



НЕКОММЕРЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
УЧЕБНО-НАУЧНО-ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ КОМПЛЕКС  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ КЫРГЫЗСТАНА»

«СОГЛАСОВАНО»

Проректор по учебно-административной  
работе НОУ УНПК «МУК»,  
к.ю.н., Карабалаева С.Б.

« 19 » 10 2020 г.



«УТВЕРЖДЕНО»

Ректор НОУ УНПК «МУК»,  
к.т.н., доцент Савченко Е.Ю.

« 20 » 10 2020 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС

Название дисциплины: Теория организации и организационное поведение

Название и код направления подготовки: 580200 Менеджмент

Квалификация выпускника: Магистр

Форма обучения: Очная

Составитель (и): к.э.н., доцент Югай Н.А. Югай

График проведения модулей  
1-семестр

неделя	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
лекц. зан.	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
сем. зан.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

«РАССМОТРЕНО»

На заседании кафедры  
«Менеджмент и экономика»  
НОУ УНПК «МУК»  
Протокол № 2  
от « 6 » 10 2020 г.  
Зав.кафедрой,  
к.э.н., доцент Зенина Е.В.

Зенина

«ОДОБРЕНО»

На заседании Учебно-методического  
объединения НОУ УНПК «МУК»  
Протокол № 5  
от « 15 » 10 2020 г.  
Председатель Учебно-методического  
объединения  
Матвеева Т.В.

Матвеева

Директор Научной библиотеки  
НОУ УНПК «МУК»  
Асанова Ж.Ш.

Асанова

Бишкек 2020 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Разделы	Наименование учебно-методических работ	
Раздел 1	Пояснительная записка	3
Раздел 2	Структура дисциплины	4
Раздел 3	Конспект лекций	5
Раздел 4	Перечень практических занятий	49
Раздел 5	Перечень разделов самостоятельной работы студентов (СРС)	50
Раздел 6	Контрольные вопросы по курсу, темы рефератов	52
Раздел 7	Политика курса	57
Раздел 8	Критерии оценивания	58
Раздел 9	Список источников и литературы	59
Раздел 10	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	59
Раздел 11	Материально-техническое обеспечение дисциплины	61
Раздел 12	Глоссарий	62

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЕЙ)**

### **1. Пояснительная записка**

**Миссия НОУ УНПК «МУК»** - подготовка международно-признанных, свободно мыслящих специалистов, открытых для перемен и способных трансформировать знания и ценности на благо развития общества.

**Стратегия развития НОУ УНПК «МУК»** - модернизация образовательной деятельности университета – совершенствование образовательного процесса в соответствии с требованиями Болонского процесса.

### **Описание учебного курса:**

Данная дисциплина изучается студентами направления «Менеджмент» 580200 и входит в обязательный объем изучаемых дисциплин ГОС ВПО и т. д.

**Пререквизиты курса:** Микроэкономика, Макроэкономика, Статистика, Менеджмент.

**Постреквизиты курса:** Управление персоналом, Управленческие решения, Предпринимательство.

### **Цель изучения курса**

Привитие студентам нового понимания социальной организации, ее особенностей, структуры, функций, принципов и механизмов функционирования и развития.

### **Основными задачами являются:**

1. изучение основополагающих принципов теории организации;
2. рассмотрение особенностей, структуры, функций, принципов и механизмов функционирования и развития современных организаций;
3. рассмотрение вопросов связанных с основами управления современными организациями;
4. выработка умения самостоятельного решения задач связанных с принятием решений в экономических системах на основе изученных методов и приемов теории организации

### **Предполагаемые результаты обучения**

Выпускник направления Менеджмент дисциплины «Теория организации и организационное поведение» в соответствии с целями основной образовательной программы и задачами профессиональной деятельности, предполагает формирование и закрепление следующих компетенций:

ПК-1, ПК-2, ПК-4, ИК-6

### **В результате освоения курса обучающийся должен:**

Знать:

современные теории управления организацией и организационного поведения; (ПК-1)  
основные модели поведения организаций на рынке и ее взаимодействие с участниками рынка и государственными институтами; (ПК-1)

методы оптимизации и принятия проектных решений; (ПК-2)

Уметь:

ставить и решать задачи связанные с созданием, функционированием и реструктуризацией организаций различных видов деятельности и форм собственности; (ПК-1)

осуществлять анализ и разработку стратегии организации на основе современных методов менеджмента и передовых современных технологий; (ПК-2)

применять методы теории принятия решений для выработки и обоснования организационно-управленческих и проектных решений; (ПК-4)

Владеть:

современными методами и инструментами обоснования и принятия управленческих решений (ИК-6)

навыками анализа, диагностики и прогнозирования организационных процессов механизмами и инструментами совершенствования бизнес-процессов предприятия (организации) (ИК-6)

### **После освоения данного курса студент:**

Студент знает основные законы и принципы функционирования современных организаций;

Студент знает основные типы функционирования современных организаций;

Студент знает особенности управления организационным развитием;

Студент умеет правильно организовать и провести диагностику исследований в целях оптимизации внутриколлективных отношений и повышения активности работы организации;

Студент умеет правильно организовать и провести анализ типов современных организаций;

Студент умеет правильно организовать и провести анализ внутренней и внешней среды организаций, управленческой структуры;

Студент умеет правильно организовать и управлять организационным развитием;

Студент владеет основными методами анализа организаций и применяет в профессиональной деятельности приемы разрешения и предотвращения конфликтов;

Студент владеет основными методами анализа муниципальных и государственных организаций;

Студент владеет основными методами анализа социально-психологических основ организационного развития;

Студент владеет основными методами анализа управления организационным управлением и организационными изменениями;

### 1. Структура дисциплины (модулей)

№ п/ п	Темы Дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости и (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				лекции	Сем. Заня/ла б. заня	СРС	СРСи П	
Модуль первый «Основы теории организации»								
1	Тема 1. Развитие и значение теории организации и организационного поведения	1	1	1	2	2	1	Опрос
2	Тема 2. Организация как система	1	2	1	2	2		Опрос
3	Тема 3. Социальные организации и причины их образования	1	3	1	2	2	1	Опрос
4	Тема 4. Основные тенденции и закономерности развития организации	1	4	1	2	2	1	Опрос

5	Тема 5. Основные законы организации	1	5	1	2	2	1	Опрос
6	Тема 6. Принципы организации	1	6	1	2	2	1	Опрос
7	Тема 7. Принципы действия статических и динамических организаций	1	7	1	2	2	1	Опрос
8	Тема 8. Организационное проектирование	1	8	1	2	2	1	Опрос
	Итого	1	8	8	16	16	7	Модуль 1
Модуль второй «Организационное поведение»								
9-10	Тема 9-10. Теории поведения человека в организации	1	9-10	1	2	2	1	Опрос
11-12	Тема 11-12. Групповая динамика	1	11-12	1	2	2	1	Опрос
13	Тема 13. Организационная культура	1	13	1	2	2	1	Опрос
14	Тема 14. Типология корпоративных культур	1	14	1	2	2	1	Опрос
15	Тема 15. Власть и лидерство в организации	1	15	1	2	2	2	Опрос
16	Тема 16. Руководство и его стили	1	16	1	2	2	1	Опрос
	Итого	1	16	8	16	12	7	Модуль 2
	Всего	1	16	16	32	28	14	

## 2. Конспект лекций

### Лекция 1. Развитие и значение теории организации и организационного поведения

Теория организации — это наука об основных закономерностях, регламентирующих жизнедеятельность организаций, как реально существующих объектов окружающей нас действительности.

Организационное поведение - систематический научный анализ поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации.

Предметом изучения теории организации является анализ процессов, протекающих в организационных системах, включая закономерности и проблемы развития социальных организаций, представляющих собой целенаправленное объединение в группы отдельных людей для совместной деятельности. Трудно переоценить роль организаций в жизни общества, поскольку вся жизнь человека протекает в рамках различных организаций. Организации являются элементом общественных систем, в которых живут люди, и представляют собой самую распространенную форму их взаимодействия. В то же время всеобщность понятия организации, отмечаемая отечественными и зарубежными учеными,

позволяет гораздо глубже осмыслить поведение социальных организаций, включающих биологическую и техническую компоненты, а также попытаться понять поведение естественных организационных систем.

Социальная организация не может существовать без общества, но и общество не может существовать без организаций. Между организациями должна существовать отлаженная система взаимодействия. Таким образом, общество можно рассматривать как сложную систему взаимодействующих между собой организаций.

Вместе с тем каждая организация сама по себе является сложной системой, состоящей из отдельных элементов, звеньев и подсистем. Она осуществляет самостоятельную деятельность, планирует ее, вырабатывает стратегию и тактику своего поведения, имеет свои цели и интересы. Внутри организации существуют функциональные подразделения с налаженным взаимодействием. В ней создается определенный социальный микроклимат, регулируемый системой управления организацией.

Деятельность организаций сложна и многообразна. Любая организация имеет свое собственное лицо и свой неповторимый стиль поведения. Уникальность организации — важнейший фактор ее выживания. Существуют организации, преследующие политические, религиозные, культурные и многие другие цели.

С течением времени отношения между различными организационными системами претерпевают значительные изменения. Возникают другие механизмы взаимодействия, создаются новые технологии работы, появляются не известные ранее типы организаций. Существенная роль в развитии организаций принадлежит техническим новшествам. В истории человечества они не раз играли революционную роль, коренным образом меняя экономический и политический уклад многих стран мира.

Конец XX века ознаменовался стремительным ростом новых информационных технологий и средств телекоммуникаций, что привело к глобальной информатизации всех сторон человеческой деятельности, оказав огромное влияние на развитие мировой экономики. На базе компьютерных технологий и сетевых телекоммуникаций происходит формирование мирового информационного пространства, в среде которого осуществляют свою деятельность все без исключения организации. Информация становится основным фактором, определяющим успешное развитие организаций всех типов. Появились организации, специализирующиеся на производстве информации. Взгляд на организацию как субъект экономической и общественной жизни общества, активно осваивающий информационную среду обитания, требует разработки новых законов, принципов и подходов к анализу закономерностей функционирования организационных систем.

Отметим, что в теории организации речь идет не о технологиях производства, а о технологиях управления на всех уровнях организационной деятельности. Именно в этой области разворачивается конкурентная борьба, определяющая выживание организаций в условиях глобального рынка. Необходимость изучения теории организации при профессиональной подготовке менеджеров различных уровней связана с тем, что достижение конкретных результатов управленческой деятельности предусматривает создание тщательно продуманной высококачественной системы управления, обеспечивающей эффективное целенаправленное поведение всех членов организации.

Теория организации как самостоятельная дисциплина выделилась из социологии — науки, изучающей общественные структуры, их элементы, а также социальные процессы, протекающие в этих структурах. В социологии общество рассматривается как объективно взаимосвязанная целостная система, представляющая собой комбинацию отдельных общественных элементов, в число которых входят и самые разнообразные организации.

Социология как самостоятельная наука сложилась в XIX веке. Эта наука в свою очередь развилась из философии — науки о наиболее общих закономерностях развития природы и общества, ориентированной на выработку обобщенной системы взглядов на отношения человека с окружающим его миром.

Термин социология был введен французским философом О. Контом. Социология Конта разделяется на социальную статику, имеющую дело с устойчивыми условиями существования любой общественной формации, и социальную динамику, изучающую естественные законы общественного развития. Формирование социологии как предпосылки будущего развития многих организационных наук и теории организации в частности произошло в результате конкретизации проблематики и традиций социальной философии, в процессе специализации и кооперации общественных наук. Этому процессу способствовало интенсивное развитие эмпирических социальных исследований, которые, в свою очередь, явились следствием произошедшей в мире промышленной революции. Многочисленные открытия XIX века стимулировали научно-технический прогресс, что привело к созданию крупных промышленных предприятий. Именно тогда начала формироваться в виде самостоятельного научного направления организационная наука.

Методологические основы теории организации и организационного поведения опираются на исследования в области социологии труда с учетом его характера и содержания. Особо важную роль играет теория мотивации и побуждение персонала к сознательному труду, с учетом соотношения стимулов и факторов удовлетворенности трудом, эффективности различных способов материального и морального поощрения, социальных аспектов рациональной организации труда.

Деятельность психологически и физически здорового человека не возникает без мотивации. Мотив — это побудительная причина. Мотивировать (от нем. *motivieren*, франц. *motiver*) — означает подкрепить доказательствами, подтвердить доводами истинную причину поведения человека. В широком смысле к мотивам в психологии относят потребности, инстинкты, влечения, эмоции, идеалы и установки.

К настоящему времени известно множество концепций, теории и моделей мотивации поведения человека. Одна из первых - концепция экономического человека Адама Смита, в дальнейшем вопросы мотивации изучали Э. Мэйо, Абрахам Маслоу, Дэвид МакКлелланд, И.П. Павлов, З. Фрейд, И.М. Сеченов, Фредерик Герцберг, Лайман Портер и Эдвард Лоулер, Стефен Кэрролл и др.

Оценивая роль личности в коллективе и поведение индивидуумов в процессе организационной деятельности, теория организации во многом опирается на психологию (греч. *Psyche* — душа). Психология — это наука о законах формирования и функционирования психического отражения индивидуумом объективной реальности в деятельности человека. Явления психического отражения проявляются в форме внутренних переживаний, недоступных объективному наблюдению.

Психология изучает поведение человека, определяет условия, способствующие рациональным действиям и поступкам людей в коллективе, и дает рекомендации по выявлению возможностей изменения его поведения в будущем, позволяя в какой-то мере прогнозировать его поступки в организации. Но из-за наличия в поведении индивидуума непредсказуемого человеческого фактора, не поддающегося традиционным методам наблюдения, описания и однозначного предсказания поступков человека, не удается полностью формализовать описание организационных систем.

Особенно значителен вклад в теорию организации и организационного поведения научной дисциплины, получившей название социальной психологии, которая изучает закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные их нахождением в социальных группах, а также психологическими характеристиками самих этих групп. Началом самостоятельного существования социальной психологии считается 1908 год, когда одновременно появились работы американского психолога У. Мак-Дугалла и американского социолога Э. Росса.

Развиваясь в рамках экспериментальной традиции и ориентируясь на выполнение прикладных задач, социальная психология достигла значительных успехов в исследовании межличностных отношений, средств и механизмов коммуникации, структуры и динамики малых групп. Современная социальная психология изучает

закономерности общения и взаимодействия людей с учетом общественных и межличностных отношений, характеристики не только малых, но и больших социальных групп, проблемы личности, лидерства, принятия групповых решений, социально-психологические аспекты управления, коммуникаций. Все это входит в круг задач совершенствования систем управления общественными процессами и является неотъемлемой частью теории организации.

Не менее значителен вклад в организационную науку кибернетики (греч. *kybernetike*— искусство управления) — науки об общих закономерностях процессов управления и передачи информации в машинах, живых организмах и обществе.

В основе достижений кибернетики лежат единые принципы управления, понимаемые как организация целенаправленного действия путем сбора и переработки информации. Основоположниками кибернетики считаются американские ученые Н. Винер и К. Шеннон.

Идея создания единой науки кибернетики, изучающей процессы хранения и переработки информации, управления и контроля, принадлежит Н. Винеру. Именно ему удалось убедительно доказать огромное значение кибернетики во всей системе человеческих знаний, в том числе и применительно к развитию сложных организационных систем. Не менее значителен вклад в кибернетику К. Шеннона — одного из создателей математической теории информации, теории связи. Широко известны его труды не только в области кибернетики, но и в логике, в теории контактных систем. Информация как научная категория традиционно изучалась в рамках теории информации. Существенный вклад в развитие теории информации внесли российские ученые А.Н. Колмогоров и В.А. Котельников. Выведенные этими и другими учеными математические закономерности измерения количества информации, пропускной способности информационных каналов, емкости запоминающих устройств и др. стимулировали развитие кибернетики как науки. На практике эти научные достижения реализовались в виде современной электронно-вычислительной техники, без которой не обходится в своей деятельности ни одна деловая организация.

Позже появилось самостоятельно направление кибернетики — экономическая кибернетика, объединяющая целый комплекс различных дисциплин, позволяющих всесторонне изучать социально-экономические организационные системы — это системный анализ, теория экономической информации, теория управляющих систем в экономике, теория экономико-математического моделирования, эконометрика и другие дисциплины. С их помощью проводятся экономико-математические исследования организационных систем и осуществляется эффективное целенаправленное управление организациями.

То, что в бизнесе побеждает тот, кто владеет информацией, было известно давно, но с начала 80-х годов XX столетия уровень информационного обеспечения жизнедеятельности организаций вышел на первое место среди критериев, определяющих ее способность к выживанию в условиях конкуренции и нарастающих тенденций глобализации экономической деятельности. В последние десятилетия эта область знаний дополнилась таким понятием, как информационные технологии управления, которые оказывают значительное рационализирующее воздействие на деятельность практически всех организаций без исключения.

В теории организации широко используются методы, подходы и достижения многих других классических научных дисциплин. Среди них:

- математика, обеспечивающая формализацию описания некоторых процессов и явлений, происходящих в организации, и дающая возможность представить их в виде систем уравнений, формул, графиков, таблиц, числовых зависимостей и количественных выражений;



- теория вероятностей, позволяющая оценить качественное состояние организационных систем и достоверность наступления или того иного события, определяющего поведение организаций в будущем;
- статистика, изучающая методы анализа массовых явлений и занимающаяся практической деятельностью по сбору, обработке, анализу и публикации данных, характеризующих количественные закономерности развития организаций в их неразрывной связи с качеством управленческой деятельности, что позволяет прогнозировать развитие организационных систем;
- логика — наука о приемлемых способах рассуждения, умозаключения и методах проверки их истинности, в том числе формальная математическая логика, диалектическая логика и неформальная логика (интуитивная, мажоритарная), роль которой при принятии управленческих решений в условиях частичной неопределенности особенно велика;
- теория игр, позволяющая решать комбинаторные задачи и применять ситуационный подход для анализа и прогнозирования реакции системы управления организацией на различные возмущающие воздействия со стороны внешней и внутренней среды;
- теория графов, используемая в виде инструментария для построения дерева альтернатив и выбора наиболее оптимального варианта достижения цели, стоящей перед организацией и др.

Очевидна непосредственная связь теории организации с целым рядом других смежных дисциплин. Это управление персоналом, стратегический, финансовый, производственный и инновационный менеджмент, управление качеством, антикризисное управление, маркетинг, логистика и др.

Такая тесная связь теории организации с другими отраслями знаний позволяет рассматривать ее как междисциплинарный предмет, обобщающий и развивающий научные достижения и дающий практические рекомендации применительно к различным сферам организационной деятельности на основании общих законов развития организаций.

Материальные характеристики, присущие организации (материальные и финансовые ресурсы, кадровый состав, место расположения, занимаемые помещения, оборудование и т.д.), позволяют получить лишь поверхностное представление о характере ее деятельности. Каждая организация имеет свое автономное время и пространство, свои правила внутреннего распорядка и свою организационную структуру. Для более глубокого изучения организаций необходим анализ ее внутренней среды с учетом сложной системы взаимосвязей с внешним миром. Он может быть выполнен только на основе законов, регламентирующих деятельность социально-экономических организаций.

## **Лекция 2. Организация как система**

Обсудим подробнее объект исследования - организации. Организация представляет собой сложный объект, в котором сочетаются противоположности: интересы личности и групповые интересы, стимулы и ограничения, установленные технологии и инновации, жесткая дисциплина и свобода творчества, формальные стандарты и неформальные инициативы. Организации имеют свою культуру, традиции и репутацию. Как известно, организации зарождаются, развиваются, достигают успехов, ослабевают и рано или поздно прекращают свою деятельность. Способные к адаптации организации длительно процветают, а неспособные - исчезают. Одни организации развиваются быстрее и успешнее других, причиной чего являются наличие обоснованной стратегии и эффективное использование ресурсов.

Термин «организация» существует во многих науках — философии, социологии, биологии, кибернетике и других. В биологических системах синонимом организации является термин «организм» — живое целое существо или растение с согласованной организацией деятельности всех органов. В то же время понятие «организация»

употребляется в самом разном смысле, поэтому непросто выделить четкий набор признаков, определяющих границы этого понятия. Чаще всего это понятие ассоциируется с объединением людей (официальное учреждение или общественная структура). Исследованная учеными всеобщность применения понятия организации позволяет показать триединую его сущность:

1. Организация (лат. *organizo* – стройный вид, объединение) – объект, объединение людей (или иных составляющих), совместно реализующих некоторую программу или достигающих определенную цель и действующих на основе определенных процедур и правил.

2. Организация (фр.- *organisatio* – устройство) - это внутренняя упорядоченность, взаимосвязь, взаимодействие, согласованность более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением.

3. Организация (лат. *organizo* – сообщаю стройный вид) - совокупность целенаправленных процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

На основе изучения происхождения и по специфике применения ученые определяют понятие организации как материальный и интеллектуальный процесс, а также как объективно складывающуюся и субъективно создаваемую в результате данного процесса систему

Активное развитие теории систем с середины 20 в., появление и совершенствование компьютерной техники, позволявшее выполнять многовариантные расчеты, привело к использованию теории систем и системного анализа применительно к совершенствованию управления различными организациями, в том числе и социальным (объединениями людей).

Система – это единое целое, созданное из интегрированных частей и элементов для целенаправленной деятельности.

Системы принято классифицировать на:

- Технические (объектом управления является техника);
- Биологические (примером является самоуправление в живой природе, либо объект управления – человек как биологическая система);
- Социальные (наличие человека как объекта внешнего управления его действиями и сознанием, могут включать также биологическую и техническую подсистему).

Социальной организации свойственны все признаки системы:

- множество элементов;
- единство главной цели для всех элементов;
- относительная самостоятельность элементов;
- наличие связей между элементами;
- целостность и единство элементов структуры;
- четко выраженное управление.

Социальная организация — это сложная, открытая, управляемая, динамическая система с целенаправленным действием.

Применительно к социальной организации система — это искусственно созданный набор взаимодействующих между собой элементов и подсистем, предназначенный для достижения определенной цели.

К социальной организации полностью применим системный подход, представляющий собой методологию познания составных частей через целое и целого через составные части.

Целое и части в организации выступают в диалектическом единстве и взаимосвязи.

Организации создаются людьми для достижения определенных общественных, корпоративных и личных целей. В этом заключается смысл их существования. Таким образом, с одной стороны, организация является элементом общественной системы.

Вместе с тем, в рамках организации объединены интересы большого числа людей, сосредоточены материальные ресурсы, здания и оборудование. В процессе ее работы создается определенная информационная среда, определяющая коммуникационные связи внутри организации и связи организации с внешней средой, складывается свой социально-психологический климат, также определяющий отношения между людьми. Внутри организации существуют подразделения, решающие самостоятельные задачи. Между подразделениями устанавливается функциональное и информационное взаимодействие. Следовательно, с другой стороны, организация сама представляет собой сложную систему.

Основной деятельностью любой организации является ее цель. Цель — это желаемое состояние системы, достигаемое в результате управляемого процесса ее развития. Цель должна быть социально значимой, актуальной, реальной, измеряемой, понятной исполнителям, совместимой с подцелями, с возможностями, иметь конкретные сроки исполнения и допускать возможность корректировки при изменении внешних и внутренних условий.

Цель организации зависит не только от желания членов ее коллектива (субъективная сторона), но и от реальных возможностей ее выполнения (объективные условия). Диалектика субъективного и объективного лежит в основе целеполагающей деятельности каждого человека в отдельности, организации и общества.

Организация будет жизнеспособной только в том случае, если ее цель достаточно хорошо согласуется с целями, стоящими перед обществом в целом. Поэтому организация является целенаправленной системой.

Успешное достижение поставленной цели или реализация подцелей предусматривают согласованное действие всех членов организации, обоснованное распределение материальных и финансовых ресурсов, создание системы информационного обеспечения, использование современных технологий управления. Чтобы достичь цели с минимальными временными и материальными затратами, необходимо скоординировать деятельность всех звеньев организации. Для этого в любой организации выделяется:

- управляющая часть (дирекция, административно-управленческий аппарат, менеджеры),
- управляемая часть (исполнительные звенья).

Таким образом, организации относятся к управляемым системам.

Применительно к организации можно выделить три основных принципа, характеризующих ее как управляемую систему:

- принцип обоснованности: организация подчиняется определенным закономерностям, определяющим ее внутренние причинно-следственные связи, ее функционирование и существование;
- принцип целенаправленности: организации свойственно стремление к достижению поставленной цели, обеспечивающей со временем новое состояние организационной системы;
- принцип моделируемости: организация как сложная система может быть представлена конечным множеством моделей (подсистем), каждая из которых отражает определенную грань ее сущности.

Организация — явление живое, подвижное. Люди трудятся, вступают в различные организационные отношения: личные, властные, управленческие, дружеские, конфликтные. В процессе существования организации происходят изменения в материальных и финансовых ресурсах, в кадровом составе и информационных базах и т.п. Поэтому организации относятся к динамическим развивающимся системам.

В процессе своей жизнедеятельности любая организация взаимодействует со многими другими организациями, осуществляет информационный обмен, обмен материальными и людскими ресурсами с различными объектами, не входящими в ее состав. Как

самостоятельная единица общественной системы организация имеет определенный набор связей с внешней средой, то есть является открытой системой.

К внешней среде относятся все люди и организации, с которыми рассматриваемая организация осуществляет взаимодействие в процессе своей деятельности. Сюда следует также отнести факторы общественной жизни и явления природы, оказывающие влияние на функционирование организации. В число объектов и субъектов внешней среды организации входят банки, инвестиционные компании, налоговые службы, правоохранительные органы, учреждения власти, службы занятости, учебные заведения, общественные и политические организации, поставщики, партнеры, конкуренты, потребители и клиенты и т.д. Разумеется, приведенный здесь перечень объектов и субъектов внешней среды деловой организации нельзя считать исчерпывающим.

Существенное влияние на деятельность организаций оказывают факторы и явления внешней среды, к которым относятся:

- политические факторы, предопределяющие стабильность политической обстановки в стране;
- международные факторы, определяющие поведение организаций на мировом рынке;
- социально-экономические факторы, характеризующие структуру экономики страны и уровень развития отдельных секторов рынка;
- правовые факторы, отражающие законодательную систему взаимодействия организаций;
- научно-технические факторы, влияющие на использование новых технологий в управлении и производстве товаров;
- природные факторы, вызывающие колебания спроса на различные виды товаров и услуг;
- культурные факторы;
- форс-мажорные обстоятельства.

Организация как элемент общественной системы имеет собственный коллектив, внутреннюю структуру и взаимосвязи или в полном смысле слова свою внутреннюю жизнь и свои интересы. Поэтому вполне справедливо поставить вопрос о внутренней среде организации. К внутренней среде относятся ресурсы, оборудование, используемые технологии, кадры, информация, социально-психологический климат, организационная культура и имидж организации.

Ни одна организация, как элемент более сложной организационной системы не может обойтись без государственного вмешательства в ее деятельность. Поэтому наиболее важными объектами внешней среды деловой организации являются государственные органы.

Основными функциями государства и одновременно факторами влияния на организации являются:

- установление нормативных требований к содержанию и качеству предпринимательской деятельности (стандарты качества, экологические требования, санитарные нормативы и т.д.);
- определение процедур ведения хозяйственных дел путем выдачи лицензий, принятия документов о порядке осуществления хозяйственной деятельности;
- осуществление контроля и надзора за соблюдением законности и предпринимательской деятельности;
- введение запретов и санкций за нарушение норм законодательства.

### **Лекция 3. Социальные организации и причины их образования**

Современное представление о создании социальных организаций как целенаправленных объединений людей выдвигает на первый план проблему мотивации.

Исходным моментом, побуждающим людей объединяться в организации, является весьма распространенное и, безусловно, верное представление о том, что путем сотрудничества можно достичь более высоких результатов как с точки зрения отдельной личности, так и

сообщества в целом. Важно, чтобы каждый член коллектива делает все от него зависящее для достижения общей цели организации. Поэтому разработке системы мотиваций, как побудительных причин трудового поведения персонала, в менеджменте уделяется особое внимание. С этой целью создается система стимулов, ориентирующих человека на выбор определенных форм деятельности, необходимых для достижения целей организации.

Мотив связан с определенной потребностью и является побуждением к деятельности, направленной на удовлетворение этой потребности. В научных взглядах на проблемы потребностей выделяются три основных направления:

- глубинный подход, при котором пытаются выделить одну базовую доминирующую потребность, определяющую поведение человека;
- обобщенная классификация инстинктов. В частности, Л. Бернанд предложил список из 140 различных инстинктов, которые, по его мнению, лежат в основе поведения человека;
- концепция ограниченного числа основных потребностей.

Например, У.А. Томас выделил всего 4 основных потребности: безопасность, признание, дружба, новый опыт. К. Обуховский выделяет 2 основных группы потребностей:

- физиологические (в сне, пище, сексе и т.д.),
- ориентировочные (желание постичь смысл жизни, стремление к интеллектуальному познанию мира, необходимость эмоционального контакта).

Из иерархических теорий потребностей наибольшую известность получила 5-ти уровневая пирамида потребностей А. Маслоу. Заслуживает внимания классификация потребностей, предложенная Б.Ф. Ломовым, который считал базовыми потребностями условия и средства жизнеобеспечения, а также необходимость в деятельности, общении, познании и отдыхе. Все остальные потребности, по его мнению, являются производными от базовых потребностей.

Мотивационные теории, раскрывающие причины того или иного поведения людей и пытающиеся ответить на вопрос: «что побуждает людей к определенным поступкам, в частности к трудовой деятельности?», называют содержательными теориями. В их основе лежит идентификация внутренних побуждений по А. Маслоу, Д. Мак Клеелланду, Ф. Герцбергу. Теории, которые пытаются ответить на вопрос: «как стимулировать людей к трудовой деятельности?», называют процессуальными теориями. Это теория ожиданий В. Врума, теория справедливости П. Гудмэна, теория Х-У Д. Мак-Грегора, модель мотивации Портера-Лоулера.

Мотивы, по которым люди объединяются в организации, можно условно разделить на две группы: достижение общих целей через достижение индивидуальных целей, и достижение индивидуальных целей через достижение общих целей.

Первый тип мотивации характерен, в основном, для организаций делового типа — фирм, промышленных предприятий, финансовых учреждений и т.д. Человек, который устраивается на работу, например, на крупное торговое предприятие или в сферу услуг, будет трудиться ради удовлетворения своих личных потребностей в зарплате, в человеческом общении, в реализации своих способностей, в продвижении по служебной лестнице и признании со стороны коллег. Он решает свои собственные проблемы, для него это главное. Но при правильной организации труда суммарные усилия всех сотрудников компании приведут к успешному достижению общей цели, приносящей доход организации при одновременном решении социально значимых задач. В данном случае — это обеспечение населения необходимыми товарами или услугами.

Второй тип мотиваций более характерен для организаций общественного типа — партий, союзов и т.д. Мы знаем, что многие работники предприятий и фирм объединяются в профсоюзные организации ради вполне осознанной цели — борьбы за свои права. Единомышленники объединяются в партии и решают определенные общественно значимые проблемы. Образуются всевозможные союзы и клубы по интересам.

Организируются самодеятельные творческие коллективы. Наиболее активные члены общества бескорыстно заботятся об охране окружающей среды.

Определение типа мотивации личности, принимающей участие в работе организации, является достаточно сложной задачей. Особенно это характерно для работников управленческого звена — менеджеров. Современный менеджер должен руководствоваться одновременно двумя типами мотиваций. Более того, менеджер должен разработать систему мероприятий, побуждающих к сознательному труду членов коллектива, находящихся в его подчинении.

В современных организациях разрабатывается система мероприятий социального, психологического и экономического характера по усилению роли мотиваций второго типа. При этом определяющим является требование, чтобы любой сотрудник прежде всего думал о том, как его работа повлияет на престиж фирмы и решение общих задач, стоящих перед организацией, и уже только потом заботился о своих личных интересах. Каждый член коллектива должен понимать, чем больших успехов достигнет организация, в которой он работает, тем большую выгоду он получит для себя лично.

В настоящее время принято выделять четыре статуса организаций:

- юридическое лицо, зарегистрированное в государственном реестре, имеющее свою печать и расчетный счет в банке (акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, производственный кооператив и т.д.);
- неюридическое лицо, не зарегистрированное в государственном органе (подразделения юридического лица, простое товарищество, ряд объединений организаций);
- неюридическое лицо, зарегистрированное в государственном органе (предприниматель без образования юридического лица);
- неформальная организация граждан (дружеские компании, самодеятельные коллективы, гражданские семьи).

В государственной системе существует большое количество социальных организаций, решающих самые разнообразные задачи: хозяйственные, культурные, общественные, религиозные и т.д. В любой науке, в том числе и в теории организации, одной из основных задач анализа является классификация объектов, т.е. выделение множества сходных по своим свойствам объектов. Одновременно с выявлением сходства происходит описание основных отличий. Для различных типов организаций используются разные методы изучения их деятельности, поскольку многие организации ставят перед собой существенно отличающиеся социальные цели.

Можно разделить организации на следующие категории:

- правительственные и неправительственные,
- коммерческие и некоммерческие,
- бюджетные и внебюджетные,
- единственные и хозяйственные,
- формальные и неформальные организации.

В зависимости от цели существования принято выделять три основных вида социальных организаций:

- деловые,
- общественные,
- ассоциативные.

Целевой установкой деловых организаций является коммерческая идея, в основе которой — способ получения прибыли.

Они создаются отдельными предпринимателями, коллективами или социальными институтами: государством, местной властью, акционерными обществами и т.д. Деловые организации могут быть государственными, муниципальными, частными. Каждый член такой организации получает доход в виде заработной платы и других выплат. Внутреннее целевое регулирование деятельности в рамках организации осуществляется с помощью административно-управленческого аппарата.

Общественные организации представляют собой союз индивидуальных участников, объединенных общественно значимой целью. В отличие от деловых (хозяйственных)

организаций, ориентированных на удовлетворение потребностей населения, общественные организации занимаются решением социальных проблем общества или проблем членов своих организаций. Регулирование деятельности в рамках общественных организаций обеспечивается совместно принятым уставом и соблюдением принципа выборности руководства.

Ассоциативные организации построены на основе личных симпатий, взаимной привязанности, общих интересов — это семья, круг друзей и знакомых, посетители клуба, студенческая компания, неформальные группы и объединения.

Приведенная классификация носит обобщенный характер. В некоторых случаях решение вопроса о принадлежности конкретной организации тому или иному классу сопряжено с определенными сложностями. Например, акционерные общества, которые по характеру своей деятельности относятся к деловым организациям, используют устав и определенную систему выборности руководящих органов, т.е. принципы, характерные для общественной организации.

Следует отметить, что коммерческая деятельность рассматривается не как цель, а как основа целевой установки деловой организации. Например, некоммерческое медицинское учреждение, осуществляющее свою деятельность на основе полной оплаты услуг, мы также будем относить к деловым организациям, поскольку оно отличается от аналогичного коммерческого учреждения только способом распределения прибыли.

На рис. 1.3. приведена классификация деловых организаций, выполненная по функциональному и целевому назначению. В соответствии с ней все деловые организации подразделяются на два основных класса: обособленные и корпоративные.

Широко распространены такие формы корпоративных организаций, как холдинг, консорциум, конгломерат, картель, синдикат, трест.

Отметим три особенности деловых организаций. Первая заключается в том, что основу целевых установок деловых организаций составляет коммерческая идея. Поэтому в своей деятельности они должны ориентироваться на достижение конечного результата, который, как правило, выражается в денежном или вещественном эквиваленте. Вторая особенность вытекает из того, что деловые организации либо оперируют значительными материальными и денежными ресурсами, либо оказывают существенное влияние на управление такими ресурсами. Поэтому в их системах управления чаще используется жесткая иерархическая структура.

Третьей характерной чертой всех деловых организаций является преобразование материальных или информационных ресурсов, поступающих на вход организации, и извлечение прибыли из осуществляемого вида деятельности при условии решения социально-значимых задач.

В качестве целевой установки деловой организации часто фигурирует не одна цель, а набор целей или подцелей. Наличие набора альтернативных целей деятельности позволяет организации повысить возможность выживания в условиях острой конкурентной борьбы. Для этого предприятия развивают параллельные страховочные виды деятельности, чтобы в случае вынужденной или запланированной ликвидации одного из направлений работ можно было бы безболезненно переключиться на другой вид деятельности. Подобные стратегии носят название диверсификации.

Диверсификация позволяет уменьшить риск фирмы посредством распределения инвестиций и других ресурсов между несколькими направлениями деятельности: производством разнородных товаров и оказанием различных услуг.

#### **Лекция 4. Основные тенденции и закономерности развития организации**

В процессе функционирования организаций возникает большое количество самых разнообразных устойчивых и неустойчивых связей. При поверхностном рассмотрении они воспринимаются как нечто случайное. Тем не менее, в подавляющем большинстве эти связи подчинены законам и закономерностям.

Применительно к социальным организациям под законом понимается устойчивая, объективная связь явлений или событий, присущая достаточно большому количеству организаций и обладающая неизбежной повторяемостью в сходных условиях.

В теории организации, прежде всего, последовательно выделяются и обосновываются категории сущности, формы, содержания, взаимосвязи и взаимодействия. Именно они и группы связей, формируемые на их основе обуславливают применение трехуровневого подхода к постановке и проведению исследования и построения системы законов организации.

К первому уровню классификации, строящейся в формате данного подхода, относятся законы, определяющие сущность организации. На сегодняшнем этапе формирования и развития теории организации к группе Основных законов уверенно и однозначно можно отнести только закон синергии.

Второй уровень рассматриваемой классификации открывает группа законов формы, определяющих восприятие внешнего вида, проявления организации. Отражаемые этими законами связи наиболее очевидны и понятны, поскольку встречаются и используются практически на каждом шагу. Их проявления и формируют наиболее распространенное представление об организации как установлении конкретного, формализованного порядка. Такое представление (как и другие, наиболее распространенные оценки объектов) во многом строятся именно на внешних, заметных признаках восприятия и идентификации формы. Вместе с тем эти законы отражают и представляют также и внутренние, латентные, связи организации, во многом характеризующие строение и выражение ее морфологии.

Третья группа объединяет и представляет законы, отражающие наиболее контрастные проявления главного содержания организации как процесса и системы. Они раскрывают, детерминируют и представляют непосредственное проявление содержания основополагающих составляющих и внутренних связей процессов и систем, важнейшие феномены построения, функционирования и развития организации. Эти зависимости выражают организацию через способ определения и применения содержания, т.е. то, из чего и каким образом она строится. Между двумя последними группами объективно устанавливается еще более тесная, чем на предыдущем уровне, содержательная связь, определяющая и раскрывающая последовательность организации.

В отличие от законов материального мира действие одного и того же социального закона может обладать различной степенью интенсивности в однотипных ситуациях, что вынуждает нас рассматривать социальный закон не как постоянную характеристику или устойчивую связь явлений, а как некоторую тенденцию, имеющую определенную степень достоверности. Эта особенность действия социальных законов существенно отличает их от большинства законов, известных в естественных науках. Проявление действия законов в отношении социальных организаций всегда содержит элемент неопределенности, поскольку развитие организаций тесно связано с деятельностью людей. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта или решения, включая связанные с ними затраты. В ряде случаев эта неопределенность может быть оценена вероятностью наступления или не наступления того или иного события.

Рассмотрим подробнее основные законы организации в следующей лекции.

## **Лекция 5. Основные законы организации**

Рассмотрим подробнее основные законы организации.

Закон синергии устанавливает эффект превышения качества организации над суммой качеств ее составляющих за счет взаимосвязи и согласования действий организованных элементов: при эффективном управлении потенциал организации больше суммы потенциалов ее составляющих.



Таким образом, цель и главный результат организации - повышение ее потенциала. Именно новые свойства, большие возможности, прирост потенциала, проявляющийся в новых, имеющихся или реализованных свойствах, полученных в результате организации, воспринимаются как ее основной эффект и сущность, то, ради чего она, так или иначе, осуществлялась или создавалась.

Наиболее привычно организация воспринимается внешне, по представляющим ее формам. Ее зависимость определяет закон формации, устанавливающий корреляцию конфигурации связей организации и формы: форма организации определяется строением ее связей. Именно связи предопределяют форму организации, как, например, это происходит в молекуле.

Значение последовательности в организации раскрывает и описывает закон композиции, описывающий причинно-следственную конфигурацию формирования дерева цели как логическую основу построения и представления планируемой организации. Основополагающее значение композиции проявляется в едином подходе к разработке и построению симметричных моделей ситуации, проблемы, решения и т.д. в результате проецирования дерева цели на наиболее важные этапы процесса организации: цель частного представляет собой подцель общего.

Закон соответствия устанавливает с одной стороны, казалось бы, очевидную, а с другой - противоречащую на первый взгляд закону синергии взаимосвязь. На самом деле, эффект действия этого закона обусловлен непосредственной реализацией причинно-следственной зависимости содержания организации от характеристик составляющих ее элементов и связей, проявляющейся в создаваемых или обуславливаемых ими новых качествах: свойства организации соответствуют качествам ее составляющих.

Термин соответствие отражает вовсе не равенство и даже не подобие, а целенаправленное развитие интеграции качественных ресурсов составляющих элементов и связей в новые качества, необходимые организации, как частное проявление действия закона синергии. Но, в отличие от последнего, закон соответствия устанавливает наличие качественной преемственности между организацией и ее составляющими, что позволяет достоверней представлять и эффективней осуществлять организационные преобразования.

Любой процесс организации объективно начинается с восприятия и накопления, продолжается анализом, переработкой, передачей и отражается представлением информации. Эти начала, в их сопоставлении и взаимодействии, предопределяют обоснование, выделение и формулирование закона информатизации: уровень организации (упорядоченности) определяется уровнем информатизации. Организация осуществляется настолько последовательно, детерминировано и, в конечном счете, эффективно, насколько это позволяет ее информационное обеспечение.

В группе законов взаимосвязи, прежде всего, выделяется, формулируется и представляется закон единства, отражающий тесную, органическую связь между анализом и синтезом любой организации: единство анализа и синтеза определяется общей траекторией. Имеется в виду феномен единой последовательности построения и проведения прямо противоположных действий, противоположность направления проведения анализа как разложения сложного на простое по сравнению с синтезом в виде составления из относительно простого - нового, более сложно организованного. Любой процесс в организации дополняется противоположно направленным: специализация интеграцией, распределение труда композицией целей и вклада каждого для достижений единой цели.

Значение содержания и развития последовательности связей в организации, устанавливаемое законом единства, обуславливает выделение закона итерации, который представляет собой организационную вариацию прикладной реализации модели действия всеобщего закона перехода количества в качество: чем больше составляющих, тем сложнее организация.

Действительно, именно количество элементов и связей, составляющих организацию, напрямую обуславливает число и разнообразие конфигураций установления и использования всевозможных взаимосвязей и зависимостей между ними. Это на первый взгляд очевидное утверждение нередко игнорируется в ситуациях, когда, встречаясь с непредвиденными трудностями, люди непроизвольно увеличивают количество детерминированных действий, ожидая упрощения организации. В свою очередь, количество и разнообразие конфигураций построения связей в организации, в соответствии с рассмотренным выше законом формации, обуславливает разнообразие форм ее представления. Значит, ресурс разнообразия конфигураций построения, функционирования и развития организации напрямую зависит от количества составляющих ее элементов.

Закон онтогенеза описывает жизненный цикл любой организации периодически повторяющейся последовательностью взаимосвязанных и закономерно сменяющих друг друга основных стадий. Возникновение, становление и развитие организации неизбежно сменяется стагнацией, распадом и ликвидацией, составляющими ее жизненный цикл.

Значение понимания и эффективного применения знаний действия закона онтогенеза исключительно велико в социальных организациях, являющихся основным объектом экономических исследований и воздействий современного общества. Адекватная оценка регистрируемых тенденций и выработка эффективных решений непосредственно зависят от того, насколько точно они соотносятся со стадией онтогенеза.

Объективное стремление к самосохранению, характерное для каждой организации или ее части и проявляемое в самых разнообразных формах, представляется законом самосохранения: любая организация приоритетно стремится к самосохранению. Самосохранение организации объективно и изначально определяет ее внутреннее единство, конструктивность, устойчивость к внешним воздействиям и, в конечном счете, проявление эффекта синергии.

Специфические законы социальной организации

Кроме рассмотренных выше основополагающих законов, обеспечивающих эффективное функционирование социальных организаций с учетом условий внешней и внутренней среды, не менее существенное влияние на их деятельность оказывают также специфические законы, определяющие управленческую деятельность внутри организации.

Специфические законы отражают:

- неразрывную связь всех звеньев организации;
- пропорциональность производства и управления;
- переход от администрирования к стратегическому планированию;
- упреждающее управление;
- воздействие технологических новаций на развитие социально-экономических организационных систем;
- требования экономии времени и интеллектуального ресурса персонала организации и т.д.

Специфические законы отражают:

- неразрывную связь всех звеньев организации;
- пропорциональность производства и управления;
- переход от администрирования к стратегическому планированию;
- упреждающее управление;
- воздействие технологических новаций на развитие социально-экономических организационных систем;
- требования экономии времени и интеллектуального ресурса персонала организации и т.д.

Из законов организации вытекают принципы оптимизации функционирования системы управления и повышения эффективности деятельности людей в организации. Изучая законы и принципы организации, следует помнить, что они будут эффективно работать только в том случае, если руководитель сможет найти их разумное сочетание, выделить

главный (на текущий момент) закон и подчинить ему все другие законы и принципы организации управленческого труда, обеспечивающие достижение глобальной цели организации.

## **Лекция 6. Принципы организации.**

Принцип – правило осуществления, руководство к действию.

Принципы организации отражают конструктивные представления о сущности, основе, главном в построении, функционировании и развитии любой организации.

От закономерностей и свойств принципы отличаются своим прикладным характером. Субъект может применять их избирательно в ходе осуществления целенаправленной организации.

Природа принципов базируется непосредственно на законах организации, которые будут обсуждаться ниже. Взаимосвязь и взаимодействие, как статика и динамика составляют основу построения и применения системы принципов организации. Такой подход позволяет раскрыть и представить сущность и содержание статической и динамической организации:

- как системы, определяемой конструкцией связей между составляющими ее элементами;
- как процесса, представляющего последовательное изменение состояния в качестве основного результата их взаимодействия.

Предлагаемая классификация принципов организации вытекает из единого представления о построении, функционировании и развитии всей совокупности организационных отношений в их теснейшем взаимодействии и развитии (рис.1.7, [1])

Приоритет группы цели в классификации принципов организации обусловлен не только триединой природой, но и сущностью организации, выражающейся в эффекте синергии. И, действительно, любая организация воспринимается людьми, прежде всего, через те новые свойства и качества, которые она обуславливает и реализует. Эффект синергии представляется в этом случае целенаправленной организацией требуемых свойств и качеств.

Постановка и достижение цели строится в логической последовательности: частная - локальная - оперативная - тактическая - стратегическая – глобальная.

Организационно-методическую и структурную основу принципа дерева целей задает закон композиции, а сущность раскрывают понимание и применение эффектов синергии, информатизации, комплексности, определяемые соответствующими законами теории организации.

Естественно, что постоянные изменения внешних условий и внутреннего состояния организации определяют необходимость корректировки конкретного содержания и представления цели на различных уровнях ее дерева. Проблемы, задачи, решения, результаты и другие составляющие организации адаптируются к представлению цели.

Перманентность целеполагания, непосредственно и продуктивно реализующаяся в оперативном планировании, также обуславливает необходимость постоянного проведения перспективного анализа, прогнозирования и моделирования развития организации. Действительно, необходимость предвидения и учета самых отдаленных условий, факторов и последствий развития организации в реальных обстоятельствах, служит определяющей составляющей полного и всестороннего достижения поставленной цели. В этом положении заключается главное содержание требований, характеризующих принцип стратегического планирования.

Группа принципов, отражающая главные правила формирования организации, открывает уровень представления ее внешней формы и внутреннего содержания. Такое традиционное сопоставление позволяет подчеркнуть как их самостоятельность, так и тесную взаимосвязь.

- Определяющую основы организации группу принципов формы открывает принцип системности: любая организация достоверно представляется совокупностью взаимосвязанных элементов.
- Сущность и основное содержание требований обеспечения устойчивости организации к внешним обращениям и воздействиям определяет и раскрывает принцип толерантности - устойчивости к внешним воздействиям: существование организации определяется устойчивостью к внешним воздействиям. Основой формирования и применения принципа толерантности организации любой формы служит действие закона самосохранения.
- В качестве важнейшего правила формирования организации выделяется принцип конструктивности: внутренняя устойчивость организации обеспечивается ее конструкцией. Он отражает и раскрывает существенную причинно-следственную связь между конфигурацией построения, структурой стабильностью организации.
- необходимость формирования потенциала последовательной и перманентной модернизации формы организации в соответствии с развитием ее целей обеспечивается установлением строгой соподчиненности в организации, представляющей принцип иерархичности: развитие и управляемость организации обеспечиваются ее иерархичностью. Реализация этого принципа проявляется в процессе последовательного отбора, раскрывается построением дерева цели, устанавливается организационной структурой и выражается в процедуре осуществления деятельности субъектов. Иерархичность выступает в роли своеобразного (хронологического, стратегического, административного или процессуального) стержня организации, обеспечивая ее четкую ориентацию на осуществление миссии. Именно принцип иерархичности, во многом определяя форму организации, выстраивает ее внутреннюю процедуру, структуру и конфигурацию формирования и развития.
- Конфигурация организации не может постоянно трансформироваться в соответствии с изменяющимися условиями, целями, ресурсами и другими факторами ее осуществления. Эффективность достижения миссии определяется универсальностью формы организации. Поддержание необходимого уровня адекватности, приспособленности формы организации к широкому спектру целей, функций, условий предусматривает и обеспечивает принцип универсальности. Свод правил, взаимосвязей и норм обеспечения становления и развития универсальности организации отражается группой принципов содержания.
- В качестве определяющего в этой группе выделяется и реализуется принцип главного звена: определяющую роль в формировании целевых свойств организации играет ее главное звено.
- Устойчивость организации к внешним воздействиям и внутренним изменениям, с одной стороны, и ее универсальность - с другой, во многом определяются шириной развития палитры качеств организации. Практически все ее конструктивные ресурсы, от самосохранения до модернизации, определяются разнообразием составляющих и обусловливаемой им инвариантностью их сочетания. Именно эти зависимости и обуславливают принцип необходимого разнообразия, применяемый как в процессах, так и в системах: адекватность организации обеспечивается разнообразием ее составляющих.
- Вместе с тем бесконечное разнообразие, как и неограниченное множество, усложняет, перегружает и, в конечном счете, разрушает любую организацию. И хотя этот процесс, в соответствии с действием закона перехода количества в качество сопровождается созданием новых организаций, сохранение и использование прежней становится слишком дорогим или невозможным. Рано или поздно такие неоднозначные тенденции, их необоснованное закрепление и неконтролируемое развитие неизбежно приводят к опасности возникновения реальной дезорганизации. Этому призван противодействовать принцип необходимости и достаточности: количество и разнообразие составляющих организации должно быть оптимальным.

- Устойчивое функционирование и развитие современной организации связано с обеспечением ее самыми разнообразными ресурсами, используемыми как в активной, так и в пассивной формах. Именно формирование ресурсов в виде параллельно дублирующих основные действия процессов или систем и резервов, представляющих дополнительно необходимые запасы, представляет собой одно из важнейших условий стабильности организации. На важность своевременного обеспечения таких условий функционирования и развития организации четко указывает принцип резервирования и дублирования: эффективность организации обеспечивается балансом резервирования и дублирования. Этим принципом особо подчеркивается стратегически обоснованная необходимость организационного обеспечения оптимального сочетания выбора, адаптации и применения тех или иных форм, условий, возможностей получения, приобретения, накопления, сохранения, мобилизации и использования основных ресурсов организации.

- Наиболее полно, разнообразно и всесторонне методически организующую роль и значение группы принципов содержания представляет принцип единства формы и содержания: соотношение формы и содержания определяет качества организации. Он подчеркивает важнейшее значение причинно-следственной связи между формой и содержанием организации, нарушение которой, в той или иной степени, дезорганизует как процессы, так и системы.

Третьим уровнем рассматриваемой классификации выделяются группы принципов взаимосвязи и взаимодействия, отражающие основные правила построения, функционирования и развития статичности и динамики организации. Здесь в еще большей степени проявляются связи не только между группами, но и собственно между принципами, активно развивающимися и обуславливающими содержание и применение друг друга.

- Первым на данном уровне выделяется принцип линейности и функциональности: связи организации получают линейно- функциональную специализацию. Разработкой и применением этого принципа задаются коммуникационные основы построения и представления организации с позиций определенного сочетания видов осуществляющихся в ней связей, определяется сущность функциональности как формы специализации, а также линейности как способа объединения всех выполняемых корреспондирующими субъектами функций в рамках одного, постоянно объединяющего их канала.

- Сочетание линейности и функциональности поэтапно развивает принцип параллельности и последовательности, отражающий основную структурную конфигурацию установления связей как форму построения организации: функционирование и развитие организации осуществляется параллельно-последовательно. Обуславливаемые им сложность и многообразие взаимосвязей организации существенно увеличивают ее устойчивость, обеспечивают конструктивность, развивают универсальность.

- Действие закона соответствия означает, что качества организации в первую очередь зависят от качеств ее составляющих, а уровень их развития, в конечном счете, обуславливается уровнем специализации как составляющих, так и организации в целом. Это обстоятельство выделяет и подчеркивает принцип распределения и специализации: основой формирования и функционирования организации служат распределение и специализация функций.

- Любое распределение целей, задач, функций, решений, ответственности, так или иначе, предполагает выделение элементов и звеньев организации, причем тем большее, чем более конкретная, узкая и детерминированная

специализация закладывается в его основу. Увеличение числа звеньев в соответствии с законом итерации существенно усложняет построение и функционирование организации. Выделение, исследование и разрешение проблемы столкновения этих противоположных тенденций на строго научной основе обеспечивает принцип оптимальной звенности: адекватность организации обеспечивается оптимальным соотношением ее звеньев. Этот

принцип, прежде всего, обращает внимание на необходимость проведения мероприятий по определению адекватной структуры организации.

- Эффективную реализацию принципов организации в целом и группы взаимосвязи в частности определено и непосредственно обеспечивает принцип обратной связи: обратная связь объединяет организацию. Обратная связь традиционно определяется во многих областях и сферах деятельности как важнейшая, структурно содержательная составляющая любой совершенной организации.

- Возникновение, становление и развитие организации осуществляется в реальном мире, уже обусловленном динамичными характеристиками, устанавливающими соответствующие условия осуществления взаимодействия. Естественно, что формирование и функционирование эффективной организации должно функционально и хронологически соответствовать этим условиям, что и призвано обеспечить адекватное применение принципа оперативности и гибкости.

- Параллельность и последовательность, оперативность и гибкость формирования, функционирования и развития организации как процесса определяют принцип непрерывности и ритмичности: процесс организации формируется, осуществляется и развивается в непрерывно- ритмичном формате. Непрерывность и ритмичность обеспечивают устойчивость процесса организации, равномерность его осуществления и оптимальность развития. В этом плане принцип непрерывности и ритмичности формирует необходимый уровень внутренней самоорганизации процесса, обуславливая оперативное и эффективное взаимодействие на всем его протяжении.

- Важнейшим принципом группы взаимодействия является известное положение о необходимости и эффективности разделения и кооперации, устанавливающего конструктивную основу целенаправленного взаимодействия составляющих любой совместной деятельности. Развивая принцип распределения и специализации, именно это положение обеспечивает достижение и поддержание необходимого уровня организации.

- Само взаимодействие предполагает установление определенного соотношения, соответствия между воздействиями составляющих организации. Обеспечение такого соответствия как одного из важных положений организации процесса определяет и целенаправленно обеспечивает принцип адекватности воздействия: содержание осуществляющихся действий обуславливается состоянием организаций.

- Принцип акцентирует внимание на необходимости соблюдения определяющего качественного и параметрического соответствия содержания и объекта воздействия как основного условия устойчивого функционирования и развития организации, подразумевает поддержание естественного, генетического соответствия между содержанием и субъектом воздействия.

- Кроме того, каким бы взвешенным ни было осуществляемое воздействие, оно, в соответствии с действием известного закона, объективно вызывает противодействие. Понимание неизбежности такой реакции порождает необходимость предусмотреть компенсацию этого противодействия. Это требование, его учет и реализацию выделяет и подчеркивает принцип компенсации противодействия: адекватная организация компенсирует объективно возникающее противодействие.

## **Лекция 7. Принципы действия статических и динамических организаций**

Статическое и динамическое состояние организации определяется этапами жизненного цикла организации, которое можно определить в две группы – статическую и динамическую.

Статика – уравновешенное состояние организации, в котором она находится независимо от негативных или позитивных изменений, происходящих во внешней среде. При этом все параметры организации, отражающие ее деятельность, остаются неизменными в течение длительного времени. Статическая организация удовлетворяется достигнутым и стремится к спокойной жизни без проблем.

А если нет изменений, то нет и развития. Такая организация в современное и сложное время не сможет долго держаться «на плаву»

Динамика – развитие организации и ее поступательные движения вперед к новым целям под влиянием воздействий (например, 1-й закон Ньютона: изменить состояние инерции может только сила). Для динамически развивающейся организации характерно стремление постоянно наращивать темпы своего развития, осваивать новые технологии, увеличивать выпуск продукции, расширять круг решаемых задач, осваивать новые рынки для увеличения прибыли, стремясь в то же время к состоянию устойчивого равновесия.

Принципы статического состояния должны соблюдаться для организации, находящейся в динамике:

Принцип приоритета цели: наивысший приоритет имеет цель в системе «цель-задачи-функции-структура-персонал». При создании, реструктуризации или ликвидации организации наиболее хорошо должна быть разработана общая цель и представлена более мелкими целями по областям деятельности (экономическими, организационными, технологическими) или по видам выпускаемой продукции (услугам, товарам, информации). Каждая цель должна быть конкретизирована в виде задач с указанием объемов, сроков, ресурсов. Для их решения формируются

функции управления и производства с указанием сложности и схожести. На их базе создается оптимальная организационная структура, которая, в свою очередь, служит основанием для формирования контингента работников организации.

Принцип приоритета функции над структурой: наивысший приоритет имеет функция в системе «функция-структура». Руководитель сначала формирует набор необходимых функций, затем в соответствии с ним создает организационную структуру.

Принцип приоритета субъекта управления над объектом: приоритет отдается руководству относительно будущих работников. Вначале подбирается руководитель, который сможет профессионально реализовать поставленную цель, затем он подбирает команду, которая по профессиональным и личностным качествам может работать над конкретными задачами.

Принципы динамического состояния должны соблюдаться для организации, находящейся в статике:

Принцип приоритета персонала: наивысший приоритет имеет персонал в системе «персонал-структура-функции-задачи-цель». Любая организация создается людьми и для людей. Глобальная цель: максимально удовлетворить потребности личности и общества. При относительно стабильном функционировании организации главное внимание должно уделяться персоналу, его стимулированию. Поэтому необходимо формировать структуру, функции, задачи и цели, приемлемые для него. В случае возникновения проблем с персоналом необходимо их откорректировать.

Принцип приоритета структуры над функциями: наивысший приоритет имеет структура в системе «функция-структура». Руководитель либо создает уникальную для своей организации структуру, либо полностью копирует структуру какой-либо образцовой, на его взгляд, организации с набором уже выполняемых функций (используя метод бенч-маркинга). Практика показывает, что 60–80 % руководителей предпочитают копировать. Изменения, которые происходят в структуре, сопровождаются введением новых или сокращением старых функций производства или управления.

Принцип приоритета объекта управления над субъектом: в действующей организации при замене руководителя или реорганизации подразделений приоритет должен отдаваться коллективу подразделения относительно будущего руководителя, т. е. он должен подбираться под конкретные действующие структурные подразделения с учетом его совместимости с коллективом подчиненных, причем руководитель не должен уменьшать потенциал коллектива или быть хуже своего предшественника.

Сравнительный анализ принципов действия статической и динамической организаций. Суть противоречия принципов действия статической организации заключается в том, что, с одной стороны, достижение стабильного режима работы является одной из целей ее существования, с другой, неизбежны нововведения, необходимые организации для ее успешного развития и выживания. Эти нововведения определяют переход организации в динамический режим работы.

### **Лекция 8. Организационное проектирование**

Проектирование организационной системы представляет собой процесс создания прообраза будущей организации. Оно должно включать в себя не только описание организации на начальный момент ее существования, но и прогноз ее дальнейшего развития. Особое место в этом процессе отводится формированию организационной структуры.

Научно обоснованный процесс формирования организационных структур управления основан на использовании методов системного подхода, который базируется на соблюдении следующих принципов:

- корректная формулировка целей и подцелей проектируемой организации с учетом их актуальности, новизны и возможности практической реализации;
- постановка всех управленческих задач, без решения которых реализация целей окажется невыполнимой;
- обоснованное распределение применительно к этим задачам функций, прав и ответственности по вертикали управления — от генерального директора предприятия до исполнителей;
- выявление всех необходимых связей и отношений по горизонтали управления, с целью координации деятельности всех функциональных звеньев и вспомогательных служб в рамках выполнения общих текущих задач и реализации перспективных производственных программ;
- ограниченное сочетание вертикали и горизонтали управления путем нахождения оптимального для данных условий соотношения централизации и децентрализации управления;
- соблюдение правил композиции и декомпозиции, сформулированных в законе единства анализа и синтеза.

При формировании организационной структуры уже на начальном этапе проектирования необходимо определить исходную позицию и выявить начальные условия. С этой целью нужно оценить влияние внешней среды с учетом системы связей элементов внутренней структуры с субъектами и объектами, находящимися вне организации. Также важно установить, какие факторы и явления во внешней среде могут оказать существенное влияние на деятельность организации.

Исследование влияния внешней среды на проектирование организации должно осуществляться в последовательности:

- Выявление и описание элементов внешней среды
- Установление взаимосвязей с элементами внешней среды
- Определение динамики развития элементов внешней среды
- Оценка влияния внешней среды на организацию
- Формирование механизма управления, обеспечивающего своевременную и адекватную реакцию организации на изменения во внешней среде.

Проектирование организационной системы

Первый этап — определение главной цели будущей организации с учетом состояния внешней среды и потребностей общественного развития. Цель деловой организации базируется на коммерческой идее и поэтому она определяется на основе анализа рынка и соответствующих маркетинговых исследований. Цель должна быть актуальной, достижимой, реальной, понятной исполнителям, соизмеримой с возможностями и



выполняемой в конкретные сроки. При определении цели социальная ориентация организации должна рассматриваться с двух точек зрения: с позиции запросов потребителя, т.е. удовлетворения потребностей общества в товарах и услугах, и с позиции решения проблем обеспечения устойчивого поступательного развития самой организации при удовлетворении социальных потребностей собственного коллектива.

После определения общей цели необходимо в зависимости от объективных потребностей рынка и требований, задаваемых проектируемой системе более широкой организационной системой (государством, объединением предприятий, головной организацией), разработать набор целей-ориентиров (подцелей), которые должны быть совместимы с главной целью. При их разработке должны быть учтены ресурсные возможности проектируемой организации (материальные средства, финансовые возможности, включая заемные средства, сырье, оборудование, помещения и персонал). Цели-ориентиры должны быть развернуты во времени и распределены по срокам их выполнения. Наиболее удобным методом реализации этого этапа проектирования деловой организации является целевое планирование.

После разработки развернутой во времени последовательности целей-ориентиров необходимо определить стратегическую концепцию организации. Затем — выбор общей стратегии, который особенно важен для деловой организации, поскольку он определяет конкретные процедуры управления организацией, ее способность приспосабливаться к быстро меняющимся внешним условиям, выбирать наиболее эффективные пути достижения поставленных целей. Стратегия должна быть адекватна цели и функциональному назначению организации, она существенно зависит от состояния внешней среды. В условиях переходного периода, экономической нестабильности и активных процессов формирования рынка даже небольшие по размеру деловые организации вынуждены работать в рамках комбинированных стратегий, представляющих собой набор нескольких базовых стратегий, которые были рассмотрены нами при изучении закона развития организаций.

Правильный выбор стратегии действия позволяет перейти к следующему этапу организационного проектирования — к созданию организационной структуры. Основой для разработки организационной структуры служит общая схема функционального взаимодействия предполагаемых подразделений (организационная модель). Эта модель формируется на базе организационной концепции, во многом зависящей от стиля работы руководителя. При этом должен учитываться опыт работы других организаций и внешние требования, предъявляемые к вновь создаваемой организации. На базе сформированной модели производится вычислительный эксперимент, результаты которого используются для выбора варианта организационной структуры системы управления и определения набора исполнительных звеньев, с учетом взаимодействия между ними. Разработка организационной структуры предусматривает создание системы управления, обеспечивающей эффективное действие организации в будущем.

Последовательность перехода от целей организации к организационной структуре управления с последующей оценкой эффективности построения этой структуры может быть следующей:

1. Главная цель
2. Цели - ориентиры
3. Внешние требования
4. Стратегическая концепция
5. Общая стратегия, обеспечивающая достижение поставленных целей
6. Схема функционального взаимодействия (организационная модель)
7. Схема организационной структуры управления
8. Оценка эффективности построения организационной структуры

В результате выполнения показанных на схеме этапов проектирования определяются схема функционального взаимодействия подразделений и блок-схема организационной

структуры организации. На базе этих схем производится составление штатного расписания и разработка функциональных требований для каждого подразделения и должностных инструкций для всех членов организации.

На основе разработанной функциональной схемы и последовательности целей-ориентиров производится оценка потребностей в материальных и денежных ресурсах, необходимых для достижения поставленных целей. Очевидно, что определяемые на данном этапе организационного проектирования потребности в материальных и людских ресурсах носят ориентировочный характер. Они, безусловно, могут уточняться и конкретизироваться в процессе работы организации.

Оценка эффективности сформированной структуры организации является важным элементом разработки проектных и плановых решений, позволяющим определить уровень прогрессивности выполненных исследований. Возможны два направления подхода к оценке эффективности проектировочных решений: по степени соответствия достигаемых результатов установленным целям и по степени соответствия процесса функционирования системы объективным требованиям.

Структуры управления организации строятся путем объединения отдельных элементов в иерархию подразделений, создаваемых по F (функциональному), P (продуктовому), M (рыночному или клиентскому) и G (географическому)- принципам. Выделяются следующие формы организации:

- линейная;
- линейно-штабная;
- функциональная (F-группировка);
- дивизиональная;
- матричная.

Организационная структура определяется спецификой выпускаемой продукции, количеством рынков и масштабами сбытовой деятельности предприятия.

• Функциональный подход ориентирован на организационную структуру, направленную на выполнение подразделениями основных специализированных видов деятельности (функций) в координации с другими подразделениями. Это традиционная структура, в которой отношения базируются на вертикальных связях «руководитель — подчиненный» (рисунок 1.8). Структуры хорошо работают в небольших организациях и в организациях любого размера с узким ассортиментом, действующих на относительно стабильных рынках.

• Дивизиональный подход используется в случаях, когда предприятие (крупная компания) диверсифицировано по производственному ассортименту продукции или работает на нескольких рынках, в результате чего формируются самостоятельные «точки прибыли» (дивизионы, отделения) по продуктовому, клиентскому или региональному принципам. Такие структуры более адресно настроены на требования рынков, однако таят опасность дублирования однотипных работ в разных дивизионах, а значит, завышения расходов.

Товарную (продуктовую) структуру имеют компании, выпускающие многоассортиментную продукцию с различной технологией производства и специализирующихся на небольшом числе сбытовых рынков относительно однородного характера. Это позволяет фирмам лучше приспособливаться к рыночным требованиям по каждому отдельному товару или однородной группе товаров. Региональная структура дает преимущества фирмам, осуществляющим широкую сбытовую и производственную деятельность в территориально разобщенных регионах или за рубежом.

Матричный подход связан с сочетанием вертикального контроля функциональных отделов и прямого горизонтального координирующего контроля (по проектам, продуктам, клиентам или др. принципам). Он осуществляется относительно тех направлений, по которым ведется координация различных видов деятельности. Как правило, это временная структура, в которой создаются проектные группы для решения конкретных задач. В

состав таких групп могут входить специалисты производственных, маркетинговых, финансовых, исследовательских и ряда других служб и подразделений. После выполнения заданий такие группы ликвидируются. Применение матричной организации заметно сокращает время выполнения проектов, однако может привести к неравномерной загрузке персонала, нарушению координации, конфликтам.

### **Лекция 9. Теории поведения человека в организации**

Целью организационного поведения является стремление помочь людям более эффективно трудиться, реализуя при этом свои потребности и ожидания, а также получая удовлетворение от процесса трудовой деятельности.

Другими словами, цель организационного поведения - сформировать правильную мотивацию к деятельности у каждого сотрудника. Как в трудовой деятельности, так и в повседневной жизни люди вступают в личные контакты, создающие межличностные отношения. Для правильного выбора методов формирования мотивации и эффективного управления отдельными сотрудниками и коллективами важно понимать

причины тех или иных действий людей как личностей и как членов группы.

Межличностные отношения – это психическое взаимодействие людей, которое зависит от нравственно-психологических особенностей людей, их социального статуса и социальных ролей.

Каждый член общества обладает социальными установками, определяющими его поведение, и действует в соответствии с определенной собственной моделью поведения для достижения оставленных целей в зависимости от своих ожиданий. При этом он взаимодействует, общается с другими людьми. Основные функции общения – прием и передача информации, организация совместной деятельности, воздействие на эмоциональную сферу партнера, эмоциональное самовыражение. В зависимости от использования различных средств различают формы общения: прямое (вербальное, словесное) и косвенное (невербальное, с помощью мимики, поз, жестов и др.). Таким образом, поведение и общение людей зависит от стоящих перед ними целей.

Необходимой задачей любого менеджера, отвечающего за своих подчиненных, является создание такой атмосферы межличностного общения, которая бы наилучшим образом способствовала созданию эффективного социально-психологического климата в коллективе, повышающего производительность труда и улучшающего внутреннюю мотивацию к труду у персонала организации.

Изучение человеческой личности началось еще со времен Аристотеля. Психология была частью философских течений, хотя самоназвание «психология» появилось лишь в XVII в. Школы психологии XX в. можно разделить на европейские - фрейдизм, гештальтпсихология и Вюрцбургская школа; американские - бихевиоризм и школа К. Левина.

Европейские школы

В 1895 г. австрийский психолог и психиатр З. Фрейд (1856-1939), применяя во врачебной практике метод свободных ассоциаций и прослеживая ход мыслей своих пациентов, обнаружил личностное содержание этих ассоциаций, скрытое от них самих. Подсознательные ассоциации указывали на устойчивые мотивационные установки личности и на психические травмы, перенесенные личностью. Свой метод и учение в целом Фрейд назвал психоанализом и изложил их в книге «Толкование сновидений», изданной в 1900 г. В настоящее время под словом

«Психоанализ» мы понимаем теоретическое направление в психологии, развивающее особые представления о структуре душевной жизни, взаимодействии отдельных подструктур и т.п., тогда как Фрейд понимал психоанализ как особый подход к исследованию тех душевных процессов, которые не могут быть изучены с помощью

других методов, предполагающий ряд технических приемов, имеющих своей целью вскрыть бессознательный смысл ошибочных действий, скрытые мысли, сновидения и т.п. Фрейд выступил против отождествления личности только с ее сознанием, как это было принято до него. Он пришел к выводу, что психическая жизнь человека имеет различные взаимосвязанные уровни. В структуре личности он выделил три сферы: бессознательную, предсознательную и сознательную. Вся бессознательная сфера личности ид (оно) недоступна самосознанию. В ней содержатся врожденные бессознательные инстинкты человека, постоянно стремящиеся к удовлетворению и разрядке и предопределяющие всю деятельность человека. Находясь в состоянии постоянного противоречия с сознанием, они обуславливают постоянный внутриличностный конфликт. С инстинктами связана особая энергия - либидо, которая и направляет жизнедеятельность человека. Вторая структура личности - эго (я) расположена в сознании и предсознании. Эта структура также является врожденной. Третья структура личности - супер-эго - формируется в процессе жизни человека. Механизмом ее формирования является идентификация - самоотнесение индивида еще в детском возрасте к близким взрослым своего пола (отцу или матери). К объекту идентификации индивид испытывает противоречивые чувства. Мальчики ревнуют отца к матери (Эдипов комплекс), девочки - мать к отцу (комплекс Электры). Между тремя структурами личности не существует устойчивого равновесия. Инстинкты диктуют личности такие желания, которые недопустимы в социализированном человеческом обществе. Состояние постоянного внутреннего конфликта между сознанием человека и его подсознанием делает человека потенциальным невротиком. Стремясь смягчить этот конфликт, личность прибегает к различным механизмам психологической защиты: вытеснению, рационализации, проекции, сублимации и регрессии.

Наиболее эффективным механизмом психологической защиты является по Фрейду сублимация (возвышение) - направление инстинктов (в первую очередь агрессивных и сексуальных) в сферу культурной деятельности. Фрейд считал, что произведения искусства, научные открытия и изобретения являются результатом сублимации.

Идеи поддержали многие ученые, его концепция повлияла на развитие медицины, социологии, искусства. Изучая проблемы поведения человека в обществе, и в том числе в организации, психологи часто в качестве первопринципы выставляют психоаналитические категории, такие как бессознательные мотивы и механизмы психологической защиты, психическую организацию личности, ее конфликтность и др. Однако, поставив вопрос о естественной природе человека, Фрейд переоценил ее, недооценив при этом социальную сущность человека.

Продолжателем дела Фрейда в области психоанализа, хотя и разошедшимся в трактовках с самим Фрейдом, был его сотрудник К. Юнг (1875-1961), швейцарский психиатр и психолог, основатель аналитической (глубинной) психологии. Юнг выступал против постулата Фрейда об определяющей роли сексуальных влечений в психической регуляции жизнедеятельности индивида. Он разработал учение о двух видах бессознательного - личном и коллективном. Личное бессознательное (вытесненные побуждения, забытые впечатления) формируется в жизни индивида. Коллективное бессознательное - сверхличное бессознательное, древнейшая психика, сформированная в процессе исторического развития человечества. Формой проявления коллективного бессознательного являются инстинкты и архетипы - различные верования, мифы, предрассудки, архетипические образы и символы. Психическое развитие индивида Юнг рассматривал как процесс, предопределенный изнутри и направленный на раскрытие того, что изначально заложено в бессознательной сфере индивида. Одной из основных заслуг Юнга, широко применяемых в управленческой практике любых организаций, является выделение двух типов личности - экстравертированного и интровертированного. Первый тип отличается некоторой отчужденностью субъекта от себя, пониженной значимостью для него субъективного мира. Этот тип личности отличается устойчивой социальной адаптацией,

активным воздействием на социальную среду, адекватным отражением своих социальных связей, повышенными амбициями, оптимальным уровнем притязаний. Люди такого типа по профессии - это менеджеры по персоналу, рекламе, маркетингу, связям с общественностью, эффективные руководители, преподаватели и др. Второй тип личности характеризуется преимущественной обращенностью сознания личности к своему внутреннему миру, приданием ему высшей ценности, повышенным самоанализом, недостаточной адаптированностью к социальной среде, большей зависимостью от коллективного бессознательного. Но именно такие люди являются творцами великих открытий, так как они склонны к кропотливым исследованиям. Поэтому среди людей такого типа много программистов, ученых, инженеров-разработчиков и т.д.

Другим направлением классического психоанализа стало учение А. Адлера (1870-1937) - австрийского психолога, создателя индивидуальной психологии. Это концепция внутреннего единства психической организации личности, обусловленного ее стремлением к успеху, самореализации, социальной идентификации. По Адлеру, осознавая свои дефекты, личность стремится возместить их, прибегая к гиперкомпенсации. Все это и образует «психические комплексы» индивида, сферу его подсознания, стиль жизнедеятельности. Очень часто мы встречаемся с людьми, которые, являясь от рождения или с детства физическими инвалидами, стремятся возместить свои недостатки и добиваются успеха в различных отраслях деятельности. Некоторые добиваются успеха в бизнесе, другие становятся неплохими художниками или поэтами, иногда такие люди совмещают несколько областей приложения своих способностей и достигают в них успеха. Адлер рассматривал связь подсознания с факторами социальными, с жизнью человека в обществе. Патологию такой личности Адлер объяснял ее неспособностью к социальной кооперации. Люди с «комплексом неполноценности», несмотря на свою успешность, могут завидовать окружающим, они обладают повышенной конфликтностью и ранимостью. Это серьезная задача для менеджеров, руководящих коллективами, в которых работают такие люди. Менеджер должен стремиться создать такую обстановку в коллективе, чтобы не нарушить равновесие, так распределять задачи между сотрудниками, чтобы по возможности были удовлетворены все участники коллектива, не нарушались бы ничьи интересы и в то же время порученная задача успешно выполнялась.

Наряду с рассмотренными классическими направлениями психоанализа в 30-х гг. XX в. возникает широкое направление неопрейдизма. Наиболее крупным его представителем является Э. Фромм (1900-1980), основатель гуманистической психологии. Фромм считает основной трагедией человека то, что он освобожден от инстинктивной предопределенности поведения. Оставаясь частью природы, человек в то же время вытеснен за ее пределы. Осознавая себя, человек осознает и ограниченность своего существования. Человек не может жить спокойно, лишь повторяя образцы поведения своего вида, он должен жить самостоятельно. Поскольку существование человека - бесконечная цепь решаемых проблем, то сущностная противоречивость человека порождает у него постоянное чувство неустойчивости, напряженности. Человек живет в «нише» общечеловеческой культуры. Фромм в книге «Бегство от свободы» писал: «Человек перестает быть самим собой, он полностью усваивает тот тип личности, который ему предлагают модели культуры, и полностью становится таким, как другие, и каким они ожидают его увидеть. Противоречия между «Я» и миром пропадают, а вместе с ними - сознательный страх одиночества и бессилия... Однако цена, которую он платит, велика - это потеря самого себя».

В конце концов это приводит к замене собственного «Я» на псевдо «Я». И часто люди подавляют свои лучшие качества, заменяя их навязанными извне суррогатами чувств и мыслей. Фромм говорил, что люди есть то, чем они должны быть в соответствии с потребностями общества, в котором живут. Люди подсознательно подчиняются ожиданиям других людей. И действительно, очень часто люди выбирают себе не ту

профессию, которую им хотелось бы выбрать в соответствии с их ценностями и интересами, а ту, которая будет востребована в обществе и даст возможность удовлетворить насущные материальные потребности. Однако впоследствии это оказывается дополнительным фактором, способствующим развитию внутриличностного конфликта в человеке, и усиливает кризис «среднего возраста».

Фромм отверг постулат Фрейда об изначальной порочности человеческой природы. Он показал, что экономические, идеологические и психологические факторы находятся во взаимодействии. На изменение условий жизни человек реагирует не сексуальными рефлексам, а изменением самого себя. Фромм выступил как гуманизатор психологии, придал ей социокультурную концептуальность. Человек не является изначально ни плохим, ни хорошим, он открыт для самосозидания в любом направлении. Но человек - это единственное существо, для которого проблемой является собственное существование. Оно выступает, по Фромму, в двух противоборствующих образах - быть и иметь. Существование в образе «иметь» обеспечивает человеку иллюзорную самодостаточность, тенденция иметь обеспечивается и его биологической природой.

Тенденция

«быть» черпает силы в человеческой духовности, обусловлена подлинными глубинными человеческими потребностями, т.е. стремлением к познанию, к самовыражению, к успеху. В каждом из нас происходит эта борьба между

«быть» и «иметь». «Иметь» заставляет нас не только биологическая природа, но и социальная ответственность за близких нам людей, за семью. «Иметь» заставляет нас работать и зарабатывать средства для жизни, а затем и для достатка в то время, которое можно было бы употребить для процесса познания и самовыражения. И это также провоцирует внутриличностный конфликт в человеке. Редко кто из людей, живущих в современном мире, отказывается от желания «иметь» ради желания «быть», хотя такие индивиды встречаются. Фромм также считают и основоположником экзистенциальной психологии (от лат. *exsistentia* - существование), предполагающей анализ личности во всей полноте и уникальности ее бытия.

Другая европейская психологическая школа - гештальтпсихология - возникла в 1912 г. под руководством М. Вертгеймера (1880- 1943). Слово происходит от немецкого «гештальг» - форма, структура. В эту школу также входили известные психологи В. Келер и К. Коффка. В опытах Вертгеймера по восприятию было установлено, что в составе сознания существуют целостные образования (гештальты), неразложимые на сенсорные первоэлементы. Психические образы не являются комплексами ощущений, они вписываются в изначально сформированные психические структуры. Вертгеймер был приверженцем деятельностной сущности сознания. Он считал, что сознание активно, оно строит свои образы внешнего мира, опираясь на некоторые изначально имеющиеся структуры - гештальты. В исследованиях гештальтпсихологов было открыто множество феноменов зрительного восприятия: взаимодействие фигуры и фона, целостность и структурность восприятия, стремление восприятия к простой и упорядоченной форме и др.

Адаптивные формы поведения гештальтисты объясняли универсальным понятием «инсайт» (от англ. *insigt* - озарение, усмотрение) - внезапным схватыванием отношений при решении проблемных задач. Исследования гештальтпсихологов показали, что психику человека нельзя объяснить только внешней детерминацией. Существуют изначально сформированные в ней структуры, которые могут модифицировать внешние воздействия.

Еще одним направлением в европейской психологии была так называемая Вюрцбургская школа, основанная в 1915 г. немецким психологом О. Кюльпе (1862-1915), изучавшая высшие психические процессы - мышление и волю. Объектом научного анализа стало выполнение интеллектуальных заданий, проблемное мышление. В ходе экспериментов, совмещенных с самонаблюдением, было установлено, что мышление как психический

процесс не сводится ни к законам логики, ни к законам образования ассоциаций. Сами ассоциации отбираются в мышлении в соответствии с установкой, возникающей в зависимости от принятой субъектом задачи. Вюрцбургская школа установила наличие несенсорных (безобразных) компонентов мышления - умственных действий и несенсорных системообразующих компонентов сознания - значений и смыслов.

## **Лекция 10. Теории поведения человека в организации (ч. 2)**

### **Психологические школы США**

В начале XX в. в США возникает психологическая школа **бихевиоризма** (от англ. *behaviour* - поведение). Это направление признавало в качестве единственного объекта психологического изучения поведение и поведенческие реакции. Сознание как явление, не поддающееся наблюдению, было исключено из сферы бихевиористской психологии. Изучалось лишь внешне проявляющееся поведение. Основателями этого направления были **Д. Уотсон** (1878-1958) и **Э. Торндайк** (1874-1949).

Достижением бихевиоризма была разработка экспериментальных методик, основанных на контроле внешних воздействий и реакций организма на эти воздействия. Сложное поведение животных и человека бихевиоризм рассматривал как совокупность двигательных реакций в ответ на стимулы. Согласно данному направлению, человек имеет при рождении определенное количество врожденных схем поведения, на которые надстраиваются более сложные формы - «регуляторы поведения». Удачные реакции закрепляются и в будущем имеют тенденцию к воспроизведению. Закрепление реакций происходит в результате многократного повторения и выработки автоматизма. В рамках данного направления были изучены многие закономерности выработки навыков, однако в целом система бихевиоризма осталась крайне ограниченной. Бихевиоризм игнорировал такие важнейшие психические компоненты деятельности, как мотивацию и психические образы действия. Из психологии поведения людей полностью исключался социальный фактор.

В середине XX в. сформировалась школа необихевиоризма. Один из лидеров этой школы **Э. Толмен** (1886-1959) предпринял попытку соединить идеи бихевиоризма с идеями гештальтпсихологии и фрейдизма, введя понятие внутренних переменных: мотив, цель, построение и проверка гипотез. Рассматривая не отдельные поведенческие реакции, а целостный поведенческий акт, Толмен выделил познавательный компонент научения. Он установил, что научение может происходить и без подкрепления (скрытое научение). Концепция Толмена о внутренних переменных: была поддержана американским психологом **К. Халлом** (1884-1952), экспериментально исследовавшим формирование понятий и навыков. Он пытался создать новую психологическую систему, интегрированную с нейрофизиологией. Халл выдвинул идею «афферентного нервного взаимодействия», согласно которой реакции организма осуществляются в соответствии с тем, какие нервные ансамбли возбуждаются данным стимулом.

Другим направлением в американской психологии была теория «поля» немецкого психолога **Курта Левина** (1890-1947), эмигрировавшего в США. Она сыграла значительную роль в общей теории регуляции человеческого поведения. К. Левин исследовал проблемы групповой динамики и межличностных отношений. Используя физическое понятие «поле», Левин ввел понятие психологического пространства. Жизненное пространство индивида Левин рассматривал как некое целостное поле, внутри которого возникают и взаимодействуют психологические силы - стремления, уровни притязаний, лидерские проявления, конфликты. Эти силы имеют определенную величину, направленность и точки приложения. Одни районы поля притягивают индивида, другие отталкивают, т.е. имеют положительную и отрицательную валентность. Указанные силы организуют мотивационную структуру индивида. Для исследования этой структуры Левином была разработана специальная экспериментальная методика. Поведение личности он связал с процессами групповой динамики. В связи с этим были

разносторонне исследованы проблемы лидерства и межличностных конфликтов, о которых мы поговорим позднее.

Кроме вышеуказанных теорий в американской психологии широкое распространение получили структурные теории личности, направленные на выявление структуры личности, ее типологии, составных элементов, черт личности. Наиболее крупными представителями таких теорий являются Г. Олпорт, К. Роджерс, А. Маслоу, Д. Кеттел, Г. Айзенк. Кратко охарактеризуем их достижения.

Г.Олпорт (1897-1967), один из основоположников современного системного подхода к изучению психологии личности, считал, что у любой личности имеется устойчивый набор черт. Его теория и называется «теорией черт личности». Он исследовал иерархию ценностных ориентаций личности и произвел типологизацию личности по этому основанию.

К. Роджерс (1902-1987), один из лидеров гуманистической психологии, считал, что ядром личности является ее Я-концепция. Формируясь в социальной среде, эта Я-концепция и является основным интегративным механизмом саморегуляции личности. Я-концепция постоянно сопоставляется с идеальным Я, вызывает попытки ограждения Я-концепции от дезинтеграции, т.е. индивид постоянно стремится к самооправданию своего поведения, использует разнообразные механизмы психологической защиты.

А. Маслоу (1907-1970), один из основоположников гуманистической психологии, создал разумную фундаментальную классификацию мотивов, принципиально отличную от ранее существовавших. Он рассматривает целые группы мотивов, которые упорядочены в ценностной иерархии согласно их роли в развитии личности. Теория Маслоу активно применяется при изучении проблемы мотивации личности.

Д. Кеттел (1860-1944) выступил сторонником тестологического движения в психологии. Он впервые применил в психологическом исследовании личности сложный метод современной статистики - факторный анализ, сводящий к минимуму множество различных показателей и оценок личности, позволяющих выявить 16 базовых черт характера личности (16- факторный личностный опросник Кеттела). Опросник Кеттела выявляет такие базовые качества личности, как разумность, скрытность, эмоциональная устойчивость, доминирование, серьезность (или легкомысленность), добросовестность, осторожность, чувствительность, доверчивость (или подозрительность), консерватизм, конформность (изменение своего поведения под влиянием других людей), управляемость, напряженность.

В опроснике Кеттела более 100 вопросов, ответы на которые (утвердительные или отрицательные) группируются в соответствии с определенным способом обработки результатов («ключом» к тесту), после чего определяется выраженность того или иного фактора.

Г. Айзенк (1916-1997), английский психолог немецкого происхождения, разработал концепцию черт личности, связанную с двумя базовыми качествами: 1) экстраверсия и интроверсия, открытые Юнгом; 2) стабильность - нестабильность (невротизм, тревожность). Для разработки этой концепции он использовал методы математического анализа результатов наблюдений и опросов, а также документальных данных.

С данными базовыми качествами личности Айзенк связывал все остальные психические особенности личности, которые были распределены им в четыре группы, соответствующие типам темперамента:

- 1) экстравертированный, нестабильный - холерик;
- 2) экстравертированный, стабильный - сангвиник;
- 3) интровертированный, нестабильный - меланхолик;
- 4) интровертированный, стабильный - флегматик.

В настоящее время в зарубежной психологии широко исследуются проблемы стратегии жизни, влияние критических моментов на поведение человека. Широкое распространение получил психобиографический метод исследования личности. Одним из основных



направлений современной зарубежной психологии стала когнитивная психология, которая в противовес бихевиоризму постулирует знание как основу поведения. В рамках когнитивной психологии исследуются закономерности познавательной деятельности (Дж. Брунер), психология индивидуальных различий (М. Айзек), психология личности (Дж. Келли). В связи с актуализацией проблемы управления сложными системами проводятся исследования структуры человеческого поведения. В области социальной психологии значительное внимание уделяется межличностному взаимодействию, поведению человека в социальной организации, психологии менеджмента, Маркетинга и социального управления.

#### *Направления психологии в России*

Первоначально формирование научной психологии в России было связано с развитием нейрофизиологии. В 1863 г. вышел труд И.М. Сеченова (1829-1905) «Рефлексы головного мозга», положившего начало естественно-научному направлению в отечественной психологии. Благодаря открытию физиологами процессов возбуждения и торможения психологический взгляд на сознание человека изменился. До этого сознание принималось за внутреннее созерцание. Развитие концепции Сеченова И.П. Павловым (1849-1936) привело к созданию учения о высшей нервной деятельности и ее закономерностях, лежащих в основе уравнивания организма и среды. Павловым же на основе уравниваемости были обоснованы четыре типа темперамента, известные со времен Гиппократов. И.П. Павлов выявил три основных свойства нервных процессов - сила, уравниваемость и подвижность. Различные их комбинации образуют четыре типа высшей нервной деятельности, лежащих в основе четырех известных типов темперамента. Согласно Павлову, именно те аспекты поведения, в которых проявляются свойства нервных клеток, составляют темперамент. Каждому отдельному типу свойственны свои характерные особенности.

Естественно-научное направление отечественной психологии продолжали такие ученые, как: В.М. Бехтерев, разработавший концепцию рефлексологии (наличие «сознательного рефлекса», приобретенного в результате сочетания внешних воздействий наряду с врожденными рефлексами); А.Ф. Лазурский, основоположник дифференциальной психологии, выдвинул концепцию многоуровневой организации психики человека; А.А. Ухтомский, выдвинувший концепцию приспособления организма к изменяющимся условиям среды благодаря преобразованию системы регуляции под влиянием устойчивого возбуждения функционально объединенных нервных механизмов; Н.Н. Ланге, отводивший большую роль в формировании сознания индивида языку.

В 1920-х гг. была сформирована деятельностная концепция отечественной психологии, значительное развитие получили возрастная, детская и педагогическая психология. Плеяде ученых, развивавших эти направления, составляли Л.С. Выготский, М.Я. Басов, А.Н. Леонтьев и др. Активизировались тестовые исследования различных психических функций - памяти, интеллекта, внимания, скорости сенсомоторных реакций. Определялся необходимый уровень развития этих психических функций для успешного овладения различными профессиями. Главным объектом психологии становилась деятельность человека. В отечественной психологии утверждается принцип деятельностного подхода к изучению психики человека. Л.С. Выготский (1896-1934) сформировал фундаментальную идею о социальном опосредствовании психической деятельности человека. Орудием этого опосредствования является, по Выготскому, слово. Выготский утверждал, что психическое развитие не идет вслед за созреванием, а обусловлено активным взаимодействием индивида со средой в зоне его ближайшего психического развития. На этом формировалась отечественная психологическая школа.

С середины 1930-х гг. развитие советской психологии резко затормозилось, так как тоталитарная система свела роль человека в жизни общества до роли «винтика» в большом механизме, а потому не нуждалась в психологической науке. При этом были разорваны связи с дореволюционной и мировой психологической наукой. Возрождение

отечественной психологии как науки началось в 60-х гг. XX в. Сопратник и ученик Выготского А.Н. Леонтьев (1903-1979), разрабатывая концепцию деятельностного подхода к психике, исследовал в структуре деятельности взаимодействие ее компонентов - мотивов, целей и условий, а в структуре сознания - иерархию системообразующих компонентов - систему значений и смыслов.

В основе концепции деятельности, разработанной Леонтьевым, лежит понятие потребности, а мотив определяется как тот предмет, который отвечает потребности, а в силу этого побуждает поведение. Только в результате первого удовлетворения потребности последняя приобретает свою предметность, а воспринимаемый (представляемый, мыслимый) предмет - свою побудительную и направляющую деятельность функции, т.е. становится мотивом». Рассматривая трудовую деятельность в условиях социалистического строя (1972), Леонтьев указывает на то, что трудовая деятельность работников общественно мотивирована, и, хотя управляется также с помощью материального вознаграждения, смысл труда для рабочего порождается общественными или «смыслообразующими мотивами», т.е. теми, которые придают деятельности личностный смысл. Что же касается материального вознаграждения, то этот мотив тоже выступает для рабочего в качестве побудительного, но лишь в функции стимулирования, и условно называется «мотивом-стимулом», который лишен главной функции труда - смыслообразования.

К началу XXI в. психология и ее прикладные отрасли стали определять эффективность всех отраслей человеческой жизнедеятельности. Категориальный аппарат психологии сформировался в русле отдельных школ и направлений: категория действия и навыков - в русле бихевиоризма, структуры образа - в русле гештальтпсихологии, категория мотивации - в русле психоанализа, категория межличностного взаимодействия - в русле интеракционизма, деятельностная концепция - в отечественной школе Выготского и Леонтьева. Современная психология стоит перед необходимостью теоретической интеграции для дальнейшего изучения глубин человеческого поведения и его развития с учетом социализации личности. Заслугой всех рассмотренных нами в кратком изложении теоретических направлений, созданных зарубежными и отечественными учеными, является создание фундаментальной базы для дальнейшего раскрытия проблем изучения человека и его поведения.

- **Восприятие людей и волевая регуляция поведения**

Поведение людей в межличностном общении во многом зависит от восприятия, так как, взаимодействуя с окружающим миром, мы постоянно встречаемся с совокупностью одушевленных и неодушевленных предметов. Предметы опознаются по совокупности их характерных признаков. Непосредственное, чувственное отражение предметов и явлений в целостном виде в результате осознания их опознавательных признаков называется **восприятием**. Образы восприятия построены на основе различных ощущений, но не сводятся к простому их суммированию. Восприятие связано с опознанием, пониманием, осмыслением предметов и явлений, а также с отнесением их к определенной категории по характерным признакам.

Восприятие неразрывно связано с мышлением, имеет мотивационную направленность, сопровождается эмоциональным откликом. Оно включает в себя процессы сравнения, соотнесения данного объекта с типовыми эталонами, хранящимися в памяти. Хорошо знакомые объекты воспринимаются на стереотипной основе быстро и уверенно. Например, мы легко узнаем буквы и слова родного языка и достаточно сложно, особенно на этапе изучения, воспринимаем слова и буквы иностранного языка.

Люди избирательно выделяют то, что хотели бы видеть и к чему привыкли. Привычные предметы воспринимаются одномоментно, малознакомые - поэтапно. Культура восприятия связана с психическим развитием человека, поэтому образованный человек, обладающий хорошим вкусом, способен наслаждаться изяществом формы, цветовой гаммой, звуковой гармонией окружающей его действительности. Результативность

процесса восприятия зависит от того, какие признаки объекта будут выделены субъектом в качестве первичных опорных элементов.

В зависимости от того, с какими объектами человек имеет дело, можно выделить и несколько групп восприятий. **Межличностное** восприятие – понимание и оценка человека человеком. Специфика межличностного восприятия по сравнению с восприятием неодушевленных предметов заключается в большей пристрастности.

Межгрупповое восприятие - процессы социальной перцепции, в которых как субъектом, так и объектом восприятия выступают социальные группы и общности. В свою очередь социальная перцепция - это восприятие, понимание и оценка людьми социальных объектов (других людей, самих себя, групп, социальных общностей). Термин «социальная перцепция» ввел в 1947 г. американский психолог Дж. Брунер (р. 1915) для обозначения факта социальной обусловленности восприятия. Межгрупповое восприятие заключается в объединении индивидуальных представлений в некоторое целое, качественно отличное от составляющих его элементов; в длительном и значительно менее гибком процессе формирования восприятия, которое, будучи сформированным, становится устойчивым к внешним влияниям; в схематизации и упрощении возможного диапазона сторон восприятия и оценки другой группы. Так, две группы могут ощущать себя конкурентными или даже враждебно настроенными по отношению друг к другу, и каждый член данной группы воспринимает отдельного субъекта противной группы как часть единого целого, наделяя его характерными признаками данной группы.

В зависимости от целенаправленности восприятие делится на, две формы: произвольное (непреднамеренное, не связанное с заранее поставленной целью) и произвольное, преднамеренное (целенаправленное).

По модальности рецепторов восприятие можно разделить на зрительное, слуховое и осязательное.

Выделяют также сложное восприятие, такое как восприятие пространства и времени.

Существуют четыре уровня восприятия: 1) сенсорный, т.е. чувственный охват объекта, попадание его в поле сознания; 2) перцептивный - осмысление объекта, отнесение его к определенной категории или классу объектов; 3) оперативный - охват какой-либо функции или стороны объекта; 4) деятельностный - взаимодействие с объектом как целью деятельности.

Для нашей темы наиболее интересно, как осуществляется межличностное восприятие, поскольку именно оно способствует выстраиванию правильной линии поведения в процессе как межличностного общения, так и межгруппового контакта. Как объект восприятия человек отличается особой социальной значимостью. При восприятии нового человека мы выделяем те особенности его внешности, которые дают нам информацию о его психических и социальных качествах. Особо выделяются осанка и походка человека, его поведенческие привычки, манеры, мимика, голос, речь и т.д. В зависимости от наших собственных качеств и вкусов мы можем воспринимать другого человека положительно или отрицательно.

На одном из важнейших мест оказывается профессиональная характеристика человека, которая включает в себя его социальный статус, основные нравственные и коммуникационные качества.

Особенности личности интерпретируются по ее внешности различными способами. Во-первых, это эмоциональный способ. Социальные качества приписываются человеку в зависимости от его эстетической внешней привлекательности. Как правило, внешне красивый человек воспринимается как хороший, однако здесь возможна серьезная ошибка, чреватая тяжелыми последствиями.

Во-вторых, это аналитический способ. Каждый из элементов внешности человека связывается с его конкретным психическим свойством. Так, человека с часто нахмуренными бровями и сжатыми губами мы воспринимаем как злого, хотя он может быть просто сильно опечален каким-либо событием. Но вот глаза человека действительно

никогда не лгут. Глаза могут быть злыми и добрыми, они могут и не гармонировать с остальными чертами лица, но, глядя в глаза человека, можно понять - добр он к окружающим людям или нет.

В-третьих, это перцептивно-ассоциативный способ. Человеку приписываются качества внешне сходного с ним другого человека. То есть мы видим его таким, каким нам хотелось бы, хотя на самом деле его реальная сущность может сильно отличаться от проецируемого нами образа.

В-четвертых, это социально-ассоциативный способ. Человеку придаются качества определенного социального типа по отдельным характерным внешним признакам. Например, очки делают умнее и интеллигентнее любое лицо, поэтому если мы видим человека в очках и, допустим, с портфелем в руках, то по внешности мы относим этого человека к прослойке интеллигенции, даже если он таковым и не является ни по воспитанию, ни по культурному развитию, ни по уровню образования. Возникший по внешним признакам обобщенный образ человека влияет на взаимодействие с ним. Восприятие одного человека другим подвержено определенным социально сформированным стереотипам и эталонам. Общее впечатление о человеке, представление о его социальном статусе переносится на все частные проявления данной личности. Но очень большое значение имеет «эффект первичности», т.е. первоначально воспринятые сведения о человеке могут иметь впоследствии доминирующее значение во взгляде на его деятельность. Именно поэтому всегда очень важно произвести хорошее первое впечатление на человека, особенно при устройстве на работу в организацию.

Помимо восприятия других людей человек по-разному может воспринимать и окружающий мир. Психолог У. Шелдон выделяет особые психологические типы людей в зависимости от их психологического взаимодействия с окружающей средой. Это **эктаморфный тип**, воспринимающий среду в зависимости от настроения; **мезаморфный тип**, воспринимающий среду как объект овладения, - путешественники, альпинисты, предприниматели; **эндоморфный тип**, воспринимающий среду как объект лирической экзальтации, - поэты, художники, музыканты. Окружающий человека мир - это система знаков и символов, сформировавшихся в процессе его социокультурного развития. Своей социальной значимостью обстановка среды диктует индивиду определенный способ поведения, активизирует и тормозит его двигательные реакции, создает определенное настроение. Окружающая человека среда вызывает у него эстетическую реакцию, глубокие личные ассоциации.

Помимо восприятия на поведение человека большое влияние оказывает волевая регуляция.

**Воля** - сознательная саморегуляция субъектом своей деятельности и поведения, обеспечивающая преодоление трудностей при достижении цели. Воля - это социально опосредованный механизм регуляции человеческого поведения: побуждение к волевым действиям совершается на основе социально сформированных понятий и представлений. Важнейшее проявление воли - это способность индивида к волевым усилиям, длительному волевому напряжению. Воля как сознательная регуляция жизнедеятельности человека имеет энергетический источник в виде чувства социально ответственного поведения. Воля может быть присуща как положительным, так и отрицательным героям. Но чем более человек нравствен, чем более он социально ответствен, тем более высокими нравственными ценностями регулируется его поведение, тем выше его волевая саморегуляция. Социализированная личность предвидит и переживает внешнюю оценку своего возможного поведения.

Поведение человека не определяется инстинктивными импульсами, а опосредствуется сознанием личности, ее ценностно-смысловой направленностью. Воля индивида системно организует все его психические процессы, трансформируя их в соответствующие волевые состояния, обеспечивающие достижение поставленных целей. Воля формируется в социальной практике, в трудовой деятельности, во взаимодействии с людьми, в условиях

систематического социального контроля над социально значимым поведением личности. Формирование воли - это переход внешнего социального контроля к внутреннему социальному контролю личности. Другими словами, это победа человека во внутриличностном конфликте между «хочу» и «надо» в пользу второго - как более социально востребованного явления. В процессе постоянного сознательного самоконтроля личности над своим поведением у нее формируется система социально значимых волевых качеств (целеустремленность, решительность, настойчивость и др.).

Развитая личность выдвигает на передний план наиболее значимые цели, всесторонне анализирует условия деятельности, прогнозирует их изменение, формирует оптимальную программу деятельности, направляет и контролирует систему действий по достижению цели. Это объясняет целесообразность стимулирования постоянного личностного развития сотрудников трудовых коллективов.

Итак, сделаем следующие выводы.

- Поведение - это присущее людям взаимодействие с окружающей средой, опосредствованное их двигательной и психической активностью.
- Поведение может относиться как к отдельным индивидам, так и к социальным группам, т.е. совокупностям индивидов.
- Своеобразие поведения индивида зависит от характера его взаимоотношений с группами, членом которых он является, от групповых норм, мотивов и ценностных ориентаций.

Неадекватность человеческого поведения, выражающаяся в переоценке личностью своих возможностей, ослаблении волевой саморегуляции и пониженной критичности при контроле достижения поставленных целей, отрицательно сказывается на межличностных отношениях, являющихся одним из основных элементов организационного поведения

#### Лекция 11. Групповая динамика

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

Термин «групповая динамика» был введен Куртом Левиним в 1939 г. Он сформулировал вывод о том, что в группах людей каждый член признает свою зависимость от других членов группы. По определению Левина, групповая динамика – это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, которые действуют в данной группе. В настоящее время термин «групповая динамика» употребляется в трех значениях.

Прежде всего, данным термином обозначается одно из направлений исследования малых групп в социальной психологии (школа К. Левина).

Второе значение термина связано с обозначением определенных методик, которыми можно пользоваться при изучении малых групп. Групповая динамика в данном случае — особый вид лабораторного эксперимента, специально предназначенный для изучения групповых процессов.

Термином «групповая динамика» также обозначаются, в отличие от статики группы, динамические процессы, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и которые знаменуют собой развитие группы.

К таким процессам относятся следующие: процесс образования малых групп, включая психологические механизмы, например феномен группового давления на индивида; процессы групповой сплоченности, лидерства и принятия групповых решений. Другой аспект динамических процессов представлен явлениями групповой жизни, возникающими при совместной деятельности. В качестве своеобразного итога развития группы может быть рассмотрено становление такой специфической ее стадии, как команда.

К характеристикам групповой динамики относят цели и задачи группы, групповые нормы, структуру группы, групповые роли, лидерство в группе, групповую сплоченность, групповое напряжение (уровень конфликтности), фазы развития группы.

Цели группы определяются тем, в какую общую деятельность вовлечена группа или каковы причины ее образования, если группа неформальная. Во многом цели группы определяются личностными особенностями ее лидера.

Цели группы могут не совпадать с целями отдельных ее участников.

## **Лекция 12. Групповая динамика (ч. 2)**

Выделяют две основные направленности ролей членов формальной успешно работающей группы: целевые роли распределены между членами группы так, чтобы имелась возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. Поддерживающие роли подразумевают поведение, способствующее поддержанию и активизации жизни и деятельности группы.

Р.М.Белбин, исследуя поведение менеджерских групп, выявил, что для получения действительно группы необходимы 8 ролей:

1. Председатель, координирующий действия группы.
2. Организатор, побуждающий членов группы к действию.
3. Генератор идей
4. Контролер-критик, скрупулезно анализирующий идеи и способный найти их слабые места.
5. Исследователи резерва новых служащих, приносящие в группу новые контакты, идеи, усовершенствования извне.
6. Трудоголики, практически реализующие проекты.
7. Координаторы команды, сплачивающие группу.
8. Детерминатор-завершитель, педантично добивающийся завершения работы к установленному сроку.

Наличие людей, выполняющих полный набор ролей, особенно важно для групп, работающих в условия быстрых изменений рыночных условий, внешней среды, технологий, ресурсов и т.д. Вновь созданная группа не сразу начинает плодотворно функционировать. Ее становление проходит ряд фаз:

1. Фаза формирования. Люди знакомятся, переходят от состояния независимой личности к приобретению статуса члена группы.
2. Фаза психологической напряженности (турбулентности). Характеризуется отстаиванием своей точки зрения членами группы, распределением ролей.
3. Фаза нормализации, когда формируются нормы поведения группы, появляется взаимная поддержка и взаимопомощь, доверие, ощущение принадлежности группе.
4. Фаза эффективной деятельности – до окончания выполнения задач и достижения целей.

Неформальная организация — это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.

Основные причины образования неформальных групп, выявленные психологами, следующие: потребность причастности (быть частью группы, общности), взаимопомощь, взаимозащита, недостаток информации, потребность социального общения, желание общения с интересными, приятными людьми, личная симпатия.

Неформальные организации имеют ряд общих характеристик:

1. Они осуществляют так называемый социальный контроль над людьми, желающими быть частью такой группы, за счет их стремления подражать так называемой эталонной (референтной) группе. Неформальная группа постепенно формирует неписаные правила, запреты, процедуры стандарты поведения, выполняемые и привычные для людей, относящихся к данной группе. Индивид (например, сотрудник организации), стремясь сохранить свою принадлежность интересующей его группе, иногда вынужденно

меняет свое типичное индивидуальное поведение на принятое в группе. Таким образом, группа контролирует его действия.

2. Соппротивление переменам. Неформальная группа в следствие наличия определенной системы правил, взглядов, суждений часто имеет общую для ее членов позицию в отношении разного рода событий, действий руководства, свои подход и установки в отношении скорости, инициативности и качества выполнения работы. Если определенные внешние события или намерения и распоряжения формального менеджмента компании не согласуются с представлениями членов неформальной группы о целесообразности или благоприятности для нее, вся группа способна оказать значительное противодействие внешнему влиянию. Перенося данное рассуждение на реакцию компании в целом, можно понять причину того, что давно работающие организации со сложившейся (организационной) культурой взаимоотношений, направленной на длительное формирование карьеры и поддержание традиций, способны оказать сильное сопротивление в случае необходимости быстрого изменения порядка выполнения работы или субординации в компании.

3. Возможное наличие неформального лидера. В неформальной группе может присутствовать неформальный лидер, который оказывает значительное влияние на членов группы, ее реакцию на происходящие события, ее правила и поведение. Либо может иметься эталонная (референтная) группа индивидов в ней или даже вне ее, кому члены группы подражают в своем поведении. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации, и он может занимать невысокое положение в иерархии управления формальной организацией. От поведения и реакции неформального лидера на требования формального менеджмента компании в значительной степени зависит простота и эффективность управления членами рабочего коллектива. В зависимости от лояльности неформального лидера и всей группы к решениям формального руководства реализации решений будет более или менее проста и успешна.

Одним из первых этапов изучения групповой динамики считают так называемый Хоторнский эксперимент (США), в ходе которого обнаружилось, что на производительность труда сотрудников цеха оказывают влияние не только «физические» факторы и условия работы (уровень освещения, распорядок работы), но также психологический настрой членов трудового коллектива, общее отношение к заданию и действиям менеджеров и собственников заводов. Улучшение условий труда, проведенное в процессе эксперимента, привело к возрастанию его производительности, но возврат к прежним условиям не привел к снижению производительности труда. Сотрудникам понравились намерения хозяев производства, снижение контроля. И они поддержали их своей активной работой. Объяснение результатов эксперимента выполнялось при участии профессора, психолога М.Фоллетт.

А что же делать менеджерам, если неформальная группа, наоборот, противодействует решениям формального руководства? Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, — надо просто уничтожить ее. Многие практики современных компаний также отвечают, что строптивых сотрудников проще уволить. Однако современные исследователи в области менеджмента считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей, для этого менеджерам следует:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе, и

работать с ним. Поощрять тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации.

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитать их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешить группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавать точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

Важным вопросом, примыкающим к обсуждению групповой динамики, представляется задача трудовой адаптации новых сотрудников в компании.

Новый сотрудник должен как можно скорее не только начать усиленно трудиться, но и «влиться» в сложившийся трудовой коллектив и начать эффективно работать.

Оказавшись в новой рабочей группе, человек приспосабливается к ее нормам и правилам. Это требует в зависимости от личных особенностей человека от нескольких недель до нескольких месяцев. В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации к ним нового

сотрудника:

Отрицание (не принимаются никакие нормы и ценности); Конформизм (принимаются все нормы и ценности);

Мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются не обязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);

Адаптивный индивидуализм (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо не принимаются полностью).

В задачи менеджера первичного трудового коллектива входит содействие как трудовой, так и личностной адаптации нового сотрудника. Для этого составляется программа адаптации сотрудника, его знакомят не только с должностными обязанностями, процедурами и распределением полномочий в организации, но также представляют коллективу, обращая внимание на достижения, имеющиеся компетенции нового сотрудника, его особенные умения и интересные факты его биографии.

### **Лекция 13. Организационная культура**

Цель менеджмента – управление людьми и процессами в организации для достижения поставленных перед ней целей. Для этого необходимо выработать определенные ценностные ориентации и установки личности и организации путем формирования общих принципов, закономерностей, потребностей и интересов. В этом случае организационная культура является важным ресурсом, влияющим на мотивацию, а следовательно, и на поведение работников в организации.

Организационная культура может сформироваться в результате прихода во вновь создающуюся компанию с еще не сложившимся коллективом неформального лидера, обладающего сильным влиянием на окружающих. Ее возникновению способствуют долговременная практическая деятельность, позволившая приобрести определенный опыт коллективных взаимоотношений, и традиции. Большую пользу приносит также естественный отбор лучших правил, норм и стандартов, предложенных коллективом и руководителем. В описанных случаях организационная культура носит неявный характер. В настоящее время большинство давно существующих компаний имеют организационную культуру такого типа.

Однако поскольку в последнее время об организационной культуре и ее влиянии на эффективность организации много говорят и пишут, то руководители и собственники различных вновь создаваемых компаний устанавливают правила и стандарты организационной культуры сами или с привлечением специалистов консалтинговых компаний. В данном случае формирование корпоративной культуры носит явный



характер. В частности, к компаниям такого типа относятся фирмы, по решению своих руководителей строящие корпоративную культуру на православных ценностях.

Корпоративную культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации. Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, система, которая познается менеджерами и другими сотрудниками организации по мере того, как им приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Осознание культурных традиций позволяет новым членам организации правильно мыслить, чувствовать, понимать окружающих.

Обычно выделяют три уровня корпоративной культуры (рис. 2.1), при этом каждый последующий является все менее очевидным. Самый верхний, поверхностный уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

Второй уровень - выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые членами организации, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне. В некоторых организациях в качестве базисных предположений выступает допущение о врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей. Менеджмент такой организации жестко контролирует действия работников, ограничивает степень их свободы, коллеги подозрительно относятся друг к другу. Культура более «просвещенных» организаций основывается на предположении о том, что каждый индивид стремится на высоком уровне исполнять порученные ему обязанности. В таких компаниях сотрудники обладают большей свободой и большей ответственностью, коллеги доверяют друг другу и работают сообща. Базовые предположения зачастую проистекают из основных убеждений основателя фирмы или ее первых руководителей.

Рассмотрим главные элементы корпоративной культуры.

**Символы.** Символ - это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. символы, связанные с корпоративной культурой, доносят до людей важнейшие ценности организации.

**Предания.** Предания - это основанные на происшедших в компании реальных событиях часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обычно они выражают в неявной форме основные ценности корпоративной культуры.

**Герои.** Герой - человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной «культуры» модель, образец личности, подражать которой стремится большинство сотрудников организации.

**Девизы.** Девиз (он же слоган, он же лозунг) - это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.

**Церемонии.** Корпоративные церемонии - это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы продемонстрировать собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Это особые мероприятия, призванные укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев. Церемония может представлять собой вручение премии или награды. Главное - на таких церемониях подчеркивается мысль, что за хорошую работу человек получает достойную награду. Впрочем, награждение можно проводить и по-иному: отправить приз (или банковский

чек) на дом сотруднику. Но в этом случае не может быть и речи об общественной значимости события как для награждаемого работника, так и для остальных сотрудников. К элементам корпоративной культуры относятся общие для сотрудников компании ценности, убеждения и нормы, которые выражаются в форме символов, преданий, девизов, церемоний и чествований героев фирмы. Какие именно образы и объекты будут олицетворять культуру компании, определяют менеджеры.

#### Лекция 14. Типология корпоративных культур

Один из способов классификации корпоративных культур был предложен Джеффри Соненфельдом, который выделяет четыре типа корпоративной культуры: «бейсбольная команда», «клуб», «академия» и

«крепость», каждая из которых имеет определенный потенциал для развития компании и по-своему влияет на удовлетворение и карьерный рост работников.

Культура «бейсбольная команда» формируется в условиях, когда внешняя среда требует быстрой обратной связи и принятия решений, связанных с высокой степенью риска. Принимающие решения сотрудники оперативно получают информацию об их эффективности. Ценятся (и вознаграждаются) талант, новаторство и производительный труд. Наиболее эффективные сотрудники превращаются в «свободных агентов», за их услуги борются различные компании. Культура «бейсбольной команды» формируется в компаниях, работающих в динамичных отраслях, уровень риска в которых велик: производство кинофильмов, реклама, разработка программного обеспечения. В этом случае будущее компании определяется уровнем новизны продукта или проекта.

Для «клубной» культуры характерны верность, преданность и принадлежность работников к группе. В стабильной и защищенной среде ценятся возраст и опыт. Сотрудники, имеющие большой стаж работы в компании, получают большее вознаграждение, чем новички. Карьера напоминает военную: работник приходит в фирму молодым и остается в ней если не навсегда, то надолго. Стимулирование в «клубе» носит внутренний характер. От работников ожидают медленного, постепенного прогресса, на каждом уровне иерархии они должны длительное время набираться знаний и опыта. Как правило, они становятся специалистами общего профиля и приобретают опыт в различных организационных областях. В коммерческих банках, например, многие высшие руководители начинают с должности кассира. «Клубная культура способствует развитию гибкости внутри организации, однако в глазах окружающих компания является закрытой, неспособной и не желающей проводить перемены.

В «академию» также нанимаются молодые рекруты, заинтересованные в долгосрочном сотрудничестве и медленном, стабильном продвижении вверх по служебной лестнице. Но в отличие от «клуба» работники редко переходят из одного подразделения или отдела в другой. Каждый попадает в свою

«колею», становится экспертом в сфере своей специализации. Основой для вознаграждения и продвижения по службе являются трудолюбие и профессионализм.

«Академические культуры можно встретить во многих

«возрастных» компаниях: Coca-Cola, Ford, GM, в университетах. Специализация приводит к формированию у сотрудника чувства уверенности в своей необходимости для организации, однако такая культура ограничивает развитие работников и взаимодействие между отделами и подразделениями фирмы. В стабильных средах «академия» весьма эффективна.

Культура «крепости» обычно формируется в кризисной для организации ситуации, когда речь идет о выживании компании. Примерами служат фирмы текстильной промышленности и финансово-кредитные организации, ранее доминировавшие на рынке, а ныне борющиеся за свое существование.

«Крепость» не может гарантировать сотрудникам сохранность рабочих мест или профессиональный рост в периоды реструктуризации и сокращения компании, когда она приспосабливается к условиям внешней среды. Такая культура опасна для работников, но

при этом она предоставляет прекрасные возможности для уверенных в себе менеджеров. Те из них, кто преуспевает в таких условиях, становятся известными личностями в своей отрасли или по всей стране.

Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние:

- миссия и цели организации;
- стратегия развития;
- характер и содержание труда;
- квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
- личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.

Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение:

- конкретные политические и экономические условия;
- национальные особенности, традиции, культура;
- классовые, этнические, расовые различия;
- деловая среда.

Специалист в области корпоративной культуры Э. Шайн считает, что ее формирование обусловлено влиянием пяти первичных и пяти вторичных факторов. К первичным факторам он относит следующие.

1. Точки концентрации внимания высшего руководства.

Объект, о котором постоянно говорят, обсуждают руководители, постепенно превращается в предмет внимания большинства сотрудников организации и включается в число норм, на основе которых формируется поведение членов организации.

2. Реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации. От того, как руководители подходят к разрешению проблем и кризисных ситуаций, во многом зависит формирование системы ценностей организации.

3. Отношение к работе и стиль поведения руководителей. Руководители занимают особое положение в организации, на них обращено повышенное" внимание сотрудников, следовательно, стиль их поведения, отношение к работе приобретают характер эталона для поведения в организации.

4. Критерии оценки деятельности, учитываемые при поощрении сотрудников. Сотрудники организации осознают, за что они получают вознаграждение либо наказание, формируют для себя представление о системе приоритетов и ценностей.

В группу вторичных факторов входят следующие.

1. Организационная структура управления. В зависимости от типа структуры распределения работ между подразделениями, отдельными сотрудниками, делегирования полномочий у работников формируется впечатление о доверии руководства.

2. Система передачи информации и информационные процедуры. В любой организации поведение сотрудников регламентируется различными процедурами и нормами. Их регулярность, повторяемость создают определенный климат в организации.

3. Внешний и внутренний дизайн, оформление помещения, в котором располагается организация, способы размещения сотрудников создают определенное представление о ценностях и ориентирах данной организации.

4. Мифы и истории о важнейших событиях и отдельных лицах, сыгравших ранее или играющих главную роль на определенном отрезке жизни организации.

5. Формализованные положения о философии, смысле существования организации, сформулированные в виде принципов, кредо и должным образом доведенные до каждого члена организации, способствуют формированию корпоративной культуры, адекватной миссии организации.

Каждый из перечисленных факторов, влияющих на формирование корпоративной культуры, требует определенной настройки в конкретных случаях.

Многие специалисты, в том числе Т. Дил и А. Кеннеди, считают, что организации сами создают свои культуры. Представители этого подхода сосредоточивают свое внимание на

уникальных «ритуалах, легендах и церемониях, которые появляются в среде, созданной руководством организации посредством установленных правил, структуры, норм и целей». При этом авторы этого подхода признают, что в организации может существовать как доминирующая культура, так и субкультуры, между которыми могут быть противоречия.

Современное состояние российской корпоративной культуры анализируют отечественные специалисты. А. Ильин, директор издательства

«Альпина Паблишер», считает, что в настоящее время в России сосуществуют два принципиально разных типа культур: «византийская», когда бизнес строится на неформальных связях, деловые решения принимаются в неформальной обстановке; и «западная», в которой приняты финансовая прозрачность, четкое юридическое оформление сделок, неэмоциональное принятие деловых решений, использование современных концепций менеджмента. Большинство российских организаций в различных пропорциях сочетают в себе как «византийскую», так и «западную» культуры, но общая тенденция состоит в том, что бизнес медленно, но уверенно движется в сторону западных деловых традиций.

Интегральный подход в исследовании организаций был разработан голландским учёным Г. Хофштеде и французским консультантом по управлению Д. Боллинже, которые в основу диагностики положили 4 основные характеристики организационной культуры: дистанцию власти, стремление к избеганию неопределённости, индивидуализм - коллективизм и мужественность - женственность.

Изучение и формирование организационной культуры является важнейшим направлением управления организационным поведением.

### **Лекция 15. Власть и лидерство в организации**

В организации любой формы собственности существует система руководства. Руководство организацией базируется на власти, которую субъекты управления имеют над объектом управления. Структура власти, как правило, иерархична. Такое административное устройство существует с момента возникновения первых организационных образований людей, т.е. с племен, где были вождь, шаман, старейшины, воины и каждому субъекту управления подчинялись определенные категории людей. Так было на протяжении всей истории развития человеческой цивилизации. Такой же порядок вещей существует и в наше время как в управлении государством - социальной организацией, так и в управлении предприятием (фирмой). Власть необходима для эффективной работы организации. Безвластие ведет к анархии, хаосу и разрушению организации. Без власти в организации не может быть дисциплины труда и соответственно не может быть и качественной продукции, которую производит данная организация. Однако власть может основываться на насилии и принуждении, заставляя людей работать без всякого энтузиазма, а может вызывать уважение и пробуждать в них стремление к эффективной деятельности путем проведения грамотной кадровой политики. Однако и в этом случае в организации всегда найдутся люди, которые будут завидовать тем, кто наделен властными полномочиями, несмотря на ту ответственность, которую они несут - материальную и моральную. Цель руководителя - эффективно влиять на подчиненных ему людей для выполнения ими своих обязанностей и достижения целей, стоящих перед организацией. Влияние - это поведение одного человека (необязательно руководителя, но, безусловно, лидера), которое вносит изменения в поведение других людей, их ощущения и межличностные отношения. Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности или на целые группы людей, направляя их усилия на достижение целей организации. Власть - это возможность оказывать влияние на поведение других людей.

Говоря о власти, следует отметить, что она предполагает взаимозависимость между теми людьми, которые ею обладают, и теми, по отношению к которым она применяется,

например взаимоотношения руководителя и подчиненного. Таким образом, власть представляет собой двусторонние отношения, в которых одна сторона побуждает к действию, а другая либо соглашается на это действие, либо в той или иной степени сопротивляется ему. Рассматривая проблемы организационного поведения, можно сделать вывод, что руководители должны отчетливо представлять себе двусторонний характер отношений с персоналом, который может проявить неповиновение и продемонстрировать собственную власть в той или иной форме противодействия приказам руководства. А такое противодействие приводит к неэффективной деятельности фирмы и повышению издержек.

С правовой точки зрения власть рассматривается как нормативная и дисциплинарная. Нормативная власть представляет собой право собственника или наемного руководителя, действующего в рамках законодательных норм, устанавливать условия труда и его оплату. Дисциплинарная власть - это непосредственное право собственника управлять действиями работника, определяя в рамках действующего законодательства режим дисциплины труда и применение карательных санкций в случае его нарушения.

С экономической точки зрения власть определяется как способность того или иного хозяйствующего субъекта использовать в своих интересах ограниченные материальные, финансовые и человеческие ресурсы, необходимые для достижения целей, стоящих перед организацией, а объем власти оценивается пропорционально доле этих ресурсов, находящихся в распоряжении данного хозяйствующего субъекта (его полномочиям).

С психологической точки зрения власть раскрывается через влияние на других людей. Инструментами влияния являются слова, жесты, мимика и символы (герб, корона, форма). Особенностью психологической власти является то обстоятельство, что она не всегда отчетливо осознается людьми в отличие от власти правовой. Часто психологическая власть реализуется через лидерство того или иного лица.

Источники власти достаточно многообразны. Это право собственности (распоряжения имуществом, организации деятельности, изменения ее характера и т.д.), трудовой договор, полномочия сотрудника, квалификация и компетентность сотрудника (признанные коллегами), неформальные структуры (групповая динамика), доступ к информации и др.

Из теории менеджмента известны основные формы власти: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; экспертная власть; эталонная власть (власть примера, авторитета); законная власть.

Лидерство однозначно определить непросто. Лидерство - это многоаспектное социальное явление, феномен которого проявляется в любых более или менее организованных группах, стремящихся к какой-либо общей цели. О.С. Виханский и А.И. Наумов в книге «Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс» дают следующее определение: «Лидерство это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей». Здесь речь идет об организационном лидерстве, поэтому в дальнейшем, употребляя термин «лидерство», мы также будем говорить о его организационном проявлении. При этом будем исходить из того, что формальная организация является группой; объединяющей двух и более людей, действующих на основании устава, договора (контракта) или другого документа, регламентирующего их положение в организации, и осознанно работающих для достижения какой-либо цели.

Лекция 16. Руководство и его стили

Власть в организации осуществляется через руководство, так как именно руководитель или менеджер наделяется работодателем властными полномочиями. Неважно, является он лидером или нет, но тем или иным образом он руководит организацией. Стиль руководства - это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным. Главное состоит в том, чтобы оказать на них влияние и побудить к достижению целей, стоящих перед организацией. Степень, до которой управляющий

делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его забота о взаимоотношениях людей при выполнении задачи - все это отражает стиль руководства, который характеризует данного менеджера.

Существуют разные теоретические подходы к изучению стиля руководства, но в каждом из них особое место занимает вопрос - как должен вести себя руководитель для побуждения подчиненных к достижению целей организации. Выделим основные подходы.

1. Подход с позиции лидерских качеств руководителя. Главное в нем - определить личностные качества и характеристики руководителей, приводящие к эффективной деятельности. Здесь оценивались такие качества руководителя, как уровень интеллекта, инициативность, уверенность в себе, компетентность, честность, внешний имидж и другие. Однако, несмотря на многочисленные исследования, проведенные в этом направлении, набор личностных характеристик руководителя, однозначно связанных с эффективностью его руководства, так и не был выявлен.

2. Поведенческий подход к руководству сосредотачивает внимание на поведении руководителей и стиле их отношений с подчиненными.

Классификация стилей лидерского поведения по К. Левину

Лидер авторитарного типа действует самостоятельно, не считаясь с мнением окружающих, более половины способов его общения с сотрудниками носят исключительно приказной характер. Левин зафиксировал, что как только авторитарный лидер выходил из комнаты, члены экспериментальной группы резко снижали уровень деятельности.

Демократический лидер в организации деятельности опирается на помощь и поддержку других, умело используя влияние авторитетных сотрудников для укрепления сплоченности и дисциплины. Воспринимается членами группы как «один из нас».

Классификация стилей по Р. Лайкерту

За основу данной классификации взята дихотомия: «лидер, ориентированный на работу, - лидер, ориентированный на чело века».

Лидер, ориентированный на работу, прежде всего заботится о содержании деятельности и задачах. Лидер, сосредоточенный на человеке, главное внимание уделяет совершенствованию человеческих отношений.

Эксплуататорско-авторитарный стиль - принадлежащие к нему лидеры имеют выраженные характеристики авторитета.

Благосклонно-авторитарный стиль - такие лидеры могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но допускают их ограниченно участвовать в принятии решений. Мотивация здесь создается вознаграждением, а в некоторых случаях - наказанием.

Консультативный стиль проявляется через значительное, но неполное доверие к подчиненным. Присутствует двустороннее общение, важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения доверяются подчиненным.

Стиль, основанный на участии, подразумевает преимущественно самоуправление, групповое участие в принятии основных решений.

Управленческая решетка Р. Блейка и Д. Моутона

В ее основе лежит двухмерное представление организационной деятельности, в которой выделяется пять основных стилей:

Объединенное управление, когда лидер прилагает минимум личных усилий и требует аналогичного минимума со стороны других, чтобы добиться лишь такого качества работы, которое позволит избежать развала организации.

Управление, при котором лидер акцентирует внимание на дружеских взаимоотношениях с подчиненными, но мало заботится об эффективности деятельности.

Власть-подчинение, когда лидер полностью поглощен обеспечением эффективности деятельности, но мало внимания уделяет поддержанию позитивных отношений в организации.

Организационное управление, предполагающее стремление лидера обеспечить приемлемое качество и найти баланс эффективности и хорошего морального настроения сотрудников.

Групповое управление («команда»), при котором лидер постоянно распределяет внимание между подчиненными и эффективностью работы. Тем самым он добивается того, что исполнители сознательно приобщаются к целям организации. В итоге обеспечиваются и высокие результаты организационного функционирования, и хорошие человеческие отношения

Обосновать, какой стиль руководства оптимален, однозначно невозможно.

3. Ситуационный подход к руководству помимо личностных качеств руководителя и стиля его поведения включает в себя дополнительные ситуационные факторы. Его основное содержание заключается в требовании для различных ситуаций применения различных организационных структур и соответствующего стиля руководства. Эффективный руководитель при этом должен уметь реагировать на меняющиеся внешние и внутренние факторы, влияющие на деятельность его организации. Наиболее известными являются ситуационные концепции лидерства Тонненбаума-Шмидта, теории Фидлера, Бланшарда, модель лидерства «путь-цель» Хауза и Митчелла, модель принятия решений Врума-Йеттона-Яго и теории многих других авторов.

К примеру, Фидлер считал, что лидерский стиль почти не меняется во времени, так как в стиле отражена внутренняя мотивация отношений с людьми или работы. Он предложил измерять взгляды руководителя с помощью специального показателя «наименее предпочитаемый работник (НПР)», с которым готов работать руководитель. У каждого руководителя имеется свой собственный уровень требовательности к работникам, а, следовательно, и уровень НПР.

Измерение показателя НПР проводилось по 8-балльной шкале по критериям:

недружественный – 1 2 3 4 5 6 7 8 – дружественный

неприятный - 1 2 3 4 5 6 7 8 – приятный

все отвергающий - 1 2 3 4 5 6 7 8 – все принимающий

напряженный - 1 2 3 4 5 6 7 8 – расслабленный.

Фидлер полагает, что лидер, описавший своего НПР очень позитивно, ориентирован на отношения (лидер с высоким НПР), а указавшие более низкие баллы имеют стиль, ориентированный на работу (лидер с низким НПР). Успешность управления по Фидлеру зависит от ситуации (рисунок 2.2). В благоприятной управленческой ситуации достигает успеха менеджер, придерживающийся лидерского стиля, ориентированного на формальную постановку задач (на работу), при снижении степени благоприятности ситуации более удачливы лидеры, ориентированные на установление отношений с последователями (в случае с менеджером – с подчиненными). При крайне неблагоприятной ситуации успеха добьется лидер, ориентированный на работу (формальную постановку заданий, авторитарный стиль управления, четкий контроль).

2. Адаптивный подход

Согласно этому подходу, управление должно быть гибким, а стиль лидерства - адаптивным, приспособляемым к конкретным управленческим ситуациям и условиям. Чем более разнообразный у лидера «репертуар стилей», чем более он способен переключаться с одного стиля на другой, тем выше общая эффективность его деятельности.

Итак, познакомившись с четырьмя подходами к теории лидерства, попробуем ответить на вопрос: кто такие лидеры и что такое лидерство?

Во-первых, лидер - это индивид, обладающий наиболее выраженными

«полезными» с точки зрения группы качествами, благодаря которым его деятельность по удовлетворению интереса данного сообщества оказывается наиболее продуктивной. Во-вторых, лидер - это лицо, за которым сообщество признает право на

принятие решений, наиболее значимых с точки зрения группового интереса. Авторитет этого лидера базируется на умении сплотить, объединить других для достижения общей цели. Такое лицо регулирует взаимоотношения в группе, отстаивает ее ценности в межгрупповом общении, влияет на формирование общих ценностей (целей) и в некоторых случаях символизирует их.

Таким образом, лидерство выступает как один из базовых механизмов дифференциации социальной деятельности и предполагает достижение особого (лидирующего) положения определенным• лицом (индивидуальное лидерство) или определенной частью группы (групповое лидерство) по отношению к остальным членам группы (класса).

Главные признаки лидерства:

- высокая активность и инициативность при решении группой совместных задач;
- ярко выраженная способность воздействовать на других людей;
- более заметное проявление личностных качеств, эталонных для данной группы.

Лидерство является важнейшим аспектом управления, а способность к лидерству - ключевой момент в становлении эффективного менеджера в любой организации. Учитывая все аспекты деятельности менеджера, ему следует стремиться к тому, чтобы стать лидером в своей организации. Менеджер выполняет все свойственные ему роли - стратега, организатора, аналитика и другие для того, чтобы путем комбинирования имеющихся у него ресурсов достичь поставленных перед организацией целей. Для этого необходимы свобода действий, определяемая полномочиями, делегированными менеджеру, и власть, которая, как мы уже выяснили, часто является следствием лидерства. Какова же взаимосвязь между менеджментом и лидерством? Однозначный ответ дать достаточно трудно. Это во многом зависит от подхода к проблеме лидерства. Если считать, что менеджер обязательно должен быть лидером, то в таком случае менеджмент и лидерство практически синонимы. Если же исходить из того, что менеджмент как управление организацией - это четко определенная совокупность действий, которая основывается на использовании навыков и управленческих технологий, приобретенных в результате обучения, то менеджер совершенно не связан с лидерством. В случае рассмотрения проблемы актуального организационного поведения часто возникает вопрос: кто более необходим организации для осуществления эффективной деятельности: хороший менеджер или хороший лидер?

Связь между менеджментом и лидерством изучается на протяжении достаточно длительного периода времени. В 40-60-е гг. XX в. проводимые в США исследования выявили такие понятия, как «стиль лидерства» и «стиль менеджмента», часто подменяя одно другим. Лидерство должно иметь последователей. Лидер - человек, который ведет за собой других людей, идущих за ним добровольно. В наши дни люди добровольно идут за лидером, который предоставит им блага для удовлетворения их потребностей. За менеджером же добровольно никто не следует. Работники исполняют его приказания, порою лишь подчиняясь его власти, т.е. действуют под угрозой наказания.

Существенное влияние на развитие представлений о функциях менеджера и их связи с лидерскими качествами оказали работы Г. Минцберга. В своей статье «Всестороннее описание работы менеджера» он характеризует эту работу как основывающуюся на двух принципах. Во-первых, менеджеры должны быть уверены, что организация производит свои специфические товары или услуги эффективно. Во-вторых, они должны быть уверены, что организация служит целям тех людей, которые ее контролируют. Автор статьи выделяет десять организационных ролей менеджера. Однако лишь в одной из них -



лидерской - менеджер поддерживает имидж организации и определяет ее судьбу. Согласно Минцбергу, лидерство является лишь одной из менеджерских ролей.

Организация успешно функционирует тогда, когда в ней действует сплоченная команда единомышленников. Кто формирует и возглавляет эту команду? Это делает успешно функционирующий лидер команды.

Меняющиеся параметры окружающей внешней среды, такие как глобализация экономики, развитие информационных технологий, демографические изменения и многие другие, предъявляют все новые требования к менеджерам. Жизнь диктует необходимость формирования у них лидерских качеств, проявления ими инициативы, творчества, внедрения неординарных методов принятия решений. Естественно, что главная ответственность за принятие решений, учитывающих влияние внешней среды на организации, лежит на плечах высшего руководства - топ-менеджеров, как правило, владеющих методами эффективного лидерства в силу врожденных индивидуальных качеств, или, другими словами, предпринимательских способностей, о чем было сказано выше. Обычно перспектива занять должность в высшем эшелоне руководства отводится индивидам, имеющим ярко выраженные лидерские качества и навыки их использования.

Подводя итог рассмотрению связи лидерства и менеджмента, а также различий в функциях лидера и менеджера, следует признать, что эффективный менеджер должен обладать лидерскими способностями. Их можно объединить в четыре группы:

- 1) способность эффективно и ответственно использовать властные полномочия, делегированные работодателем;
- 2) способность понимать, что поведение людей обуславливается различными факторами мотивации в различных ситуациях и в определенные моменты времени;
- 3) способность вдохновлять на достижение цели, вызывать чувство энтузиазма у подчиненных;
- 4) способность создать организационный климат, способствующий поддержанию высокого уровня мотивации у сотрудников.

Исходя из вышеизложенного можно сделать вывод: если люди стремятся следовать за теми, кто, с их точки зрения, предоставляет им средства для достижения их собственных личных целей, то большинство менеджеров понимают, как действуют факторы, мотивирующие их подчиненных на достижение поставленных целей. Эффективные менеджеры используют эти факторы при выполнении своих управленческих обязанностей. Наиболее успешные среди таких менеджеров в наибольшей степени близки к роли лидера.

### 3. Перечень практических занятий

№	Содержание тем и занятий	Кол-во часов	Литература
1.	Семинарское занятие 1. Развитие и значение теории организации и организационного поведения	2	Конспект Лит. 1
2.	Семинарское занятие 2. Организация как система	2	Конспект Лит. 2
3.	Семинарское занятие 3. Социальные организации и причины их образования	2	Конспект Лит. 4
4.	Семинарское занятие 4. Основные тенденции и закономерности развития организации	2	Конспект Лит. 1
5.	Семинарское занятие 5. Основные законы организации	2	Конспект Лит. 1
6.	Семинарское занятие 6. Принципы организации	2	Конспект Лит. 1
7.	Семинарское занятие 7. Принципы действия статических и динамических организаций	2	Конспект Лит. 4
8.	Семинарское занятие 8. Организационное	2	Конспект Лит. 4

	проектирование		
9.	Семинарское занятие 9. Теории поведения человека в организации	1	Конспект Лит. 4
10.	Семинарское занятие 10. Теории поведения человека в организации	1	Конспект Лит. 4
11.	Семинарское занятие 11. Групповая динамика	1	Конспект Лит.
12.	Семинарское занятие 12. Групповая динамика	1	Конспект Лит. 1
13.	Семинарское занятие 13. Организационная культура	2	Конспект Лит 2
14.	Семинарское занятие 14. Типология корпоративных культур	2	Конспект Лит. 1
15.	Семинарское занятие 15. Власть и лидерство в организации	2	Конспект Лит. 1
16.	Руководство и его стили	2	Конспект Лит. 1

#### 4. Перечень разделов самостоятельной работы студента

№	Темы самостоятельных работ студентов	Задание на СРС	Рекоменд. Лит-ра	Сроки сдачи (недели)	Максим балл
1.	Развитие и значение теории организации и организационного поведения	Тесты, Реферат	Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.	1	15
2.	Организация как система	Тесты, Реферат	Веснин, В.Р. Теория организации в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 128 с.	1	15
3.	Социальные организации и причины их образования	Тесты, Реферат	Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер.. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.	1	15
4.	Основные тенденции и закономерности развития организации	Тесты, Реферат	Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.	1	15
5.	Основные законы организации	Тесты, Реферат	Агарков, А.П. Теория организации.	1	15

			Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.		
6.	Принципы организации	Тесты, Реферат	Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.	1	15
7.	Принципы действия статических и динамических организаций	Тесты, Реферат	Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер.. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.	1	15
8.	Организационное проектирование	Тесты, Реферат	Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер.. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.	1	15
9.	Теории поведения человека в организации	Тесты, Реферат	Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер.. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.	1	15
10.	Теории поведения человека в организации	Тесты, Реферат	Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер.. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.	1	15
11.	Групповая динамика	Тесты, Реферат	Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер.. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.	1	15
12.	Групповая динамика	Тесты, Реферат	Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015.	1	15

			- 272 с.		
13.	Организационная культура	Тесты, Реферат	Веснин, В.Р. Теория организации в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 128 с.	1	15
14.	Типология корпоративных культур	Тесты, Реферат	Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.	1	15
15.	Власть и лидерство в организации	Тесты, Реферат	Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.	1	15
16.	Руководство и его стили	Тесты, Реферат	Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.	1	15

## 5. Контрольные вопросы по курсу

### Модуль №1

1. Элементами системы управления являются: ... .

- А. Организационная структура
- Б. Управленческая документация
- В. Структура персонала
- Г. Внеоборотные активы

2. Социотехнические системы - это:

- А. Люди, участвующие в процессе производства;
- Б. Коллектив организации;
- В. Станки с программным управлением;
- Г. Компьютерные системы, заменяющие определенное число работников.

3. Основные виды интегрированных структур:

- А. Корпорация;

- Б. Фирма;
  - В. Финансово-промышленная группа;
  - Г. Общество с ограниченной ответственностью.
4. Назовите источники интеграции в менеджменте.
- А. Миссия и цели организации.
  - Б. Система принятия решений.
  - В. Ценности организации.
  - Г. Нормы, правила, принципы.
  - Д. Результат деятельности.
  - Е. Структура управления.
  - Ж. Эффективность функционирования.
5. Что является целью управления организацией?
- А. Достижение организацией конечного результата.
  - Б. Создание необходимых условий для совместной работы коллектива.
  - В. Согласование, координация совместной деятельности людей.
  - Г. Желаемое состояние управляемой системы.
  - Д. Достижение организацией конечной цели.
6. Критерием эффективности менеджмента является:
- А. Степень достижения целей организации.
  - Б. Соотношение необходимого и фактического расхода ресурсов.
  - В. Увеличение количества произведенной продукции и услуг.
  - Г. Увеличение времени работы сотрудников.
  - Д. Выживание в долгосрочной перспективе.
7. Уровень управления, на котором менеджеры несут ответственность за достижение тактических целей:
- А. Высший.
  - Б. Средний.
  - В. Низший.
8. Краткосрочными критериями эффективности организации являются:
- А. Гибкость организации;
  - Б. Высокая удовлетворенность персонала;
  - В. Преданность работников;
  - Г. Конкурентоспособность организации;
  - Д. Наличие стратегии развития;
  - Е. Сильная организационная культура.
9. Принципы менеджмента, отвечающие современному представлению о роли и возможности человека в организации (фирме):
- А. Разделение труда;
  - Б. Стабильность персонала;
  - В. Децентрализация управления;
  - Г. Делегирование полномочий;
  - Д. Доверие людям.
10. Источниками повышения эффективности деятельности организации являются:
- А. Улучшение климата в коллективе;
  - Б. Совершенствование организационной структуры;
  - В. Выживание в долгосрочной перспективе;
  - Г. Высокое качество продукции.
11. К основополагающим законам организации относят закон:
- А. Пропорциональности.
  - Б. Синергии.
  - В. Единства анализа и синтеза.

- Г. Развития.
  - Д. Самосохранения.
  - Е. Композиции и пропорциональности.
12. Свойствами, характеризующими систему, являются:
- А. Каждая часть системы имеет своё назначение с точки зрения той цели, на достижение которой направлена деятельность всего целого.
  - Б. Целое - первично, а части - вторичны.
  - В. Части образуют неразрывное целое так, что воздействие на любые из них влияет на все остальные.
  - Г. Сложность.
  - Д. Система образует особое единство с внешней средой.
13. Свойствами, характеризующими строение системы являются:
- А. Сложность.
  - Б. Система является комплексом взаимосвязанных элементов.
  - В. Эмерджентность.
  - Г. Элементы системы выступают в качестве систем более низкого порядка.
  - Д. Неопределённость хозяйственной деятельности.
14. Свойствами, характеризующими функционирование и развитие системы являются:
- А. Любая система является элементом системы более высокого порядка.
  - Б. Целенаправленность.
  - В. Эффективность.
  - Г. Эквивалентность.
  - Д. Изменчивость.
15. Общими принципами организации являются:
- А. Разделение труда.
  - Б. Дисциплина.
  - В. Предоставление самостоятельности.
  - Г. Клиентская ориентация.
  - Д. Корпоративный дух.
  - Е. Партнёрство.

## **Модуль №2**

1. Организационное поведение - это мультидисциплина, которая:
- А. Анализирует поведение индивидов с целью формирования высокого качества трудовой жизни;
  - Б. Сфокусирована на результативности людей, групп, организации в целом;
  - В. Анализирует и формирует поведение индивидов, групп, организаций с учетом воздействия внешней среды;
  - Г. Формирует социальные нормы, регулирующие трудовую деятельность в организации.
2. Методами исследования ОП являются:
- А. Тестирование;
  - Б. Эксперимент;
  - В. Групповой анализ ситуации;
  - Г. Интервьюирование;
  - Д. Изучение должностных инструкций;
  - Е. «Адвокат дьявола».
3. В новых моделях организационного поведения получают воплощение идеи:
- А. Повышения качества трудовой жизни;
  - Б. Административного контроля;
  - В. Четкого разделения труда;
  - Г. Партисипативного управления;

- Д. Ориентации на удовлетворение потребностей работников в безопасности, защищенности.
4. Видами организаций являются:
- А. Партиципативные организации;
  - Б. Некоммерческие организации;
  - В. Организации, имеющие рациональные границы;
  - Г. Эдхократические;
  - Д. Механистические.
5. Свойствами восприятия являются:
- А. Образность;
  - Б. Мотивированность;
  - В. Апперцептивность;
  - Г. Убежденность;
  - Д. Контекстность.
6. Внешние факторы, влияющие на процесс восприятия:
- А. Новизна и узнаваемость;
  - Б. Перцептивные ожидания;
  - В. Я-концепция;
  - Г. Повторяемость;
  - Д. Жизненный и профессиональный опыт.
7. «Эффект физиогномической редукции» состоит в том, что:
- А. Общее благоприятное впечатление о человеке переносится на оценку его неизвестных черт;
  - Б. Внешне более привлекательные люди расцениваются как более привлекательные в целом;
  - В. Выводы о внутренних психологических характеристиках человека делаются на основе его внешнего облика;
  - Г. Человеку приписываются несуществующие достоинства;
  - Д. На людей проецируются собственные качества.
8. Фундаментальной ошибкой атрибуции является:
- А. Произвольное соединение каких-либо двух личностных черт как обязательно сопутствующих друг другу;
  - Б. Игнорирование ситуационных причин действий людей и их результатов в пользу диспозиционных (личностных);
  - В. Переоценка типичности своего поведения, выражающаяся в том, что наблюдатель считает свою точку зрения единственно верной.
9. Свои успехи и неудачи других люди склонны объяснять ситуативной атрибуцией.
- А. Верно;
  - Б. Неверно.
11. Важными личностными характеристиками, влияющими на выполнение работы являются:
- А. Ориентация на достижения;
  - Б. Обучаемость;
  - В. Самооценка;
  - Г. Пол;
  - Д. Локус контроля;
  - Е. Авторитаризм.
10. Автором модели развития личности «от незрелости к зрелости» является:
- А. К. Левин.
  - Б. К. Арджирис.
  - В. К. Альдерфер.
  - Г. С. Адамс.

11. Важнейшими установками в организации являются:
- А. Вовлеченность в работу;
  - Б. Открытость сознания для нового опыта;
  - В. Ответственность и активность;
  - Г. Удовлетворенность трудом;
  - Д. Преданность организации;
  - Е. Сотрудничество.
12. Основными факторами, влияющими на удовлетворенность работой являются:
- А. Собственно работа;
  - Б. Возможности продвижения по службе;
  - В. Высокая самооценка;
  - Г. Размер заработной платы.
13. Укажите характеристики функции организации.
- А. Определение сильных и слабых сторон предприятия.
  - Б. Распределение ресурсов.
  - В. Создание информационных сетей.
  - Г. Оценка тенденций развития внешней среды.
  - Д. Изучение потребностей сотрудников.
  - Е. Определение обязанностей должностных лиц.
  - Ж. Разработка стандартов и критериев работы.
3. Построение структуры предприятия.
- И. Определение соподчиненности полномочий.
14. На проектирование структуры организации оказывают влияние следующие факторы:
- А. Внешняя среда.
  - Б. Квалификация работников.
  - В. Разделение труда и кооперация в организации.
  - Г. Масштаб управляемости и контроля.
  - Д. Стратегия.
  - Е. Мотивация персонала.
  - Ж. Существующая технология.
3. Распределение прав и ответственности между руководителями и подчиненными.
15. Какие из перечисленных структур являются наиболее гибкими, адаптивными, органическими?
- А. Функциональная.
  - Б. Матричная.
  - В. Продуктовая.
  - Г. Линейная.
  - Д. Проектная.
  - Е. Штабная.
  - Ж. Структура, ориентированная на потребителя.
  - З. Сетевая.

#### Темы рефератов

1. Институциональная система управления организациями
2. Оценка эффективности организационных систем
3. Теории поведения человека в организации.
4. Поведение индивида в организации, его особенности.
5. Личность и организация.
6. Личность и работа.
7. Процесс формирования и развития личности.
8. Понятие и виды организации.
9. Эффективность деятельности организации.



10. Законы и эффекты восприятия.
11. Роль атрибуции в формировании эффективного поведения индивида в организации.
12. Мотивация работников и результативность организации.
13. Механизм и результативность мотивации.
14. Системы вознаграждения работников в организации.
15. Проектирование работ и мотивация работников.
16. Применение теории подкрепления в формировании требуемого поведения работников.
17. Качество трудовой жизни и мотивация работников.
18. Управление конфликтами в организации.
19. Формирование группового поведения в организации.
20. Типы команд в организации.
21. Преимущества и недостатки работы в командах.
22. Межгрупповое поведение и управление конфликтом.
23. Анализ структуры управления организации.
24. Механистическая и органическая модели организационного проектирования.
25. Анализ социального партнерства в организации.
26. Анализ качества трудовой жизни в организации.
27. Влияние структуры управления на индивидуальное и групповое поведение работников.
28. Возможность применения на практике концептуальной модели характеристик работ Р. Хэкмена и Г. Олдхэма.
29. Лидерство в организации.
30. Концепция стилей руководства Врумя - Йеттона.
31. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства.
32. Новые теории лидерства.
33. Коммуникативное поведение в организации.
34. Эффективность невербальных коммуникаций.
35. Управление коммуникациями в организации.
36. Формирование эффективных коммуникационных стилей в организации.
37. Управление поведением организации.
38. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
39. Корпоративная культура и поведение организации.
40. Практическое применение классификации корпоративных культур.

## **6. Политика курса**

### **Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности**

Текущий контроль осуществляется в виде устного опроса, выполнения самостоятельной работы и других видов работ, указанных в силлабусе, а также посещаемости студентов занятий - оценивается до 45 баллов.

Рубежный контроль (сдача модулей) проводится преподавателем и представляет собой письменный контроль, либо компьютерное тестирование знаний по теоретическому и практическому материалу. Контрольные вопросы рубежного контроля включают полный объем материала части дисциплины (модулей), позволяющий оценить знания, обучающихся по изученному материалу и соответствовать силлабусу дисциплины, которое оценивается до 40 баллов.

Итоговый контроль (экзамен) знаний принимается по экзаменационным билетам, включающий теоретические вопросы и практическое задание, и оценивается до 15 баллов.

Студент обязан посещать все занятия (при пропусках занятий без уважительной причины более 2 раз, предусматриваются отработки);

Студент на практических занятиях должен выполнить все заданные задачи. Нетактичное поведение, грубость являемся поводом для удаления студента из аудитории. Оценки, полученные за контрольные задания, глоссарий, написание и презентацию рефератов, будет основой для оценивания во время сдачи итогового экзамена.

## 7. Критерии оценивания (На усмотрение ППС )

Политика выставления оценок предусматривает набор студентами баллов по каждому из модулей:

Политика выставления оценок	Модуль 1	Модуль 2	Модуль 3	Модуль 4
Наличие лекций	10 баллов	10 баллов	10 баллов	10 баллов
Активность в обсуждениях, устный опрос, работа с глоссарием	15 баллов	15 баллов	15 баллов	15 баллов
Посещаемость	5 баллов	5 баллов	5 баллов	5 баллов
Самостоятельная работа: реферат, доклад	15 баллов	15 баллов	15 баллов	15 баллов
Итого по модулю (письменно)	40 баллов	40 баллов	40 баллов	40 баллов
Экзамен	15 баллов			
Итого:	100 баллов			

**Таблица пересчета полученной студентом суммы баллов по дисциплине «Теория организации и организационное поведение» в оценку (на основании положения о ФОС и МБРС)**

Сумма баллов, набранных студентом по итогам изучения дисциплины	0-54	55-69	70-84	85-100
	«неудовлетворительно»	«удовлетворительно»	«хорошо»	«отлично»
Комментарии	Теоретическое содержание курса освоено частично, необходимые практические навыки работы не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнены, либо качество из выполнения оценено числом баллов близким к	Работа слабая, уровень выполнения не отвечает большинству требований, теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные	Уровень выполнения работы отвечает всем основным требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом недостаточно, все предусмотренные	Работа высокого качества, уровень выполнения отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курсов освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения учебные задания

	минимальному: при дополнительной самостоятельной работе над материалом курса возможно повышения учебных заданий.	задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов близким к минимальному.	ые программой обучения учебные задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые из выполненных заданий, возможно, содержит ошибки.	выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов близким к максимальному.
--	--	---	---	--

Если студент на экзамене получил ниже 55 баллов, того нам опенка не выводится и у студента по дисциплине возникает академическая задолженность.

## 9. Список источников и литературы:

### а) основная литература:

1. Баранников А.Ф. Теория организации: учеб.для вузов / А.Ф. Баранников. – М.: ЮНИТИ, 2014. -700 с.
2. Латфуллин Г.Р. Теория организации: Учеб. для вузов / Г.Р. Латфуллин, А.В. Райченко. – СПб.: Питер, 2013. – 400 с.
3. Мильнер Б.З. Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 558 с.
4. Смирнов Э.А. Теория организации: Учебное пособие / Э.А. Смирнов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 248 с. (Вопрос-ответ)
5. Теория организации: Учебник для вузов / Под ред. В.Г. Алиева. – 3-е изд., стереотип. – М.: Экономика, 2015. – 429 с.

### б) дополнительная литература

1. Агарков, А.П. Теория организации. Организация производства: Интегрированное: Учебное пособие для бакалавров / А.П. Агарков, Р.С. Голов. - М.: Дашков и К, 2015. - 272 с.
2. Веснин, В.Р. Теория организации в схемах: Учебное пособие / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 128 с.
3. Веснин, В.Р. Теория организации: Учебник / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2015. - 272 с.
4. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник / Б.З. Мильнер.. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 848 с.
5. Яськов, Е.Ф. Теория организации: Учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 271 с.

### в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. <http://ecsocman.hse.ru/text/20495325/>
2. [https://studme.org/1584072013112/menedzhment/upravlenie\\_chelovecheskimi\\_resursami](https://studme.org/1584072013112/menedzhment/upravlenie_chelovecheskimi_resursami)

## 10. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

### Требования, предъявляемые к:

Дисциплина «Теория организации и организационное поведение» включает 2 модуля и 1 экзамен. В конце изучения всех тем подводятся итоги работы студентов на практических занятиях путем суммирования всех заработанных баллов. Студент не может заработать

баллы только на контрольной точке, поскольку текущий контроль также оценивается определенным количеством баллов.

Максимальное количество баллов, которое может заработать студент за семестр равно 100 баллам. Поскольку студент выполняет различные виды работ, получает за них не только максимальное, но и минимальное количество баллов, то получаемый результат (сумма) целиком зависит от его активности в течение семестра.

Перед каждым практическим занятием студент изучает план семинарского занятия с перечнем тем и вопросов, списком литературы и домашним заданием по вынесенному на семинар материалу. Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к семинарскому занятию:

1. проработать конспект лекции;
2. прочесть основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу;
3. ответить на вопросы плана семинарского занятия;
4. изучить тематику и подобрать литературу для написания рефератов, докладов и т.д.;
5. решить заданные домашние задания;
6. все виды самостоятельной работы (реферат, доклад, презентация, ситуационные задания, деловые игры) предполагают подготовку по тому списку литературы и источников, которые даны в разделе силлабуса «Список источников и литературы»;
7. при затруднениях, сформулировать вопросы к преподавателю.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов (далее самостоятельная работа) - планируемая учебная, учебно-исследовательская, научно-исследовательская деятельность студентов, осуществляемая во внеаудиторное время, по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Она включает в себя:

- подготовку к аудиторным занятиям (лекциям, практическим, семинарским и др.) и выполнение соответствующих заданий;
- самостоятельную работу над отдельными темами учебных дисциплин в соответствии с учебно-тематическими планами;
- написание рефератов, докладов;
- подготовку ко всем видам практики и выполнение предусмотренных ими заданий;
- подготовку ко всем видам контрольных испытаний, в том числе к комплексным экзаменам и зачетам;
- подготовку к итоговой государственной аттестации, в том числе выполнение выпускной квалификационной работе;
- другие виды деятельности, организуемой и осуществляемой вузом, факультетом или кафедрой.

Выполнение любого вида самостоятельной работы предполагает прохождение студентами следующих этапов:

- определение цели самостоятельной работы;
- конкретизация познавательной (проблемной или практической) задачи;
- планирование самостоятельной работы;
- реализация программы выполнения самостоятельной работы.

**Реферат** – краткое изложение содержания документа или его части, научной работы, включающее основные фактические сведения и выводы, необходимые для первоначального ознакомления с источниками и определения целесообразности обращения к ним. Современные требования к реферату – точность и объективность в передаче сведений, полнота отображения основных элементов, как по содержанию, так и по форме.

**1. Титульный лист должен включать в себя:**

- наименования министерства, учебного заведения, факультета, кафедры;
- тему реферативной работы;
- информацию о студенте, выполнившим работу;

- информацию о преподавателе, принявшем работу;

- год и город.

## **2. План работы должен включать:**

- введение – 1 стр.;

- основная часть – 3-5 стр.;

- заключение – 1 стр.;

- список использованной литературы 1 стр.

## **3. Технические требования к работе:**

- шрифт 14 Times New Roman, полуторный интервал, отформатировано по ширине.

## **4. Объем работы:**

- от 5 до 8 страниц с учетом титульного листа.

**Доклад** – это официальное сообщение, взгляд автора на ситуацию или проблему, анализ и возможные пути решения проблемы.

Доклад должен сразу планироваться как устное выступление. Устное выступление должно хорошо восприниматься на слух, то есть быть интересно поданным для аудитории. Для представления устного доклада полезно составить тезисы – опорные пункты выступления докладчика (обоснование актуальности, описание сути работы, выводы), ключевые слова, которые помогают логически стройному изложению темы. Как правило, структура доклада выглядит следующим образом:

### **1. Введение:**

– указывается тема и цель доклада;

– обозначается проблемное поле, и вводятся основные термины доклада, а также тематические разделы содержания доклада.

### **2. Основное содержание доклада:**

– последовательно раскрываются тематические разделы доклада.

### **3. Заключение:**

– приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций. Текст доклада должен быть построен в соответствии с регламентом предстоящего выступления: не более десяти минут. В данном случае очень важно для докладчика во время сообщения уложиться во времени.

Для успешной работы над докладом следует выполнить следующее: серьезно отнестись к теме, освоить навыки подбора литературы, методы работы с источниками.

Теперь вам следует создать презентацию Microsoft PowerPoint. Презентация должна содержать обзор разработанного вами полного плана доклада.

### **Практическое задание по индивидуально заданной теме:**

**Эссе** - это небольшое сочинение, в котором вы должны, как показать свои знания по выбранной теме, так и проявить свое умение мыслить и быть логичным.

### **Структурные требования к вашим работам таковы:**

1 часть - актуальность.

2 часть - смысл высказывания.

3 часть - ваша позиция по отношению к высказыванию.

4 часть - аргументация вашей позиции.

5 часть - вывод.

### **Требования по оформлению:**

Размер эссе - один лист А4.

Текст набирается шрифтом Times New Roman, 14 размера с межстрочным расстоянием 1,5 (полуторный).

Выравнивается текст по ширине страницы.

## **11. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Наличие аудитории, доски и соответствующее оборудование для проведения онлайн занятий.

Компьютерные технологии (электронные версии лекций, презентации лекций по курсу с мультимедиа)

## **12. Глоссарий**

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

Аксикреация - система мер по сотворению, выращиванию, возникновению у человека и организации новых ценностей или восстановление, регенерация, переосмысление прежних.

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

Активность социальная - одна из характеристик поведения личности или группы людей относительно защиты интересов, ценностей, идеалов.

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 на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

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

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

Внешняя среда - окружающий мир и место в нем организации (предмета).

Внутренняя среда - строение организации: ее структура, характеристики элементов и связей между ними.

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

Деструктивный конфликт - конфликт, в котором разногласия приводят к негативным, часто к разрушительным действиям, перерастающим затем в клевету, склоку и другие негативные явления, что приводит к резкому снижению эффективности работы коллектива.

Дефицит - нехватка, недостаток чего-либо; в экономике нехватка товаров, средств производства, денежных средств, рабочей силы и пр.

Диверсификация - разностороннее развитие предприятия, организации, бизнеса.

Динамизм - характеристика изменений, происходящих в организации.

Завершение конфликта - процесс нахождения взаимоприемлемого решения проблемы, имеющей личную значимость для участников конфликта, и на этой основе гармонизация их взаимоотношений.

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.

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

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.

Интуиция - специфическая способность, обусловленная природой творчества, момент выхода за границы сложившихся стереотипов поведения людей в процессе поиска решения задачи.

Компромисс - соглашение, достигнутое посредством взаимных уступок, метод разрешения конфликтов путем переговоров и поиска возможного согласия.

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

Конфликт - столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов двух или более людей в процессе их взаимодействия. Наиболее опасное последствие конфликта в организации - возникновение кризисной ситуации. В то же время кризисная ситуация, по каким бы причинам она ни возникала, сама является почвой для конфликтов.

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

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.

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 разработки управленческого решения – способ практического и теоретического действия человека, направленного на достижение цели. Существуют разнообразные методы, в том числе: аналогии, инверсии, мозговой атаки, морфологического анализа, фантазии.

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

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.

Методы управления конфликтами - способы управления конфликтами. На практике менеджеры применяют: организационно-структурные методы управления конфликтами, которые связаны с проведением изменений в структуре организации; административные, предполагающие активное вмешательство администрации или ее представителей в процесс; межличностные, основанные на уклонении от конфликта, противоборстве, компромиссе, приспособлении, сотрудничестве и ряде других способов.

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 - совокупность концептуальных положений, раскрывающих в обобщенной форме предназначение организации.

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.

«Мозговая атака» - методы стимуляции творческой активности и продуктивности, исходящие из предположения, что при обычных приемах обсуждения и решения проблем возникновению новаторских идей препятствуют контрольные механизмы сознания, которые сковывают поток этих идей под давлением привычных, стереотипных форм принятия решений.

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

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

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

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

Организационные коммуникации - это процесс, путем которого передается идея с намерением изменить поведение адресата.

Организационные нововведения - введение изменений в организацию труда, производства и управления и состоит из двух стадий: генерирования и внедрения.

Организационный рост - увеличение объемов деятельности и численности персонала, сопровождаемое изменениями форм и методов организаций и управленческой деятельности.

Ответственность - элемент организации в условиях разделения деятельности, определяющий меру порицания при невыполнении или недостаточном выполнении функций и обязательств, полномочий и ожиданий.

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.

Парадигма - 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.

Поисковый тип процесса управления - тип управления, в котором цель ясна, но трудно оценить существующую ситуацию относительно цели и выявить проблемы и решения.

Разработка управленческого решения осуществляется для выработанной цели и последовательного уточнения ситуации и проблемы.

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.

Проблема - противоречие, требующее своего разрешения.

Проект - комплекс работ, ориентированных на достижение конечного результата, который можно представить в завершенном виде относительно цели управления.

Процесс принятия решений (выбор курса действий для достижения цели) - его этапы: определение цели, идентификация и анализ проблем, генерирование и анализ альтернатив, выбор решений из предложенного, реализация решений, оценка исполнения.



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

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

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. Один из методов антикризисного управления (реструктуризация долгов, технологии, персонала, финансов, управления и пр.).

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.

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

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

Функции управления - это виды управленческой деятельности: планирование, организация, мотивация и контроль.

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

Эффект - соответствие результатов общественно полезной деятельности поставленным задачам.