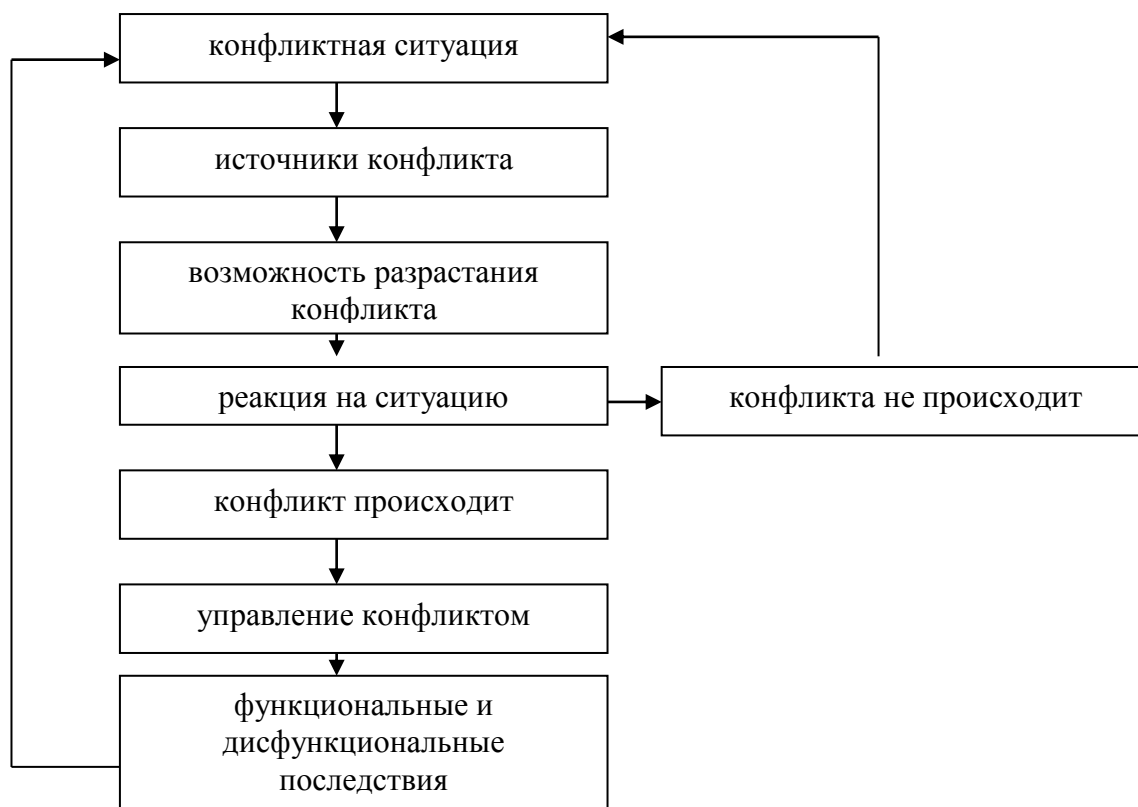


Рис. 5. Модель процесса конфликта [38]

В табл.10 показаны функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов и конфликтных ситуаций.

## Функциональные и дисфункциональные последствия конфликтов[15.33]

Функциональные	Дисфункциональные
Нахождение более эффективного способа решения проблемы	Неудовлетворенность работой
Обеспечение причастности работников к принятию решения	Поляризация целей: оценка своих целей, как позитивных, а целей другой стороны - как исключительно негативных
Облегчение реализации совместно принятого решения	Уменьшение степени сотрудничества в группе и между группами
Активизация индивидуального участия и повышение качества решений в будущем	Усиление необоснованной конкуренции между группами, сокращение взаимодействия.
Приоритет сотрудничеству, а не индивидуализму	Приоритет - “победе” в конфликте, а не достижению целей организации

Менеджер не должен стремиться к блокировке развития противоречия. Его основная задача — постараться разрешить противоречие неконфликтными способами. Это второй существенный момент управления конфликтами. Часто предупреждение конфликтов рассматривают в виде жестких мер по вынуждению оппонентов отказаться от своих намерений, не допускать их борьбы и т.п. Это одна точка зрения.

Но есть и другая — лучше все же дать возможность людям защищать свои интересы, но добиться, чтобы они делали это путем сотрудничества, компромисса, избегания конфронтации. Желательно не менять радикальным образом содержание развития событий, а сделать так, чтобы форма разрешения назревшего противоречия была конструктивной, мирной.

Управление конфликтами более эффективно, если оно осуществляется на ранних этапах возникновения социальных противоречий. Чем раньше обнаружена проблемная ситуация в отношениях с подчиненными или руководством, тем меньше усилий придется приложить для того, чтобы разрешить ее конструктивно. Заблаговременное обнаружение межличностных противоречий, развитие которых может привести к конфликтам, обеспечивается прогнозированием[55].

На рис. 6 представлены направления управления конфликтами в организации.

Но не следует рассматривать конфликты только как негативное явление. Так как они довольно часто являются способом разрешения возникающих противоречий, способствуют обновлению, совершенствованию и развитию как организации, так и людей, работающих в организации. Важно не то, имеются или отсутствуют конфликты, а то, как они разрешаются и к чему приводят.

Существует три точки зрения в отношении конфликтов:

- менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит организации только вред. В данном случае дело менеджера – устранить конфликт любым способом;

- сторонники второго подхода считают, что конфликт – нежелательный, но довольно распространенный побочный продукт организации и менеджер должен устранить его, где бы он не возникал;

- согласно третьей точке зрения, конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен.

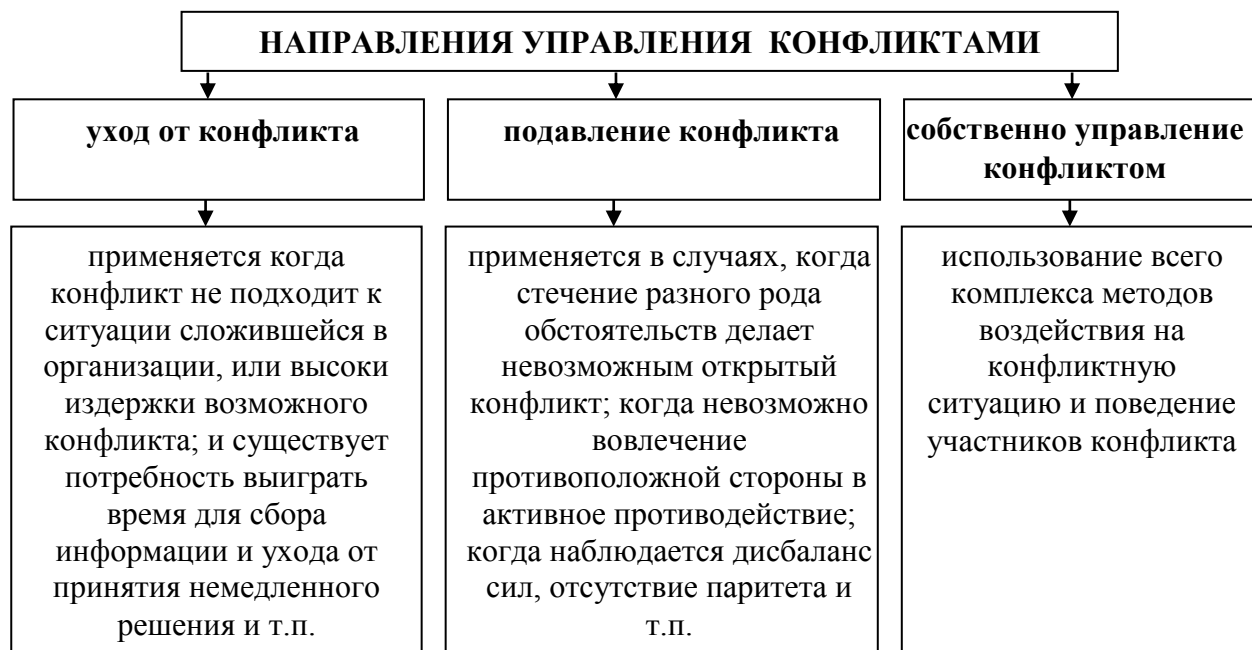


Рис. 6. Основные направления управления конфликтами в организации [15.22.32.33]

Современная точка зрения на конфликт заключается в том, что в организациях, даже с эффективным управлением, конфликты не только возможны, но и желательны, так как:

1. Они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон их решения.
2. Конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, способствуют уменьшению антагонизма, единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сплоченности, сотрудничества в коллективе, консолидации групп, сохранению между ними баланса сил.
3. Конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии [3,4,6,32].

**Поэтому конфликты часто лучше не подавлять, а своевременно регулировать.**

## РАЗДЕЛ 2. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА И КОММУНИКАТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

### 2.1. Динамика групп: Формальные и неформальные группы

Уже не раз отмечалось исследователями в области управления, что организация ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для которой она его принимает. Человек также смотрит на организацию как на место, где он получает определенную работу, выполняет ее и получает соответствующее вознаграждение от организации. Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому взаимодействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы [31,58].

В настоящее время не существует канонизированного определения группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. На рис. 7 представлены существенные характеристики понятия «группа».

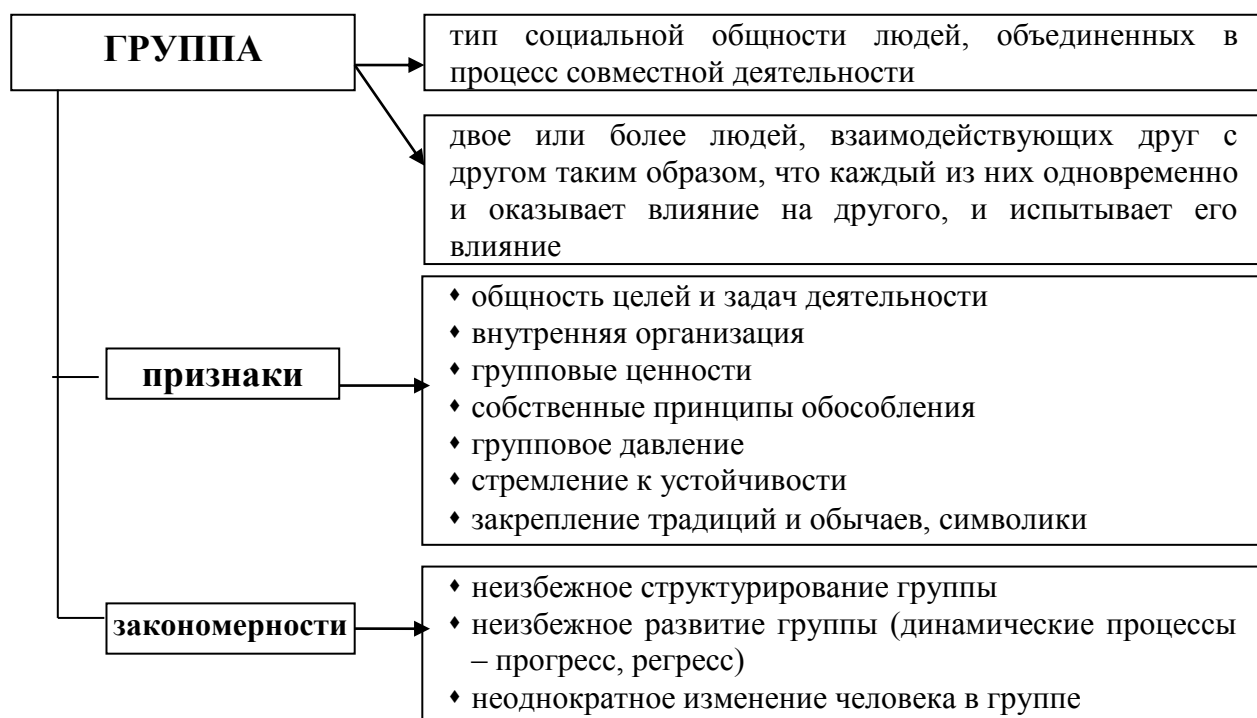


Рис. 7. Понятие, признаки и закономерности группы [15,22,32,33,36]

Независимо от типа группы, того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также того, кто конкретно входит в группу, можно указать на факторы, характеризующие построение группы, ее структуру и процесс функционирования группы в ее окружении (рис.8, 9).



Рис. 8. Факторы, влияющие на функционирование группы

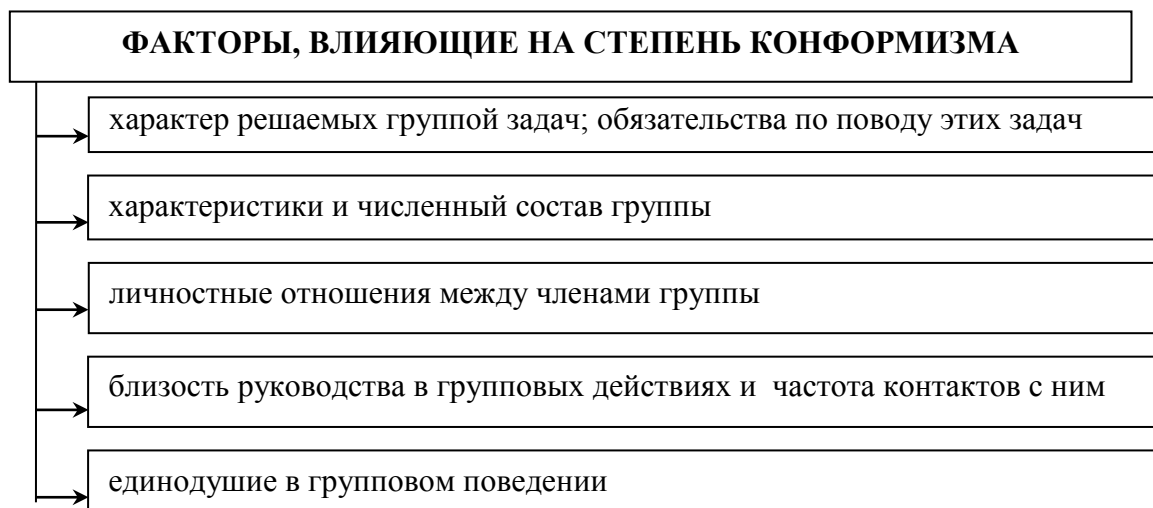


Рис. 9. Факторы, влияющие на степень конформизма

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования

группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы, и наблюдаются изменения в ее окружении. На рис. 10 представлены факторы, влияющие на эффективность ее деятельности.

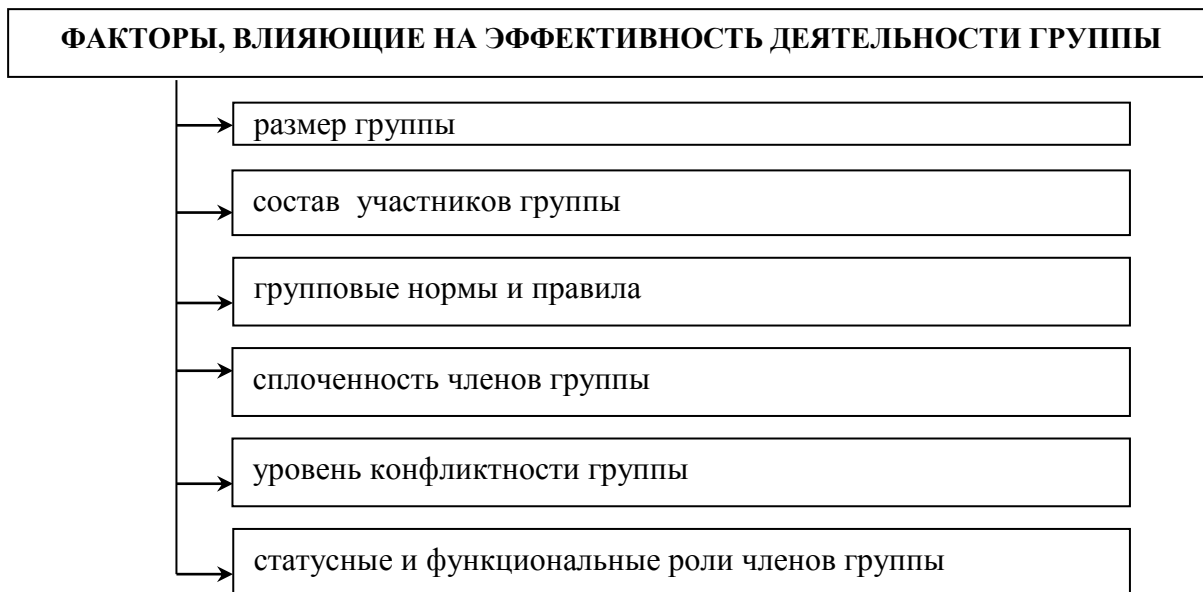


Рис. 10. Факторы, влияющие на эффективность деятельности группы

Взаимодействие человека и группы всегда носит двусторонний характер. На рис. 11 показаны преимущества от вхождения человека в группу

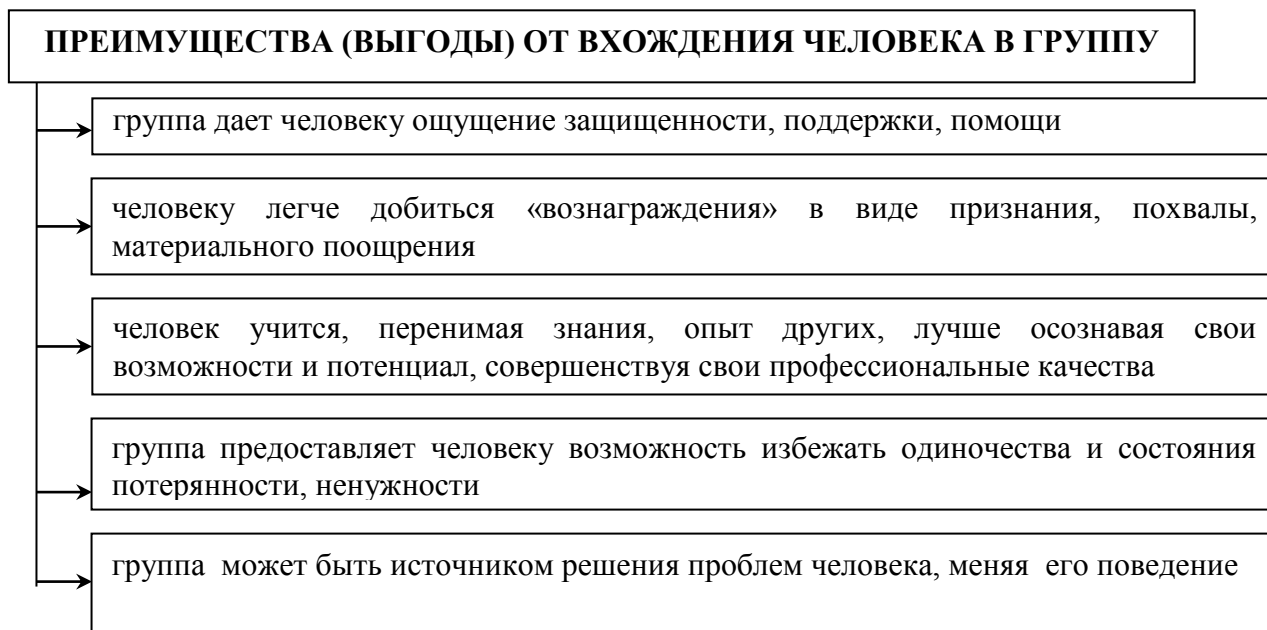


Рис. 11. Преимущества от вхождения человека в группу

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам.

Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления).

В таблице 11 перечислим стадии развития групп.

Таблица 11

Стадии развития групп

Стадии	Характерные особенности стадии
<b>Начальная стадия (формирование).</b>	Эта стадия, как правило, характеризуется неопределенностью относительно структуры группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы и какой тип поведения в ней наиболее приемлемы. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы.
<b>Внутригрупповой конфликт.</b>	Вторая стадия развития группы обычно характеризуется развитием внутригруппового конфликта. Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После того как эта стадия будет завершена, становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о неформальном лидере).
<b>Обеспечение сплоченности членов группы</b>	На этой стадии отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе
<b>Стадия наивысшей работоспособности и производительности.</b>	На данной стадии группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а непосредственно на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов.
<b>Заключительная стадия.</b>	Для временных групп, например групп, созданных на время осуществления конкретных задач, выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы над проектом или чем ближе выполнение поставленной перед группой задачи, тем больше ее члены начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, а также о новых перспективах своей работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период может заметно снижаться.

Для того, чтобы группа эффективно функционировала необходимо соблюдение определенного круга правил и требований, а также придерживаться определенного типа поведения (табл. 12).

Таблица 12

Типы поведения в группах [31]

Целевые роли	Поддерживающие роли
1) <b>Инициирование деятельности.</b> Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению, или новую организацию материала.	1) <b>Поощрение.</b> Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы.
2) <b>Поиск информации.</b> Искать разъяснение выдвинутого предложения,	2) <b>Обеспечение участия.</b> Пытаться

Целевые роли	Поддерживающие роли
<p>дополнительную информацию или факты.</p> <p>3) <b>Сбор мнений.</b> Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи.</p> <p>4) <b>Предоставление информации.</b> Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений.</p> <p>5) <b>Высказывание мнений.</b> Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты.</p> <p>6) <b>Проработка.</b> Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться протезировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято.</p> <p>7) <b>Координирование.</b> Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы.</p> <p>8) <b>Обобщение.</b> Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии.</p>	<p>создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это или предложить сам определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться.</p> <p>3) <b>Установление критериев.</b> Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, несогласующихся с групповыми критериями.</p> <p>4) <b>Исполнительность.</b> Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других людей, которые составляют аудиторию во время групповых дискуссий.</p> <p>5) <b>Выражение чувств группы.</b> Обобщать то, что формируется, как ощущение группы. Описывать реакцию членов группы на идеи и варианты решения проблем.</p>

Группы классифицируются по различным признакам (таблица 13).

Таблица 13

## Классификации групп

Признак классификации	Виды групп
Размер группы	Большие Малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие Производственные
Уровень развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
Реальности существования	Реальные Условные
Степень формализации (принцип создания)	Формальные Неформальные
Цели существования	Целевые (проектные) Функциональные По интересам Дружеские
Период функционирования	Постоянные Временные
Характер вхождения индивида в группу	Референтные Нереферентные (группы принадлежности)



На рис. 12 дадим описание *формальных* и *неформальных* групп, имеющих значение для организации и оказывающих большое влияние на членов организации.



Рис. 12. Основные характеристики формальных и неформальных групп [15,21,22,54]

Исследования показывают, что наиболее эффективны группы, состоящие из 5-7 человек. С увеличением размера группы усложняется общение между ее членами, труднее достигается согласие в деятельности при выполнении задач, отдельным членам групп не уделяется достаточно времени, они испытывают затруднения, робость в высказывании собственного мнения перед другими. В группах из 2-3 человек возникает напряженность между ее членами, они обеспокоены слишком очевидной персональной ответственностью за принимаемые решения.

Одна из важнейших характеристик группы - групповая сплоченность. Под сплоченностью понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой.

Как правило, чем более сплоченной является группа, тем выше результаты ее работы. Групповая сплоченность оказывает влияние на результаты деятельности не только группы, но и всей организации в целом. Если групповые цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности организации.

На групповую сплоченность оказывают влияние различные факторы, которые могут, как повышать ее, так и существенно ее снизить. В таблице 14 перечислим факторы, оказывающие влияние на групповую сплоченность

Таблица 14

Факторы, оказывающие влияние на групповую сплоченность [41,42]

Фактор	Направленность фактора	
	Повышающий групповую сплоченность	Понижающий групповую сплоченность
Время существования группы	Длительный период совместной работы	Короткий период существования группы
Престижность группы	Высокая	Недостаточно высокая; группа вновь создается; отсутствует достоверная информация о группе
Насколько трудно вступить в группу	Трудно	Легко
Размер группы и возможность взаимодействия членов группы друг с другом	Небольшое количество членов группы (5-7 человек)	Большая численность группы. Возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются
Согласие относительно целей	Присутствует	Отсутствует
Общность установок и ценностных ориентации	Высокая (большая)	Низкая
Взаимосвязь задач, стоящих перед группой	Присутствует	Отсутствует
Сложность задач, стоящих	Высокая	Низкая

Фактор	Направленность фактора	
	Повышающий групповую сплоченность	Понижающий групповую сплоченность
перед группой		
Состав группы по возрасту	Небольшая разница в возрасте	Большая разница в возрасте
Внешняя угроза	Высокая	Низкая
Конкуренция	Межгрупповая	Внутригрупповая
Опыт групповой работы	Положительный опыт взаимодействия между членами группы, личная привлекательность членов группы	Негативный опыт взаимодействия между членами группы, личная неприязнь
Предшествующий успех групповой работы	Гордость за совместные достижения	Ощутимого увеличения результатов труда совместная деятельность ранее не приносила или присутствовали явные неудачи
Отношение руководства к групповым формам работы	Поддерживающее: проведение собраний, упор на глобальные цели группы, организация групповых обсуждений возникающих проблем, новых процессов и приоритетов, привлечение членов группы к принятию решений	Индифферентное
Мотивация и вознаграждение	Групповая мотивация и групповое вознаграждение	Индивидуальная мотивация и вознаграждение по индивидуальным трудовым результатам
Распределение ресурсов	По групповому принципу	По индивидуальному принципу

## 2.2. Организационные коммуникации

Взаимодействия между людьми в организации, между структурными подразделениями, взаимосвязи с внешней средой осуществляются с помощью коммуникаций. Организации без коммуникаций не могут существовать. Эффективные коммуникации являются необходимым условием достижения целей организации. Г. Минцберг определил, что менеджер от 50 до 90% своего времени тратит именно на коммуникации[39].

«Теория организации и организационное поведение» рассматривает коммуникации между организацией и внешней средой, между подразделениями организации, между работниками подразделений по уровням производства и управления.

**Коммуникации** – это обмен информацией между людьми. Информация в то же время является необходимым условием коммуникаций.

**Организационные коммуникации** – это процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами. Организационные коммуникации служат инструментом обеспечения координации деятельности по всей вертикали и горизонтали, позволяют получить всем участникам организационных процессов необходимую для осуществления их деятельности информацию.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах и вкус. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

На рис.15 представлена модель коммуникационного процесса.

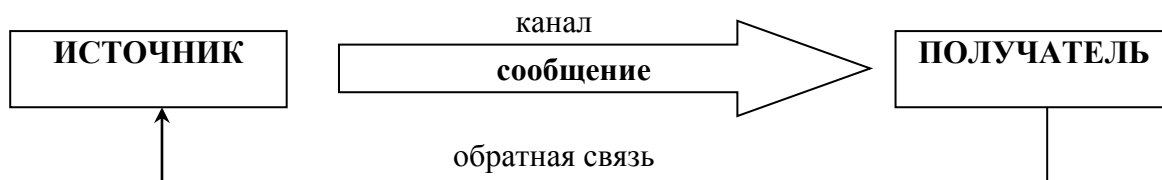


Рис. 15. Модель коммуникации процесса[15,22,33]

Основными элементами коммуникационного процесса являются:

- *отправитель* – лицо, генерирующее идею, либо собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение* – информация, закодированная в виде символов;
- *канал* – средство передачи информации;
- *получатель (реципиент)* – тот, кому предназначена информация.

Цель коммуникационного процесса – обеспечить понимание информации (сообщения), которой обмениваются отправитель и получатель[13,37].

Коммуникационный процесс включает в себя следующие этапы:

1. Формулирование идеи или выбор информации для передачи. Отправитель должен хорошо оценить значимость идеи (информации) и продумать суть ее изложения.

2. Кодирование и выбор канала передачи информации. Чтобы передать идею или информацию, отправитель кодирует ее с помощью вербальных и невербальных символов и выбирает канал передачи, соответствующий типу символов. Выбор средства сообщения не должен быть ограничен единственным каналом, необходимо использовать сочетание различных каналов.

3. Передача информации – физическая передача конкретной информации.

4. Декодирование (расшифровка) – на этом этапе осуществляется перевод мыслей отправителя в мысли получателя. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются местами.

Иногда в процессе коммуникаций могут возникать «шумы», источниками которых могут быть язык, различия в восприятии информации, различия в статусе и др.

На рис. 16 представлены основные сферы, в зависимости от которых выделяют модели коммуникационного процесса.

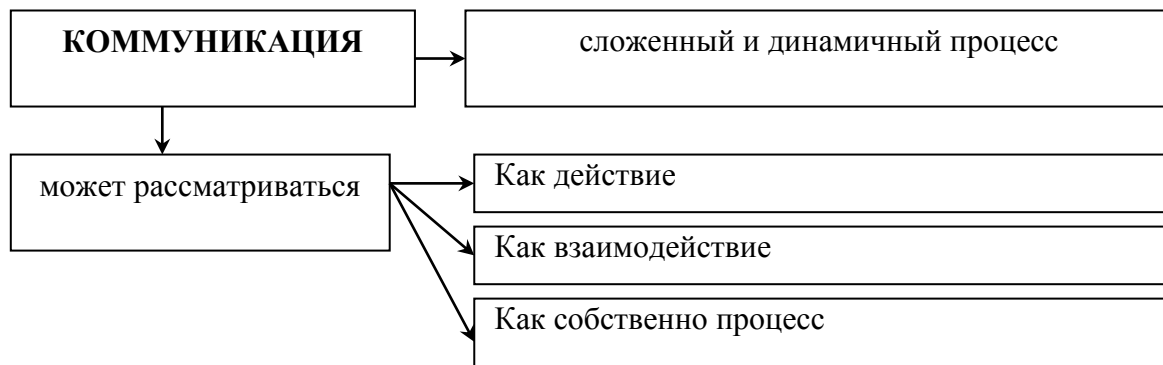


Рис. 16. Позиционные грани коммуникации[22,33]

**Модель коммуникация как действия** представлена на рис. 17.

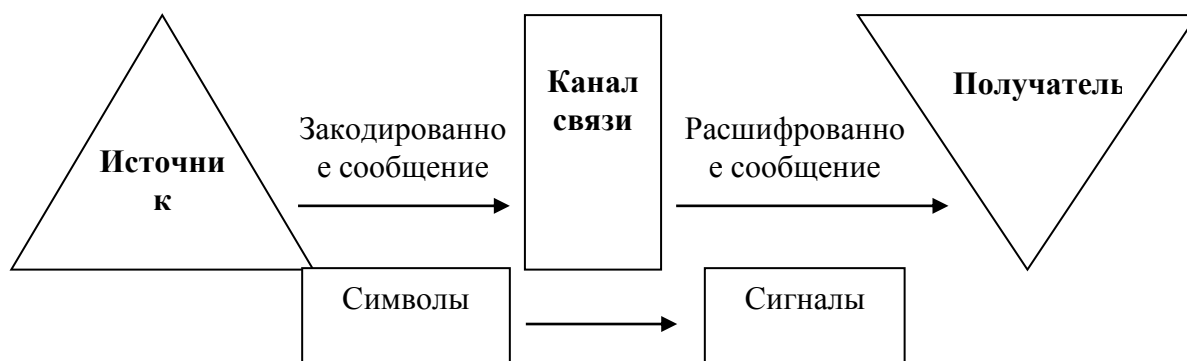


Рис. 17. Модель коммуникации как действия

В этой модели источник коммуникации разрабатывает послание, состоящее из символов. Символы затем превращаются в сигналы, или кодируются. Сигналы посылаются через каналы для получателя информации, который их расшифровывает или интерпретирует. Коммуникация рассматривается при этом как односторонний процесс.

В этой модели нет места для обратной связи.

**Модель коммуникации как взаимодействия** (рис. 18) характеризуется введением элемента обратной связи.

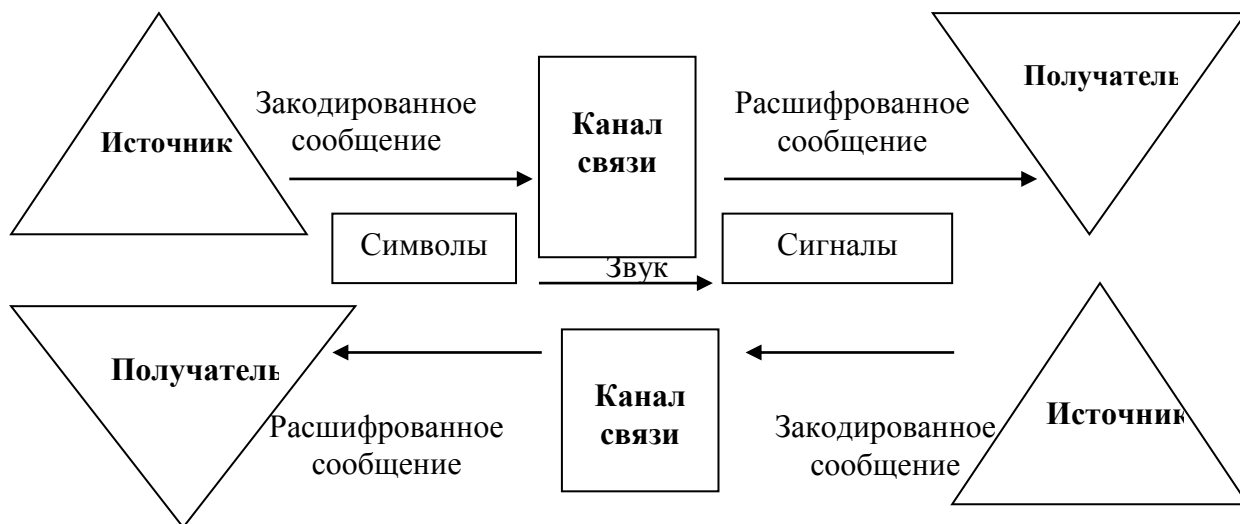


Рис. 18. Модель коммуникации как взаимодействия

Современные модели коммуникации являются более полными, поскольку отражают **коммуникацию как процесс** (рис. 19).

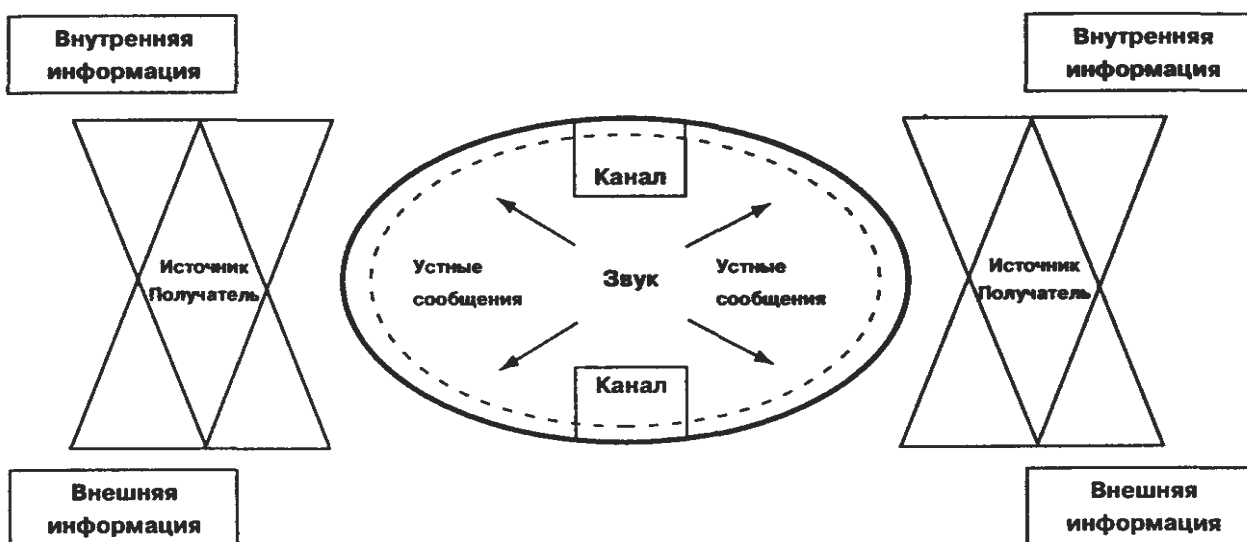


Рис. 19. Развернутая модель коммуникации

Сутью модели коммуникации как процесса является то, что человек одновременно и постоянно выступает в ней в роли и источника, и получателя информации. Развитие этой модели отражает трансформацию представлений о коммуникации: от линейной модели до модели процесса с акцентом на внутренние и внешние факторы.

На рис.20 представлена схема взаимодействия горизонтальных и вертикальных коммуникаций.



Рис. 20. Коммуникации в организации: вертикальное и горизонтальное взаимодействие

Коммуникации важны для руководителей по следующим причинам:

- 1) руководители тратят большую часть времени на коммуникации. Согласно данным многих экспертов, на это уходит 75—95% времени руководителей. Поэтому они должны быть заинтересованы в улучшении данного вида деятельности;
- 2) коммуникации необходимы для эффективности управления;
- 3) коммуникации необходимы для утверждения авторитета и выражения воли руководителя;
- 4) хорошо налаженные коммуникации содействуют обеспечению организационной эффективности. Если организация эффективна в области коммуникаций, она эффективна и во всех других видах деятельности.

На рис. 21 перечислены типы коммуникаций и дана их краткая характеристика.



Рис. 21. Типы коммуникаций [15,16,22,32,33,34,36]

В разрезе оценки поведения человека в организации особый интерес вызывают вербальные и невербальные коммуникации (таблица 15).

Таблица 15

### Вербальные и невербальные коммуникации

<b>Вербальные коммуникации</b>	<b>Невербальные коммуникации</b>
<p><b>Коммуникации</b> реализуются посредством устных и письменных сообщений. Устная передача информации осуществляется в процессе речевого диалога, совещания, переговоров, презентации, телефонного разговора, когда наибольший объем информации передается посредством голосовой связи. Письменные коммуникации реализуются через документы в форме писем, приказов, распоряжений, инструкций, положений, когда руководитель передает подчиненному письменные указания. Несмотря на развитость вербальных коммуникаций, их удельный вес в процессе человеческого общения, по мнению ученых, не превышает 10%.</p>	<p><b>Коммуникации</b> осуществляются посредством языка телодвижений и параметров речи. Язык телодвижений - главный компонент невербальных коммуникаций, оказывающих воздействие на другого человека (до 55% всех коммуникаций). К нему относятся одежда, осанка, жесты, собственно телодвижения, фигура человека, поза, выражение лица, контакт глазами, размер зрачков, расстояние между говорящими.</p>



Формирование системы организационных коммуникаций процесс сложный, так как при обмене информацией могут возникать множество препятствий, которые называют барьерами. Коммуникационные барьеры обусловлены:

- трудностями восприятия;
- семантическими барьерами (слова могут иметь различное значение для разных людей);
- невербальными барьерами;
- плохой обратной связью;
- несовершенством организационной структуры.

К коммуникационным барьерам относят[4]:

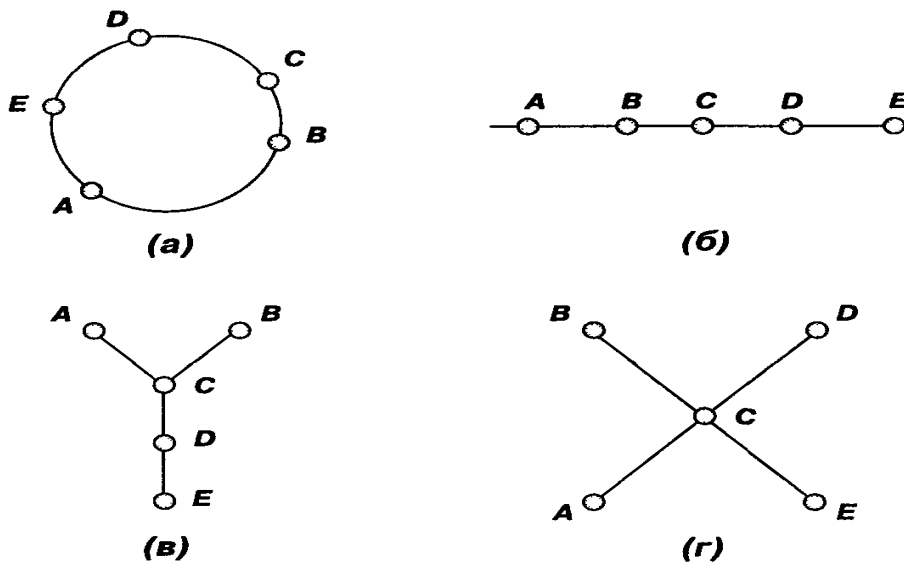
- неопределенность сообщения;
- неудачное представление информации;
- неспособность получателя воспринимать информацию;
- несоответствие представлений, обусловленное уровнем знаний, опыта, информацией, которая была получена ранее;
- несовместимость точек зрения;
- дезинформация, искажение (сознательно или неосознанно) представляемой информации;
- помехи, шумы;
- недостаток каналов связи или их перегрузка (когда руководитель все потоки информации замыкает на себя, перегрузки усложняют процесс обработки информации);
- разрывы в коммуникационных сетях (которые часто происходят из-за конфликтов и напряженного социально-психологического климата).

Как правило взаимодействие индивидов в организации осуществляется посредством коммуникационных сетей.

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков

Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

В настоящее время учеными описано достаточно большое количество разнообразных видов коммуникационных сетей. Некоторые виды зависят от конкретного фактора, например от качества и объема информации. На рис. 22-23 представлены типы коммуникационных сетей и структур.



Типы коммуникационных сетей  
 а – круг; б – цепь; в – «Y»; г – колесо

Рис.22. Схемы коммуникационных сетей[4,15,21,22,32,33]

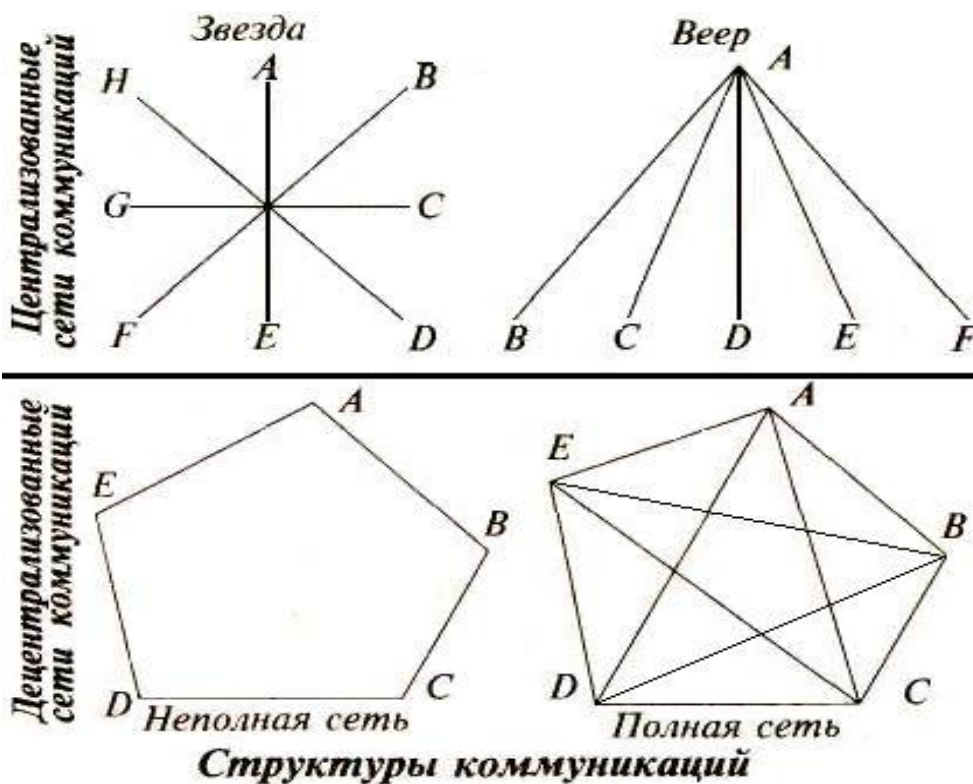


Рис. 23. Типы структур коммуникаций

Сеть коммуникаций в виде «круга» является активной, без лидера, неорганизованной, неустойчивой. Члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними.

Сеть коммуникаций в виде «колеса» представляет собой менее активную структуру, имеющую определенного лидера, хорошо и устойчиво

организованную и более упорядоченную. В сетях данного типа представлена формальная централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом только через своего начальника.

*Сеть коммуникаций типа «У»* называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы.

*Сеть коммуникаций типа «цепочка»* представляют тип властной иерархии, в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации.

*«Всеканальные» (многоканальные) сети* представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Структура сети коммуникаций влияет на точность и недвусмысленность посланий, на функционирование группы, на чувство удовлетворенности ее членов. Она является важным компонентом в типах взаимодействия внутри организаций, в способности группы направлять общие усилия на выполнение определенных задач.

В табл. 16 показана эффективность различных типов коммуникационных сетей в организации.

Таблица 16

Эффективность различных типов коммуникационных сетей

Критерии оценки	Коммуникационные сети				
	Цепь (б)	“У” (в)	Колесо (г)	Круг (а)	Много-канальная
Скорость	Средняя	Средняя	Высокая	Низкая	Высокая
Точность	Высокая	Высокая	Высокая	Низкая	Средняя
Удовлетворенность	Средняя	Средняя	Низкая	Высокая	Высокая

Члены организации коммуницируя друг с другом, выполняя разные функции или роли (рис.24).

## КОММУНИКАЦИОННЫЕ РОЛИ В ОРГАНИЗАЦИИ

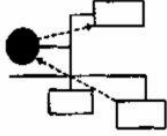
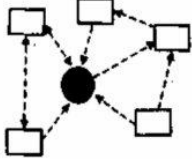
Роль	Определение	Функции	Схема
<b>Сторож</b>	Индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу	Предотвращение информационных перегрузок Проведение «нужной» руководству политики	
<b>Связной</b>	Лицо, связывающее на межличностной основе две или более группы в системе, не принадлежа ни одной из них	Координация действий Передача информации между членами организации	
<b>Лидер мнения</b>	Лицо, способное оказывать достаточно заметное влияние на установки или поведение других членов группы	Влияние на принятие решений Обеспечение контактов с отдельными частями внешней среды	
<b>Космополит</b>	Лицо, имеющее более сильные и разнообразные связи вне организации, чем остальные ее члены	Налаживание связей с внешней средой и получение нужной информации	

Рис. 24. Коммуникационные роли в организации

В таблице 17 перечислим основные правила эффективного общения индивидов в организации.

Таблица 17

### Правила эффективного общения

Правило	формулировка
Первое правило (правило Гомера):	Очередность приводимых аргументов влияет на их убедительность. Наиболее убедителен следующий порядок аргументов: сильные — средние — один самый сильный (слабыми аргументами вообще не пользуйтесь, они приносят вред, а не пользу). Сила (слабость) аргументов должна определяться не с точки зрения выступающего, а с точки зрения лица, принимающего решение.
Второе правило (правило Сократа):	Для получения положительного решения по важному для вас вопросу поставьте его на третье место, предпоставив ему два коротких, простых для собеседника вопроса, на которые он наверняка без затруднения ответит вам «да». (когда человек говорит слово «да», в его кровь поступают эндорфины («гормоны удовольствия»), а получив две порции «гормонов удовольствия», собеседник настроивается благожелательно и ему психологически легче сказать «да», чем «нет»).
Третье правило (правило Паскаля):	Не загоняйте собеседника в угол. Дайте ему возможность «сохранить лицо», сохранить достоинство. «Ничто так не разоружает, как условия почетной капитуляции». (Покажите, что предлагаемое вами удовлетворяет какую-то из потребностей собеседника.)

Правило	формулировка
Четвертое правило	Убедительность аргументов в значительной степени зависит от имиджа и статуса убеждающего. Высокое должностное или социальное положение, компетентность, авторитетность, поддержка коллектива повышают статус человека и степень убедительности его аргументов.
Пятое правило	Не загоняйте себя в угол, не понижайте свой статус проявлением признаков неуверенности, излишних извинений (фразы: «Извините, если я помешал», «Пожалуйста, если у вас есть время меня выслушать...» снижают статус).
Шестое правило	Не принижайте статус собеседника, ибо любое проявление неуважения, пренебрежения к собеседнику вызывает негативную реакцию.
Седьмое правило	К аргументам приятного нам собеседника мы относимся благосклонно, к аргументам неприятного — с предубеждением. Приятное впечатление создается многими факторами: уважительным отношением, умением выслушать, грамотной речью, приятными манерами, внешностью и т. д.
Восьмое правило	Желая переубедить, начинайте не с разделяющих вас моментов, а с того, в чем вы согласны с оппонентом.
Девятое правило	Проявите эмпатию, постарайтесь понять эмоциональное состояние другого человека, представить ход его мыслей, поставить себя на его место, сопереживать ему.
Десятое правило	Будьте хорошим слушателем, чтобы понять ход мыслей собеседника.
Одиннадцатое правило	Проверяйте, правильно ли вы понимаете собеседника.
Двенадцатое правило	Избегайте слов, действий, могущих привести к конфликту.
Тринадцатое правило	Следите за мимикой, жестами, позами — своими и собеседника.

В российской практике низкий уровень эффективности коммуникаций в организациях обусловлен следующими причинами:

- засоренностью каналов коммуникаций дублированными и лишними данными, затрудняющими поддержку информации в актуальном и достоверном состоянии;
- наличием стереотипов у российских управленцев, которыми они мыслили долгие годы, то есть имели устойчивое мышление о происходящем по ассоциации, что мешало им оценивать окружающую среду;
- искажением информации или недоверием к ней, вызванным отсутствием рыночных механизмов и стремлением к чрезмерной централизации - на микроуровне, а также закрытостью отечественной экономической системы и конфронтацией со многими развитыми странами - на макроуровне;
- игнорированием в соответствии с укоренившейся привычкой пренебрегать фактами и делать скоропалительные выводы;
- неверной интерпретацией фактов и их неприятием под действием различий во взглядах среди участников коммуникаций, отличающихся уровнем образования, социальным опытом и должностным положением;

- забывчивостью, страхом и нерешительностью перед принятием решений, а также различными случаями потери информации, воспитанной многолетней практикой административно-командной системы;
- неумением, а часто нежеланием людей слушать друг друга, вызванное нетерпимостью и критическим отношением к человеку, неумением сосредоточиться на главном, излишней эмоциональностью;
- использованием собраний и совещаний как наиболее распространенных формой коммуникаций внутри российских организаций, эффективность которых невысока.

В качестве направлений совершенствования коммуникаций в организациях можно назвать:

- изучение и регулирование информационных потоков;
- разработку систем сбора предложений с целью обеспечения более легкого поступления и прохождения информации от низовых уровней наверх и с целью снижения фильтрации;
- совершенствование управленческих действий (проведение собраний, совещаний);
- совершенствование систем обратной связи;
- использование современных информационных технологий (сети, электронной почты, интернета);
- выпуск информационных бюллетеней,
- построение систем управления знаниями[12,19,30].

## РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ

### 3.1. Организационная культура

Под организационной культурой понимается система общих ценностей, традиций, убеждений, символов, формальных и неформальных норм и правил поведения членов организации, их взаимодействие друг с другом и окружающими, передающихся из поколения в поколение [7,8,20,24,40,52,53].

Организации находятся под влиянием культуры и среды.

По существу культура представляет собой осознанно или неосознанно воспринимаемый людьми образ их жизни и деятельности в организации. Культура является стабилизирующим и цементирующим фактором, это тот контекст, та обстановка, под влиянием которых протекают все организационные процессы.

Культура организации, как многомерное образование иерархична, имеет несколько уровней:

- поверхностный образует правила поведения людей и вещественные атрибуты – эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги;
- промежуточный составляют укоренившиеся ценности и верования;
- глубинный уровень представлен философией организации. (Философия – ключевые ценности организации).

Культура организации состоит из относительно самостоятельных локальных субкультур:

- сфер деятельности (культура производства, сбыта, финансов);
- её отдельных видов (культура управления, культура труда);
- материально-вещественных факторов (культура условий труда);
- социальных групп (культура руководителей, специалистов, рабочих);
- межличностных отношений (культура общения) [50].

Культуры и субкультуры различных организаций описываются определенными параметрами т.е. общими признаками, позволяющими их сопоставлять.

Основными признаками, параметрами организационной культуры являются:

- отношение членов организации к новому, к переменам;
- ориентированность на решение личных проблем или производственных задач;
- степень централизации принятия решений; стиль руководства;
- степень формализации и регламентированности деятельности, подчинение её планам, правилам и процедурам;
- социально допустимая дистанция между руководителями и подчиненными;
- соотношение коллективизма и индивидуализма;

- ориентация людей на сотрудничество или соперничество;
- отношение к женщинам и слабым;
- принципы оценки и вознаграждения и пр.[47,50,55].

Культура по отношению к организации выполняет ряд важных функций (табл.18).

Таблица 18

Функции организационной культуры

Функции	Содержание
<i>регулирующая</i>	обеспечивает соблюдение участниками организации правил и норм поведения, взаимодействие с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность конфликтов. Она считается основной.
<i>интегрирующая</i>	объединяет людей, формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею, поддерживает необходимый социально-психологический климат, что привлекает к ней других лиц;
<i>охранная</i>	состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы
<i>коммуникационная</i>	облегчает установление межличностных контактов, взаимопонимания, что ускоряет обмен информацией и экономит управленческие затраты;
<i>адаптивная</i>	облегчает приспособление людей к организации, друг к другу на основе общих норм поведения;
<i>ориентирующая</i>	способствует осмыслению событий и связи между ними, направляет деятельность организации в нужное русло, придает общий смысл их поведению;
<i>воспитательная</i>	основывается на формировании образцов поведения, необходимых организации
<i>мотивационная</i>	создает необходимые стимулы для действий, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей
<i>ассимиляционная</i>	облегчает привлечение и использование всего лучшего, полезного организации
<i>функция формирования имиджа</i>	создание образа организации в глазах окружающих

Составлено на основе [5,10,20,24,27,28,40,53].

Существует довольно много классификаций организационных культур.

Рассматривают типы организационных структур с точки зрения таких параметров как: источник власти, отношения к персоналу, особенностей реализации персоналом стратегии фирмы, специфики поведения участников и их мотивации, психологических особенностей и т.д. (подробнее типы организационных культур будут рассмотрены на практическом занятии).

Другой вид классификации организационных культур, предложенный Р. Акоффом, включает четыре типа (рис. 25, таблица 19).



## Типы организационной культуры Р.Акоффа

Тип культуры	Характерные особенности
Корпоративный тип (отношения автократии).	Характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и выбору методов в их достижения. Типовым примером такой культуры являются традиционно управляемые корпорации с централизованной структурой
Консультативный тип (отношения типа «доктор – пациент»).	1) Для них присуща высокая степень привлечения работников к установлению целей, но низкая степень их привлечения к выбору методов их достижения. Примером являются институты социальных и других услуг (лечебные и учебные заведения).
Партизанский тип (отношения автономии).	1) Им свойственна низкая степень привлечения работников к установлению целей, но высокая степень привлечения сотрудников к выборам методов их достижения. Примером могут быть кооперативы, творческие союзы, клубы.
Предпринимательский тип (отношения демократии).	Степень привлечения работников и к установлению целей и методов их достижения – высокая. Типовым примером являются группы и организации, управляемые «по целям» или «по результатам», компании со структурой «перевернутой пирамиды

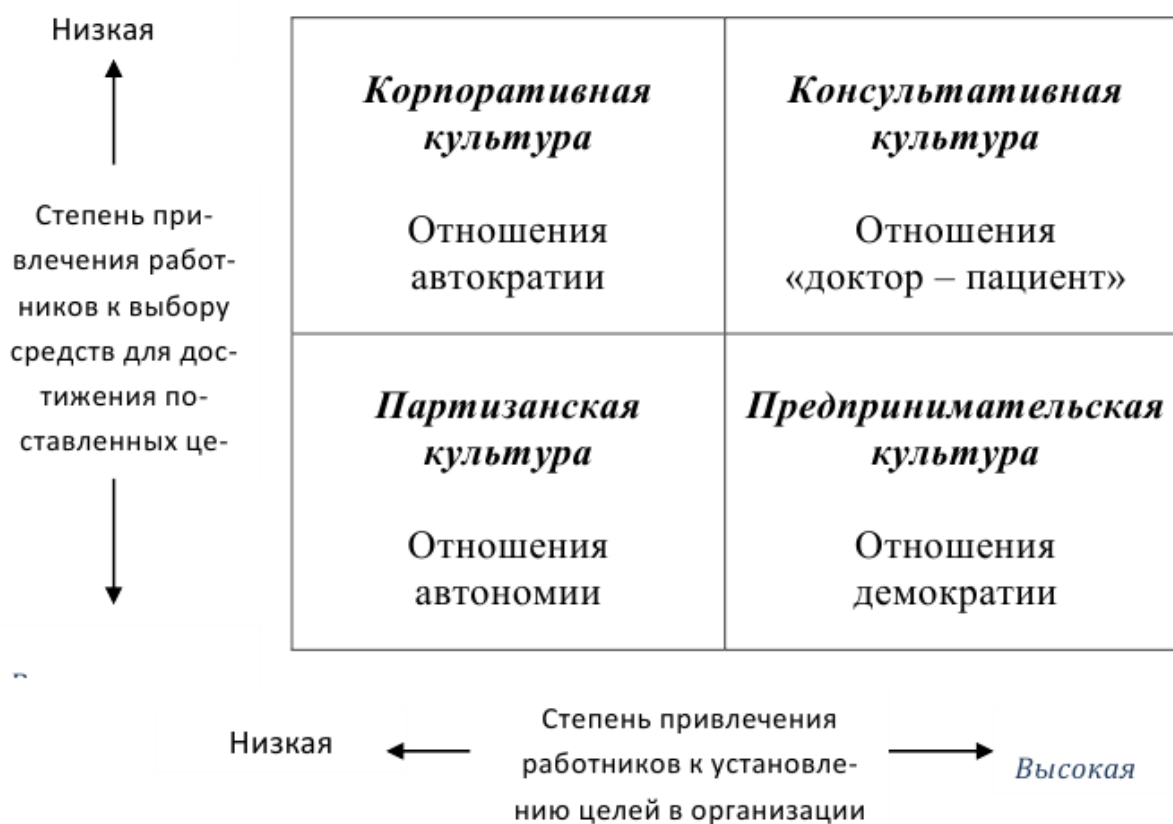


Рис. 25. Типы организационных культур по Р.Акоффу [36,53]

Например, по степени влияния на организацию, по силе В.Р.Веснин [5,6,48,53] выделяет несколько типов культур.

*Бесспорная* характеризуется небольшим, минимальным числом неукоснительно соблюдаемых общих норм и ценностей, которые при необходимости сознательно корректируются. Такая культура является закрытой, не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри, игнорирует или маскирует недостатки, насаждает показное единство, видимость благополучия. Хотя формально она объединяет членов организации, но одновременно их подавляет, поэтому и не сплачивает людей, не становится фактором их мотивации.

*Слабая культура* практически не содержит общих ценностей и норм ( у каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие друг другу), а те, что имеются, легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу. *Сильная культура* содержит множество разделяемых участниками ценностей и норм, открыта любому влиянию, активно перенимает все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами[5,6]. Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной её проникновения в организационные отношения, шириной распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых приоритетов.

Культура организации состоит из отдельных элементов. Эти элементы бывают субъективными, заключающимися в её идеальной (от слова «идея») составляющей и объективными, отражающими материальную сторону её деятельности. В табл.20 перечислены субъективные элементы организационной культуры.

Таблица 20

Субъективные элементы организационной культуры

Элементы	Содержание
<i>организационные ценности</i>	эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений, что позволяет им служить образцами поведения, ориентирами принятия решений (послушание, коллективизм, самостоятельность, творчество);
<i>философия</i>	это система ключевых ценностей организации, отражающих восприятие ею своего предназначения, выражается в совокупности важнейших принципов деятельности, задает главные направления функционирования и развития организации
<i>обряд</i>	есть стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу с целью подчеркнуть торжественность события (посвящение в студенты, вручение дипломов, проводы на пенсию);
<i>ритуал</i>	это тоже стандартное мероприятие, предназначенное уже для оказания целенаправленного психологического воздействия на членов организации с целью укрепления преданности ей, усиления сплоченности ( пение гимнов);

Элементы	Содержание
<i>легенды и мифы</i>	представляют собой образно- словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов её известных людей;
<i>обычаи</i>	формы действий, отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколение без изменений;
<i>нормы</i>	признанные социальные стандарты и <i>правила поведения</i> - стиль поведения участников друг с другом, внешним окружением;
<i>лозунги</i>	призывы, в краткой форме, отражающие основные задачи организации;
<i>менталитет</i>	образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их сознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

Ценности, обычаи, ритуалы, нормы поведения членов организации, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название традиций. Они могут быть как позитивными, так и негативными [18,24,27,31]. Так в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную «дедовщину».

К объективным элементам культуры относятся: эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и пр.

Формирование организационной культуры происходит путем внешней адаптации и внутренней интеграции. Организационная культура формируется как реакция на две группы задач, которые приходится решать организации (рис. 26).



Рис. 26. Задачи организационной культуры

Культура обычно формируется как в процессе повседневного взаимодействия членов организации, так и в результате целенаправленной деятельности администрации. На неё оказывают влияние социальное и деловое окружение, национально-государственные и этнические факторы. С одной стороны она достаточно устойчива, традиционна, но с другой, находится в постоянном развитии, изменяясь естественным путем.

Организационную культуру нельзя внедрить с помощью приказов и распоряжений. Попытки сделать то резко, насильственно угрожают непредсказуемыми последствиями. Однако высокая значимость организационной культуры для результативности деятельности организации определяет необходимость управления ею. Управление организационной культурой предусматривает исследование, формирование, поддержание и развитие культуры.

Т.о., можно сказать, что организационная культура – это принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения

и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами.

### 3.2. Лидерство в организации

Современные организации, добивающиеся успеха, отличаются от неуспешных, главным образом, тем, что имеют более динамичное и эффективное руководство. Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер. На рис. 28 представлена трактовка понятия «лидерство», а также перечислены основные концепции лидерства.

Лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи. Более подробно теории лидерства рассмотрены в [3,6,14,22,38 и др.].

Лидерство является функцией социальной среды, персонифицированной в отдельной личности, которой доверяют остальные и которая в наибольшей степени способна решить назревшие задачи. На рис. 27 представлены виды лидерства с точки зрения выполнения интересов организации

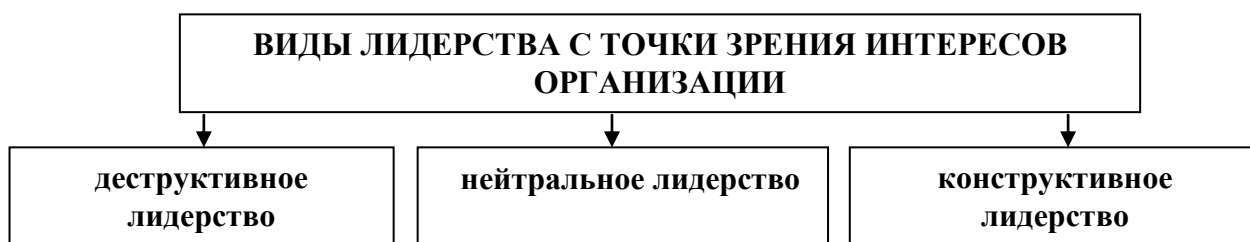


Рис. 27. Виды лидерства в организации

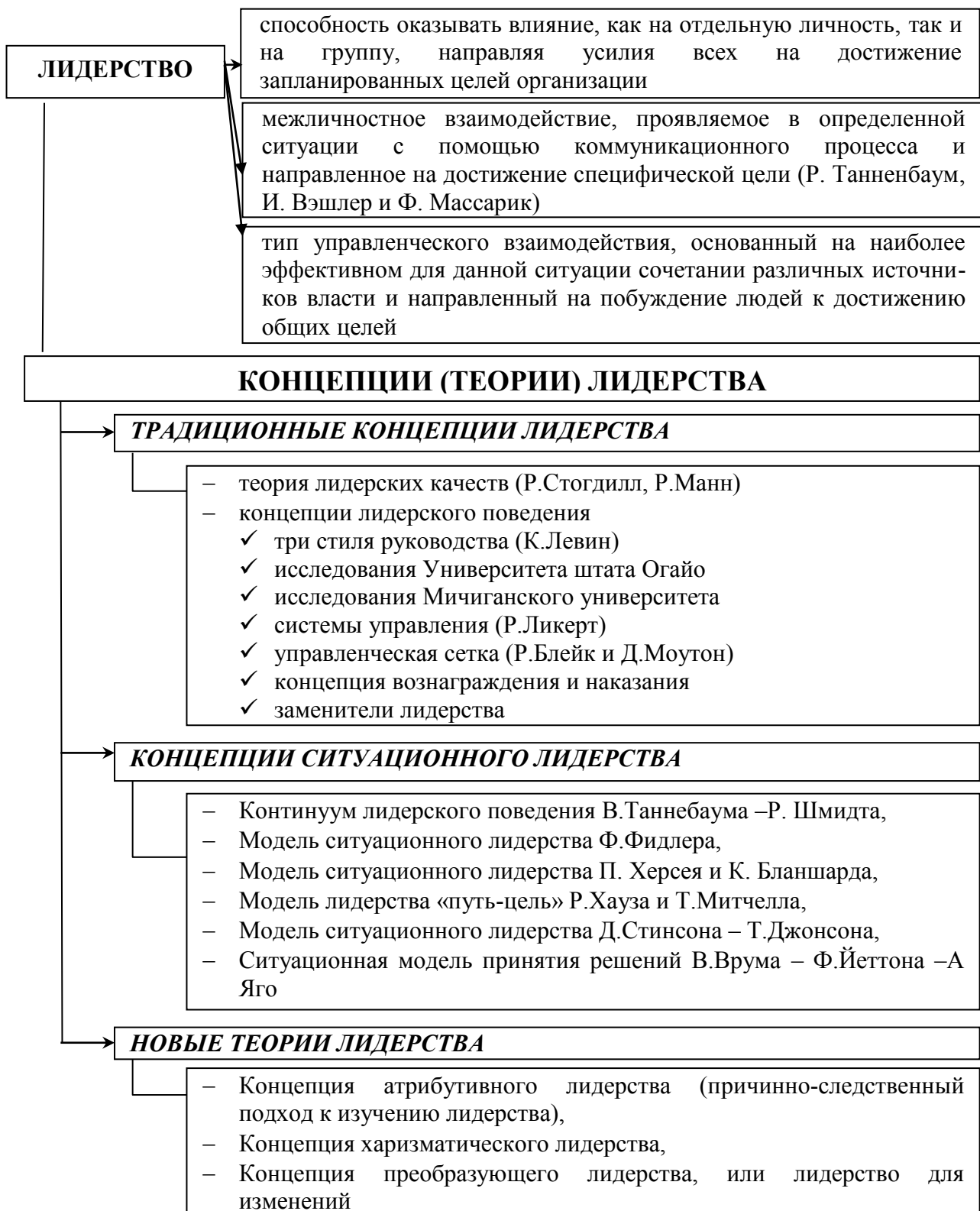


Рис. 28. Понятие лидерства в менеджменте [14,15, 22,32,33]

В настоящее время можно говорить о достаточно большом количестве подходов к классификации лидеров в организации (рис. 29-30).



Рис. 29. Лидер в организации

На поведение сотрудников в организации влияют как объективные условия, так и субъективные моменты. «Правильное» поведение исполнителей обусловлено, прежде всего «правильным» поведением руководителя. Основные ошибки при воздействии на подчиненных представлены на рис. 234 .

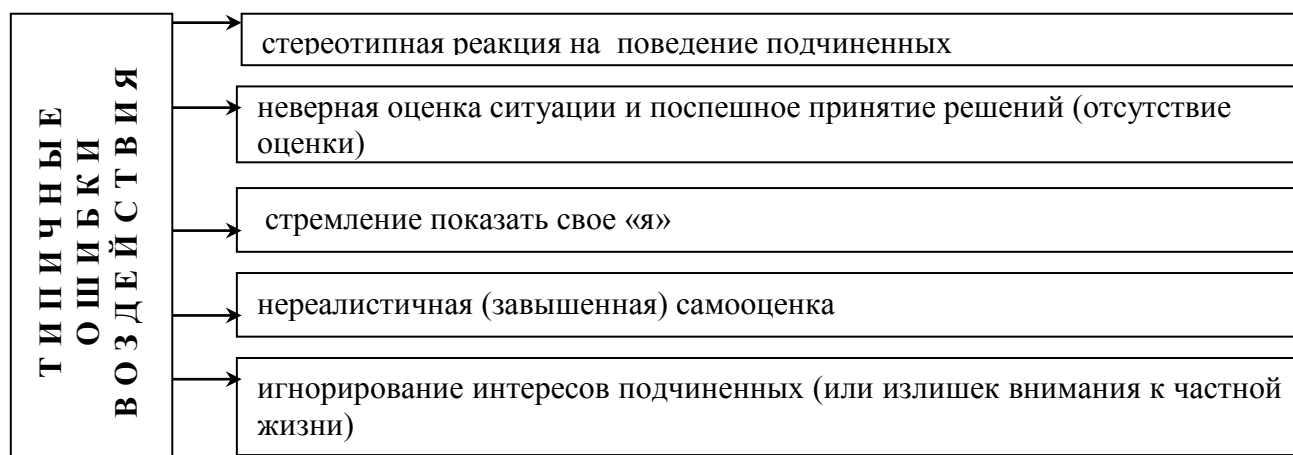


Рис. 30. Типичные ошибки при воздействии на подчиненных

Кроме этого необходимо учитывать также виды и формы управленческого воздействия на подчиненных (рис. 31-32).



Рис. 31. Формы управленческого воздействия [15, 22,32,33]  
кузн

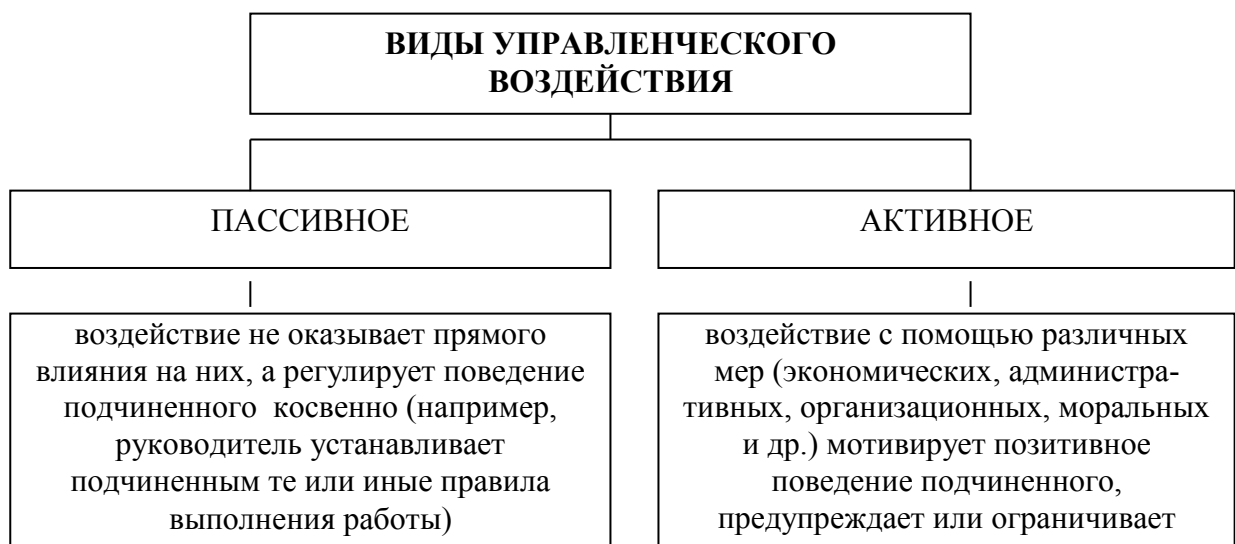


Рис. 32. Виды управленческого воздействия [15, 22,32,33]



### 3.3. Изменения (преобразования) в организации. Управление изменениями

Любая организация находится в процессе непрерывных преобразований (изменений), так как это сегодня единственная возможность к выживанию в динамично изменяющейся среде. Предпосылки изменений представлены на рис. 33.



Рис.33. Предпосылки изменений (преобразований) в организации [21,33,36]

Изменения в организациях могут происходить как целенаправленно на базе систематически разрабатываемых стратегий и концепций усовершенствования, так и неформально, носящие адаптивный характер оперативного приспособления организации к внешней среде путем модификации своего текущего поведения.

На рис. 34 представлены факторы успеха изменений, выделенные, по мнению западных специалистов в области управления.



Рис. 34. Факторы успеха изменений в организации [4]

Процесс внедрения изменений (преобразований) довольно сложный процесс[43]. Он требует не только наличия у руководителя определенного опыта и знаний в данной области, но и знаний и умений в области преодоления сопротивлений изменениям. Борьба за реализации преобразований это естественное свойство организации как живого механизма. Сопротивление изменениям может иметь разную ситу и интенсивность. Это сопротивление может проявляться в форме:

- пассивного сопротивления, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде снижения производительности, желания перейти на другую работу и т.п.;
- активного сопротивления, открытого выступления против перестройки организации (выраженного в виде забастовки, в выдаче недостоверной информации, в форме явного уклонения от внедрения новшеств и т.п.)

На рис. 35-36 представлены барьеры и причины сопротивления изменениям в организации.

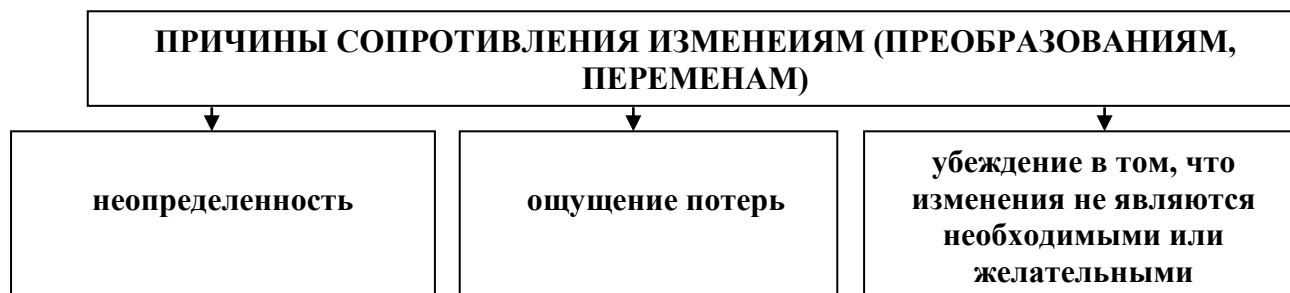


Рис. 35. Причины сопротивления изменениям в организации

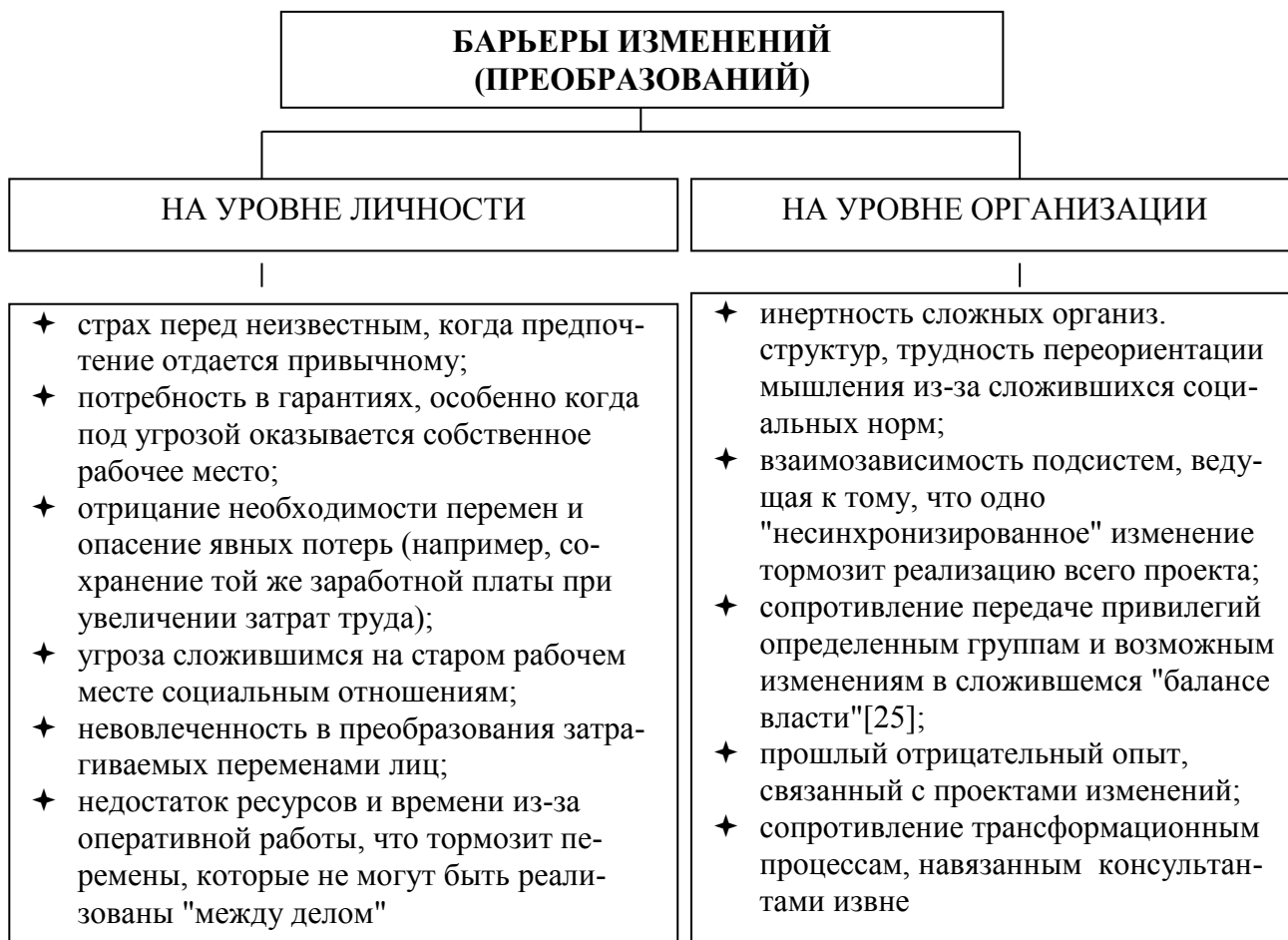


Рис. 36. Барьеры изменениям

На рис. 37-38 и в табл. 31 перечислены методы осуществления изменений в организации, а также методы преодоления сопротивления изменениям.



Рис.37. Методы осуществления изменений



Рис. 38. Методы преодоления сопротивления изменениям

## Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Обучение и предоставление информации	Недостаток информации, недостоверная информация или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников в необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте	Дефицит информации у инициаторов проекта относительно программы изменений и предполагаемого сопротивления им	Участники заинтересованно поддерживают изменения и активно предоставляют релевантную информацию для планирования	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов, что может привести к неудаче проекта
Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Источник: [56]

На рис. 39 представлены этапы управления организационными изменениями.

I этап	<b>давление и побуждение</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ руководство должно осознать необходимость изменений</li> <li>✧ давление может быть оказано внешними факторами; ощущение необходимости – внутренними факторами</li> </ul>
II этап	<b>посредничество и переориентация внимания</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ чтобы посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации, в восприятие новых точек зрения</li> </ul>

Рис. 39. Этапы управления организационными изменениями (начало)

III этап	<b>диагностика и осознание</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ сбор руководством соответствующей информации, определение истинных причин возникновения проблем, требующих изменения</li> <li>✧ определение области проблемы – осознание конкретных проблем</li> </ul>
IV этап	<b>нахождение нового решения и обязательства по его выполнению</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ признание существования проблемы и поиск способа исправления ситуации</li> <li>✧ поддержка новых уникальных решений всей структурой власти</li> </ul>
V этап	<b>эксперимент и выявление</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ проведение испытания планируемых изменений, выявление трудностей, «подводных камней»</li> <li>✧ определение степени восприятия новых изменений, способов улучшения их внедрения</li> <li>✧ корректировка планов, мероприятий с целью повышения эффективности</li> </ul>
VI этап	<b>подкрепление и согласие</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✧ мотивация сотрудников (похвала, признание сотрудников, продвижение по службе, разрешение участвующим в проведении изменений принимать участие в обсуждении данного процесса и т.п.)</li> </ul>

**жирн. шрифт** – воздействие на структуру власти

*курсив* – реакция структуры власти

Рис. 39. Этапы управления организационными изменениями (окончание)

Следует отметить, что при управлении изменениями от руководства компаний требуется проведение своевременного анализа внешней и внутренней среды организации как условия успешного функционирования [59,60].

### 3.4. Организационное развитие

Для того чтобы организации долгое время оставаться на «плаву», ее руководству необходимо быстро и четко реагировать на все изменения, как во внешнем, так и во внутреннем окружении. Речь необходимо вести об

организационном развитии и принятии соответствующих управленческих решений [12,16,17,19,30,43,46,57,58,59,60]. На рис. 40 представлены основные понятия и сущностные характеристики ОР.

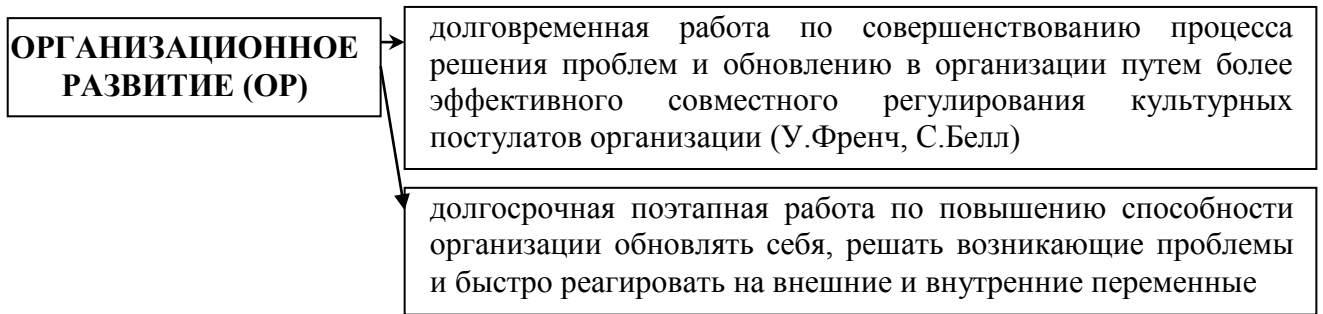


Рис. 40. Сущностные характеристики организационного развития (начало)

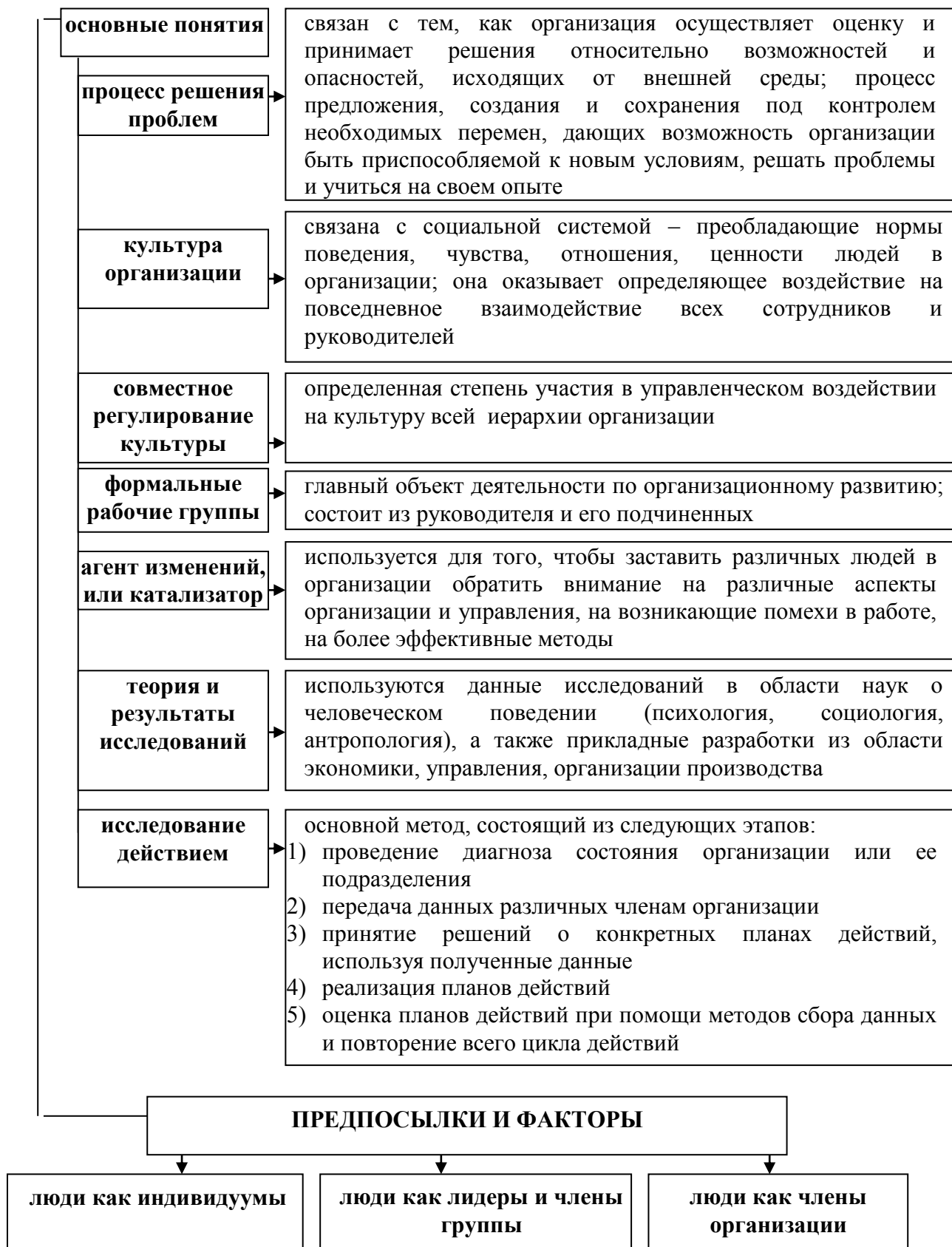


Рис. 40. Сущностные характеристики организационного развития (окончание)[33,36]



Участие в ОР (или интервенция в организацию) представляет собой различного рода плановые мероприятия, в которых принимает участие организация (рис. 41).

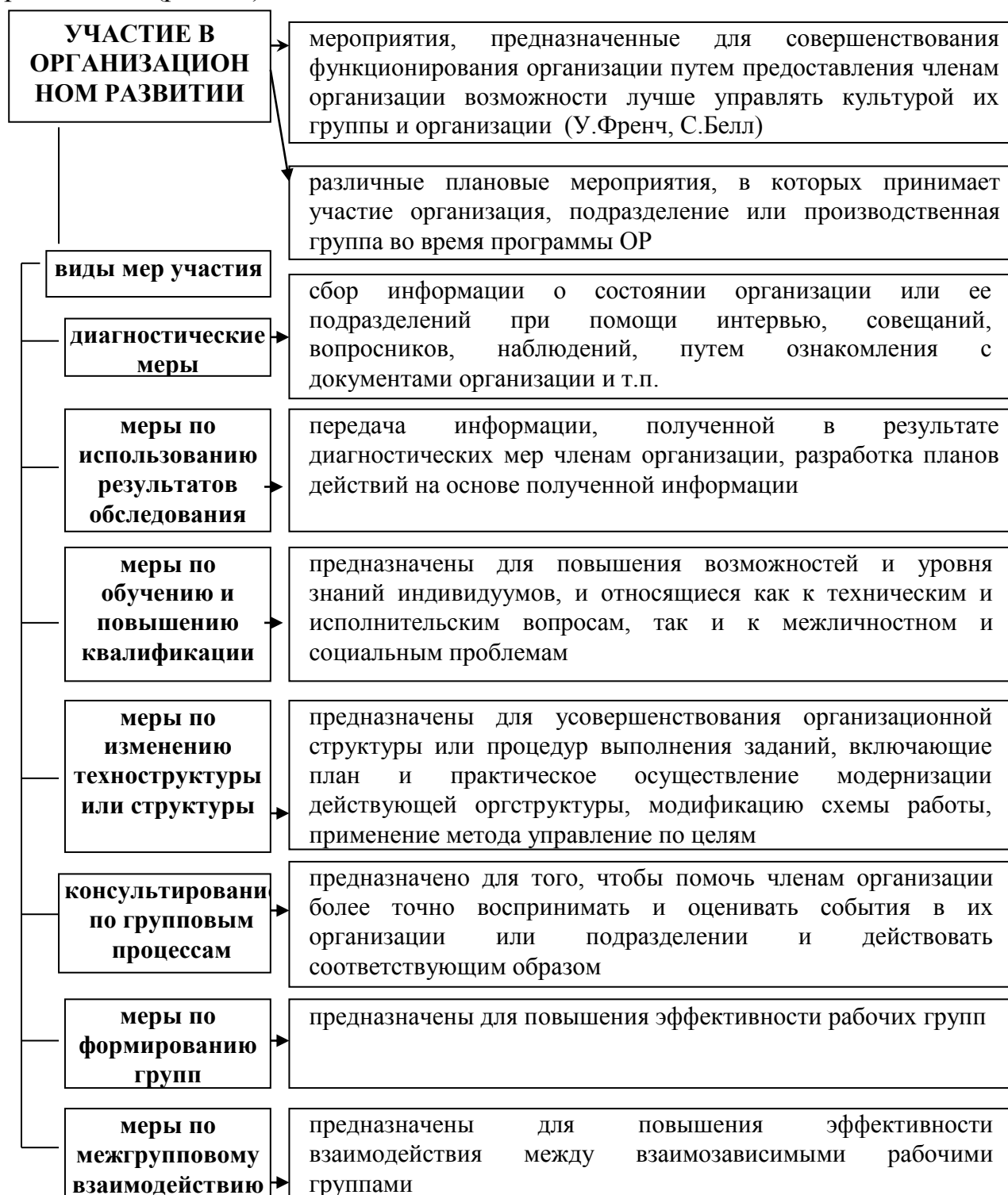


Рис.41. Участие в организационном развитии[22,33]

Представленные на рис.41 мероприятия могут планироваться с помощью консультантов, экспертов или быть предположены самими членами

организации, получившими определенную подготовку в данной области изменений или принимавшими ранее участие в программах ОР.

На рис. 42-43 представлены условия успешного проведения мероприятий по ОР, а также основные пути организационного развития современных компаний.

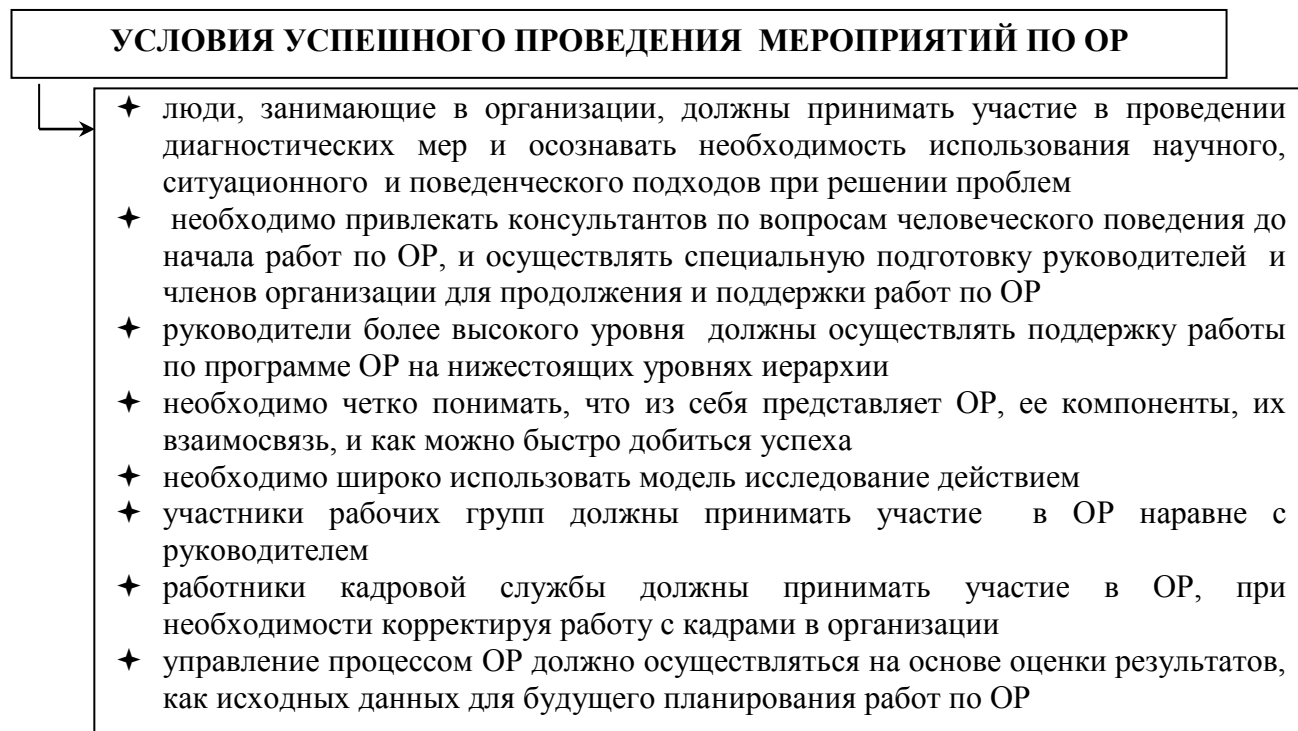


Рис.42. Условия успешного проведения мероприятий ОР

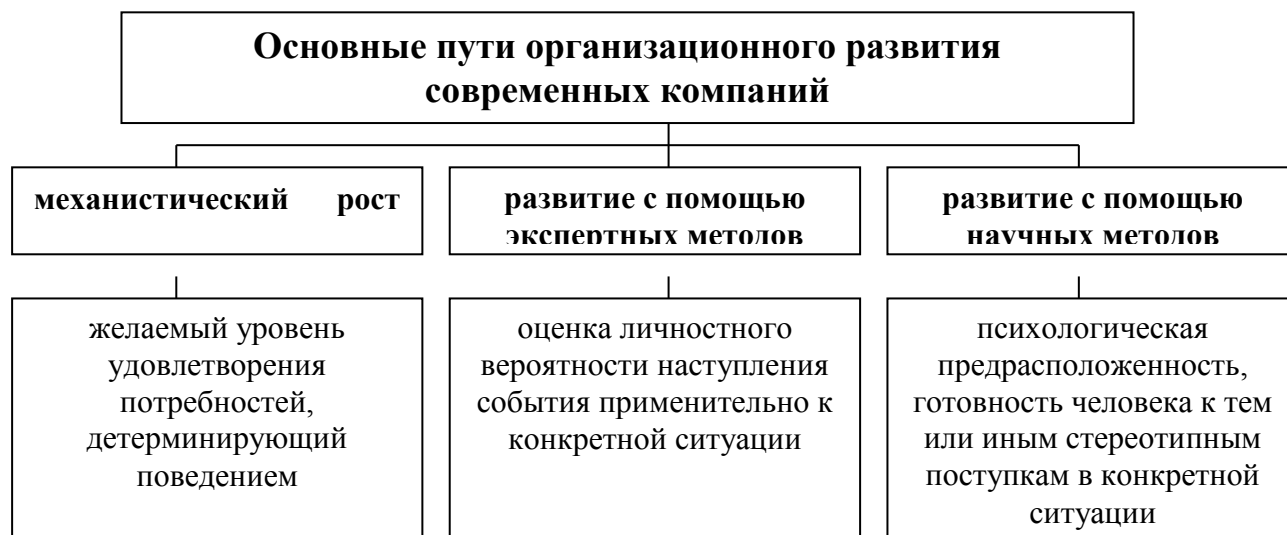


Рис. 43. Пути ОР современных компаний

Эффективность программы ОР зависит также от того, как умело, руководители применяют положения ситуационного подхода.

## МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ЗНАНИЙ ПО КУРСУ «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

### Вопросы для закрепления теоретического материала

1. В чем заключается сущность функции коммуникации в менеджменте? Перечислите и охарактеризуйте основные виды коммуникаций. Какова структура коммуникационного процесса?

2. Что представляет собой коммуникационная сеть? Какие типы коммуникационных сетей вы можете назвать? Какие коммуникационные роли могут выполнять сотрудники в организации?

3. Какие проблемы, связанные с коммуникационным процессом характерны для российской практики управления?

1. Что такое коммуникация, в общем, и что представляет собой коммуникация как явление, как процесс и как взаимодействие?

2. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы коммуникационного процесса в организации.

3. Какими особенностями обладает горизонтальная коммуникация и коммуникация «снизу-вверх»?

4. Проведите разграничение понятий «организационная культура предприятия» и «организационная культура личности». В чем заключаются их особенности?

5. Как осуществляется управление организационной культурой на предприятии?

6. Перечислите и охарактеризуйте основные элементы организационной культуры.

7. Вы распределяете полномочия в вашей организации. Каким видом полномочий вы будете наделять следующие должности: главного бухгалтера; начальника цеха; юриста; руководителя службы маркетинга; консультанта по внедрению нового оборудования. Назовите отличительные особенности каждого вида полномочий. Можно ли осуществить между ними процесс делегирования полномочий?

8. Ознакомьтесь с приведенным ниже описанием ситуации и ответьте на поставленный вопрос задания.

«Вы осознаете, что делегирование полномочий имеет фундаментальное значение для управления организацией. Вы практикуете передачу заданий и полномочий на нижестоящие уровни управления, но чаще всего встречаете явное или скрытое сопротивление. К тому же значительная часть ваших заместителей и других работников управленческого состава не хотят и не умеют делегировать полномочия. И хотя все работают много и к своей работе относятся ответственно, текущие дела и повседневные проблемы заслоняют главные вопросы и стратегические задачи, что не позволяет организации достигать желаемых результатов. Определите возможные причины такой ситуации и возможные пути её разрешения.»

9. Определите, для каких компаний справедливо утверждение: «Корпоративная культура – это отображение руководителя, его проекция и трансляция его ценностей всему персоналу. Соответственно по тому, какая существует культура в организации, можно судить и о том, кто ее руководитель и что это за человек».

10. Ознакомьтесь с приведенной ниже ситуацией. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в указанной организации наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры предприятия.

«Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Т....., могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе».

11. Рассмотрите ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

«У директора в кабинете представитель завода, которому объединение поставляет изделия по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?»

## Тестовые материалы

***Каждое тестовое задание допускает выбор только одного варианта ответа***

*1. Организационное окружение человека включает в себя:*

- а) членов семьи;
- б) элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком;
- в) соседей по дому;
- г) школьных друзей;
- д) окружающий мир.

*2. Организационное окружение с точки зрения взаимодействия человека и организации – это:*

- а) та часть организации, с которой человек сталкивается во время работы в ней;
- б) все, что окружает человека на работе и дома;
- в) конкурирующие организации;
- г) место проживания;
- д) организация, в которой человек работает.

*3. Поведение человека в организации определяют следующие факторы:*

- а) рабочее место человека;
- б) группа, в которой он работает;
- в) структура организации;
- г) правила поведения;
- д) все вышеназванное.

*5. Несовпадения каких ожиданий и представлений лежат в основе трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением:*

- а) место, на которое претендует человек в организации;
- б) роль, которую определяет человеку организация;
- в) желательное вознаграждение человека, работающего в организации;
- г) вознаграждение, которое организация может предложить человеку;
- д) все вышеназванное.

*6. Личность – это:*

- а) конкретный человек, являющийся представителем определенной социальной группы, занимающийся конкретным видом деятельности, осознающий свое отношение к окружающему и наделенный определенными индивидуально-психологическими особенностями;
- б) определяемое включенностью в общественные (организационные) отношения системное качество индивида, формирующееся в совместной деятельности и общении;
- в) совокупность устойчивых психологических качеств и социальных свойств человека, составляющих его индивидуальность и определяющих его социальные поступки, поведение в организации;
- г) социальный индивид, субъект общественных отношений, деятельности и общения;

д) все вышесказанное.

7. *Поведение человека в организации можно рассматривать как:*

- а) совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций;
- б) совокупность норм и правил поведения;
- в) поведенческие стереотипы;
- г) мотивационный процесс;
- д) восприятие человеком организационного окружения.

8. *Критериальная основа поведения человека в организации определяется как:*

- а) склад характера человека;
- б) критерии оценки результатов деятельности;
- в) устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения;
- г) использование различных стимулов для мотивирования;
- д) все вышеназванное.

9. *Различия между людьми в организации определяются:*

- а) их личностными качествами и индивидуальными особенностями;
- б) уровнем профессионализма;
- в) образованием;
- г) выполняемой работой;
- д) занимаемым статусом.

10. *Организационная культура определяется как:*

- а) организация культурно-массовых мероприятий;
- б) проявление технологии организаторской деятельности;
- в) культура профессиональных и возрастных групп сотрудников;
- г) система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации;
- д) искусство реализации организационных отношений.

11. *Организационная культура – это:*

- а) синоним корпоративной культуры;
- б) проявление технологии организаторской деятельности;
- в) культура профессиональных и возрастных групп сотрудников;
- г) культура рабочего места;
- д) искусство реализации организационных отношений.

12. *Сильные организационные культуры характеризуются следующим:*

- а) не допускают спонтанного влияния как извне, так и изнутри;
- б) открыты любому влиянию, допускают диалог между всеми участниками организации;
- в) характеризуются небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм;
- г) насаждают показное единство, видимость благополучия;
- д) формально объединяют членов организации.

13. *Организационная культура формируется под воздействием факторов:*

- а) процесса повседневного взаимодействия членов организации;
- б) целенаправленной деятельности администрации;
- в) влияния социального и делового окружения;
- г) национально-государственного и этнического факторов;
- д) всех вышеперечисленных факторов.

14. *Коммуникации – это:*

- а) хранение информации;
- б) процесс обмена информацией;
- в) анализ информации;
- г) телевизионная и телефонная сеть;
- д) поиск информации в сети Интернет.

15. *Под коммуникационной сетью понимают:*

- а) набор технических средств, с помощью которых передается информация;
- б) элементы коммуникации;
- в) совокупность индивидов и технических средств, объединенных с помощью информационных потоков;
- г) символы, используемые для кодирования и декодирования информации;
- д) направления передачи информации.

***Каждое тестовое задание предполагает несколько вариантов ответа***

1. *Системно поведение человека в организации может быть представлено с позиций:*

- а) взаимодействия человека с организационным окружением;
- б) взаимодействия организации с внешней средой;
- в) организации, включающей в себя человека;
- г) взаимодействия человека и группы;
- д) организационного окружения.

2. *Необходимыми условиями успешного вхождения человека в организацию являются:*

- а) обучение при вхождении человека в организацию;
- б) влияние организации на процесс вхождения;
- в) разнообразие организационного окружения;
- г) усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником;
- д) престиж организации.

3. *Какие возможны подходы к установлению соответствия роли и места человека в организации:*

- а) системный подход;
- б) подход, при котором человек подбирается для выполнения определенной работы или функции;
- в) ситуационный подход;
- г) подход, при котором работа или функция подбирается под человека;
- д) комплексный подход.

4. *Что человек должен в первую очередь уяснить для себя, вступая в организацию:*

- а) общие принципы, правила и нормы, которым следуют работники организации;
- б) миссию и основные цели организации;
- в) слухи и домыслы, распространяемые по неформальным каналам коммуникаций;
- г) обязанности, которые человек должен будет взять на себя в организации;
- д) сколько можно устраивать «перекуров» во время работы.

5. *Какие задачи должна решать организация на этапе вхождения нового работника в организационное окружение:*

- а) определение перспектив карьерного роста работника;
- б) разрушение старых поведенческих норм входящего человека;
- в) обеспечение заинтересованности человека в работе в организации;
- г) привитие человеку новых норм поведения, бытующих в организации;
- д) обеспечение повышения заработной платы.

6. *В организации, как правило, формируются и действуют следующие группы:*

- а) формальные;
- б) неформальные;
- в) творческие;
- г) временные;
- д) спортивные.

7. *Любая личность характеризуется:*

- а) общими качествами;
- б) специфическими свойствами;
- в) деловыми качествами;
- г) биологически обусловленными особенностями;
- д) происхождением.

8. *Тремя основополагающими личностными началами поведения человека в организации являются:*

- а) восприятие человеком организационного окружения;
- б) научение поведению;
- в) критериальная основа поведения;
- г) мотивация;
- д) модификация поведения человека.

9. *Восприятие человеком организационного окружения складывается из следующих процессов:*

- а) получение информации;
- б) обработка и отбор информации;
- в) хранение информации;
- г) систематизация информации;
- д) передача информации.

10. *К критериальной основе поведения человека в организации относятся:*

- а) биологически обусловленные особенности человека;
- б) расположение человека к людям, событиям и процессам;
- в) совокупность ценностей, разделяемых данным человеком;



- г) верования, которых придерживается человек;
  - д) принципы, которым следует человек в своем поведении.
11. *Значение организационной культуры для фирмы состоит в следующем:*
- а) она формирует определенный имидж фирмы;
  - б) она является средством контроля персонала;
  - в) она задает внутрифирменные правила и стандарты поведения;
  - г) она формирует приверженность работников фирме;
  - д) она распределяет полномочия и ответственность персонала.
12. *Какие из перечисленных функций являются функциями организационной культуры:*
- а) ориентация на потребителя;
  - б) регулирующая;
  - в) интегрирующая;
  - г) приспособления к нуждам общества;
  - д) адаптивная.
13. *Что определяют ключевые ценности, разделяемые большинством работников организации:*
- а) доминирующую культуру;
  - б) сильную культуру;
  - в) субкультуру;
  - г) культуру власти;
  - д) неформальную культуру.
14. *К субъективным элементам организационной культуры относятся:*
- а) символика цвета;
  - б) ценности;
  - в) нормы и правила;
  - г) фирменная одежда и фирменные аксессуары;
  - д) ритуалы и обычаи.
15. *К методам формирования организационной культуры можно отнести:*
- а) развитие и обучение сотрудников;
  - б) изменение кадровой политики;
  - в) установление критериев вознаграждений и наказаний;
  - г) развитие социальной сферы;
  - д) изменение организационной символики.

## Творческие задания

Решите кроссворды и охарактеризуйте понятия с точки зрения организационной науки

### Судоку 1

6	A2	5	■	■	■	■	■	■
A4	A5	■	A13	1	■	5	6	7
■	A8	■	■	8	■	A25	1	■
A28	A29	A30	7	■	4	■	■	■
■	5	■	■	A41	■	1	8	2
3	9	2	■	■	A45	A52	■	A54
4	3	7	6	■	■	■	■	■
■	■	■	■	■	■	3	■	8
■	■	■	4	■	5	■	A80	A81

A2. малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Ответ:

A4. совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению

Ответ:

A5. 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и

ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Ответ:

A8. комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям

Ответ:

A13. 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью

Ответ:

A25. 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Ответ:

A28. мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей

Ответ:

A29. общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности

Ответ:

A30. строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними

Ответ:

A41. вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

Ответ:

А45. некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью

Ответ:

А52. логическая взаимосвязь уровней управления и подразделений, построенная в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.

Ответ:

А54. внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь

Ответ:

А80. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Ответ:

А81. характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью

Ответ:

## Судоку 2

<b>A1</b>		<b>A3</b>	<b>A10</b>	<b>A11</b>	<b>A12</b>	1	5	2
4	<b>A5</b>	7	<b>A13</b>		<b>A15</b>		<b>A23</b>	
	<b>A8</b>	<b>A9</b>		8	3		<b>A26</b>	<b>A27</b>
2	8	<b>A30</b>	1		<b>A39</b>	9	4	
<b>A31</b>	<b>A32</b>	<b>A33</b>	2	<b>A41</b>	4		<b>A50</b>	
7	<b>A35</b>	6		5				<b>A54</b>
<b>A55</b>	9		<b>A64</b>	2	<b>A66</b>	<b>A73</b>		6
	5	<b>A60</b>		7	<b>A69</b>	<b>A76</b>	<b>A77</b>	1
6	<b>A62</b>	1	<b>A70</b>	<b>A71</b>		<b>A79</b>	<b>A80</b>	8

A1. 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

Ответ:

A3. 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

Ответ:

A5. организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления.

Ответ:

A8. группа в организации, возникающая стихийно, на основе социальных взаимоотношений между людьми, является спонтанной реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности

Ответ:

A9. — комплексная процессуальная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилие, ожидание, результативность, вознаграждение и удовлетворение.

Ответ:

A10. методы экономического регулирования отношений между субъектом и объектом управления при помощи налоговой системы страны и региона, кредитно-финансового механизма, таможенной системы, экономических нормативов функционирования фирмы, системы мотивации за качественный труд, применения методов оптимизации целей менеджмента

Ответ:

A11. подход, заключающийся в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента

Ответ:

A12. 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

Ответ:

A13. копия, аналог изучаемого процесса, предмета или явления, отображающая существенные свойства моделируемого объекта; представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета.

Ответ:

A15. общий, всесторонний план достижения целей; программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности

Ответ:

A23. влияние изменений одной из них на все другие.

Ответ:

A26. способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их действовать для достижения определенных целей

Ответ:

A27. самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли

Ответ:

A30. метод генерации новых идей

Ответ:

A31. функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива

Ответ:

A32. совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению

Ответ:

A33. состояние управляемой системы, когда субъект и объект управления совпадают.

Ответ:

A35. сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Ответ:

A39. схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче

Ответ:

A41. совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

Ответ:

A50. функция имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенность в достоверности этой информации.

Ответ:

A54. – результат внедрения новшества в конкретной сфере деятельности, результат творческой и инвестиционной деятельности, направленный на разработку, изготовление и распространение новых видов товаров, услуг, технологий, организационных форм на уровне фирмы

Ответ:

A55. линейные полномочия, передаваемые непосредственно от начальника к подчиненному и предоставляющие начальнику узаконенную власть.

Ответ:

A60. факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители и конкуренты.

Ответ:

A62. разделение всей работы на составляющие компоненты.

Ответ:

A64. метод формальной организации целостных систем.

Ответ:

A66. совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации

Ответ:

A69. это группы созданные по воле руководства для организации производственного процесса

Ответ:



А70. это субъект (человек), имеющий полномочия принимать решения по определенному кругу вопросов и фактически осуществляющий выбор наилучшего варианта действий (решения).

Ответ:

А71. комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Ответ:

А73. предприимчивый руководитель, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на фирме.

Ответ:

А76. характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью

Ответ:

А77. процесс перебора множества факторов, влияющих на результат, с целью определения значений параметров объекта, при которых достигается его наилучшее состояние, позволяющее, в свою очередь, обеспечить оптимальные параметры "выхода" объекта как системы

Ответ:

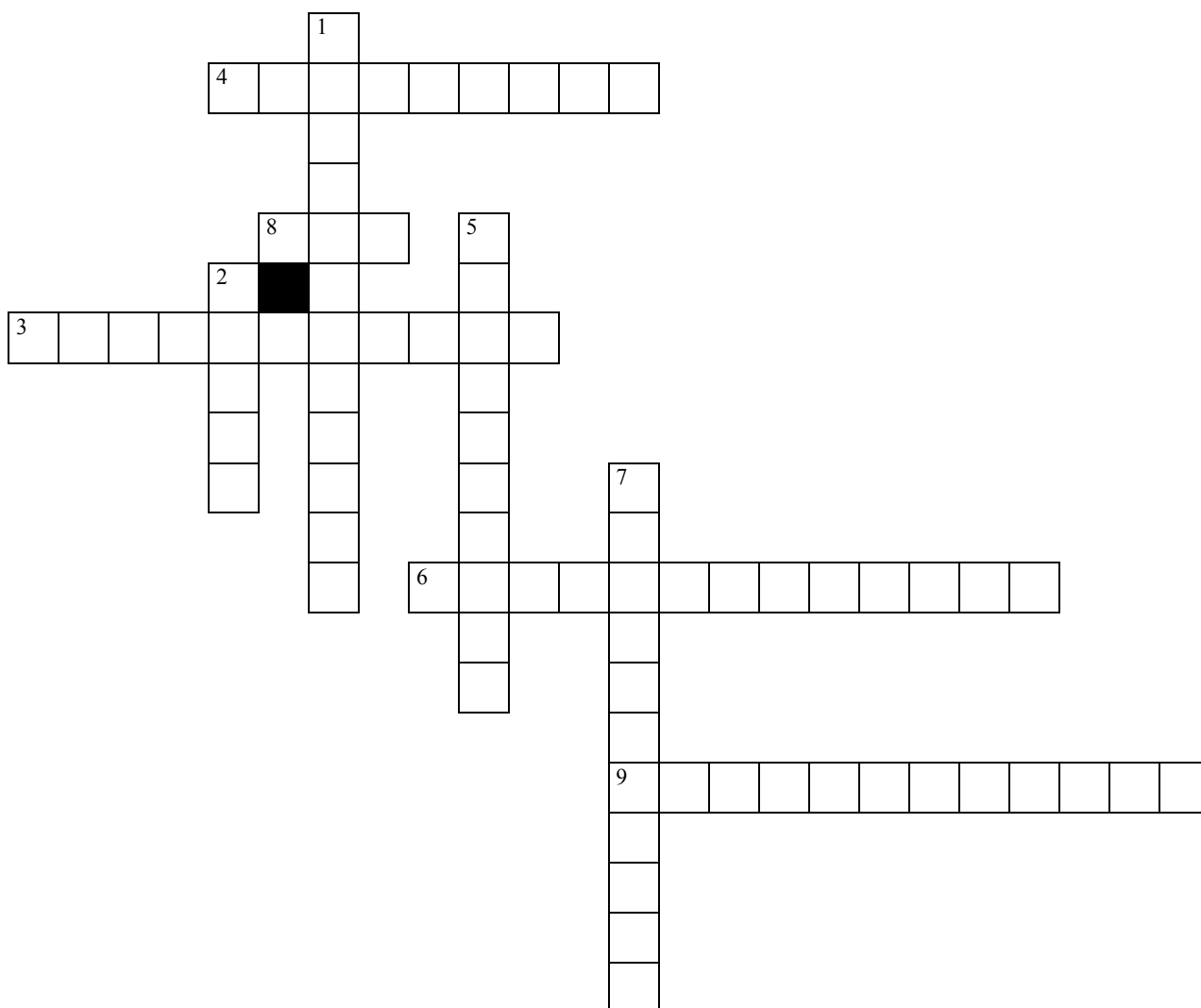
А79. основная общая цель или задача организации; принципиальное назначение организации, которым она отличается от других организаций и в рамках которого определяет характер операций, как со своей продукцией, так и на рынках

Ответ:

А80. малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

Ответ:

## Кроссворд 1 - «Коммуникация. Коммуникационные процессы»



### **Вопросы:**

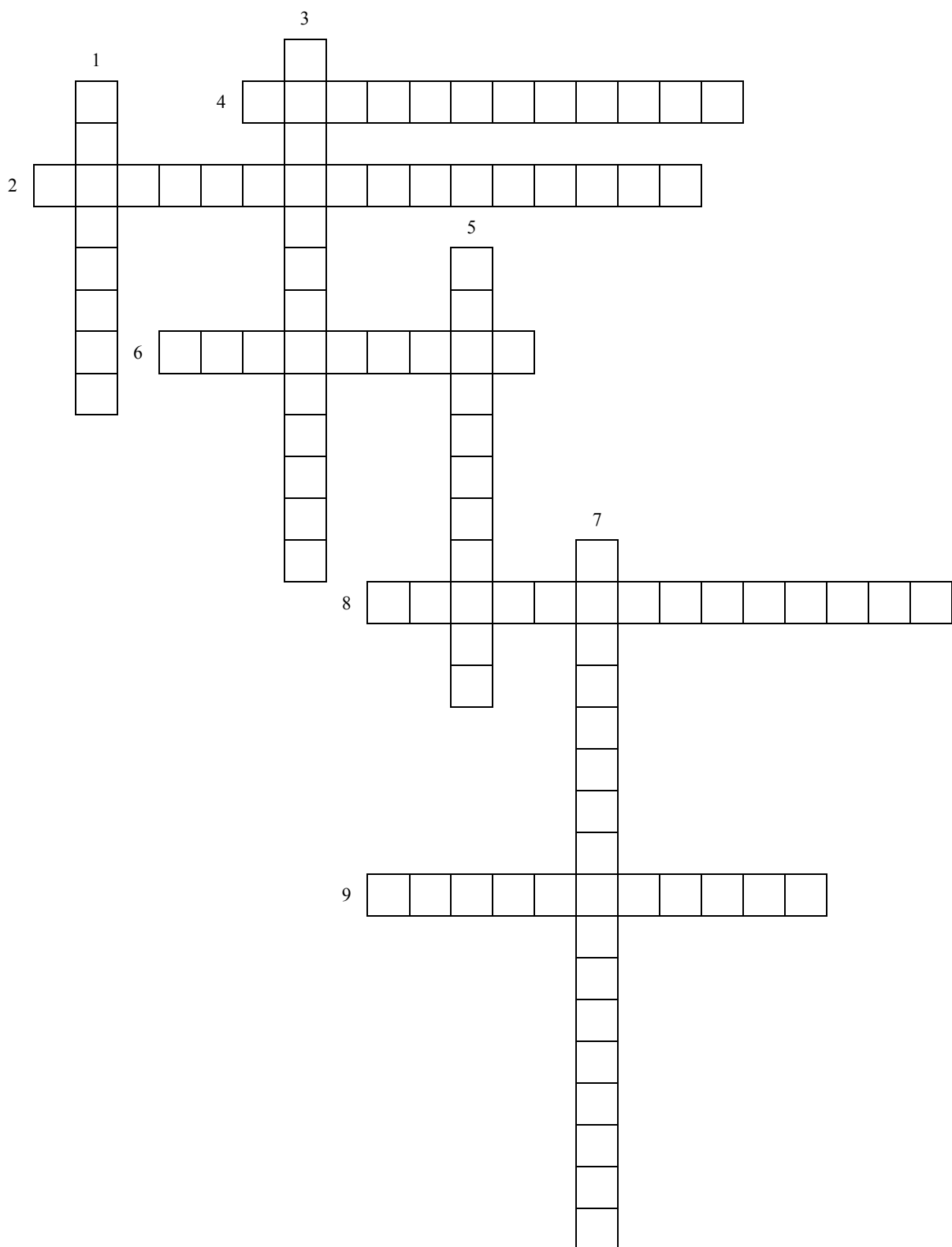
*По горизонтали:*

3. Лицо, собирающее и передающее информацию
4. Информация, закодированная с помощью символов
6. Перевод символов отправителя в мысли получателя
8. На языке теории передачи информации — это то, что искажает смысл
9. Вид коммуникации, который подразумевает переход от одного уровня к другому внутри организации

*По вертикали:*

1. Процесс обмена информацией
2. Средство передачи информации
5. Лицо, которому предназначена информация
7. Преобразование сообщения в символы с помощью слов, интонаций, жестов

## Кроссворд 2 – Управление конфликтами в организации



## ***Вопросы:***

### *По горизонтали:*

- 2.Роловой конфликт, когда к человеку предъявляются противоречивые требования по поводу результата его работы
- 4.Разногласия между линейным и штабным персоналом
- 6.Уйти от конфликта
- 7.Конфликт, который ведёт к повышению эффективности организации, данная ситуация помогает выявить большое число альтернатив и проблем
- 9.Разрешение конфликта с помощью убеждения

### *По вертикали:*

- 1.Отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретные лица или группы
- 3.Борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу
- 5.Попытка заставить принять свою точку зрения любой ценой
- 8.Конфликт, который приводит к снижению личной удовлетворенности и снижения эффективности организации

## Ситуации для анализа<sup>1</sup>

**Задание 1.** Дайте характеристику одному из своих сотрудников с целью рекомендации его на более высокую должность, учитывая при этом личные качества характеризуемого, должность, на которую его рекомендуете, а также укажите его:

- фамилию, имя, отчество;
- образование, общий стаж работы, стаж работы по специальности и на данном предприятии;
- черты личности (уравновешенность, эмоциональность, темперамент, активность, энергичность и т.д.);
- отношение к людям (общительность, доброжелательность и т.д.);
- стиль личной работы (организованность, пунктуальность, собранность, деловитость и т.д.);
- отношение к труду (дисциплинированность, инициативность, ответственность и т.д.);
- отношение к организации труда (предпочитает индивидуальную или групповую деятельность);
- основные мотивации труда (что больше всего побуждает его к деятельности);
- личностные особенности;
- отношение к новому, изменениям, переменам;
- состояние здоровья.

**Задание 2.** Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями. Определите, какие составляющие организационной культуры выражены в перечисленных организациях наиболее ярко. Как вы считаете, какие составляющие являются наиболее важными для формирования сильной корпоративной культуры предприятия.

1) Девиз одной из авиакомпаний – «самая дружелюбная авиакомпания в мире». Служащие целиком оправдывают такое звание и пребывают в восторге от своей работы. Например, стюардессы не обязаны носить строгую форму. Наоборот, поощряется, чтобы они одевали розовые и оранжевые пиджаки, мини-юбки и модные туфли. Сотрудников специально настраивают, чтобы они не прятали свою индивидуальность, а вели себя естественно. Например, пилоты, вылетая в Лос-Анджелес, могут сказать пассажирам: «Пристегнитесь, ребята, мы вылетаем в город потерянных зарплат». Надо ли говорить о том, что клиенты обожают такую компанию, а многие её бывшие служащие до сих пор вспоминают о своем работодателе.

2) В корпорации 3М, культивирующей пример героев, разрабатывали и в конце концов разработали проекты, изначально похороненные высшим руководством компании. Однажды одного из работников уволили за то, что он настаивал на внедрении нового продукта даже после того, как его начальник сказал ему: «Плохая идея. Мы не будем её реализовывать!» Даже после своего

---

<sup>1</sup> на основе [34,35,40]

увольнения он не ушел с работы. Вечерами он оставался в пустом кабинете и работал над «бесперспективным проектом». В конце концов его восстановили на работе, идея, предложенная им, имела большой успех, он был назначен на должность вице-президента. Пример данного героя нашел отражение в корпоративной культуре этой компании: «Будь настойчив в том, во что сам веришь».

3) В компании, которая является мировым лидером в области производства автомобильных масел и продуктов для сервиса, организовано соревнование с последующей церемонией награждения победителей. Это подчеркивает важность быстрого и качественного обслуживания клиентов. Соревнование заключается в том, что все действия, связанные с заменой автомобильного масла в машине, должны быть выполнены в течение 8 минут. Церемония награждения представляет большой интерес. Участники соревнования прибывают на шикарном белом лимузине, проходят по красной ковровой дорожке, встречаемые радостными криками толпы и музыкой джазового ансамбля.

4) В одной торговой компании руководство способствует распространению легенды о том, что один покупатель умудрился получить компенсацию за некачественную автомобильную покрышку, при том, что эта компания вовсе не выпускает автомобильные покрышки. Эта легенда лишней раз подтверждает политику компании, направленную на то, что претензии клиентов выполняются без вопросов и в компании неукоснительно соблюдается правило: «Клиент всегда прав».

5) Руководитель одного крупного медицинского центра снял с петель дверь своего кабинета и повесил её в холе для того, чтобы все работники видели, что в компании действительно реализуется принцип открытости.

6) Одна компьютерная компания разработала и внедрила символ красных пуговиц. Эти пуговицы должны были носить те работники, которые не соблюдали график выполнения поставленных задач по выпуску компьютеров, но в то же самое время их работа имела существенное значение для компании. Красные пуговицы символизировали серьезность ситуации, и считалось, что все работники этой компании станут оказывать помощь тем людям, кто носит эти красные пуговицы.

7) Стены офиса одного московского издательского дома украшены картинами современных российских художников. При этом картины тематически никак не связаны с бизнесом компании, а скорее отражают корпоративную культуру, объединяющую сотрудников и отличную от других культур, т.е. культуру, в которой общечеловеческие ценности помогают успешной работе. Такие произведения обращают на себя внимание сотрудников и гостей, а также создают особую творческую атмосферу.

8) На заседаниях в японских компаниях не принято повышать голос. На поступающее предложение все мирно кивают, процесс обсуждения идет гладко и даже скучно. В этом проявляется древняя японская традиция земледелия «нэмаваси»: перед тем как пересадить дерево, вокруг него длительное время перекапывают почву, пока не вырастит мощный корень. Так и перед началом

любого важного дела нужен предварительный договор, чтобы все участники были предупреждены и согласны. Если кто-то, не предупредив коллег, вынес на заседание новое для всех предложение, это означает, что он совершил неожиданное нападение, не давая коллегам подготовиться и согласовать свои действия. Такое выступление будет воспринято как неуважение к сотрудникам, а начальник этого человека-выскочки «потеряет лицо» перед остальными.

9) Сочетание желтого и черного цветов активно используется компанией мобильной связи «Билайн» в рекламных материалах, оформлении помещений и форменной одежде персонала. Такая цветовая окраска характерна для одного не очень приятного насекомого – осы. Однако ни персонал компании, ни клиентов такая ассоциация не отпугивает.

**Задание 3.** Оцените, какие составляющие организационной культуры придают ей негативный оттенок в рассмотренных ниже организациях. Предложите свои рекомендации по совершенствованию корпоративной культуры этих организаций.

1) Можно точно определить отрицательную корпоративную культуру компании, если при обращении в организацию слышишь: «Это не ко мне». При нормальном внутреннем климате любой сотрудник всегда открыт и готов помочь, даже если ваша просьба не относится к его функционалу. Однако именно такая «некультурная» культура сложилась в одном крупном торговом центре. Там покупателям приходится долго вылавливать продавцов-консультантов, а потом держать их за руку, чтобы они не убежали в самый неподходящий момент. На просьбы покупателей показать какой-нибудь товар консультанты раздраженно бросают: «Товар на полке, разве вы не видите?» При этом большинство товаров запакованы, на них отсутствует рисунок и надпись на русском языке. Администратор торгового зала в ответ на замечание клиента о том, что невозможно никого найти, отвечает: «В нашем магазине каждый делает то, что ему нужно». Покупатель: «А какие магазины вашей сети работают 24 часа?» Администратор: «Не скажу! Вы ведь к нам приходите покупать!» В это время продавец хвалит одному из покупателей малайзийскую сборку: «Здесь вообще сомневаться не стоит, это великолепно! Малайзия – более, знаете, считается, более. Но сейчас это особо, знаете, не особо!» Другой продавец: «Вот инструкция, но вообще-то товар живет своей жизнью до самой смерти».

2) В одной компании к юбилею решено было подарить всем сотрудникам футболки с корпоративной символикой, но экономия привела к тому, что подарки полиняли и расползлись по швам после второй стирки. Эта неприятная мелочь подорвала уважение людей к своей компании.

**Задание 4.** Рассмотрите ситуации и ответьте на поставленные вопросы.

1) У директора в кабинете представитель завода, которому объединение поставляет изделия по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его

безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?

2) Ваш друг и начальник обладает многими положительными качествами и умениями. Он логично мыслит, хороший организатор, умеет планировать свои действия, хорошо понимает технические аспекты работы. Несмотря на это, он не всегда понятно излагает свое мнение, в результате совершаются ошибки, а подчиненные испытывают недовольство и разочарование. Как бы вы помогли ему осуществить коммуникации более эффективно?

3) Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым хотел бы познакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя, чтобы внимательно прочесть его на следующий день. Верно ли он поступает?

**Задание 6.** Рассмотрите приведенные ниже ситуации. Какие условия эффективного взаимодействия субъекта и объекта управления в них не были соблюдены? Какие действия необходимо предпринимать для обеспечения условий гармоничного взаимодействия субъектов и объектов управления?

1) «Человек, сам по себе умный и способный, становится руководителем в той области деятельности, в которой плохо разбирается. Решения, принимаемые им, чаще всего бывают малопонятными для подчиненных или не в полной мере учитывают специфику деятельности организации. Следствием является то, что подчиненные не могут трудиться с полной отдачей».

2) «Руководитель и подчиненный люди разных темпераментов, характеров, у них различная система ценностей и представлений о том, что такое «хорошо» и что такое «плохо». На почве психологической несовместимости на определенном этапе начались конфликты, которые стали оказывать негативное влияние на результаты работы[40]».

**Задание 7.** Выберите из табл. 1 способы воздействия на членов организации по привлечению их к изменениям. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 1

Способы воздействия на членов организации при привлечении их к изменениям

Форма воздействия	Условия	Трудности
Информирование и обсуждение	Недостаток точной качественной информации	При большом числе людей значительные затраты времени
Вовлечение в обсуждение и участие в планировании	Значительное сопротивление	Большие затраты времени на корректировку при ошибочном пути
Помощь и поддержка	Трудности адаптации к новому	Большие затраты времени, неудачи
Переговоры и соглашения	Потери участников	Значительные уступки
Манипуляции	Отсутствие иных методов	Потеря доверия при разоблачении
Принуждение	Есть сила и нужно делать все быстро	Ухудшение отношений в будущем



## Коммуникативные упражнения<sup>2</sup>

### Процедура "Агрессивный контакт"

Процедура предлагается для отработки приемов неагрессивного ответа на давление и агрессию.

**1 этап:** Сначала участникам тренинга дается краткое описание семи приемов ответа на агрессию:

- **УПС (фиксация замешательства):** “Я просто растерялся от такого напора”
- **«Сиреневый туман»:** «В таких случаях обычно говорят о существовании зависимости между субъективными факторами восприятия и параметрами деятельности индивида»
- **Я-высказывание:** когда на меня кричат (*интерпретация действий агрессора* ) я обычно не в состоянии нормально работать; давайте перейдем в другое помещение и разберем Вашу претензию.)
- **Вы-посыл** (персонализация ответственности): Вы хотите сказать, что уверены в том, что ...
- **Вам важно** (фиксация причины обращения): см. одноименное упражнение по теме “Получение информации”.
- **«Гадости на радости»** (Мне приятно ...): всегда можно найти повод сказать искреннее спасибо агрессору, например, “мне приятно, что Вы следите за моими успехами”.
- **«Ширма»** (фиксация параметров имиджа): “Мы готовы удовлетворить желания любого клиента”

Важно отметить, что цель применения этих приемов – не допустить наращивания агрессии. Поэтому никакой агрессии, сарказма и издевки в ответ.

**2 этап .** Участники делятся на три группы, каждая из которых получает бланк с написанными на нем фразами агрессивного контакта. Задача участников в группах – вписать в бланк варианты ответов, используя один из предложенных приемов. На эту работу дается не более семи минут, мотивируя это тем, что в разговоре обычно нет времени долго думать над ответом. А в упражнении будет возможность обмениваться удачными вариантами ответов в коллективном обсуждении.

#### Бланк

#### Вопросы агрессивного контакта

1. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.	
2. Наши молодые сотрудницы утверждают, что Вы их сексуально провоцируете.	
3. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью?	
4. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?	
5. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности, Вы способны сильно подставить нашу фирму.	

<sup>2</sup> по материалам сайта <http://www.trepsy.net/kommunikat/>

6. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, Вы можете претендовать только на минимальную зарплату?	
7. Мне кажется, у Вас нет перспектив в нашей организации.	
8. Почему Вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди? Создается ощущение Вашей неорганизованности.	
9. Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством.	
10. Почему устраиваясь к нам на работу, Вы не предупредили, что беременны?	
11. Вам не кажется, что Вы слишком часто критикуете других?	
12. Ох и зануда же Вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива.	
13. Какого черта вы сюда пришли. Неужели вы думаете, что можете представлять для нас интерес...	
14. А Вы вообще кто такие...	
15. Знаете, есть люди гораздо более опытные Вас в этом вопросе	
16. У меня нет времени Вас слушать	
17. Если мы заинтересуемся Вашим предложением, мы Вам перезвоним.	
18. Мы оценили Вашу работу и нам показалось, что Вы не знаете элементарных основ своей профессии.	
19. Наши молодые сотрудницы утверждают, что Вы их сексуально провоцируете.	
20. И на какую карьеру Вы рассчитываете с такой внешностью?	
21. Вам не кажется, что Вы слишком молоды, чтобы претендовать на работу у нас?	
22. Возникает ощущение, что из-за свойственной Вам небрежности, Вы способны сильно подставить нашу фирму.	
23. Вы понимаете, что в связи с отсутствием у Вас опыта, Вы можете претендовать только на минимальную зарплату?	
24. Мне кажется, у Вас нет перспектив в нашей организации.	
25. К сожалению, похоже что мы с Вами не сработаемся.	
26. Почему Вам постоянно звонят в рабочее время какие-то посторонние люди? Создается ощущение Вашей неорганизованности.	
27. Вы абсолютно не умеете себя вести в общении с руководством.	
28. Почему Вы постоянно подаете в своих отчетах искаженную информацию?	
29. Почему устраиваясь к нам на работу, Вы не предупредили, что беременны?	
30. Нам, руководству, кажется, что Ваш приход в отдел плохо сказался на взаимоотношениях наших сотрудников.	
31. Вам не кажется, что Вы слишком часто критикуете других?	
32. К сожалению, на мой взгляд, Ваш конкурентоспособный потенциал приближается к нулю.	
33. Ох и зануда же Вы, и это не только мое мнение, но и мнение всего коллектива.	
34. Вам не кажется, что надо быть более разборчивым в личных контактах?	
35. Анализируя результаты Вашей работы, я прихожу к выводу, что Вы больше работаете на конкурентов.	
36. По-моему, Вы в последнее время меня подсиживаете? Стремитесь на мое место?	
37. Знаете, Ваши семейные проблемы все более негативно отражаются на Вашей профессиональной успешности.	
38. Такое ощущение, что Вы специально отпугиваете наших покупателей.	
39. С чего Вы взяли, что можете мне понравиться как сотрудник, и я Вас возьму на работу ?	
40. Были мнения, что Вас можно использовать в управленческой работе, но есть большие сомнения, что Вы с этим справитесь.	
41. Я думаю, что Вы не отработываете свою зарплату. Вывод один: будем понижать Вас в должности.	

## «Испорченный телефон»

*Упражнение может быть использовано в тренингах по эффективной коммуникации, передподачей блока «Потеря информации при общении».*

**Цель:** показать участникам каков процент потери информации при коммуникации в одну сторону, без подтверждения понимания и уточняющих вопросов. А так же, наглядно продемонстрировать как при вышеописанных условиях искажается информация.

**Описание:** тренер просит выйти 5 добровольцев, которые будут принимать участие в упражнении.

Объясняет правила: 4 человека выходят за двери, одному (тот кто остался) тренер зачитывает текст: «Исполнительный директор ОАО «Косметикс трейдинг групп» Ираида Генриховна Оюшминальд просила сообщить всем акционерам общества, что собрание акционеров посвященное переизбранию членов правления, в связи с тяжёлым финансовым положением общества – переносится со вторника 19 сентября в 17-00 на четверг 22 сентября в 16-00. Место проведения собрания изменилось с актового зала Оперного театра на Зал заседаний ДК «Шинник».

Задача слушавшего передать то, что он запомнил следующему участнику. Участники заходят по очереди – слушают и передают полученную информацию.

**Обсуждение:** % оставшейся информации от первоначального текста. Что запоминает клиент из нашего сообщения? Что ему необходимо запомнить из нашего сообщения?

Время: 15-20 минут

### **Коммуникативное упражнение "Завершение предложения"[11]**

#### **Предназначение.**

Процедура группового психологического тренинга, направлена на развитие коммуникативной компетенции. Один участник рассказывает историю, при этом не заканчивая фразы; другие - делают это вместо него.

**Качества.** Коммуникативная компетенция

#### **Содержание**

Ведущий вызывает четыре добровольцев. Они отсаживаются несколько в стороне от основной группы.

Одному из добровольцев ведущий предлагает сделать рассказ о чем-то, что произошло как-то с ним в реальной жизни. При этом существует одно условие: каждое свое предложение рассказчик не заканчивает. Вместо него это делают трое других участников (по очереди).

Интрига состоит в том, что в конце рассказа рассказчик выбирает из трех того, кто, на его взгляд, был ближе всего к тому, что хотел сказать он сам. Примерно выглядит это так:

- Как-то раз шел я по улице и...

- ... подскользнулся.

- ... встретил знакомого.
  - ... тут у меня зазвонил телефон.
  - На самом деле я шел по улице и увидел бездомную собаку. Я зашел в магазин рядом, чтобы купить там...
  - ... колбасу.
  - ... колбасу.
  - ... сосиску.
  - Да я зашел, чтобы купить колбасу. Но выхожу я из магазина, а...
- После нескольких таких рассказов проводится обсуждение:
- Каким образом можно догадаться о том, что не договорил собеседник?
  - Может быть, у непосредственных участников упражнения возникли какие-то свои находки?

### **Беседа "21 способ получить свое"[11]**

- 1. Под пистолетом.**
- 2. Позиционная атака.**
- 3. Плохой парень - хороший парень.**
- 4. Ложка меда в бочку дегтя**
- 5. Крайность.**
- 6. Уступишь в цене - заработаешь морально.**
- 7. Салями**
- 8. А что скажут люди?**
- 9. Что вы можете?**
- 10. Привлечение негативного момента**
- 11. От простого - к сложному.**
- 12. Мягко стелет...**
- 13. Зеркальная игра.**
- 14. Датский аукцион.**
- 15. Завуалированная угроза.**
- 16. Больше четкости!**
- 17. Вдовы и сироты.**
- 18. Черный день или войдите в наше положение.**
- 19. Положительный прогноз.**
- 20. «Да, но...»**
- 21. «Сделать по-знакомству».**

Тактические ходы составляют плоть деловых переговоров.

На чем же основаны тактики? Ответить на этот вопрос однозначно, значит сделать ошибку. В практике изучения переговоров накоплено немало примеров, которые воспроизводят достаточно конкретные ситуации, без попыток дать ответ, почему именно тактика приводит к определенному результату.

Примеры таких тактик можно найти практически в любой книге посвященной переговорам и их количество зависит только от того, насколько велико было желание автора расширить немало образие.

**1. Под пистолетом.** Основное условие для применения этой тактики - значительный перевес сил. Сила может быть финансовая, политическая, административная, физическая или любая другая, способная заставить другую сторону отказаться от выбора и следовать «рекомендациям».

Ведущая сторона выдвигает свои первые предложения одновременно с условием, что она не будет обсуждать ничего более до тех пор, пока не услышит нужный ответ.

Эта тактика нередко используется монополиями в отношении небольших компаний.

Для нее обычно выбирается коммуникативный стиль ультимативного типа, когда другую сторону, письменно - если речь идет о пакете требований или устно, уведомляют о своей позиции.

Выбор ответной тактики в таком случае затруднен, так как силовое давление не предполагает обсуждения, ответ имеет простую форму и его требуется дать в установленные сроки.

Самое важное в таком случае, не попасться на блеф и заручиться уверенностью, что уступки будут сделаны действительно сильному противнику. Это может быть единственной пользой, которую в подобной ситуации можно извлечь.

Поэтому главным результатом переговоров для атакуемого будет получение как можно более продолжительного срока для ответа, чтобы успеть за это время получить как можно больше информации о реальном положении нападающего.

**2. Позиционная атака.** И эта тактика предполагает наличие сил, которые не меньше чем у противника, и времени для ее применения.

Коммуникативный стиль представителя на переговорах более интерактивный, но при этом носит как бы вынужденный характер:

«Мне не доставляет удовольствия быть здесь и при подобных обстоятельствах, но меня уполномочили попробовать переговорить с вами еще раз для достижения согласия. У меня есть несколько предложений, которые, я надеюсь, вы рассмотрите достаточно внимательно. Если же вы останетесь неблагоприятным, то мне доставит удовольствие прибегнуть к другим мерам, на которые я также уполномочен.»

Это основное содержание переговоров необходимо выражать компактно стараясь подметить реакцию другой стороны.

Такие переговоры лучше организовывать в форме встречи представителей и так, чтобы она проходила на своей территории.

Это переговоры равных, но между встречами следует вести активный поиск всего, что может усилить собственную позицию или ослабить позицию контрагента.

Такие переговоры похожи на тот своеобразный момент армрест-линга, когда противники больше присматриваются друг к другу и выясняют кто на что способен, чтобы уловив момент, нажать как следует.

**3. Плохой парень - хороший парень.** Будь на моем месте другой ( N . N . ) он давно бы уже действовал по-другому.

Если позволяет время, то на следующей переговорной сессии появляется «другой» представитель, который начинает эмоционально давить и отказываться от всего, что вроде бы уже было обусловлено. Все как бы ломается, но тут его сменяет «хороший», который заявляет, что благодаря позиции фирмы, его личному позитивному настрою и симпатии, с «плохим», возможно, больше не придется иметь дело.

«Хороший парень» и «плохой парень» - классическая пара многих переговоров и традиционный пример руководств по организационной практике.

Психологически, человек, попавший в подобную ситуацию, начинает невольно поддаваться чувству солидарности с «хорошим», а это уже может вызвать сильную неуправляемую психологическую реакцию. В результате избыточная доверчивость, желание приоткрыть карты, стремление сделать уступку.

Конечно, следует избегать переговоров, в которых необходимо противостоять двум контрагентам и стараться, по возможности, иметь по крайней мере равенство в количестве участников с каждой стороны.

**4. Ложка меда в бочку дегтя.** Эта тактика «играет» на нервах другой стороны и строится на том, что первое предложение или даже первая переговорная сессия преднамеренно построена на чудовищных условиях.

Очевидно, что в деловой практике эту тактику надо применять с осторожностью, так как слишком резкое предложение может отпугнуть другую сторону. Разница в силе не обязательно имеет важное значение. Можно, например, начинать встречу с всеобъемлющего и беспрекословного: «Нет». Главное, чтобы не возникло ощущение, что это делает переговоры бессмысленными.

Такая тактика может быть успешно применена в тех случаях, когда стороны уже связаны, например, на переговорах хозяев и работников, когда вторые сильно заинтересованы в том, чтобы производство продолжало существовать при любых обстоятельствах.

Коммуникативная стратегия такой тактики предполагает, что стороны обмениваются требованиями и условиями и в то же время исход подобных переговоров как бы предрешен. Ответным ходом может быть предложение выйти за рамки «ситуации» и начать с нулевого варианта.

**5. Крайность.** Предложение в качестве начальной позиции крайне выгодные условия для себя или крайне невыгодные для контрагента.

Такое начало лучше делать в высшей степени дружелюбно, чтобы не вызвать негативную реакцию другой стороны. Непременным условием является заинтересованность другой стороны и способность понимать вашу тактику, то есть воспринимать ее не агрессивно и даже «игриво».

Психологический смысл этой тактики кроется в том, что если отсчет начинается от более высокой (низкой) отметки интервала переговоров, то результат переговоров будет более выгодным для того, кто делает первый ход.

Как правило, такая тактика срабатывает в случае высокой заинтересованности другой стороны в том, чтобы сделка состоялась.

Другими важными условиями могут быть время - если оно ограничено у другой стороны, то достаточно естественно, что она будет вынуждена закончить переговоры как можно раньше, и отсутствие опыта ведения торговли в ответ на такую тактику.

Лучший ответный ход - это невозмутимое «зеркальное» предложение условий со своей стороны.

**6. Уступишь в цене - заработаешь морально.** С таким предложением хорошо обращаться к тому, кто лично или корпоративно заинтересован в славе или общественном мнении.

Если представитель другой стороны или ее руководство тщеславны, то эта тактика может привести к успеху.

Крупные компании могут использовать эту тактику в отношении мелких: предлагайте им низкую ставку, соглашайтесь с тем, что она низка, но настаивайте на том, что выгода будет в том, что они получают возможность использовать сам факт деловых отношений с крупной компанией для своей пользы.

«Уже то, что ВЫ начали вести дела с такими компаниями как МЫ, означает, что ваши дела пошел в гору и ради этого можно поступиться примитивной денежной выгодой».

Большое значение имеет для подобной тактики знание потребностей другой стороны.

Контрмеры, которые можно применить в случае подобного начала переговоров - благожелательная неуступчивость и возвращение любого отступления об идеальной выгоде к финансовым проблемам и нуждам, которые заставляют дорожить каждой копеечкой.

**7. Салями.** Эта тактику описывают почти все, кто пишет о переговорах, конфликтах и способах их решения, возможно все дело тут в запоминающемся вкусе и запахе.

Сырокопченую колбасу удобно есть тогда, когда она нарезана тонкими ломтиками, а попытка откусить большой кусок может привести к тому, что зубы завязнут - если не сломаются. То есть, от каждого требования, которое трудно раскусить за один раз, можно отрезать тонкие кусочки и такими действиями привести дело к выгодному для себя результату.

Иногда, в свою очередь, приходится идти на уступки. Лучше всего это сделать методом поэтапного удовлетворения другой стороны. На каждом этапе нужно делать небольшие уступки, от каждой из которых контрагент получит удовольствие равное тому, которое он получил бы от одномоментного пакетного предложения этих уступок «куском».

Бороться с такой тактикой не стоит, если нет ограничений по времени. Достаточно лишь контролировать ситуацию и не давать взамен больше, чем того стоят «ломтики» другой стороны.

Коммуникативная стратегия таких переговоров в высшей степени опирается на взаимодействие.

**8. А что скажут люди?** Бытует мнение, что по-настоящему предприимчивые люди могут сохранять невозмутимое своекорыстное

отношение к делу в любой ситуации. Однако к сердцу каждого человека имеется ключик - нужно лишь подобрать подходящую тактику воздействия.

Особенно важно общественное мнение для компаний и фирм, которые стараются завоевывать «человеческое лицо» в глазах потребителя.

Если позиция другой стороны не устраивает, то для давления на можно привлекать аргументы авторитета - влиятельных лиц, общественности, религиозной этики и т.д.

Мнение общественности можно привлечь на свою сторону и подчеркнуть «правильность» своей позиции, а можно повернуть против другой стороны.

**9. Что вы можете?** Запрос о полномочиях или объявление собственных полномочий представитель может использовать для управления состоянием дел на переговорах в широком диапазоне.

Эта тактика позволяет отказаться от уже принятых решений:

«Представитель согласился с вашими предложениями, но не был уполномочен принимать решение». Она может действовать и в обратном направлении, когда вопрос о полномочиях другой стороны превращается в средство затягивания времени или служит для того, чтобы убрать неудобного противника.

Именно поэтому следует напомнить, что опытный представитель оговаривает полномочия контрагента при первой встрече и старается ограничить его в применении этой тактики.

**10. Привлечение негативного момента.** Как раз сейчас вы не можете выполнить одно из условий в силу того, что другая сторона делает X (или не делает X).

Если есть условие, которое другую сторону задевает больше всего, то именно его нужно использовать.

Пока другая сторона не изменит ситуацию, переговоры должны развиваться только по вашему плану. На этом следует настаивать, стараясь обвинять во всех проволочках другую сторону.

Использование негативного момента может иметь и более широкую интерпретацию, когда вам известно о наличии проблем в стане противника. Эти проблемы надо использовать в тактических шагах с выгодой для себя.

**11. От простого - к сложному.** Для повышения цены следует раскрывать как можно больше составляющих частей товара или своих предложений и за каждую назначать отдельную цену.

Особенно эффективной эта тактика бывает в тех случаях, когда речь идет о расходных или изнашивающихся компонентах.

Обратная тактика служит для снижения цены - если вам предлагают комплект письменных принадлежностей или пакет предложений, то нужно говорить о цене всего комплекта.

К этой тактике часто прибегают коммивояжеры: «Швейцарский нож, чудо-отвертка и фонарик для подсветки замочных скважин -по отдельности по 20 каждый предмет, а вместе - отдам за 40.» Реальная же цена такого набора не более 15.

Она удобна и в большом бизнесе, однако требует времени.



**12. Мягко стелет...** Чем более неуступчивым приходится быть контрагенту, тем более мягко, вежливо и, казалось бы, нерешительно он это делает. Излюбленная тактика европейских политиков.

Требует от представителя большой силы воли и запаса речевых формул и аргументов: «Нам так жаль, что мы вынуждены...», «Без вас мы не сможем, конечно же, ничего, но...».

Цель этой тактики - смягчить эффект от горькой пилюли, которую приходится преподносить другой стороне.

Может применяться также для того, чтобы вывести из равновесия представителя другой стороны.

Лучшее противоядие - тактика зеркальной игры.

**13. Зеркальная игра.** Если вам предлагают что-то по завышенной цене - всегда можно сделать встречное: «Возьмите у меня за ту же цену!». Эта тактика весьма эффективна тогда, когда нужно противостоять напору другой стороны и дать понять истинный смысл требований.

Из самого названия следует, то она применяется в тех случаях, когда силы сторон приблизительно равны.

В этой тактике есть и более глубокий психологический смысл. Когда человек замечает, что ему кто-то подражает, он начинает испытывать ощущение собственной значимости.

Если представитель способен разыгрывать «зеркальные» акты на психологическом уровне, незаметно поражая жестам, интонациям, ходу мыслей - он может легко направлять переговоры в нужное ему направление.

**14. Датский аукцион.** Эта тактика предполагает осторожное увеличение полезности предложений в зависимости от поведения контрагента.

При каждом положительном знаке от представителя другой стороны, к уже выдвинутым условиям добавляется еще одно.

Другими словами, ваши предложения и требования растут вслед за позитивным продвижением дела.

Такая тактика требует терпения и времени, так как другая уже через несколько шагов может ее раскрыть.

Самое главное при такой тактике - задать верный интервал продвижения требований и всячески подчеркивать их незначительность.

**15. Завуалированная угроза.** Нагнетайте эмоции, чтобы вывести контрагента из равновесия и спровоцировать его на необдуманные шаги.

Угроза может быть и экономического и политического плана: можно пугать тем, что товар уйдет или подорожает, можно угрожать связями с конкурентами и пересмотром всей системы деловых связей.

В этой тактике всегда есть риск потерять контроль за ситуацией. Ее хорошо применять тогда, когда другая сторона нуждается в вас или находится в затруднительном положении.

Этой тактике лучше не противопоставлять точно такую же, так как это может перевести переговоры в конфликтную стадию.

**16. Больше четкости!** Организация переговоров таким образом, чтобы контрагент был вынужден давать односложные простые ответы «Да» или «Нет» на каждый ваш ход.

Тогда его можно загнать в угол построением аргументативных приемов.

Эту тактику полезно применять тогда, когда другая сторона тянет время и оно играет в ее пользу. Если представитель другой стороны употребляет слишком пространные высказывания и в его словах часто встречаются: «возможно и наверно», то нужно перейти к четким вопросам.

Умение задавать такие вопросы требует навыка, так как они не должны выглядеть грубо или прямолинейно.

**17. Вдовы и сироты.** Монотонно выклянчивать уступки у другой стороны - большое искусство, которое требует недюжинных актерских способностей.

Тактика попрошаек из метро, которую с успехом применяют владельцы небольших фирм при получении кредитных льгот у своих финансовых патронов.

Хорошо срабатывает тогда, когда представитель другой стороны испытывает потребность в повышении самооценки и обострении ощущений от собственного статуса.

Некоторые люди психологически подходят для этой тактики: здесь играет роль и внешность и одежда и манера говорить.

Противостоять этой тактике легко с точки зрения экономической, но требует высокой психологической устойчивости.

**18. Черный день или войдите в наше положение.** Привлечение красочных описаний всех бед и временных негативных обстоятельств, которые именно сегодня обрушились и только поэтому следует взывать к уступкам и пониманию.

Тактика похожая на предыдущую, однако здесь главное - найти ту беду, которая дойдет до «сердца» представителей другой стороны.

Также обладает скрытым психологическим потенциалом, так как влияет на самооценку представителя другой стороны.

**19. Положительный прогноз.** Тактика публичного объявления о положительном исходе переговоров еще до того, как они закончились.

Эта тактика чаще применяется в переговорах достаточно высокого уровня, когда задействованы средства массовой информации.

Однако объявление положительного исхода может исходить из уст авторитетного человека и в кулуарной беседе.

Тактика положительного прогноза может применяться и в риторическом смысле, когда объявление положительного прогноза служит оправданием для агрессивного давления на другую сторону в переговорах.

Широко применяется на политических выборах партиями стоящими у власти.

**20. «Да, но...»** Тактика увязывания множества деталей и обстоятельств в один узел, развязать который можно только уступками.

Требует времени и глубокой детализации предмета переговоров.

Представитель должен обладать высокой компетентностью в применении аргументативных схем и выбирать такие, которые будут понятны другой стороне.

Бесполезно приводить доводы, на которые можно ответить: «Это ваши проблемы».

**21. «Сделать по-знакомству».** Тактика, которая частенько применяется в современных российских условиях. Для любого реалистичного делового человека совершенно очевидно, что личные интересы превыше всего. Тем не менее многие полагают, что могут рассчитывать на уступки, снисхождение или помощь в том случае, если они будут иметь рекомендации, личные заверения в дружеском расположении.

Тактик, которые охватывают целостные ситуации деловых переговоров, существует немало. Использование этих приемов позволяет зарабатывать положительные очки подобно боксеру в равной схватке. Порой практически незаметные для нетренированного глаза приемы позволяют добиться желаемой победы.

## Деловая игра «Я - руководитель»<sup>3</sup>

### Характеристика проблемной ситуации

Начальник планово-экономического отдела агропромышленного предприятия Кузьмин Н. В. уходит на пенсию. Руководитель предприятия Григорьев А.А. и его заместитель Москвин И.И., курирующий этот отдел, были не совсем довольны работой Кузьмина Н.В. По их мнению, тот был чрезвычайно мягким начальником.

После акционирования предприятия роль отдела существенно возросла. В связи с этим возникла необходимость разработки обоснованной программы его дальнейшей деятельности, по сути дела, придания ему другого статуса. Вы назначаетесь начальником этого отдела.

### Характеристика отдела

Отдел занимает комнату площадью 120 м<sup>2</sup>, имеет четыре телефонных аппарата, из них два - городской сети и два внутренних. У бывшего начальника отдела своего кабинета не было, он находился вместе с подчиненными. В отделе в основном работают женщины: 23 из 25 человек. Состав отдела по возрасту и образованию следующий: десять человек в возрасте 32-42 лет имеют высшее и среднеспециальное образование; пять человек со средне-специальным образованием - пенсионного или предпенсионного возраста; пять молодых специалистов, недавно окончивших экономический институт, из них один мужчина; четыре технических исполнителя со средним образованием в возрасте от 18 до 24 лет (двое из них учатся на первом курсе института); один - полковник запаса, работает в отделе недавно и не имеет образования по профилю работы отдела.

Заместителем начальника отдела работает опытный сотрудник Ильина А.Н., имеющая высшее образование и пользующаяся достаточным авторитетом в коллективе. В работе она придерживается традиционных подходов, поэтому начальником отдела ее решили не назначать.

Работники отдела не отличаются высокой трудовой дисциплиной; иногда много разговаривают и не

всегда на служебные темы, часто ходят по территории организации, хотя это и не всегда связано с производственной необходимостью. Нередко городские телефонные аппараты подолгу оказываются занятыми из-за посторонних разговоров, и в отдел бывает трудно дозвониться.

Пока решался вопрос (в течение двух месяцев) о назначении нового начальника отдела, им руководила Ильина А.Н. Незадолго до описываемых событий в отдел пришел молодой специалист Иванцов П.П., который с самого начала пытался выяснить, чем он должен заниматься и как его деятельность регламентируется должностными инструкциями. Однако в отделе должностные инструкции были составлены давно, и их конкретного содержания никто не знал (и даже неизвестно было, где они находятся). В повседневной

---

<sup>3</sup> По материалам Сети Интернет

деятельности сотрудники занимались своими делами, как они привыкли понимать.

В целом работа отдела двигалась без каких-либо серьезных упущений, но и больших успехов не было.

Исходя из характеристики производственной ситуации в процессе деловой игры, необходимо выполнить три задания.

### *Задание 1.*

Вы утверждены в должности начальника отдела. Коллектив с вами не знаком.

Подготовьте тезисы своего выступления перед работниками отдела, придерживаясь следующего плана:

1. Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

2. Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

3. Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?

4. Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

5. Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

Если учесть, что члены коллектива будут по-разному прогнозировать ваши действия, ожидая подтверждений своим предположениям, ваше выступление должно быть кратким, четким, аргументированным, убедительным, эмоционально ярким.

Время на подготовку — не более 30 мин., на выступление перед коллективом отдела — 10 мин.

### *Задание 2.*

Вы утверждены начальником отдела предприятия. С коллективом отдела вы не знакомы, но предварительно информированы о ситуации, сложившейся на данный момент. Завтра вы непосредственно приступите к выполнению своих служебных обязанностей и должны к этому подготовиться.

Подумайте, какие задачи вам надо решить, с кем встретиться, какую информацию собрать, с какими предложениями обратиться к коллективу. Вы не должны быть застигнуты врасплох в свой первый день. Если вы не можете сразу заявить о себе как о хозяине положения, способном организаторе, окажетесь в плену у «текучки» и обстоятельств, вам трудно будет в дальнейшем рассчитывать на успех.

Подумайте, что и в какой последовательности вы будете делать в первый день работы.

Помните, что подчиненные ожидают от вас многого: советов, указаний, сочувствия, новой информации, сохранения или изменения привычного уклада

работы, заведенных порядков, критических замечаний, одобрения, похвалы и т.п.

Вас сознательно или бессознательно будут сравнивать с прежним начальником. Все ваши действия, высказывания, предложения, замечания будут оцениваться. С первого же дня подчиненные будут прогнозировать ваше поведение в будущем и сопоставлять с ним свои надежды.

Разработайте план первого рабочего дня.

Время на подготовку — не более 30 мин., на изложение и аргументацию плана перед слушателями — 10 мин.

### *Задание 3.*

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.

2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.

3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.

4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.

5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.

6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.

7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.

8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

9. Решите психологический тест «Начальник или подчиненный», проанализируйте полученные результаты. Сделайте вывод о готовности испытуемого к выполнению управленческих функций.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

Время на подготовку — не более 30 мин., на сообщение о принятых решениях — 10 мин.

### Оценка деятельности команд и определение победителя

1. Оценка производится по пятибалльной системе.
2. Критериями оценки команд (претендентов) являются:
  - глубина и логичность сообщения докладчика, содержательность предложений;
  - обоснованность и конкретность ответов на вопросы экспертов и других слушателей;
  - активность группы поддержки (команды претендента);
  - корректность претендента и его группы в процессе проводимой беседы;
  - соблюдение регламента докладов и ответов на вопросы.
3. Результаты оценки заносятся в таблицу.

Оценка команд по критериям						
Ф.И.О. эксперта	Оценка по критериям в баллах					
	а	б	в	г	д	итого
1. Морозов М.	4	3	5	5	3	20
2. Иванов И.						
3. ....						
4. ....						
5. ....						
Итого						108

4. По результатам подводятся итоги. Победителем (претендентом №1) объявляется лидер (команда), набравший наибольшее количество баллов.

5. Оценка руководителем общего хода разбора ситуации, наиболее активных участников, отдельных положительных и не удавшихся моментов разбора ситуаций.

### Тест «Начальник или подчиненный»

В социальной сфере, в деловых взаимоотношениях люди практически всегда делятся на тех, кто любит и может руководить, и тех, кто предпочитает, чтобы ими руководили, направляли их действия. Конечно, для успешного ведения дела нужны и те и другие.

Проверьте с помощью данного теста, к чему есть предрасположенность у вас.

1. Когда мне достается роль руководителя, я воздерживаюсь от критики людей и их высказываний:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
  
2. Я делаю людям резкие и критические замечания, если мне кажется, что они этого заслуживают:
  - a) обычно;
  - b) иногда;
  - c) никогда не делаю.
  
3. Если меня назначают ответственным за что-либо, я настаиваю, чтобы мои распоряжения строго выполнялись, а иначе я отказываюсь от поручения:
  - a) да;
  - b) иногда;
  - c) нет.
  
4. Мне становится не по себе, когда дело требует от меня действий, которые как-то повлияют на других людей:
  - a) да, это верно;
  - b) верно нечто среднее;
  - c) нет, это не верно.
  
5. У меня есть такие качества, по которым я определенно превосхожу других людей:
  - a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
  
6. Если бы я получил(а) от своего начальника нерациональное распоряжение, то, скорее всего:
  - a) делал(а) бы по-своему;
  - b) затрудняюсь ответить;
  - c) выполнил(а), но высказал(а) бы свое сомнение.
  
7. Меня смущает ситуация, когда мне кто-нибудь прислуживает:
  - a) да;
  - b) бывает по-разному;
  - c) нет.
  
8. Думаю, что обо мне правильнее сказать, что я:



- a) вежливый(ая) и спокойный(ая);
- b) верно нечто среднее;
- c) энергичный(ая) и напористый(ая).

9. Иногда я говорю посторонним вещи, кажущиеся мне важными, даже если они меня об этом не спрашивают:
- a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
10. Даже если окружающие или обстоятельства против успеха какого-либо начинания, я все-таки считаю, что стоит рискнуть:
- a) да;
  - b) верно нечто среднее;
  - c) нет.
11. Когда я нахожусь в группе людей, приступающих к работе, то само собой получается, что я оказываюсь во главе их:
- a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
12. Меня считают человеком, которому обычно приходят в голову хорошие идеи, когда нужно разрешить какую-либо проблему:
- a) да;
  - b) не уверен(а);
  - c) нет.
13. Как правило, в моих конфликтах с другими я не бываю виноват(а):
- a) да;
  - b) когда как;
  - c) нет.

### **Подсчет очков**

Начислите себе по 2 очка за каждый ответ «а» на вопросы 2, 5, 9, 10, 12, 13 и ответ «в» на вопросы 1, 3, 4, 6, 7, 8. За каждый ответ «б» к сумме прибавляется еще по 1 очку.

Если **сумма меньше 9 очков**, то, скорее всего, вы склонны к подчинению в межличностных и социальных отношениях. Вам свойственна кротость, способность уступать дорогу другим, послушность и согласие с группой даже в тех случаях, когда внутренне убеждены в противоположном. Вы часто оказываетесь в зависимом положении, в случае неудачи совместных действий берете вину на себя, тревожитесь о возможных ошибках. Скорее всего, это следствие доверия к другим, преувеличение их значимости, развитости, умения решать те сложнейшие проблемы, которые вы видите более глубоко, чем те, кто

внешне легко их преодолевает, а на самом деле просто не замечает, что есть повод для сомнений. Уверенные действия по привычке вы принимаете за

## Психологические тесты

### Тест-методика: «**Модель качеств менеджера, умеющего управлять самим собой**»<sup>4</sup>

**Задание.** В приведенном ниже бланке - тесте в форме таблицы отметьте позиции, наиболее значимые, с вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку по пятибалльной системе, отражающую исполнение (И) лично вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, вы увидите, на что вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные лично для вас.

#### Бланк ответа

Требования к качествам менеджера	В (важность)	И (исполнение)
<b>1. Способность правильно формулировать жизненные цели</b> <i>(оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)</i>		
1.1. Способность познать самого себя		
1.2. Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3. Умение принимать решения		
1.4. Умение планировать карьеру		
<b>2. Личная организованность</b> <i>(способность жить и работать по системе)</i>		
2.1. Приверженность системному подходу		
2.2. Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3. Умение сосредоточиться на главном		
2.4. Умение все делать по порядку		
2.5. Умение не упускать из виду мелочи		
2.6. Умение учитывать и анализировать затраты времени		
<b>3. Самодисциплина</b> <i>(умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»)</i>		
3.1. Обязательность, способность держать слово		
3.2. Пунктуальность, точность исполнения		
3.3. Собранность, умение не разбрасываться		
3.4. Наличие чувства ответственности		
3.5. Умение отказываться от удовольствий ради главного		
<b>4. Знание техники личной работы</b> <i>(знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)</i>		
4.1. Умение организовать рабочее место		
4.2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		

<sup>4</sup> По материалам [23,45]

4.3. Умение работать с информацией		
4.4. Умение составлять документы		
4.5. Умение говорить по телефону		
4.6. Умение слушать		
4.7. Умение планировать свои дела		
4.8. Знание методов рационализации личного труда		
4.9. Умение пользоваться записной книжкой		
4.10. Умение менять занятия		
4.11. Знание технологии коммуникаций		
4.12. Умение найти и получить работу		
4.13. Умение адаптироваться в коллективе		
4.14. Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15. Умение делегировать полномочия		
<b>5. Самоорганизация личного здоровья</b> <i>(хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)</i>		
5.1. Физические нагрузки		
5.2. Правильное питание		
5.3. Сон		
5.4. Дыхание		
5.5. Водные процедуры		
5.6. Закаливание		
5.7. Борьба с шумом		
5.8. Тренированность нервной системы		
5.9. Умение расслабляться		
5.10. Отказ от вредных привычек		
<b>5.11. Режим труда и отдыха</b>		
<b>6. Эмоционально-волевой потенциал</b> <i>(способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)</i>		
6.1. Воля		
6.2. Трудолюбие		
6.3. Упорство в работе		
6.4. Целеустремленность		
6.5. Решительность		
6.6. Напористость		
6.7. Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8. Оптимизм и жизнерадостность		
6.9. Увлеченность работой		
6.10. Преданность работе и коллективу		
6.11. Семейное благополучие		
6.12. Уверенность в самом себе		
6.13. Психологическая подготовка к работе		
<b>7. Самоконтроль своей жизнедеятельности</b> <i>(способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)</i>		
7.1. Знание функций самоконтроля		
7.2. Контроль процессов		
7.3. Контроль времени		
7.4. Контроль результатов		
7.5. Самоконтроль дня		
7.6. Умение создавать и контролировать собственный имидж		

Тщательный анализ результатов данного теста поможет вам постоянно совершенствовать вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать управленческие решения в различных ситуациях.

### **Методика Б.Басса «ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАПРАВЛЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ» (ориентационная анкета)**

Анкета состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности. Респондент должен выбрать один ответ, который в наибольшей степени выражает его мнение или соответствует реальности, и еще один, который, наоборот, наиболее далек от его мнения или же наименее соответствует реальности. Ответ "наиболее" получает 2 балла, "наименее" – 0, оставшийся невыбранным – 1 балл. Баллы, набранные по всем 27 пунктам, суммируются для каждого вида направленности отдельно.

С помощью методики выявляются следующие направленности:

**1. Направленность на себя (Я)** – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

**2. Направленность на общение (О)**– стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

**3. Направленность на дело (Д)**– заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

**Инструкция:** "Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: А, Б, В.

1. Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то из вариантов ответов покажутся Вам равноценными. Тем не менее, мы просим Вас отобрать из них только один, а именно тот, который в наибольшей степени отвечает Вашему мнению и более всего ценен для Вас.

Букву, которой обозначен ответ (А, Б, В), напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1-27) под рубрикой "больше всего".

2. Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который дальше всего отстоит от Вашей точки зрения, наименее для Вас ценен. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта, в столбце под рубрикой "меньше всего".

3. Таким образом, для ответа на каждый из вопросов Вы используете две

буквы, которые и запишите в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются.

Старайтесь быть максимально правдивым. Среди вариантов ответа нет "хороших" или "плохих", поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является "правильным" или "лучшим" для Вас.

### Тест

1. **Наибольшее удовлетворение я получаю от:**
  - А. Одобрения моей работы;
  - Б. Сознания того, что работа сделана хорошо;
  - В. Сознания того, что меня окружают друзья.
2. **Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то я хотел бы быть:**
  - А. Тренером, который разрабатывает тактику игры;
  - Б. Известным игроком;
  - В. Выбранным капитаном команды.
3. **По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:**
  - А. Проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
  - Б. Вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
  - В. Создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение.
4. **Мне нравится, когда люди:**
  - А. Радуются выполненной работе;
  - Б. С удовольствием работают в коллективе;
  - В. Стремятся выполнить свою работу лучше других.
5. **Я хотел бы, чтобы мои друзья:**
  - А. Были отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
  - Б. Были верны и преданы мне;
  - В. Были умными и интересными людьми.
6. **Лучшими друзьями я считаю тех:**
  - А. С кем складываются хорошие взаимоотношения;
  - Б. На кого всегда можно положиться;
  - В. Кто может многого достичь в жизни.
7. **Больше всего я не люблю:**
  - А. Когда у меня что-то не получается;
  - Б. Когда портятся отношения с товарищами;
  - В. Когда меня критикуют.
8. **По-моему, хуже всего, когда педагог:**
  - А. Не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
  - Б. Вызывает дух соперничества в коллективе;
  - В. Недостаточно хорошо знает свой предмет.
9. **В детстве мне больше всего нравилось:**

- А. Проводить время с друзьями;
  - Б. Ощущение выполненных дел;
  - В. Когда меня за что-нибудь хвалили.
10. **Я хотел бы быть похожим на тех, кто:**
- А. Добился успеха в жизни;
  - Б. По-настоящему увлечен своим делом;
  - В. Отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. **В первую очередь школа должна:**
- А. Научить решать задачи, которые ставит жизнь;
  - Б. Развивать прежде всего индивидуальные способности ученика;
  - В. Воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. **Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его:**
- А. Для общения с друзьями;
  - Б. Для отдыха и развлечений;
  - В. Для своих любимых дел и самообразования.
13. **Наибольших успехов я добиваюсь, когда:**
- А. Работаю с людьми, которые мне симпатичны;
  - Б. У меня интересная работа;
  - В. Мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. **Я люблю, когда:**
- А. Другие люди меня ценят;
  - Б. Испытывать удовлетворение от выполненной работы;
  - В. Приятно провожу время с друзьями.
15. **Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:**
- А. Рассказали о каком-либо интересном деле, связанным с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать.
  - Б. Написали о моей деятельности;
  - В. Обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. **Лучше всего я учусь, если преподаватель:**
- А. Имеет ко мне индивидуальный подход;
  - Б. Сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
  - В. Устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. **Для меня нет ничего хуже, чем:**
- А. Оскорбление личного достоинства;
  - Б. Неудача при выполнении важного дела;
  - В. Потеря друзей.
18. **Больше всего я ценю:**
- А. Успех;**
  - Б. Возможности хорошей совместной работы;
  - В. Здравый практичный ум и смекалку.
19. **Я не люблю людей, которые:**
- А. Считают себя хуже других;
  - Б. Часто ссорятся и конфликтуют;
  - В. Возражают против всего нового.
20. **Приятно, когда:**

- А. Работаешь над важным для всех делом;
- Б. Имеешь много друзей;
- В. Вызываешь восхищение и всем нравишься.

**21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:**

- А. Доступным;
- Б. Авторитетным;
- В. Требовательным.

**22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:**

- А. О том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
- Б. О жизни знаменитых и интересных людей;
- В. О последних достижениях науки и техники.

**23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:**

- А. Дирижером;
- Б. Композитором;
- В. Солистом.

**24. Мне бы хотелось:**

- А. Придумать интересный конкурс;
- Б. Победить в конкурсе;
- В. Организовать конкурс и руководить им.

**25. Для меня важнее всего знать:**

- А. Что я хочу сделать;
- Б. Как достичь цели;
- В. Как организовать людей для достижения цели.

**26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:**

- А. Другие были им довольны;
- Б. Прежде всего выполнить свою задачу;
- В. Его не нужно было упрекать за выполненную работу.

**27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:**

- А. В общении с друзьями;
- Б. Просматривая развлекательные фильмы;
- В. Занимаясь своим любимым делом.



Бланк тестируемого \_\_\_\_\_

№№	Больше всего	Меньше всего	№№	Больше всего	Меньше всего
			15		
			16		
			17		
			18		
			19		
			20		
			21		
			22		
			23		
			24		
			25		
			26		
			27		

Ключ

№	Я	О	Д	№	Я	О	Д
1	А	В	Б	15	Б	В	А
2	Б	В	А	16	А	В	Б
3	А	В	Б	17	А	В	Б
4	В	Б	А	18	А	Б	В
5	Б	А	В	19	А	Б	В
6	В	А	Б	20	В	Б	А
7	В	Б	А	21	Б	А	В
8	А	Б	В	22	Б	А	В
9	В	А	Б	23	В	А	Б
10	А	В	Б	24	Б	В	А
11	Б	А	В	25	А	В	Б
12	Б	А	В	26	В	А	Б
13	В	А	Б	27	Б	А	В
14	А	Б	В				

## Методика «Большая пятерка» качеств личности<sup>5</sup>

Приведенная ниже методика позволяет определить степень выраженности «большой пятерки» личностных качеств.

### Инструкция

Оцените применимость к себе каждого из приведенных ниже утверждений. Свои ответы обозначай одно из трех цифр:

0 - нет, это не обо мне;

1 - иногда это обо мне, иногда - нет;

2 - да, это точно обо мне.

Пожалуйста, отвечай искренне: «правильных» и «неправильных» ответов здесь нет, каждый из них свидетельствует о твоём индивидуальном своеобразии. Отвечай быстро, не задумываясь слишком долго над вопросами; давай тот вариант, который первым приходит в голову. Ответы записывай в бланк, приведенный чуть ниже (если не хочешь делать записи прямо в книге - перечерти его па чистый лист бумаги).

1. Для меня лучший отдых - пообщаться в веселой компании.
2. Я иногда чувствую себя очень веселым или печальным даже без серьезной причины.
3. Меня очень интересует все новое, что появляется вокруг.
4. Я всегда осуществляю то, что запланировал.
5. Когда я с кем-то в ссоре, то обычно сам делаю первый шаг, чтобы помириться.
6. Я часто нуждаюсь в друзьях, которые могли бы меня поддержать и утешить.
7. У меня легко меняется настроение.
8. Мне кажется, что пословица «Все новое - это хорошо забытое старое» неверна.
9. Я умею рассчитывать свое время так, что успеваю сделать все нужное.
10. Меня можно назвать человеком мягкосердечным.
11. Я очень люблю ходить в гости.
12. Иногда я волнуюсь так сильно, что не могу усидеть на месте.
13. Меня можно назвать человеком весьма любопытным.
14. Думаю, что окружающие считают меня очень ответственным человеком.
15. Я человек доверчивый.
16. Меня часто тянет к приключениям, я люблю «встряхнуться».
17. Однообразие мне быстро надоедает, вызывает скуку.
18. У меня широкий круг интересов, разнообразные увлечения.
19. Я аккуратен и осмотрителен в словах и в делах.
20. Я охотно откликаюсь па самые разнообразные просьбы друзей и знакомых.
21. Большинство знаний я получаю из общения со сверстниками, а не из книг или школьных уроков.
14. Иногда я чувствую себя очень уставшим без всякой причины.

---

<sup>5</sup> «Большая пятерка» качеств личности /Тесты для двоих. - (<http://www.doktorural.ru>)

15. Я легко ориентируюсь в неожиданных ситуациях.
16. Если мои желания вступают в противоречие с потребностями, то я всегда выбираю не то, что хочу, а то, что должен делать.
17. Думаю, что окружающие не считают меня эгоистом.
18. Я человек разговорчивый.
19. Считаю, что характеристика «спокойный» ко мне не подходит.
20. Думаю, что большинство окружающих считают, что я человек творческий, с богатым воображением.
21. Полагаю, что назвать меня ленивым нельзя.
22. Я избегаю соперничества с другими людьми.
23. Мне нравятся большие шумные компании.
24. Меня часто одолевают сомнения по самым разным поводам.
25. Я люблю размышлять над причинами и последствиями происходящих в моей жизни событий.
26. Когда я поставил перед собой цель, то готов преодолеть большие трудности па пути к ней.
27. Думаю, что я человек щедрый.
28. У меня лучше получается работать в обществе других людей, а не в одиночестве.
36. Меня легко развеселить или расстроить.
37. Мне нравится узнавать все новое, даже когда это идет вразрез с моими знаниями и убеждениями.
38. Прежде чем сделать что-либо, я всегда задумываюсь о возможных последствиях.
39. Мне доставляет удовольствие помогать другим людям.

#### Бланк для ответов

I	II	III	IV	V
1	2	3	4	5
6	7	8	9	10
11	12	13	14	15
16	17	18	19	20
21	22	23	24	25
26	27	28	29	30
31	32	33	34	35
36	37	38	39	40

Пояснение. В верхней строке римскими цифрами обозначены номера столбцов. Ниже арабскими цифрами обозначены номера вопросов, ответы на них записывай в соответствующих клеточках.

Ключ. Подсчитай сумму баллов в каждом из столбцов. Полученные суммы свидетельствуют о выраженности соответствующих качеств личности, входящих в «большую пятерку» (их перечень приведен ниже).

*Интерпретация результатов*

Показатели степени выраженности качеств личности:

0-3: низкая; 4-6: ниже среднего; 7-9: средняя; 10-12: выше среднего; 13-16: высокая.

### **Описание «Большой пятерки качеств личности»**

**I. Экстраверсия - интроверсия.** Это направленность личности на внешний либо свой внутренний мир. В первом случае человек общительный, оптимистичный, активный, любящий повеселиться, более продуктивно выполняющий любую работу в компании, чем в одиночестве. Во втором - сдержанный, критично мыслящий, отчужденный, ориентированный не на общение, а па дело. Такому человеку сложнее в коллективе, по натуре он индивидуалист. Он находит себя в деятельности, не требующей интенсивного общения. *Чем выше показатель, тем ярче выражена экстраверсия.*

**II. Нейротизм** (повышенная эмоциональность реакций) - эмоциональная устойчивость. Это показатель эмоциональной стабильности. Устойчивые люди проявляют спокойствие и уверенность, не склонны к бурному излиянию чувств, даже несколько «толстокожи». У них повышенная стрессоустойчивость, они продуктивно работают в напряженных ситуациях. Те же, кому свойствен высокий пейротизм, бурно реагируют на любые жизненные события, эмоциональны, менее устойчивы к стрессу. Но в то же время это люди более чуткие, отзывчивые, динамичные. *Высокие баллы свидетельствуют о непротизме.*

**III. Открытость - закрытость к новому опыту.** В первом случае человек легко воспринимает все то новое, что появляется вокруг, демонстрирует любопытство, гибкость и готовность к изменениям, обычно склонен к творчеству. Но это может оборачиваться некоторой «поверхностью», неустойчивостью убеждений и интересов. Во втором случае настороженно относится ко всему новому и неожиданному, предпочитает стабильность, тяжело меняет свои принципы и убеждения. Ему тяжело ориентироваться в неожиданных ситуациях, он любит стабильность и стремится обеспечить ее в своей жизни. *Высокие баллы свидетельствуют об открытости к новому опыту.*

**IV. Сознательность - несобранность.** Люди, проявляющие сознательность, характеризуются как усердные, пунктуальные, целеустремленные, надежные, честлюбивые и настойчивые. Но иногда это оборачивается неоправданным упрямством, желанием всех и все контролировать, а также мучительным переживанием вины из-за своих реальных или мнимых ошибок. Противоположный полюс - беспечность, небрежность, слабоволие, лень и любовь к наслаждениям. Но в то же время такие люди обычно более расслабленные, жизнерадостные, приятные в общении, легко переносящие проблемы и неприятности. *Чем выше показатель, тем ярче выражена сознательность.*

**V. Доброжелательность - враждебность.** В первом случае человек благожелателен, доверчив, готов к бескорыстной помощи. Такие качества помогают ему располагать к себе окружающих, хотя иногда те начинают злоупотреблять бескорыстностью этого человека, «салятся ему на шею». Во втором случае насторожен, недоверчив, склонен воспринимать окружающих, как конкурентов. Он «себе на уме», не дает злоупотреблять своим доверием, но нередко отталкивает от себя окружающих своими бесконечными подозрениями, оказываясь в итоге одиноким. *Высокие показатели свидетельствуют о преобладании доброжелательности.*

## Методика самооценки ограничений развития менеджера

В ходе данного обследования вам предлагается определить свое отношение к 110 утверждениям, описывающим возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как руководителя. Результаты могут вас удивить и заставить задуматься.

*Автор: Валерий Николаевич Машков, заведующий кафедрой социальной антропологии и психологии Санкт-Петербургского государственного университета, доктор психологических наук, профессор.* Автор: <http://www.elitarium.ru> <http://psylive.ru>

В ходе данного обследования вам предлагается определить свое отношение к 110 утверждениям, описывающим возможности, которые могут быть или отсутствовать у вас как руководителя. Прочитайте каждое утверждение и перечеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. В противном случае оставьте клетку пустой.

Старайтесь подходить к каждому утверждению текста по отдельности, но слишком долго не думайте, отложите анализ до окончания обследования. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие
5. Я способен успешно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться успешной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.

22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, что многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.

56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я в общем влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю успешно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более результативным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет для меня труда.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания успешных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.

92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я способен давать хорошие советы.
99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.
100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.
101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.
104. У меня сейчас не больше проблем, и они не более сложны, чем год назад.
105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.
106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.
109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.
110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

### Таблица ответов

А	В	С	Д	Е	Ф	Г	Н	І	Ј	К
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

### Обработка и интерпретация результатов

Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

### Инструкция по заполнению таблицы результатов

Впишите соответствующие числа из таблицы ответов в первый столбец таблицы результатов.

Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11.



Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1, и так далее. Наивысший результат получит ранг 11. Это и есть последовательный ряд ваших ограничений. Особое внимание обратите на качества, занимающие три первых места, с 1-го по 3-е. Ознакомьтесь с их кратким определением.

**Таблица результатов**

<i>Ваш результат</i>	<i>Сильные стороны</i>	<i>Ранг</i>	<i>Обратный ранг</i>	<i>Ограничения</i>
A	Способность управлять собой			Неумение управлять собой
B	Четкие ценности			Размытость личных ценностей
C	Четкие личные цели			Смутные личные цели
D	Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
E	Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решения проблемы
F	Творческий подход			Недостаток творческого подхода
G	Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
H	Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
I	Способность руководить			Недостаток способности руководить
J	Умение обучать			Неумение обучать
K	Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив

### **Краткое определение ограничений**

- 1. Неумение управлять собой:** неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
- 2. Размытость личных ценностей:** отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
- 3. Смутные личные цели:** отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
- 4. Остановленное саморазвитие:** отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
- 5. Недостаточность навыка решать проблемы:** отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
- 6. Недостаток творческого подхода:** отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.

7. **Неумение влиять на людей:** недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. **Недостаточное понимание особенностей управленческого труда:** недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. **Слабые навыки руководства:** отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. **Неумение обучать:** отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11. **Низкая способность формировать коллектив:** неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

## ГЛОССАРИЙ

### А

*Адаптация* - процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

*Активизация* - функция управления, связанная с интенсификацией трудовой и общественной деятельности, повышением творческой активности личности и коллектива.

*Анализ* - мысленное и реальное расчленение объекта на элементы, метод изучения обстановки, проблем, ситуаций путем выявления свойств и характеристик, определения состояния, тенденций изменения и особенностей.

*Аппарат управления* - совокупность работников организации, выполняющих работу по управлению.

*Аттестация* - комплексная оценка деятельности организации, ее работников на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

### Б

*Бизнес-инкубатор* - малое предприятие, создаваемое местными органами или крупными организациями с целью «выращивания» новых предприятий для реализации инновационных проектов.

*Бизнес-процесс* – 1) связанные цепочки хозяйственных операций; 2) совокупность взаимосвязанных деловых операций.

### В

*Венчурные предприятия* - предприятия малого бизнеса, занятые научными исследованиями, инженерными разработками, созданием и внедрением нововведений, связанных со значительным риском.

*Взаимодействие* – 1) воздействие объектов друг на друга, их взаимная обусловленность и порождение одним объектом другого; 2) универсальная форма движения, развития, определяющая существование и структуру любой материальной системы.

*Виртуальная организация* – 1) организация, в которой структура утрачивает системообразующий статус; 2) организация, существующая в информационной среде и являющаяся ее частью.

*Внешняя среда* – 1) окружающий мир и место в нем организации (предмета); 2) внешнее окружение организации, включающее вход и выход, а также связь с внешней средой и обратную связь.

*Внутренняя среда* – 1) строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними; 2) внутренняя структура – совокупность взаимосвязанных компонентов, обеспечивающих процесс воздействия субъекта управления на объект, а также переработку входа системы в её выход и достижение целей организации.

*Воздействие* - сознательное влияние на человека или группу людей; бывает прямое и косвенное.

## Г

*Гетерогенный* (от греч. heterogenes – неоднородный) – разнородный по своему составу или происхождению.

*Гибкость* – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями системы.

*Гомеостаз(ис)* (от греч. homoios – подобный + stasis - состояние) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

*Гомогенный* (от греч. homogenes – однородный) – однородный по своему составу.

## Д

*Дедукция* (от лат. deductio – выведение) – способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам.

*Действие* – часть процесса, его элементарная составляющая, в результате которой объект подвергается однократному изменению или перемещению, требующая затрат времени и ресурсов.

*Департаментализация* (от франц. departament – административно-структурная единица) – в теории организации – выделение по каким-либо признакам структурных подразделений организации (цехов, отделов, участков, бюро и т.д.).

*Дивергенция* (от лат. divergere - расходиться) – расхождение.

*Диверсификация* – 1) разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса; 2) изменение, разнообразие, одна из форм концентрации капитала, проникновение в новые отрасли и сферы с целью превращения в многоотраслевые комплексы.

*Дивизиональные структуры* – специфические виды структур бюрократического типа, в которых варьируются принципы межфирменного и межфункционального взаимодействия на основе линейно-функциональных связей. С ростом размеров организаций, внедрением новых технологий, повышением изменчивости внешней среды структуризация органов управления происходит путем выделения управленческих звеньев, специализирующихся по видам товаров (продуктовая структура), группам потребителей (структура, ориентированная на потребителя), географическим районам (территориальному принципу).

*Динамизм* - характеристика изменений, происходящих в организации.

*Динамические системы* – системы, состояние которых изменяется во времени.

*Дифференциация* – возрастание различий, несоответствий между частями целого.

## Ж

*Жизненный цикл организации* – 1) совокупность стадий, которые проходит организация за период своего существования; 2) последовательность

качественно разных этапов, которые сменяют друг друга в процессе её жизнедеятельности, начиная с момента создания и до момента ликвидации.

### **З**

*Задачи* – мероприятия, направленные на достижение поставленных целей.

*Зависимость* – это наличие связи между определенными предметами, процессами или явлениями.

*Закономерность* указывает на то, что зависимостей несколько и что они объективны и устойчивы.

*Закон* – 1) это система общих, устойчивых и повторяющихся зависимостей; 2) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 3) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 4) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием; 5) необходимое, существенное, устойчивое, повторяющееся отношение между явлениями в природе, обществе.

*Закрытая система* – самосдерживаемая система, игнорирующая эффект внешнего воздействия, у которой отсутствует вещественный, информационный и энергетический обмен с внешней средой.

### **И**

*Изменение* - перемена, возникновение нового, в организации как системе. Наблюдается в темпах развития, структуре, механизме функционирования и т.п., переход социально-экономической системы из одного качественного состояния в другое.

*Иерархическая система* – (от греч. hieros – священный + arche - власть) – система, имеющая многоуровневую структуру, элементы которой расположены по уровням в порядке от высшего к низшему, в порядке подчинения.

*Индукция* – (от лат. induction – возбуждение, наведение) – логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

*Инновация* - создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущее к улучшению работы, повышению эффективности деятельности организации.

*Интеграция* – процесс, направленный на сохранение целостной системы, упрочение ее связей и соподчинение частей.

*Интеллектуальный потенциал* - уровень образования и культуры, потенциал интеллектуальной динамики, способность к обучению, к саморазвитию, объем и структура фундаментальных знаний в области специальности и осознание практического опыта.

*Институт* - (от лат. institutum – установление, учреждение) – определенная организация общественной деятельности и социальных отношений, воплощающая в себе нормы экономической, политической, правовой, нравственной и т.п. жизни общества, а также социальные правила жизнедеятельности людей, традиции.

*Институционализация* – 1) учреждение каких-либо новых институтов; 2) правовое и организационное закрепление тех или иных общественных отношений.

## **К**

*Коммуникация* (от лат. communicatio – сообщение, передача) – 1) обмен информацией, связь, акт общения; 2) канал связи; 3) форма связи.

*Конвергенция* – формирование тождественных сходных форм у разнородных систем в силу воздействия однородной среды.

*Конкуренция* - противоборство организаций на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов, борьба между производителями за потребителя своей продукции.

*Конфликт* - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия.

*Кооперация* – целенаправленное сотрудничество, соединение усилий разделенного труда и специализировавшихся исполнителей, при котором много лиц планомерно работают рядом и в непосредственном взаимодействии друг с другом в процессе производства.

*Критерий* - признак, на основании которого производится оценка, сравнение альтернатив, классификация объектов.

*Культура* (от лат. cultura) – совокупность материальных и духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

## **Л**

*Лизинг* - сдача в аренду предметов длительного пользования — зданий, машин, компьютеров и др. Реализуется договором об аренде, который определяет сроки и размер арендной платы, обязательства по поддержанию имущества в исправном состоянии, порядок возвращения и другие обязанности сторон.

*Линейная структура* – организационная структура, реализующая принцип единоначалия и централизма, предусматривающая выполнение одним руководителем всех функций управления, с полным подчинением ему на правах единоначалия всех нижестоящих подразделений.

*Линейно-функциональная структура* – тип организационной структуры, представляющий собой один из наиболее распространенных вариантов построения организации. Сущность данной структуры состоит в том, что руководство производством обеспечивается как линейным аппаратом, так и функциональными службами.

*Линейные связи* – отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между линейными руководителями, т.е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений.

## **М**

*Матричная структура* – 1) современный тип организационной структуры управления, который создается путем совмещения двух структур: линейной и

программно-целевой. В соответствии с линейной структурой (по вертикали) осуществляется управление отдельными сферами деятельности организации: производством, сбытом, снабжением, а в соответствии с программно-целевой структурой (по горизонтали) – управление программами (проектами); 2) тип организационной структуры, построенный по принципу двойного подчинения исполнителей: непосредственному руководителю функциональной службы и руководителю проекта (целевой программы), который наделен полномочиями для достижения поставленных целей.

*Менталитет* - образ мышления, господствующий в обществе; особенности индивидуального и общественного сознания людей, их жизненных позиций, культуры, моделей поведения, обусловленные социальной средой, национальными традициями, образованием и пр.

*Метод* (от греч. *methodos* – путь исследования, теория, учение) – 1) способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни; 2) совокупность конкретных шагов, которые необходимо предпринять для решения определенной задачи или достижения цели; 3) прием практического или теоретического познания действительности; 4) определенным способом упорядоченная деятельность.

*Метод разработки управленческого решения* - способ практического и теоретического действия руководителя, направленного на достижение цели.

*Метод управления* - способ воздействия на человека и группу, который определяется выбором и использованием действующих рычагов и учетом их роли в деятельности человека.

*Методика* (от греч. *methodike*) – совокупность методов (приемов) целесообразного проведения какой-либо работы.

*Методология* (от греч. *methodos* – метод + *logos* - наука) – 1) учение о научном методе познания; 2) учение о логической организации какой-либо деятельности.

*Методология управления* - логическая схема действий, которая определяется пониманием путей, средств и возможностей достижения целей; умение видеть, распознавать, понимать, оценивать и учитывать зависимости, которые раскрывают содержание проблем, подсказывают пути их решения.

*Механизм управления* - совокупность рычагов воздействия, позволяющих согласовывать деятельность людей. Рычагами воздействия выступают качества человека, которые определяют возможность и эффективность деятельности (интересы, мотивы, стимулы, ценности, установки и пр.).

*Миссия организации* – 1) совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации; 2) наиболее общая цель организации, смысл её существования.

*Моделирование* (от лат. *modulus* – прообраз) – воспроизведение характеристик некоторого объекта на другом объекте, специально созданном для его изучения (модели).

*Модель* (от лат. *modulus* – мера, образец) – любой образ, аналог (мысленный или условный) какого-либо объекта, процесса или явления, используемый в качестве его «заменителя».

*Модель мотивации* — мысленный или описанный менеджером образец процесса мотивирования деятельности человека. Поскольку деятельность является предметом мотивирования важно уметь выделять те факторы, которые могут рассматриваться как приоритетные в мотивировании.

*Морфологический анализ* - экспертный метод изучения всех возможных комбинаций развития отдельных элементов исследуемой системы

*Мотивация* - процесс стимулирования отдельных работников или коллективов к эффективной трудовой деятельности, направленной на достижение целей организации и ее подразделений посредством различных стимулов.

## **Н**

*Неопределенность* - ситуация, когда полностью или частично отсутствует информация о возможных состояниях системы и внешней среды, когда возможны те или иные непредсказуемые события.

*Нормализация* – один из принципов организации и операций самоорганизации, способствующих приведению объекта или процесса к норме, к нормальному состоянию за счет нормирования, унификации, типизации, стандартизации.

## **О**

*Операция* – несколько логически связанных между собой действий.

*Организационные изменения* – все, что связано с изменениями в структуре, свойствах, отношениях, связях и состоянии организации.

*Организационные коммуникации* – 1) административная, функциональная или информационная связь должностей, рабочих мест и других подразделений организации; 2) процесс, с помощью которого руководители создают и развивают систему предоставления и передачи информации (необходимых сведений) большому количеству людей внутри организации и за ее пределами.

*Организационная культура* – 1) система понятий и ценностей, принимаемых сотрудниками организации и определяющих их поведение; 2) совокупность взглядов, ценностных ориентаций и норм поведения, которые разделяются членами организации.

*Организационные нововведения* – введение изменений, новшеств в организацию труда, производства и управления.

*Организационные отношения* – 1) все виды отношений, имеющих место в организации, направленные на консолидацию элементов социально-технической системы, повышение её упорядоченности, углубление и совершенствование кооперации труда; 2) совокупность отношений производства, распределения, обмена, потребления и государственного управления, вызывающих организационные изменения в организационных системах и подлежащие количественной оценке, регламентации и закреплению в организационных документах.

*Организационные параметры* – величины, характеризующие и количественно оценивающие структуру, свойства, отношения, связи и состояние организации.



*Организационные полномочия* – совокупность официальных прав и обязанностей самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации.

*Организационный проект* – 1) совокупность документов, регламентирующих этапы и процессы построения организации, а также организационно-технические, финансовые, экономические и другие механизмы ее развития; 2) совокупность организационных документов, определяющих и регламентирующих процесс любой человеческой деятельности, системно описывающих устройство ее продукта либо устройство процессора, предназначенного для осуществления желаемого процесса, а также организационно-технические и экономические механизмы его рентабельного функционирования и развития.

*Организационное проектирование* – 1) разработка проектов новых организаций или комплекс работ по совершенствованию деятельности существующих организаций (фирм, компаний, служб); 2) процесс разработки организационных элементов, их связей и функциональных процессов проектируемой организации; один из способов процесса организации, результатом которого являются организационные элементы.

*Организационное развитие* – изменение всех составных частей организации таким образом, чтобы она в большей степени отвечала требованиям динамично развивающегося окружающего мира и задачам расширения своих внутренних возможностей по решению стоящих проблем.

*Организационный рост* – увеличение объемов деятельности и численности персонала организации, сопровождаемое изменениями форм и методов управленческой деятельности.

*Организационные свойства* – то, что присуще организационным системам и обнаруживается в организационных отношениях, что отличает их от других систем или делает похожими на другие системы.

*Организационная структура управления* – это состав и взаимосвязи подразделений, должностей, выполняющих функции управления организацией.

*Организация* - 1) объединение людей, совместно реализующих некую программу и действующих на основе определенных принципов и правил; 2) одна из функций менеджмента, заключающаяся в упорядочении деятельности людей путем установления регламентов, нормативов, дисциплинарных требований и ответственности; 3) объект, обладающий упорядоченной внутренней структурой. В этом объекте сочетаются многообразные связи (физические, технологические, экономические, правовые) и человеческие отношения; 4) деятельность по упорядочению всех элементов определенного объекта во времени и пространстве; 5) упорядоченное состояние элементов целого и процесс по их упорядочению в целесообразное единство.

*Организация в статике* – некое целостное образование с определенной структурой и целевой направленностью.

*Организация в динамике* – разнообразные процессы по упорядочению структурных элементов организации.

*Организация как процесс* – 1) сознательная целесообразная человеческая деятельность по основанию, созданию, учреждению чего-либо; 2) подготовка, устройство, налаживание чего-нибудь; 3) объединение, мобилизация для достижения какой-нибудь цели; 4) упорядочение, регламентация чего-либо.

*Организация как свойство* – характеризует единство сложной совокупности элементов, отличающееся строгим порядком, четким взаимодействием, дисциплинированностью и слаженностью.

*Ответственность* – необходимость отдавать отчет за принятые решения, действия и их последствия (по отношению к достижению целей, по отношению к членам организации, по отношению к системе более высокого порядка).

*Открытая система* – система, находящаяся в динамическом взаимодействии с внешней средой.

*Оценка* - отношение к человеческой деятельности (явлению, поведению), установление их значимости, соответствия определенным нормам и принципам.

*Оценка эффективности управления* - соизмерение усилий или затрат на управление с полученным результатом управленческих действий.

## II

*Парадигма* (от греч. paradeigma – пример, образец) – 1) строго научная теория, воплощенная в системе понятий, выражающих существенные черты действительности; 2) исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения, методов исследования, господствующих в течение определенного исторического периода в научном сообществе; 3) совокупность теоретических предпосылок, определяющих конкретное научное исследование и признанных научной общественностью на данном этапе.

*Параметр* - показатель, характеризующий систему.

*Персонал* - группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.

*Показатель* - характеристика какого-либо свойства, аспекта, стороны оцениваемого объекта.

*Предприятие* - самостоятельный хозяйственный субъект, производящий продукцию, выполняющий работы и оказывающий услуги в целях удовлетворения общественных потребностей и получения прибыли.

*Принцип* – норма, правило действия, вытекающее из закона.

*Принципы организации* – 1) общие правила формирования упорядоченных, рациональных систем и процессов как в природе, так и в обществе; 2) основные положения, исходные пункты в определении процесса организации.

*Производственная система* – объединение территориально обособленных производственно-технологических подразделений, реализующих комплекс производственно-технологических функций подготовки производства, совершенствования технологии производства и непосредственного изготовления продукции.

*Полномочия* – совокупность прав руководителя (органа) по принятию и реализации управленческих решений в соответствии с их компетенцией.

*Проблема* - противоречие, требующее своего разрешения.

*Проект* – некоторая задача с определенными исходными данными и требуемыми результатами (целями), обуславливающими способ ее решения.

*Производственная структура хозяйственной организации* – совокупность технологических связей и отношений между структурными подразделениями, выделяемых по признаку выполнения производственных процессов.

*Процесс* – последовательная смена состояний в развитии объекта во времени, цепочка изменений, связанных друг с другом, направленных на реализацию его предназначения, смысла существования, внутренней или внешне заданной цели.

*Процесс принятия решений* – процесс анализа, прогнозирования и согласования наилучшего альтернативного варианта достижения поставленной цели.

*Процесс управления* – это последовательная смена состояний системы управления.

*Прогнозирование* - научное предвидение результатов, будущего, определение тенденций развития.

## **Р**

*Развитие* – накопление изменений, совокупность изменений, ведущих к появлению нового качества и укрепляющих жизнестойкость системы, ее способность сопротивляться разрушающим воздействиям внешней среды.

*Реинжиниринг* - фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких улучшений в решающих направлениях деятельности фирмы – стоимости, качестве обслуживания, темпах роста. Его результатом является принципиально новый процесс, созданный с нуля, способ преобразования существующего бизнеса на основе новейших технологий, а не улучшение, модификация существующего.

*Реорганизация* - изменение структуры и статуса предприятия путем слияния, выделения, поглощения, преобразования.

*Реструктуризация* - изменение структуры чего-либо по определенным параметрам (сроку, назначению, величине, льготам, выплатам и пр.) в связи с изменившимися условиями и в целях позитивного решения проблемы.

## **С**

*Самоорганизация* – 1) процесс развития мира, функционирующего на принципах случайности и отбора, главное свойство которого – поддерживать состояние условного равновесия и определенного порядка систем; 2) процесс упорядочения в организации только за счет внутренних факторов.

*Самоуправление* – это такой процесс управления, когда управляющая и управляемая подсистемы совпадают.

*Связь* – отношения между элементами системы.

*Связи с общественностью* - вид деятельности, направленный на формирование и развитие общественного мнения по отношению к организации, ее продукции, главным менеджерам, стилю и культуре. Доведение до общественности интересов и миссии организации, создание позитивного имиджа организации и положительной реакции от коммуникаций с ней.

*Синергетика* – наука о совместном кооперативном взаимодействии в процессе самоорганизации.

*Синергизм* – научное направление, явление в научной и общественной жизни, основанное на представлениях о саморазвитии систем.

*Синергия* (от лат. *synergia* – сотрудничество, содружество) – вариант реакции системы на комбинированное воздействие двух или нескольких факторов, характеризующейся тем, что действие превышает действие, оказываемое каждым компонентом в отдельности.

*Синтез* - антипод анализа, способ собрать целое из функциональных частей; процесс соединения или объединения ранее разрозненных вещей или понятий в целое или набор.

*Система* – 1) целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов; 2) множество упорядоченных некоторым отношением или связанных по определенному признаку элементов.

*Система управления* - совокупность объекта управления, субъекта управления, а также прямых и обратных связей между ними.

*Система ценностей* – 1) устойчивая совокупность отношений человека или социальной группы к материальным и духовным объектам окружающего мира, значимость которых определяется не только их свойствами самими по себе, но и их вовлеченностью в сферу человеческой жизнедеятельности, интересов и потребностей; 2) система нравственных принципов и норм, идеалов и установок.

*Системный анализ* – один из методов процесса самоорганизации, состоящий в том, что исследуемый предмет мысленно или практически расчленяется на составные, логически взаимосвязанные элементы (признаки, свойства, отношения), каждый из которых затем исследуется в отдельности как часть расчлененного целого, для того, чтобы выделенные в ходе анализа патологии и проблемы соединить с помощью другого логического приема – синтеза – в целое представление, обогащенное новыми знаниями и определяющее структуру соподчиненных проблем.

*Системный подход* – комплексная методология процесса познания, анализа и синтеза, состоящая в том, что: 1) исследуемый объект рассматривается как единое целое независимо от рассматриваемого аспекта (технического, экономического, административного); 2) решение частных проблем подчиняется решению проблем, общих для всей системы.

*Синтез* - метод изучения предмета или явления в его целостности и взаимной связи его частей.

*Социальная организация* – 1) сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на постоянной основе для достижения общей цели; 2) форма объединения людей для их совместной деятельности по достижению поставленных целей в рамках определенной структуры.

*Социальная ответственность* - необходимость, обязанность отвечать за свои поступки и действия, связанные с репутацией организации.

*Способ* – определенная система действий.

*Средства управления* – набор устройств, приспособлений и технологий, методов, необходимых для осуществления процесса управления.

*Стадия процесса* – совокупность относительно функционально однородных последовательных операций в рамках процесса.

*Стохастический процесс* – вероятностный, случайный процесс, характер изменения которого во времени точно предсказать невозможно.

*Стратегическая программа* – совокупность взаимосогласованных, рассчитанных на перспективу решений по основным направлениям деятельности и развития организации, и определяющих ее внутреннее и внешнее поведение.

*Структура* (от лат. *structura*) – 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы.

*Структура организации* – внутреннее строение организации, характеризующее состав подразделений, подчиненность и взаимодействие.

*Структура управления* – упорядоченная совокупность управленческих подразделений, должностей и функций.

## **Т**

*Теория* (от греч. *theoria* – рассмотрение, исследование) – 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся у кого-либо мнение, суждение, взгляд на что-либо.

*Теория организации* – система научных знаний, обобщающая организационный опыт и отражающая сущность организационных отношений, их внутренние необходимые связи, законы функционирования и развития.

*Теория организаций* – раздел теории организации, изучающий организацию как систему, как субъект хозяйственной деятельности.

## **У**

*Управление* – это воздействие субъекта (административное, административно-авторитарное, авторитарно-организационное, экономическое или социально-психологическое на все то, что он пытается подчинить своей воле, изменить, преобразовать, направить на достижение поставленной цели.

*Управляющий орган (субъект)* – проявляется в форме руководящего или распорядительного органа либо в качестве распорядительного центра в зависимости от делегирования полномочий и распределения функциональных обязанностей.

## **Ф**

*Фаза процесса* – качественно определенная часть процесса.

*Функции* – это совокупность порученных кому-либо обязанностей.

*Функциональная структура* – процесс деления организации на отдельные функциональные подразделения, каждое из которых имеет свою конкретную задачу и четко очерченные обязанности, несет ответственность за результаты своей функциональной деятельности.

*Функция управления* – совокупность повторяющихся управленческих действий, объединенных единством содержания.

**Х**

*Хозяйственная организация* – организация, которая создается для удовлетворения потребностей и интересов учредителей и общества путем производства товаров или оказания услуг и получения прибыли или осуществления иной некоммерческой деятельности.

**Ц**

*Цель* – 1) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 2) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

**Ч**

*Человеческий капитал* - экономическая категория, выражающая отношения людей по поводу вложений в формирование способностей к труду и их фактического использования.

**Э**

*Элемент* – мельчайшая, неделимая с точки зрения целей исследования, часть системы.

*Эмерджентность* (от англ. emergence – возникновение, появление нового) – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов; 3) наличие качественно новых свойств целого, отсутствующих у его составных частей.

*Энтропия* (от греч. en – в, вовнутрь + trope - поворот, превращение) – количественная мера неопределенности состояния системы.

*Этап процесса* – несколько стадий процесса, в результате осуществления которых возникает конкретный промежуточный результат.

*Эффект* - соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.

*Эффективность системы управления* – характеризуется действенностью системы управления, ее автономностью, степенью организованности и самоуправления, гибкостью, адаптивностью, сплоченностью коллектива организации.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Ахметзянова М.П., Кузнецова Н.В. Изменение граней рациональности современного субъекта института образования // Ценности и смыслы. 2020. № 3 (67). С. 75-87.
2. Василик М.А. Эффекты и особенности межличностного восприятия. - <http://www.elitarium.ru/vospriyatie-obshchenie-partner-lichnost-vpechatlenie-ehffekt-oreola-stereotip-psihologicheskie-kachestva-kommunikaciya/>
3. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004. – 504 с.
4. Веснин В.Р. Теория организации в схемах. [Электронный ресурс] — Электрон. дан. — М. : Проспект, 2015. — 128 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54884> — Загл. с экрана.
5. Веснин В.Р. Теория организации. [Электронный ресурс]. - Электрон. дан. - М. : Проспект, 2015. - 172 с. - Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/54883> - Загл. с экрана.
6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2003. – 528 с.
7. Жигун Л.А. Теория менеджмента: теория организации: Учеб. собие. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 320 с., — [www.dx.doi.org/10.12737/2375](http://www.dx.doi.org/10.12737/2375).
8. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. / Пер. с англ. под ред. И. В. Андреевой. — СПб: Питер, 2001. — 320 с.: ил. — (Серия «Теория и практика менеджмента»).
9. Козлов Н.И. Эффекты социального восприятия . - <https://www.psychologos.ru/articles/view/effekty-socialnogo-vospriyatiya>
10. Колесников А.В. Корпоративная культура современных организаций: курс лекций. – М.Издательство «Альфа-Пресс», 2001. – 448 с.
11. Коммуникативное упражнение "Завершение предложения" [Электронный ресурс] // А. Я. Психология (azps.ru) : [web-сайт]. 13.11.2012. – Режим доступа: [http://azps.ru/training/communication/zavershenie\\_predlozheniya.html](http://azps.ru/training/communication/zavershenie_predlozheniya.html) (13.11.2012).
12. Коробейникова Е.Р., Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Обучающиеся организации как лидеры преобразований: обзор мировых практик // В сборнике: СОВРЕМЕННАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ. материалы III Всероссийской научно-практической конференции. 2019. С. 98-104.
13. Кузнецова Н.В. Бизнес-коммуникации в системе управления предприятия малого бизнеса // Социосфера. 2020. № 2. С. 25-29.
14. Кузнецова Н.В. Лидерство в контексте современной идеологии управления организацией // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2014. № 1 (6). С. 47-54.
15. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг : учебное пособие для студентов по специальности "Технология художественной обработки материалов" / Н. В. Кузнецова . - Магнитогорск, 2010. – 194 с.

16. Кузнецова Н.В. методы принятия управленческих решений. Москва, 2016.
17. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие. - Москва, 2015. – 222 с.
18. Кузнецова Н.В. Миссия как отражение ценностей организационной культуры современного предприятия // Экономика и политика. 2015. № 1 (4). С. 69-74.
19. Кузнецова Н.В. Модель создания и управления знаниями И. Нонака и Х. Такеучи в практике образовательной организации // Экономика и политика. 2020. № 1 (15). С. 36-41.
20. Кузнецова Н.В. Организационная культура как инструмент эффективного управления предприятием // Современные фундаментальные и прикладные исследования. 2013. № S1. С. 146-148.
21. Кузнецова Н.В. Организация. Организационные структуры управления. Учебное пособие. Электронное издание / Магнитогорск, 2020.
22. Кузнецова Н.В. Основы менеджмента: учебно-методический комплекс для студентов специальности «Менеджмент организации». - Магнитогорск, 2006. – 324 с.
23. Кузнецова Н.В. Планирование карьеры . практикум / Магнитогорск, 2009.
24. Кузнецова Н.В. Ценности организационной культуры в контексте современной идеологии управления предприятием // Экономика и политика. 2014. № 1 (2). С. 147-151.
25. Кузнецова Н.В., Безыргаян М.А. Личностные и организационные барьеры творчества персонала современной организации в условиях моногорода // В сборнике: Художественная культура и трансформация индустриального менталитета в условиях моногорода. Сборник научных трудов II Всероссийской (национальной) научной конференции. Под общей редакцией В.А. Жилиной. 2020. С. 89-94.
26. Кузнецова Н.В., Жилина В.А. Теория и история менеджмента . Электронное издание / Магнитогорск, 2019. Том Часть 1 Основные и научные подходы классификаций в теории управленческой мысли
27. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностно-ориентированное управление современной организацией // Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. 2019. Т. 10. № 2. С. 62-66.
28. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В., Хоанг З.Н. Ценностные аспекты в управлении организацией // В сборнике: Современный менеджмент: теория и практика. Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. К 85-летию Магнитогорского государственного технического университета им. Г.И. Носова. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2019. С. 126-131.
29. Кузнецова Н.В., Кортювенкова В.В. Ценности организации как основа качества управления // В сборнике: Актуальные вопросы экономики и



управления. Материалы Международной научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.Р. Балынской. 2019. С. 85-90.

30. Кузнецова Н.В., Сафронова О.С. Методологические подходы к управлению знаниями в организации // В сборнике: Инновационные, финансовые и экономические аспекты информационной экономики XXI века. Сборник научных трудов Международной научно-практической конференции. Под редакцией В.Н. Немцева, А.Г. Васильевой. 2020. С. 32-40.

31. Кузнецова Н.В., Сеницына О.Н. Бренд, брендинг, бренд-менеджмент: к вопросу о роли в деятельности в современной организации // Экономика и политика. 2014. № 2 (3). С. 118-122.

32. Кузнецова Н.В. Менеджмент и маркетинг. Учебное пособие. Электронное издание. Магнитогорск, 2017. Том Часть 1 Менеджмент

33. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2017.

34. Кузнецова Н.В. Менеджмент. Магнитогорск, 2016.

35. Кузнецова Н.В. Теория организации. Практикум . Электронное издание / Магнитогорск, 2018.

36. Кузнецова Н.В. Теория организации. электронное издание / Магнитогорск, 2018.

37. Кузнецова Н.В. Образовательная организация и бизнес-сообщество - взаимодействие в аспекте трудоустройства выпускников // Социосфера. 2017. № 4. С. 27-30.

38. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 2005. – 720 с.

39. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегий менеджмента. / Под общ. ред. Ю. Каптуревского - СПб. : Питер., 2002. – 330 с.

40. Мирошниченко Л.А. Теория организации. Практикум: учеб. пособие / Л.А. Мирошниченко. – Магнитогорск: МаГУ, 2012. – 180 с.

41. Мусийчук М.В., Мусийчук С.В. Организационное поведение: практикум. Электронное издание / Магнитогорск, 2016.

42. Мусийчук С.В., Мусийчук М.В. Организационное поведение. Магнитогорск, 2015.

43. Назарова О.Л., Кузнецова Н.В. Управление изменениями организации в условиях цифровой экономики // В книге: Актуальные проблемы современной науки, техники и образования. Тезисы докладов 78-й международной научно-технической конференции. 2020. С. 203.

44. Нейробиология процессов ощущения, восприятия, представления. - <https://psychiatr.ru/education/slide/109>

45. Персональный менеджмент: Учебник / С.Д. Резник и др. – М.: ИНФРА-М, 2002.

46. Романов Е.В., Кузнецова Н.В., Пономарева О.С., Назарова О.Л., Литовская Ю.В., Майорова Т.В. Стратегические ориентиры развития экономики России. Магнитогорск, 2019.

47. Теория организации и организационная деятельность: монография тезауруса : словарь / Л.А. Жигун. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 240 с.
48. Теория организации и организационного поведения. Учебник : учебник / В.Р. Веснин. — Москва : Проспект, 2014. — 472 с.
49. Теория организации и организационное поведение : учебник / Л.Б. Костровец, И.Ю. Беганская, Л.В. Черная, Л.В. Кулешова, М.А. Малик, Н.Г. Яблонская. — Донецк : ГОУ ВПО «ДонАУиГС», 2017. — 575 с.
50. Теория организации и организационное поведение : учебник для магистров / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 471 с. — Серия : Магистр.
51. Теория организации и организационное поведение: Учебное пособие / Лапыгин Ю.Н. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 329 с.
52. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер. - 8-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 848 с.
53. Тихомирова О.Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка: учеб.пособие. — СПб: ИТМО,2008. — 148 с.
54. Федоров И.В., Кузнецова Н.В. Формальная и неформальная структура: вопрос взаимодействия // В сборнике: Управление организацией, бухгалтерский учет и экономический анализ: вопросы, проблемы, перспективы развития. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под общей редакцией Н.В. Кузнецовой. 2020. С. 107-115.
55. Шипилов А.И. Конфликты можно предупредить. Кадры предприятия. 2002. - № 1.
56. Kotter J.P., Schlesinger C.A. Choosing Strategies for Change//Harvard Business Review, 1979, vol. 57, № 2. - P.111.
57. Zhilina V., Kuznetsova N., Zhilina E. Transformation of human capital phenomenon: making of new research paradigm // В сборнике: Advances in Social Science, Education and Humanities Research. Proceedings of the Ecological-Socio-Economic Systems: Models of Competition and Cooperation (ESES 2019). 2020. С. 74-78.
58. Zhilina V.A., Kuznetsova N.V., Akhmetzyanova M.P., Zhilina E.A.Modern characteristics and mechanisms of identification of social subject // В сборнике: European Proceedings of Social and Behavioural Sciences EpSBS. International Scientific Conference dedicated to the 80th anniversary of Turkayev Hassan Vakhitovich. Kh. I. Ibragimov Complex Research Institute. 2020. С. 2742-2749.
59. Kuznetsova N.V., Vasileva A.G., Rakhimova L.M., Orinina L.V., Kashuba I.V., Kiva-khamzina Yu.L. Methods of assessing the competitive environment of public food service establishments in the context of providing their sustainable development // Journal of Environmental Management and Tourism. 2017. Т. 8. № 2 (18). С. 301-318.
60. Kuznetsova N.V., Rahimova L.M., Gafurova V.M., Simakov D.B., Zinovyeva E.G., Ivanova L.A. External environment as a factor of ensuring the

competitiveness of organizations in the REGIONAL MARKET OF medical services  
// European Research Studies Journal. 2017. T. 20. № 4A. C. 308-322.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИНТЕРНЕТ-РЕСУРСЫ

1. <http://www.elitarium.ru> - Центр дистанционного образования
2. <http://www.cfin.ru> - Сайт «Корпоративный менеджмент» является зарегистрированным электронным средством массовой информации (Свидетельство о регистрации: Эл № 77-6549).
3. <http://www.dialogvn.ru> - Журнал «Управленческое консультирование» - по теории и практике управления, становлению системы местного самоуправления, вопросам истории местных органов власти
4. <http://leg-ekonom.ru> - принципы управления организацией
5. <http://grebennikov.ru> - Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»
6. <http://www.aup.ru> - Административно-управленческий портал
7. <http://www.eur.ru> – Библиотека экономической и управленческой литературы
8. <http://e-college.ru> - проект Московского института экономики, менеджмента и права (МИЭМП), посвященный дистанционному обучению. Сайт поддерживается силами Информационно-методического центра (ИМЦ) МИЭМП.
9. <http://www.gaudeamus.omskcity.com> - электронная библиотека полнотекстовых учебников, курсов и конспектов лекций, учебно-методических материалов, авторефератов диссертаций в открытом доступе.
10. <http://www.cfin.ru> – «Корпоративный менеджмент» - Материалы и публикации по всем отраслям менеджмента, в т.ч. теоретико-методологического характера. Представлен полный архив журнала «Менеджмент в России и за рубежом», публикации, семинары по менеджменту
11. <http://www.emd.ru> – Сайт компании «Евроменеджмент» - Обзоры зарубежного и российского опыта управления современными компаниями.
12. <http://economics-online.org>- Сайт Economics online - Сборник разнообразных ресурсов по экономике и менеджменту, в т.ч. электронные версии классических трудов.
13. <http://www.marketing.spb.ru> - «Энциклопедия маркетинга» — это интернет-проект, направленный на сбор и предоставление учебных, академических и методико-практических материалов посредством сети Интернет студентам, аспирантам, в том числе специалистам, обучающимся на курсах повышения квалификации, а также формирование академических и практических навыков маркетинговой деятельности у предпринимателей, менеджеров и топ-менеджеров.
14. <http://www.marketologi.ru> – «Гильдия маркетологов».
15. <http://window.edu.ru> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" ([window.edu.ru](http://window.edu.ru)) предоставляет свободный доступ к каталогу образовательных интернет-ресурсов и полнотекстовой электронной учебно-методической библиотеке для общего и профессионального образования.

16. <http://www.iqlib.ru> - Интернет-библиотека образовательных изданий, в которой собраны электронные учебники, справочные и учебные пособия.
17. <http://www.gumer.info> - Коллекция книг по социальным и гуманитарным и наукам: истории, культурологии, философии, политологии, литературоведению, языкознанию, журналистике, психологии, педагогике, праву, экономике и т.д.
18. <http://www.finbook.biz> - Собрание книг и публикаций по экономике, анализу, менеджменту, учету, банковскому делу, маркетингу и др.
19. <http://menegerbook.net> - библиотека менеджера
20. <http://www.garant.ru/> - сайт правовой компьютерной системы «Гарант» – законодательство РФ (кодексы, законы, указы, постановления), аналитика, комментарии, практика
21. <http://www.consultant.ru/> - сайт Компании "КонсультантПлюс",
22. <http://ecsocman.edu.ru>- Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». Содержит большое количество литературы, Интернет ресурсов, программ по трём предметам, вынесенным в название сайта.
23. <http://www.finansy.ru/> Финансы.Ru - Книги по финансам, банковскому делу, менеджменту, маркетингу, рекламе, экономической теории, международным отношениям, налогообложению, бух. учету, аудиту; статьи и исследования, пособия, диссертации и авторефераты, обзоры, подшивки и др.
24. <http://mc-ma.narod.ru/portal.htm> - Портал «Русский менеджмент», на котором много конкретных примеров и иллюстраций из жизни современных российских организаций, полезных для выполнения контрольной и курсовой работ.
25. <http://www.devbusiness.ru/lib/> - Сайт «Развитие Бизнеса». Материалы по организационному дизайну и анализу организаций.
26. <http://lt-nur.uni-dubna.ru> - Интернет-портал «Международная научная школа устойчивого развития»
27. [www.rypravlenie.ru](http://www.rypravlenie.ru) - Устойчивое инновационное развитие: проектирование и управление – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Журнал выходит 4 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.
28. [www.ygazvitie.ru](http://www.ygazvitie.ru) - Международный электронный журнал. Устойчивое развитие: наука и практика – электронное научное издание. Учредитель: Университет «Дубна». Гл. ред. Большаков Б.Е. Журнал выходит 2 раза в год, режим доступа свободный. Издается с сентября 2008 года.

Учебное текстовое электронное издание

**Кузнецова Нина Владимировна**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ  
И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ.  
ЧАСТЬ 2.  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Учебное пособие

2,73 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2021 год  
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»  
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,  
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный  
технический университет им. Г.И. Носова»  
Кафедра менеджмента  
Центр электронных образовательных ресурсов и  
дистанционных образовательных технологий  
e-mail: ceor\_dot@mail.ru