

# Тема 1. Теория поведения человека в организации

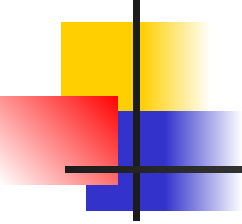


---

Основные вопросы темы:

1. История становления организационного поведения.
2. Понятие и признаки организации.
3. Типы и виды организации.

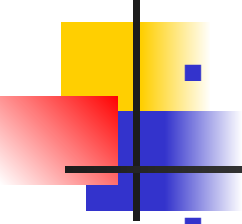
# 1. История становления организационного поведения



**Организационное поведение (ОП)** – это совокупность теорий и концепций, объясняющих поведение индивидов и групп в организации, а также прикладных технологий изучения и совершенствования индивидуального и группового поведения в организации.

- *Объектом ОП* (то, на что направлено наше внимание) являются индивиды, группы и организации.
- *Предметом ОП* (то, что изучается в объекте) выступает исследование индивидуального и группового поведения в организации.
- В более широком понимании – исследование процесса внутрифирменных действий и поступков индивидов в производственной группе и специфика группового поведения.

# Задачи дисциплины «Организационное поведение»

- 
- уяснение предназначения, роли, места и специфики ОП в системе поведенческих и других наук;
  - изучение истории возникновения и развития учения;
  - ознакомление со взглядами зарубежных и отечественных теоретиков поведения людей;
  - раскрытие основных принципов и категорий ОП;
  - обоснование условий и основных направлений формирования поведения личности в группе и группового общения;
  - раскрытие путей реализации теоретических положений в практической деятельности;
  - уяснение влияния ОП на эффективную деятельность фирмы и духовно-нравственное и интеллектуальное развитие личности работника.

# Взаимосвязь ОП с другими науками

- 
- Психология, педагогика, социология, этика, менеджмент – науки, имеющие своим объектом индивида и группы;
- 

Общенаучные дисциплины:

- Экономика и эргономика - исследование производственных отношений;
- Философия – система воззрений на мир и на место в нем человека;
- Юриспруденция – законодательно регулирующие нормы и правила поведения;
- Теория организации – организация как функционирующая система предъявляет свои требования и ограничения к поведению работников, входящих в нее;
- и др.

# Принципы ОП

Принцип (от лат. *prīncipiūm* – основа, первоначало) центральное понятие, основание системы, представляющее распространение того или иного положения на все явления определенной области теории и практики.

- Принцип *гуманизма* – мировоззрение, проникнутое человечностью, заботой о благе людей, уважением к человеческому достоинству;

Гуманизация труда – изменение содержания и форм организации труда, направленное на установление его монотонности и однообразия, с целью повышения удовлетворенности трудом.

- Принцип *демократизма* – проявление демократии, ее функционирование на основе социального равенства;
- Принцип *нравственности* – соблюдение в поведении человека этических норм и требований;
- Принцип *коллективизма* – солидарность и взаимопомощь людей на единстве целей и ценностных ориентаций;

- Принцип *справедливости* – воздаяние человеку по его заслугам, соблюдение уравнительной и распределительной честности (соответствие между правами и обязанностями, между трудом и вознаграждением, между заслугами и их признанием, между поступками и их наказанием и т.п.);
- Принцип *единства слова и дела* (поведения) – безоговорочное совпадение декларированного и практически осуществленного. Произносимые слова призваны быть отражением намерений или результативности дел.
- Принцип *требовательности* – совокупность правовых, административных и моральных норм, предъявляемых к человеку. Взыскательное, серьезное, строгое отношение к себе и к окружающим всегда и во всех случаях должно исходить из интересов дела. Требования должны быть постоянной, а не эпизодической, и распространяться на всех членов организации.
- Принцип *ответственности* – осознание индивидом своего долга и его исполнения. Ответственность означает обязанность отвечать за свои действия и поступки, причем не только за то, что делается, но и то, что не делается.

## *Методики исследования ОП:*

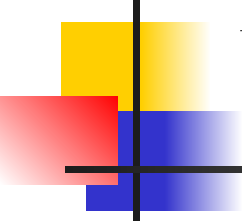
- - опросы – интервью, анкетирование, тестирование – измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива;
- - сбор фиксированной информации – изучение документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, корпоративный кодекс поведения, трудовые договоры, должностные инструкции, положения о подразделениях и др.);
- - наблюдения – изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры;
- - эксперименты – проведение лабораторных или естественных экспериментов;
- - использование ресурсов ИНТЕРНЕТА.

## *Средства изучения ОП:*

- Подбор кадров – поиск и выявление людей, обладающих профессиональной компетентностью и групповой совместимостью.
- Диагностика (от греч. *diagnostikos* – способный распознавать) – анализ состояния социальных объектов и процессов, выявление проблем их функционирования и развития.
- Психодиагностика – область психологической науки, разрабатывающая методы выявления и измерения психических свойств и качеств личности.
- Психограмма – свод психофизиологических характеристик конкретной личности и ее психический потенциал.
- Профессиограмма – описания особенностей определенной профессии и ее требований, предъявляемых к работнику.
- Профессиональный портрет – совокупность свойств и качеств личности, определяющая действия и поступки работника, его отношение к трудовой деятельности и взаимодействие с другими членами производственной группы.

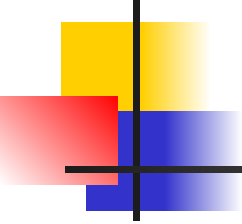


## *Методы управления ОП:*



Метод (от греч. methodes – следование чему-то) – путь, способ достижения определенной цели; совокупность воздействий на сознание, волю, эмоции человека, организацию его деятельности, общения и поведения в интересах повышения эффективности труда и развития самой личности.

- Административные (организационные) методы – совокупность способов осуществления распорядительного воздействия – принятие решений и побуждение работников к их выполнению. Они основаны на отношении власти и подчинения. Данная группа методов состоит из регламентирующих, распорядительных и дисциплинарных .
- Экономические методы – совокупность способов учета материальных потребностей людей, степени их удовлетворения. Экономическое стимулирование, создание материальной заинтересованности или же экономические санкции осуществляются как путем прямого, так и косвенного воздействия.

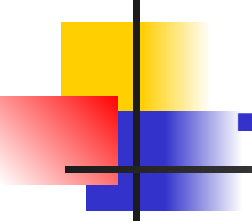
- 
- Социально-психологические методы – совокупность способов воздействия на духовно-нравственную сферу работников, их интересы, мотивы, сознание и поведение. По своему содержанию и направленности они представляют из себя:

- *Воспитательные* методы:

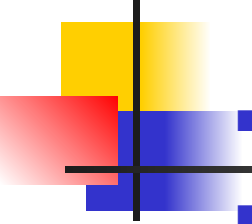
- Убеждение – воздействие на сознание и поведение людей, имеющему своей целью формирование или изменение взглядов, установок, ценностных ориентаций, позиций личности или группы. Убеждение осуществляется как словом, так и делом.
- Внушение – процесс эмоционального воздействия на группу или личность, посредством которого достигается некритическая податливость объекта воздействия.

▪ *Стимулирующие* методы:

- Поощрение – мера воздействия, выражающая положительную оценку деятельности человека. Это словесное одобрение или материальное вознаграждение, или продвижение по службе (ротация) и т.д. на основе учета достигнутого и личностных качеств поощряемого.
- Принуждение – побуждение личности к надлежащим действиям и поступкам, когда устремления человека расходятся с общественными требованиями. Наука *пенология* (от лат. роена - наказание) рекомендует:
  - 1) Наказывать за умысел, а не за поступок.
  - 2) Наказание только тогда выполняет свою воспитательную роль, когда оно вызывает чувство раскаяния;
  - 3) Наказаниями не следует злоупотреблять.

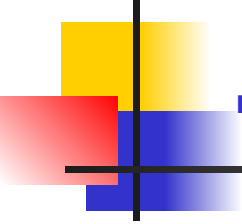
- 
- Худший метод воздействия – *морализирование* – нудное многократное повторение прописных истин, выражаемых шаблонными, стереотипными фразами, которые не затрагивают ни ум, ни чувства человека.
  - Другие методы воздействия:  
увлечение примером, критика и самокритика и т.п.

В развитии теории организационного поведения можно выделить следующие этапы:

- 
- классический;
  - менеджмент человеческих отношений (хотторнские эксперименты ); гуманистический; культурологический; когнитивный; бихевиористический; социального научения;
  - управление человеческими ресурсами (подход, ориентированный на человеческие ресурсы).

Выделение подобных этапов носит условный характер.

## Научный менеджмент (классическая школа)

- 
- Фредерик Тейлор (1856-1915) – американский инженер-механик.

В основе философии Ф.Тейлора лежало положение о том, что управленческие решения принимаются на основе научного анализа и фактов, а не догадок.

Научная организация труда – организация труда, деятельности на основе достижений науки и передового опыта. Тейлоризм – система методов управления и приемов труда, основанная Ф.Тейлором:

- современная организация производства;
- стимулирование ;
- рациональное управление.

## Школа административного управления

- Анри Файоль (1841-1925) – французский предприниматель.

А. Файоль разработал 14 принципов управления; сформулировал функциональную теорию поведения человека в организации.

Файоль утверждал, что пять функций (планирование, организация, руководство, координация и контроль) являются общепринятыми для всех видов бизнеса независимо от целей организации (предприятия, фирмы).

## Бюрократический менеджмент

- Макс Вебер (1864-1920) – немецкий социолог и историк.

М.Вебер отметил, что управление во многих европейских организациях в XIX в. имело личностную основу. Работники часто проявляли больше лояльности по отношению к отдельным управляющим, чем к миссии организации.

Вебер представил систему управления, которая бы основывалась на обезличенном и рациональном поведении. Управление такого типа называется бюрократией.



## Школа человеческих отношений

- Элтон Мэйо (1880-1949) – профессор, основатель американской индустриальной социологии .

Э. Мэйо проводил эксперименты в г.Хоторне в рамках программы изучения жизни в США на заводах крупных фирм. В программе была поставлена цель – выяснение влияния атмосферы рабочих мест на труд.

Мэйо предложил научно-разработанные и апробированные рекомендации по управлению поведением работника как «социально-психологического существа», используя его устремления, мотивы, ценности в целях повышения производительности труда.

# Теории, подходы, концепции, школы, , объясняющие поведение людей в организации

Название теории, подхода, школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
1. Научный менеджмент. Ф. У. Тейлор	Организация труда, нормирование труда, материальное стимулирование; производственный рабочий	Персонал — фактор производства; правильная организация труда и материальное стимулирование. Методы НОТ
2. Классический менеджмент. А. Файоль	Принципы управления, функции управления; организация как единство материального и социального	Персонал организации — объект управления; управление — на основе соблюдения принципов. Методы гуманного, компетентного и нравственного менеджмента
3. Школа человеческих отношений. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер	Значение отношения к труду, социальных отношений в коллективе, групповых процессов для роста производительности; производственная бригада, Хоторнский эксперимент	Персонал — личности и группы: на уровне психики, на индивидуальном уровне, с учетом отношения к труду и в коллективе. Методы социальной и индустриальной психологии и социологии
4. Системный подход. Л. фон Берталанфи, П. Друкер	Все окружающее нас и мы сами — системы, обладающие многочисленными системными свойствами. Общие свойства живых систем: 1) целостность, 2) структурность, 3) взаимозависимость системы и среды,	Персонал, рабочая группа, работник — большие и сложные живые системы; управление с учетом системной сущности объекта и его свойств. Методы выбираются с учетом системной сущности объектов

Название теории, подхода, научной школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
	4) автономность, 5) адаптивность, 6) иерархичность, 7) уникальность, 8) множественность описаний, 9) динамичность, 10) инертность. Поведение систем слабо прогнозируется	
5. Ситуативный подход	Ситуации и их влияние на поведение людей в организации. Влияние ситуации может представляться незначительным, но оказаться радикальным; ситуации трактуются субъективно; системы должны восприниматься как напряженные, находящиеся на грани срыва	Для прогноза поведения недостаточно знать свойства системы: необходимо учитывать влияние ситуации и ее восприятие системой, что превращает прогноз в крайне сложный процесс
6. Количественный подход в управлении	Организации и области их деятельности; взаимосвязь факторов, определяющих деятельность, и результатов, выражаемая в строго экономико-математической форме	Персонал — наименее поддающийся определению фактор производства. Прогноз результатов деятельности — на основе теории вероятности, экономико-математических и статистических подходов, теории исследования операций и т. п.
7. Подход к управлению как к процессу (процессный подход)	Управление — непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: анализа ситуации и организации, планирования, организации деятельности, распорядительства (администрирования), стимулирования, руководства (лидерства), координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров и представительства и т. п.	Персонал — объект реализации ряда управленческих функций. Методы административные, экономические, социально-психологические

Название теории, подхода, научной школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
8. Теория человеческого капитала. А. Смит, Дж. Минсер	Факторы соответствия качеств, свойств и потенциала человека качествам и свойствам физического и денежного капитала	Персонал — носитель человеческого капитала, требующего наращивания (развития); управлять — значит накапливать, рационально использовать, развивать капитал. Методы — обучение, экономические
9. Бихевиористские теории управления	Поведение работника. Управление работником на основе понимания причин его поведения и потребностей	Индивидуальный подход; управлять — значит понять причины поведения и повлиять на факторы и отношение к ним. Методы психологии и индустриальной психологии (психологии менеджмента)
10. Концепция развития человеческих ресурсов. М. Паркер-Фоллет, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор	Формирование в организации возможностей для удовлетворения потребностей работника как фактор добровольной самоотдачи и интенсификации труда	Обобщенно-индивидуальный психологический подход; управлять — значит выявить причины и создать условия для роста удовлетворенности трудом и отдачи. Методы психологии, в том числе индустриальной
11. Японские методы управления	Создание условий для добровольной полной самоотдачи работников на основе заботы организации о работниках, гарантии занятости, повышения оплаты за стаж и возраст, внутрифирменной системы профсоюзов, совершенных методов организации труда	Персонал — достояние организации, отношения патерналистические, высокая лояльность, соучастие в управлении, творчество как норма, равноправие, групповая работа, постоянное развитие
12. Концепция бюрократической организации. М. Вебер	Разработка иерархии, правил и процедур поведения всех субъектов организации в любых ситуациях	Человек — фактор производства; управлять — значит, регламентировать деятельность, обеспечить кооперацию и контроль. Методы административные, экономические

<b>Название теории, подхода, научной школы, концепции</b>	<b>Основные аспекты, предмет исследования</b>	<b>Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением</b>
13. Концепция управления персоналом (функциональный подход)	Традиционные функции управления людьми в организации: стадия поиска и привлечения — выработка политики организации в области персонала, описание рабочих мест, анализ содержания труда, привлечение и отбор; стадия включения в организацию — наем, введение в должность, адаптация; стадия работы — стимулирование, обучение и развитие, оценка и аттестация, перемещения и карьерный рост, вознаграждение, организация труда, нормирование труда, охрана труда, социальная защита, развитие индивидуального потенциала, учет, урегулирование конфликтов; стадия исчерпания возможностей и ухода — переобучение, ограничение полномочий, перемещение «вниз», вывод из организации и т. п.	Персонал — решающий фактор успеха организации, ценность; преимущественно средовый подход
14. Концепция управления человеческими ресурсами	Большое внимание к стратегическим проблемам развития организации и целевая ориентация на конечные цели организации, внимание соответствию работников целям выживаемости и конкурентоспособности организации. Добиваться гармонии	Персонал — фактор производства, живой труд; управление на основе принципов, устанавливаемых в зависимости от восприятия объекта управления субъектом. Методы административные, экономические, реже — социально-психологические
15. Партисипативное управление персоналом	Работники участвуют в принятии решений, относящихся к их сфере деятельности, получают достаточный объем информации о текущем состоянии и перспективах развития организации, что способствует росту лояльности работников организации и их отдачи	Персонал — сотрудники, коллеги руководителей; решения, непосредственно касающиеся работников и их рабочих мест, принимаются с участием работников

Название теории, подхода, школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
16.Обучающаяся организация	Работа в командах, бенчмаркинг, ориентация на клиента, непосредственное взаимодействие, открытая информация, непрерывные инновации, обучение и совершенствование	Персонал — требующий постоянного развития фактор эффективного функционирования и выживаемости организации
17.Инновационный подход	Стремление обеспечить условия для инновационного поведения работников, для развития творческого потенциала работников и рабочих команд, для поддержания стремления к обновлению и совершенствованию рабочей среды, продукции, услуг, для обеспечения продуктивного сотрудничества рабочих и управленческих команд	Персонал — источник творческих решений, инноваций, обеспечивающих конкурентоспособность и выживаемость в турбулентной внешней среде
18.Клиенто-ориентированный подход	Все взаимодействующие в сфере бизнеса субъекты должны восприниматься друг другом как клиенты, оказывающие друг другу услуги. Менеджер оказывает работнику управленческие услуги, работник предоставляет организации в лице менеджера результаты своего труда. Принципы: «Клиент всегда прав», «Клиент — бог и король»	Персонал — клиентура, получающая управленческие услуги; менеджмент — поставщик управленческих услуг; менеджмент — клиентура, получающая результаты труда персонала; персонал — поставщик результатов своего труда
19. Средовой подход	Организация (обеспечение) благоприятных условий для эффективной деятельности персонала	Персонал — фактор производства, эффективность которого определяется трудовой средой: качеством трудовой жизни, организационной культурой, социально-психологическим климатом. Объект управления — организационная и социальная среда

Название теории, подхода, научной школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
20. Индивидуальный подход	Исследование индивидуальности работника как профессионала и личности, его индивидуального потенциала, обеспечение, по возможности, учета индивидуальности в процессе реализации функций управления и влияния на поведение, направление и темпы развития	Любой работник — сложная уникальная биосоциальная система, личность со своими постоянно изменяющимися потребностями, мотивами, развивающимся потенциалом и качествами
21. Развивающее управление персоналом (РУП)	Интеграция факторов, влияющих на поведение персонала в организации, на основе общей потребности организации и персонала в развитии и объективной заинтересованности друг в друге и опоры друг на друга. Возможности развития определяются внешней и внутренней средой организации и качеством менеджмента	Персонал — система способных и нуждающихся в развитии индивидов и групп; управление осуществляется в интересах развития персонала и организации на основе интеграции факторов, выявленных в рамках всех известных подходов. Менеджеры управляют персоналом в интересах организации, специалисты в области персонала выступают в качестве методистов, экспертов, консультантов для менеджеров в части управления людьми
22. Теория Х и У Д. Мак-Грегора	<p>Основные предположения теории Х:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• среднему человеку свойственно с неприязнью относиться к работе и избегать ее, насколько это возможно. Большинство сотрудников нужно принуждать, контролировать, приказывать или угрожать наказанием;</li> <li>• средний человек предпочитает, чтобы его работа регламентировалась четкими директивами, он стремится избежать ответственности, имеет сравнительно невысокое честолюбие и ставит стабильность превыше всего.</li> </ul>	Управление и влияние на работников и их поведение зависит от восприятия (модели) работника менеджером и условий, способствующих развитию работника

Название теории, подхода, научной школы, концепции	Основные аспекты, предмет исследования	Подход к людям в организации, факторы воздействия на поведение, основной метод управления поведением
	<p>Основные предположения теории Y:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•затрата физической и психической энергии в процессе работы столь же естественное явление, как игра или отдых;</li> <li>•средний человек в действительности не испытывает неприязни к работе;</li> <li>•человек стремится самостоятельно определять направление своей деятельности и осуществлять самоконтроль, чтобы достичь организационных целей, с которыми он согласен;</li> <li>•средний человек обучается при соответствующих условиях, не только чтобы взять на себя ответственность, но и чтобы расширить ее;</li> <li>•способность проявлять относительно высокий уровень воображения, изобретательности и творчества в решении организационных проблем характерна для очень многих людей;</li> <li>•в условиях современной производственной жизни интеллектуальный потенциал среднего человека реализуется лишь частично</li> </ul>	
23. Теория Z У. Оучи	<p>Ключевым фактором повышения производительности труда является вовлеченность работников. Вовлеченность работников крупных японских организаций является следствием внутренне согласованного набора норм, практики и поведенческих моделей, которые основываются на доверии и тесных межличностных связях. Для японских организаций характерен пожизненный наем работников, механизмы контроля, коллективное принятие решений, коллективная ответственность и всеобщая забота об общем деле; все это усиливает степень трудовой вовлеченности</p>	Японские методы управления



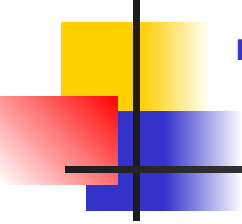
## 2. Понятие и признаки организации

- Честер Барнард (1886-1961) дал краткое и точное определение организации как «системы сознательно координированной деятельности».

Понятие *организации* имеет несколько значений:

- 1) социальный процесс;
  - 2) специфический социальный объект;
  - 3) функция управления.
- Элементы организации – наличие не менее двух человек, единство цели, совместный труд.
  - Формальная организация – группа людей, созданная по воле руководства, для достижения целей предприятия.
  - Неформальная организация – стихийно образовавшаяся группа людей, вступивших в регулярное взаимодействие для достижения определенных целей.

Организация характеризуется рядом *признаков*:

- 
- - *миссия и цель* - раскрывающие, для чего организация создается, зачем выходит на рынок;
  - - *наличие организационной культуры* — принятой в данной организации совокупности ценностей и поведенческих норм, разделяемых ее сотрудниками;
  - - *наличие организационной структуры*, т. е. системы взаимодействия внутри организации, устойчивых связей, выраженных в конкретных организационных формах; способах распределения полномочий и ответственности между подразделениями или специалистами.

- В структуре организации выделяют четыре *подсистемы*:

1) технологическая система поведения;

2) формальная организационная структура, которая зафиксирована в нормативных документах, определяет структуру подчинения, прав, обязанностей, полномочий и ответственности;

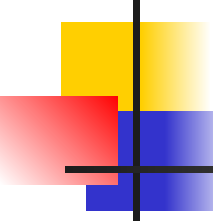
3) неформальная организационная структура, которая не зафиксирована в документах, но решает деловые задачи, цели предприятия не по формальным правилам, а на основе человеческих связей. Чем более выражена неформальная орг.структура, тем хуже предприятие;

4) неформальная межличностная структура отношений в коллективе, симпатии и антипатии.

Руководитель является субъектом всех этих подсистем.

### 3. Типы и виды организации

#### Классификация организаций по типам и видам



Основание классификации	Вид организации
Способ социальной организованности	- Формальные - Неформальные
Форма собственности	- Государственные - Частные - Муниципальные
Отношение к прибыли	- Коммерческие - Некоммерческие
Характер потребностей клиентов	- Индивидуальное и мелкосерийное производство - Серийное производство - Крупносерийное и массовое производство
Формирование отношений внутри организации	- Корпоративные - Индивидуалистские - Эдхократические - Партиципативные
Характер существования	- Реальные - Виртуальные

## Тема 2. Личность и ее развитие в организации



---

### Основные вопросы темы:

1. Понятие «личность». Теории поведения личности.
2. Процесс формирования и развития личности.
3. Взаимодействие личности и организации.

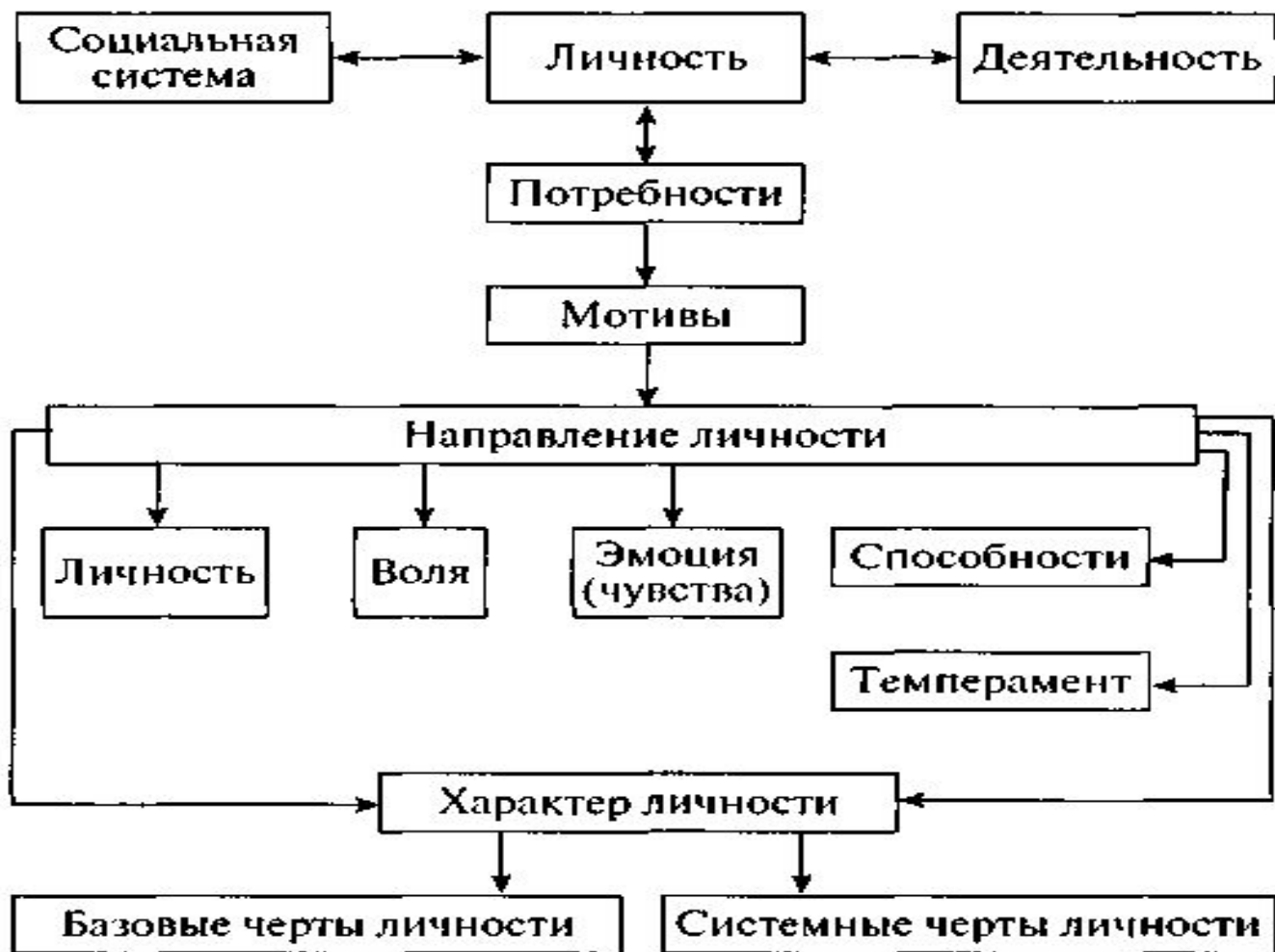
# 1. Понятие «личность». Теории поведения личности

*Личность* — (от лат. *persona*) понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией.

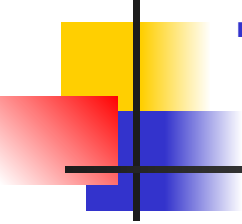
Структура личности – сочетание природных, психических и социальных факторов, проявляющихся в деятельности и поведении.

Природно-биологический блок свойств и качеств личности включает наследственно-генетические, анатомо-физические, антропологические признаки (возрастные, половые, расовые).

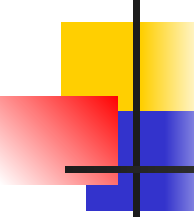
# Социально-психологическая структура личности



# Природа человека

- 
- Субъектом организационного поведения выступает не абстрактный человек, а конкретная личность, включенная в социальную систему. Поэтому, говоря о природе человека, мы будем иметь в виду природу личности.
  - Природу личности отражает ее социально-психологическая структура, в которой принято выделять направленность, характер, темперамент и способности. Ученые рассматривают их как сложные структуры свойств, которые в совокупности составляют систему, характеризующую личность:
  - под **направленностью** понимается система потребностей, мотивов, интересов и идеалов;
  - под **темпераментом** — система природных качеств;
  - под **способностями** — совокупность интеллектуальных, волевых и эмоциональных свойств;
  - под **характером** — синтез отношений и способов поведения.



- 
- **Деятельность** – это форма взаимодействия человека с окружающей средой, благодаря которой он познает и изменяет мир, а также самого себя и условия своего существования.
- 

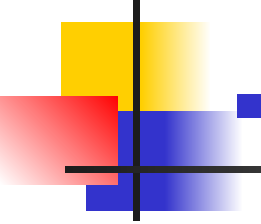
- **Социальная система** – совокупность отношений, которые возникают в результате взаимодействия индивидов.
- **Потребности** – источник активности человека во взаимодействии с окружающей средой.
- **Мотивы** – осознанная потребность.
- **Направленность** – системообразующий элемент структуры личности представляет собой совокупность тенденций, которые в качестве мотивов определяют человеческую деятельность, сами в свою очередь предопределяясь ее целями и задачами. Направленность проявляется через установку человека.

■ Личность как *внутренняя* система:

- Сознание личности – система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций, идеалов, убеждений, мировоззрение;
- Психические процессы – характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;
- Психические свойства, возможности реализации (способности) личности: опыт, навыки, умения;
- Физиологические наследственные качества : темперамент

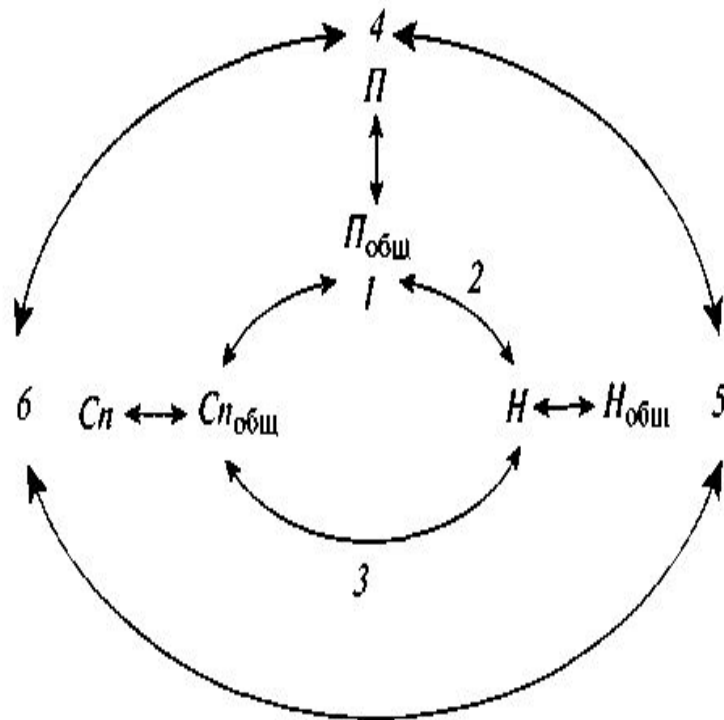
*Внешняя* социальная структура личности характеризуется принадлежностью к различным социальным группам: социально-демографическим, профессионально-квалификационным и др.

# Теории поведения личности



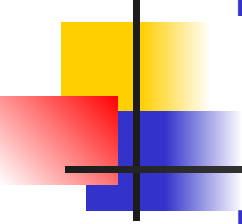
- Теории типов, черт; психоаналитические и психодинамические; бихевиоризм; гуманизм; теории социального научения и др.

# Проектирование поведения

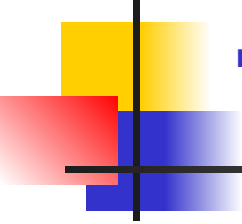


- П-потребности; Н-нормы; Сп-способности
- 1— осознание собственных потребностей;
  - 2— определение их соответствия состоянию внутренних норм (устранение противоречий);
  - 3— определение их соответствия состоянию собственных способностей (устранение противоречий);
- 1 ↔ 2 ↔ 3 — оформление цели;
- 4— соотнесение собственных потребностей с общественными (устранение противоречий);
  - 5— соотнесение собственных норм с общественными (устранение противоречий);
  - 6— соотнесение собственных способностей с общественными (устранение противоречий);
- 4 ↔ 5 ↔ 6 — осознание реальной ситуации

## 2. Процесс формирования и развития личности

- 
- Процесс формирования и развития личности наиболее понятен при рассмотрении трех его компонентов: детерминант, стадий и черт личности.
  - *Детерминанты личности* — это группы факторов, предопределяющие формирование и развитие личности. Наиболее исследованные детерминанты — это биологические, социальные и культурные.
  - *Стадии развития личности.* Этот подход рассматривает каждую человеческую личность как развивающуюся по определенным стадиям во взаимодействии со средой.
  - *Подход с позиций черт личности.* Подход к формированию личности, основанный на выделении ее черт, определяет такое их сочетание, которое лучше всего отражает личность. Принято считать, что черты личности организованы в иерархию, начиная с конкретных реакций и кончая общими стилями психологического функционирования.

### 3. Взаимодействие личности и организации

- 
- В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся *психологический* и *экономический* контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность.
  - Ожидания личности - интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала.
  - Ожидания организации - высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура.

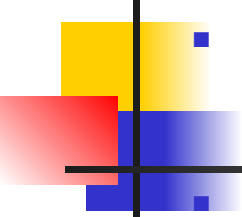
## Тема 3. Коммуникативное поведение в организации

---

Основные вопросы темы:

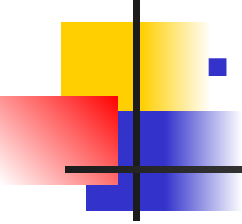
1. Процесс коммуникации.
2. Основные функции коммуникаций.
3. Барьеры на пути эффективных коммуникаций.

# 1. Процесс коммуникации

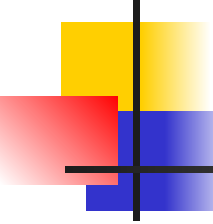
- 
- Термин «коммуникация» соответствует исходному латинскому слову «communicatio» (от communico)—делаю общим, связываю, общаюсь).
  - Процесс коммуникации включает ряд этапов:
    - отправление сообщения (сообщение, послание может кодироваться комплексом коммуникативных символов – слов, действий, жестов и т.п.);
    - его передача (перемещение сообщения по каналам с использованием различных средств);
    - получение (раскодировка сообщения адресатом).
  - Различают следующие основные элементы коммуникации:
    - отправитель/кодировщик;
    - сообщение;
    - канал;
    - получатель (реципиент/декодировщик);
    - восприятие;
    - обратная связь.



## 2. Основные функции коммуникаций

- 
- Коммуникации выполняют ряд основных функций:
    - *информативная* – передача истинных или ложных сведений;
    - *интерактивная* (побудительная) организация взаимодействия между людьми, например, согласование действий, распределение функций, влияние на настроения, убеждения, поведение собеседника путем использования различных форм воздействия: внушение, приказ, просьба, убеждение;
    - *перцептивная* функция – восприятие друг друга партнерами по общению и установление на этой основе взаимопонимания;
    - *экспрессивная* – возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.

# Классификация коммуникаций в организации



Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	-коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий; - межличностные
Форма общения	- вербальные; - невербальные
Каналы общения	- формальные; - неформальные
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	- вертикальные; - горизонтальные; - диагональные
Направленность общения	- нисходящие; - восходящие

### 3. Барьеры на пути эффективных коммуникаций

- *Социокультурные* барьеры возникают: между людьми разных социальных положений и культур. На протяжении своего существования человечество выработало систему социальных ритуалов и условностей. Общественные правила субординации предписывают рамки общения и его стиль, что очерчивается деловым этикетом и этикой деловых отношений.
- *Культурные* барьеры выражаются в затруднении коммуникаций между людьми разных культурных уровней или традиций вследствие разного воспитания, манеры поведения со знакомыми и незнакомыми людьми.
- *Мировоззренческие различия* также могут быть препятствием на пути взаимопонимания.
- *Профессиональные* барьеры выражаются в том, что в каждой профессии есть свои области знаний и свой лексикон.
- *Личностно-психологические* барьеры определяются проблемами психологического климата, системы ценностей, негативными установками друг против друга и предубеждениями.
- *Смысловые* барьеры связаны с проблемами понимания значения и смысла информации.
- *Организационные* барьеры могут быть связаны с удалением участников общения друг от друга, авторитарным стилем управления и отсутствием информированности сотрудников, заведомым искажением фактов.
- *Технические* барьеры возникают при отсутствии или неисправности технических средств связи хотя бы у одного из партнеров.



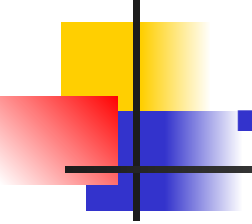
## Тема 4. Мотивация и результативность в организации

---

Основные вопросы темы:

1. Сущность и содержание мотивации.
2. Классификация мотивов трудовой деятельности.
3. Мотивация и стимулирование.

# 1. Сущность и содержание мотивации

- 
- «Мотивация» употребляется в науке в двух основных вариантах. Специалисты психологии обычно *интерпретируют его* как комплекс мотивов, определяющих состояние личности - ее расположенность или нерасположенность к тем или иным действиям, поступкам и оценкам.
  - В менеджменте мотивация связана с процессом побуждения подчиненных к деятельности через формирование мотивов побуждения для достижения личных целей и целей организации.

# Содержательные теории мотивации

	Теории	Автор или основной сторонник	Основные представления
1	Классическая	Форд, Тейлор	Люди будут сильно мотивированы, если их вознаграждение непосредственно связано с производительностью труда
2	Иерархия потребностей	Маслоу	Потребности воздействуют на мотивацию к деятельности. Иерархия пяти групп потребностей представлена в виде пирамиды, в основании которой - физиологические потребности, на вершине - потребность в самореализации
3	ERG (Трех факторов)	Альдерфер	Потребности расположены иерархически, движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно сверху вниз, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня
4	Приобретенных потребностей	МакКлелланд	Потребности приобретаются и развиваются под влиянием обучения и жизненного опыта, при этом рассматривается взаимоотношение отдельных групп потребностей
5	Двух факторов	Херцберг	Потребности делятся на мотивирующие и гигиенические. Гигиенические (условия работы) могут сделать работника несчастным, но не способны мотивировать его. Мотивирующие факторы - это потребности более высокого уровня: признание, содержание работы и возможность роста. Воздействие на мотивацию оказывают только те факторы, которые приводят к развитию состояния удовлетворенности
6	Человеческих отношений	Лайкерт	Руководитель- ключевой фактор мотивации. Он должен дать рабочим почувствовать, что они являются членами команды и значительными лицами

# Процессуальные теории мотивации

	Теории	Автор или основной сторонник	Основные представления
1	Ожиданий	Врум	Поведение, обусловленное мотивацией, является результатом того, как люди воспринимают конкретную ситуацию, что они ожидают от нее и что они думают относительно последствий. Люди ведут себя определенным образом потому, что ожидают получить определенные результаты. Каждый человек характеризуется уникальным сочетанием валентностей (отношение к результатам), инструментальности (значимость результата) и ожиданий (связь между усилиями и результатами).
2	Справедливости	Адамс	Люди стремятся к тому, чтобы их потребности удовлетворялись. Они также хотят, чтобы к ним относились справедливо в отношении распределения работы и поощрений. Работники склонны сравнивать свои усилия («вклад») и получаемое вознаграждение («отдача»).
3	Мотивационная модель	Портер-Лоулер	Мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные переменные и взаимодействуют. Эта связь опосредована способностями, чертами характера и представлением работника о собственной роли. Степень удовлетворенности определяется поощрением и его восприятием, выполнение работы ведет к удовлетворенности.
4	Трудовой мотивации	Аткинсон	Поведение работника рассматривается как взаимодействие индивидуальных качеств личности и восприятия ситуации. Достижение предполагает наличие некоторой цели, ориентации на задачу. В процессе работы у человека формируется мотивы: стремления к успеху и избегания неудач.

# МОТИВАЦИЮ МОЖНО КЛАССИФИЦИРОВАТЬ НА ВИДЫ.

## 1. По основным группам потребностей:

- материальная мотивация – стремление к достатку, более высокому уровню жизни;
- трудовая мотивация – потребность в содержательной, интересной, полезной работе;
- статусная мотивация – стремление к повышению значимости, статуса в организации (формального и неформального).

## 2. По использованным способам:

- нормативная мотивация – побуждение человека к определенному типу поведения посредством нормативного воздействия (информирование, убеждение, внушение);
- принудительная мотивация – использование власти и угроза неудовлетворения потребностей;
- стимулирующая – воздействие на основе стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

## 3. По источникам возникновения:

- внутренняя мотивация – проявляется, когда человек сам формирует мотивы;
- внешняя мотивация – воздействие на субъект происходит извне;

## 4. По направленности на достижение целей:

- положительная мотивация – способствует эффективному достижению целей;
  - отрицательная мотивация – препятствует достижению целей (демотивация).
- Различные виды мотивации не исключают, в взаимодополняют друг друга.



## 2. Классификация мотивов трудовой деятельности

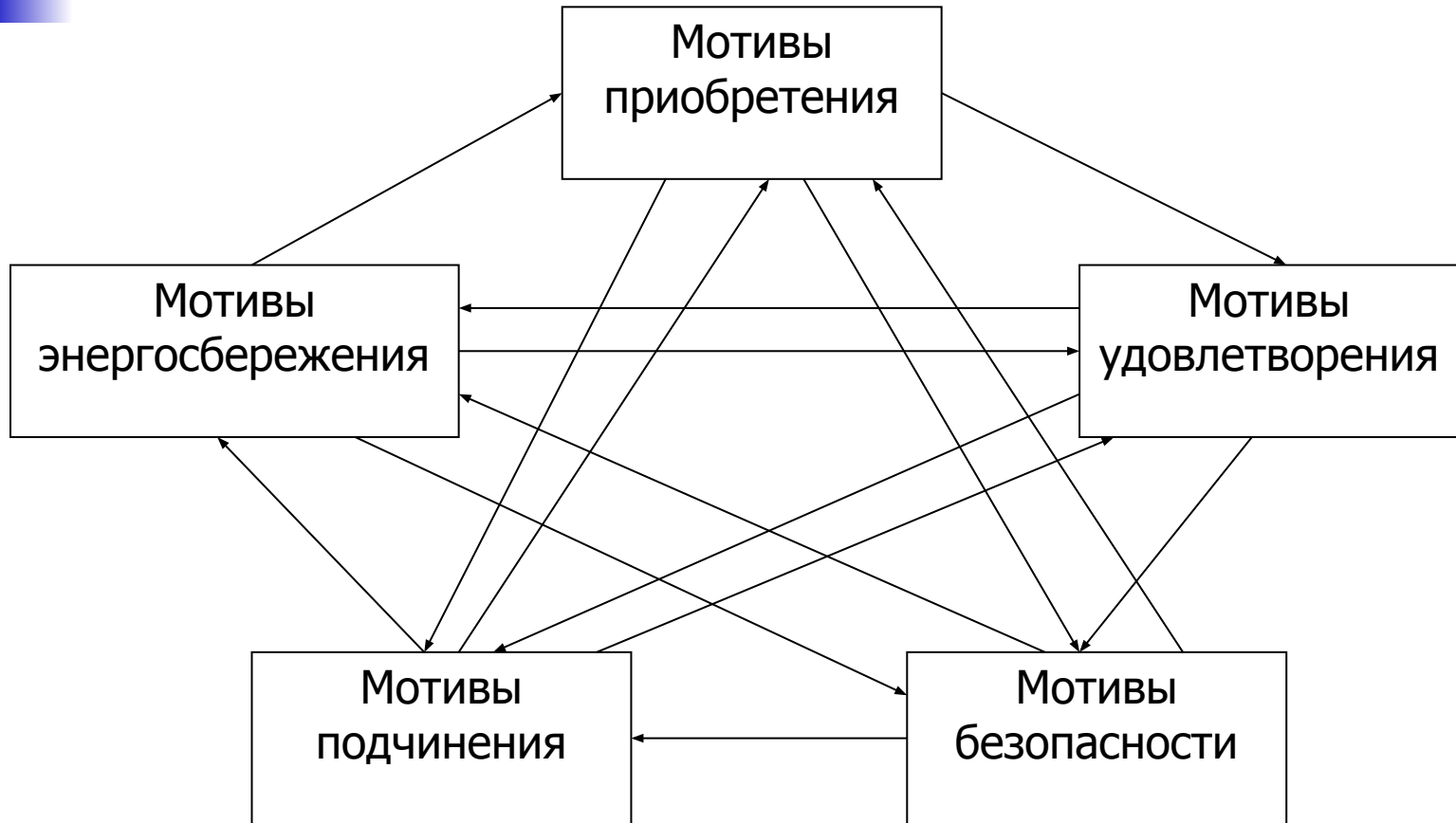
Мотивы поведения	Характеристика мотивов поведения	Факторы, влияющие на мотивы поведения
1. Приобретения	Выбор способа деятельности в целях получения материальных, социальных и психологических вознаграждений за ее результаты	Связь вознаграждений с результатами труда; период времени между результатом и получением вознаграждения; уровень жизни работника; интеллектуальный уровень персонала; средний возраст работника и др.
2. Удовлетворения	Выбор способа деятельности в целях получения положительных эмоций от процесса и (или) результата труда	Наличие и характер ситуаций риска; соответствие структуры личности работника требованиям и условиям профессиональной деятельности; характер деятельности; процесс принятия решений и др.

## Классификация мотивов трудовой деятельности

<p>3.Безопасности</p>	<p>Выбор способа деятельности, ориентированный на избежание нежелательных санкций за ее ненадлежащие результаты</p>	<p>Характер контроля за результатами трудовой деятельности; порядок вынесения санкций; сроки вынесения санкций; информация о вынесении санкций и др.</p>
<p>4.Подчинения</p>	<p>Выбор способа деятельности в соответствии с групповыми нормами и ролевыми предписаниями</p>	<p>Выгоды от совместной трудовой деятельности; сплоченность группы; стаж совместной работы; качественный состав группы (возраст, пол); характер трудовых операций; формы и системы оплаты труда и др.</p>
<p>5.Энергосбережения</p>	<p>Выбор способа деятельности, максимизирующего соотношение ее ожидаемого результата и энергозатрат на его получение</p>	<p>Опыт и стаж персонала; квалификация работника; уровень жизни; общественный статус; интеллектуальный уровень и др.</p>

# Структура мотивационного комплекса

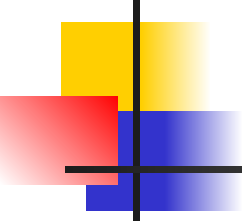
- Активизирующие связи
- Угнетающие связи
- Противоугнетающие связи



### 3. Мотивация и стимулирование

- Очень важным для понимания основных концепций мотивации является *закон результата*, т.е. стремление индивидуума повторять способ деятельности, который уже приводил его к достижению цели, и наоборот, избегать той деятельности, в результате которой потребность осталась неудовлетворенной.
- *Факторы*, определяющие способ деятельности, можно объединить понятием «*мотивы*» - причина, повод к какому-либо действию; а *явления*, усиливающие или уменьшающие силу действия мотивов, - как «*стимулы*» - внешнее воздействие на личность.
- *Стимулирование* надо понимать как процесс создания менеджером совокупности стимулов, которые так изменяют силу действия мотивов, что, согласно закону результатов, работник воспроизводит только те способы деятельности, которые менеджер считает необходимыми для достижения целей организации.

# Тема 5. Формирование группового поведения в организации

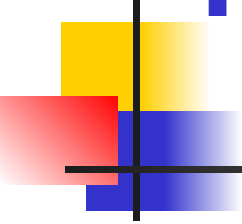


---

Основные вопросы темы:

1. Характеристики группы. Групповая динамика.
2. Команды и командообразование.
3. Особенности и причины межгрупповых конфликтов.

## 1. Характеристики группы. Групповая динамика

- 
- Эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Участвуя в работе группы, человек может существенно изменить свое личностное поведение. Это обуславливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп.
  - *Группа* — относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

# Классификация групп



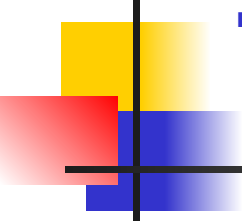
Признак классификации	Виды групп
Размер группы	Большие Малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие Производственные
Уровень развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
Реальности существования	Реальные Условные
Степень формализации (принцип создания)	Формальные Неформальные
Цели существования	Целевые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

## Характеристики группы можно разделить на *основные и ситуационные*

- *Основные* характеристики зависят от группы, определяются характером взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней сотрудников. Они формируются в процессе развития группы - *структура группы, статус — положение работника в группе; рол; нормы; лидерство; групповые процессы; конфликтность.*
- *Ситуационные* характеристики зависят от условий функционирования групп. Они оказывают значительное влияние на работу групп и могут либо способствовать ее улучшению, развитию группового и межгруппового сотрудничества, либо тормозить эти процессы - *размер группы; пространственное расположение; задачи, решаемые группой; система вознаграждений.*



# Факторы группового поведения

- 
- *Профессиональная сработанность группы* – которая формируется в результате совместной работы в коллективе и проявляется в нормах взаимозаменяемости, взаимодополняемости, взаимоответственности и др.;
  - *Морально-психологическая сплоченность* – наличие норм взаимопомощи и взаимоподдержки на основе общности представлений о самих себе;
  - *Межличностная совместимость* – психологическая готовность работников сотрудничать друг с другом;
  - *Целеустремленность и демократичность* – целевая установка руководителем, совместное обсуждение управленческих решений;
  - *Продуктивность и удовлетворенность результатами труда* – показатель профессионально-групповых усилий.

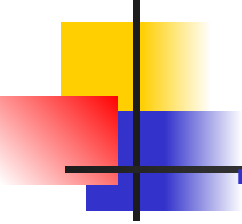
## Группа в своем развитии проходит ряд стадий :

1. *Формирование* — стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой.
2. *Бурление* — для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы.
3. *Становление норм поведения (нормирование) в группе.* Члены группы начинают конструктивно приспособляться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распределение ролей в группе.
4. *Выполнение работы.* Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Для разрешения возможных конфликтов используются групповые дискуссии.
5. *Расформирование.* Группа выполняет свою задачу и расформировывается. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы.

## Ограничения для раскрытия потенциала группы (Майкл Вудкок, Дэвид Френсис)

*Непригодность руководителя* – неспособность его по своим личным качествам сплотить сотрудников, воодушевить их на эффективные приемы работы.

- *Неквалифицированные сотрудники* – несбалансированность функций работников, неадекватное сочетание профессиональных и человеческих качеств.
- *Неконструктивный климат* – нет высокой степени взаимной поддержки в сочетании с заботой о благе каждого сотрудника.
- *Нечеткость целей* – недостаточное согласование личных и коллективных целей, неспособность руководства и персонала к компромиссу.
- *Низкие результаты работы* – коллектив не должен самоутрачиваться на достигнутом, должен проявлять напористость в достижении значимых целей.

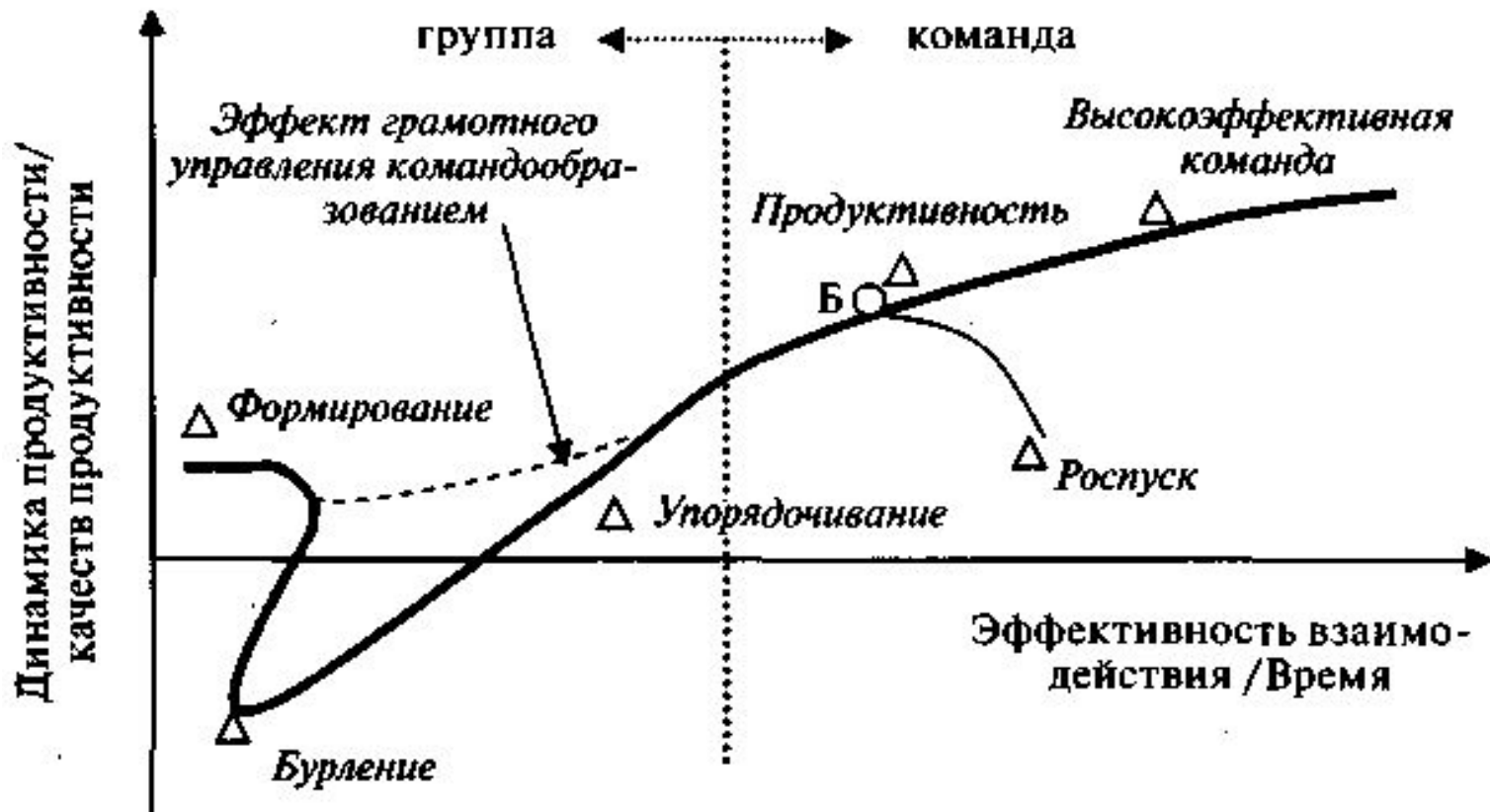
- 
- *Неэффективность методов работы* – значение правильной организации сбора и предоставления информации, принятия правильных и своевременных решений.
  - ~~*Нехватка открытости и наличие конфронтации*~~ – необходимость в свободной критике, обсуждении результатов работы, существующих разногласий.
  - *Недостаточный профессионализм и невысокая культура сотрудников* – сотрудник должен быть энергичен, уметь управлять своими эмоциями, быть готовым аргументировано излагать свою точку зрения.
  - *Низкие творческие способности персонала* – сотрудник должен обладать способностью креативно мыслить и выполнять свою работу.
  - *Неконструктивные отношения с другими коллективами* – отсутствие сотрудничества и обособленность в деятельности

## 2. Команды и командообразование

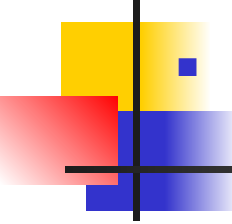
- Групповая *сплоченность* - это сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства.  
Если групповые цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности организации.
- *Команда* — группа равноправных специалистов различной специализаций, работающих как единое целое, проявляющих максимум ответственности и инициативности. Командой следует считать коллектив разномышленников на этапе обсуждения и принятия решения и единомышленников на этапе его реализации. *Команда* рассматривается как вид группы в организации, которой присущ особый командный дух.

# Схема развития команды по Такману

- Вертикальная пунктирная линия обозначает момент превращения группы в команду.
- Точка Б – точка бифуркации, под влиянием факторов команда может развалиться



### 3. Особенности и причины межгрупповых конфликтов

- 
- Конфликт - это столкновение противоположно направленных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов субъектов взаимодействия. Под субъектами взаимодействия следует понимать любых участников конфликтной ситуации (индивидуумы, рабочие группы, организации и т.п.)
  - По степени воздействия на эффективность работы персонала выделяют *неконструктивные* и *(конструктивные) продуктивные* конфликты.
  - По широте конфликта выделяют четыре основных их типа: внутриличностный, межличностный, конфликт между личностью и группой, межгрупповой конфликт.

## Причины конфликтных ситуаций

Они классифицируются на внешние, внутренние, функциональные и причины, вытекающие из неправильной критики:

Внешние причины имеют источник за пределами системы, в которую включены участники конфликта.

Внутренние причины конфликтов вытекают из особенностей межличностных отношений их участников.

Функциональные причины, как правило, неизбежно имеют место в любой организации, т.к. они связаны с разным подходом к решению задач управления.

Причины, вытекающие из неправильной критики связаны с неправильным поведением участников споров и дискуссий.



# Способы разрешения конфликтов

Их условно можно поделить на две категории:

---

- -структурные, когда воздействие оказывается на содержание конфликта (более характерны для продуктивных конфликтов);
- - межличностные - воздействие оказывается на участников конфликтов (чаще применяют для решения неконструктивных конфликтов).



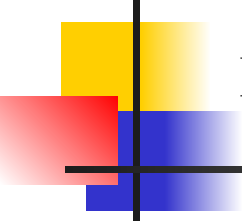
# Тема 6. Анализ и конструирование организации

---

Основные вопросы темы:

1. Анализ отношений в организации.
2. Проектирование и конструирование организации.

# 1. Анализ отношений в организации



При *анализе содержания отношений* членов организации выделяют следующие сферы:

---

- профессиональная - *субординационные* отношения между руководителями и подчиненными; отношения, связанные с *координацией совместной деятельности*; отношения в системе информационного процесса «человек-компьютер»;
- ценностно-мировоззренческая - зависит от *нравственных установок*, преобладающих в данной социальной группе, и соотношений между личными и корпоративными ценностями;
- межличностных отношений - *удовлетворение потребностей* в общении, *самоутверждении личности* в рамках коллектива; *удовлетворение своей профессиональной деятельностью*, формальным и неформальным статусом.

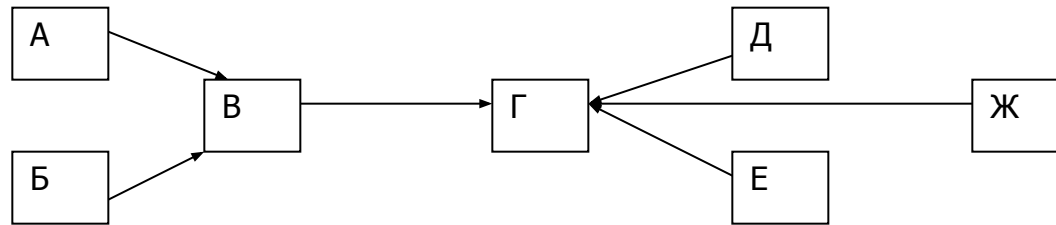


Одним из наиболее эффективных методов исследования человеческих отношений является *социометрический анализ*

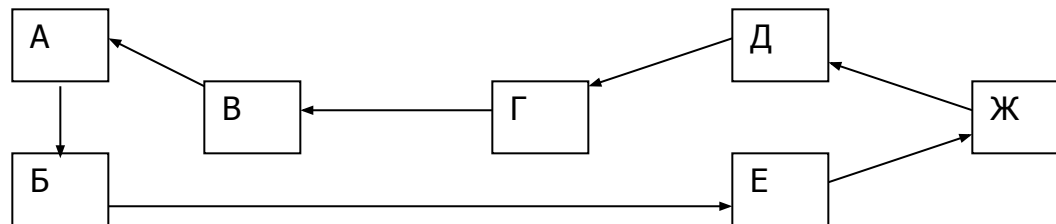
---

- Социометрия - это измерение отношений внутри группы по определенным социальным критериям.
- Предложен этот метод американским психологом Джекобом Морено.
- Социометрический статус имеет цифровую градацию - от положительных до отрицательных значений.
- Сущность взаимных симпатий и антипатий можно наглядно изобразить при помощи так называемой *социограммы*

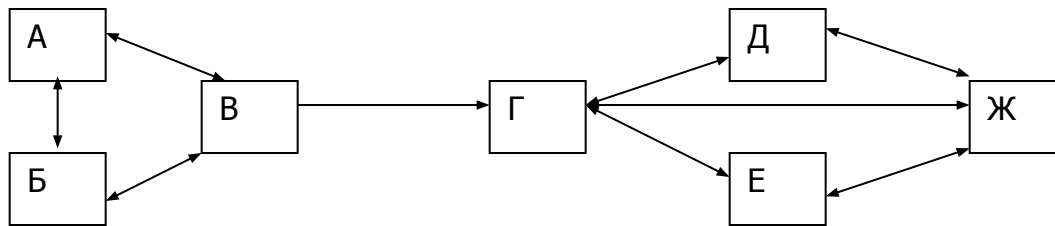
# Основные формы социограммы



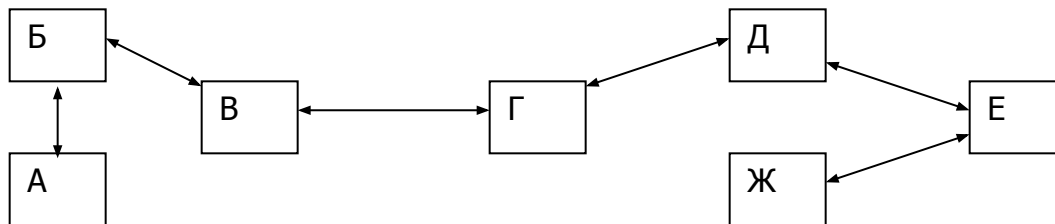
- 1. Звездная социограмма



- 2. Сетевая социограмма

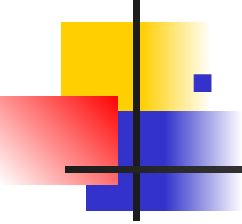


- 3. Социограмма обособленных групп

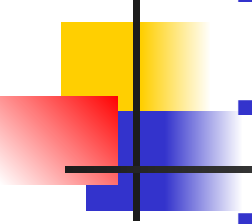


- 4. Цепная социограмма

## 2. Проектирование и конструирование организации

- 
- Проектирование организации, обеспечивающее установление взаимодействия между членами организации с учетом выполняемых ими работ, проявляется в *статическом виде* как структура организации и в *динамическом виде* как процессы, протекающие в организации.
  - Факторы, оказывающие влияние на процесс проектирования организации, как показали многочисленные исследования, носят ситуационный характер:
    - состояние внешней среды;
    - технология работы в организации;
    - стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
    - поведение работников.

## Основные элементы проектирования организации

- 
- - разделение труда и специализация - создание в организации все новых и новых видов работ; функционализм в деятельности;
  - - департаментизация и кооперация - процесс организационного обособления; организационное объединение;
  - - связи между частями и координация - связи в организации: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные;
  - - масштаб управляемости и контроля - схожесть работ; территориальная удаленность работ; сложность работ и др.;
  - - иерархия организации и ее звенность - расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, в виде структуры власти;
  - - распределение прав и ответственности - принцип единства подчинения и система двойного или множественного подчинения;
  - - централизация и децентрализация - концентрации прав принятия решений и передача или делегирование ответственности;
  - - дифференциация и интеграция - деление в организации работ и уровень сотрудничества.



# Тема 7. Управление поведением организации

---

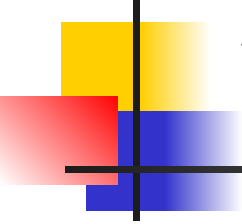
Основные вопросы темы:

1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
2. Корпоративная культура и поведение организации.
3. Формирование репутации организации

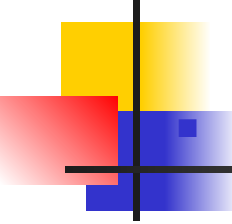
# 1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла

■ *Жизненный цикл организации* - это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад).

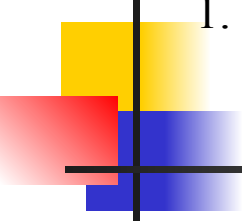
1. Стадия создания организации - цели недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация небольшая, отношения между сотрудниками неформальные, формируется организационная структура управления. Тип лидера — новатор.
2. Стадия роста организации - интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными, усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, образование новых структурных подразделений. Организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии. Создаются новые инструкции, положения, процедуры, нормативы.

- 
3. Стадия зрелости организации - структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. На этой стадии весьма вероятно бюрократичивание аппарата управления организации.
  
  4. Стадия спада организации - организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

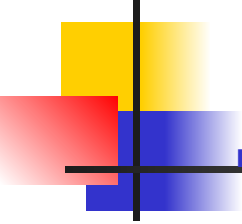
## 2. Корпоративная культура и поведение организации

- 
- *Корпоративная, или, как часто говорят, организационная культура* относится к факторам внутренней среды организации: это образ жизни, мышления, действия и существования.
  - Корпоративная культура обычно отличает конкретную организацию от других. Она ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым.
  - *Корпоративная культура* рассматривается как система общепринятых и разделяемых работниками организации ценностей, убеждений, правил, норм поведения. Она представляет собой композицию базовых постулатов, положений, принимаемых и разделяемых членами организации.

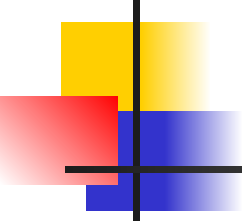
# Составляющие корпоративной культуры:

- 
1. Система ценностей — основные философские положения и идеи, принятые в организации. Они являются ядром культуры и определяют направление деятельности работников, обеспечивающее достижение успеха. Ценности, передаются не путем формальных письменных процедур, а более тонкими методами, например, с помощью историй, мифов, метафор. Организации с сильной культурой имеют богатые и сложные системы ценностей, принятые всеми сотрудниками.
  2. Герои — люди, воплощающие культурные ценности и служащие примером для подражания. Организации с сильной культурой имеют немало героев, которые оказывают заметное влияние на корпоративную культуру.
  3. Церемонии и ритуалы — символические мероприятия, включенные в спланированную повседневную жизнь организации. Организации с сильной культурой уделяют большое внимание разработке ритуалов и требуют от работающих неукоснительного их соблюдения. Они отражают уникальность культуры каждой организации и особенности внутрифирменного управления. Эффективно действующие в одной организации, они могут быть неэффективными в другой.
  4. Культурная сеть организации — скрытая иерархия власти в организации, независимая от титулов и должностей и состоящая из ролей, выполняемых сотрудниками организации. В определенной степени ее можно идентифицировать с неформальной структурой. Служит неофициальным средством связи внутри организации и носителем системы ценностей и мифологии.

### 3. Формирование репутации организации

- 
- Репутация организации представляет собой многоаспектное понятие, во многом определяемое восприятием данной организации, ее продукции на рынке контрагентами (покупателями, клиентами, поставщиками, конкурентами), видением этой организации со стороны ее создателей, владельцев, работников.
  - *Репутация* организации отражает устойчивое мнение о качествах, достоинствах или недостатках организации в определенном сегменте рынка.

# Составляющие репутации

- 
- 
- имидж организации,
  - позиционирование на рынке,
  - отношение к клиентам,
  - авторитет первого лица,
  - известность организации на рынке,
  - престижность как места работы,
  - финансовая стабильность