Владивостокский государственный университет экономики и сервиса
Кафедра философии и психологии

Психология управления персоналом

учебная презентация
для студентов специальности «Управление персоналом»

Старший преподаватель кафедры философии и психологии
Бажин Александр Сергеевич

Структура курса

Тема 1. Введение в курс «Психология управление персоналом»

Тема 2. Основные понятия психологии управления персоналом

Тема 3. Современная гуманитарная парадигма в управлении персоналом

Тема 4. Психология управления персоналом в системе современного менеджмента

Тема 5. Роль психологии в содержании отдельных видов деятельности по управлению персоналом организации

Тема 6. Психологические аспекты отбора, адаптации и высвобождения персонала

Тема 7. Психология управления карьерой в организации

Тема 8. Мотивация профессиональной деятельности

Тема 9. Психология формирования развития корпоративной культуры организации

Тема 1

Введение в курс «Психология управление персоналом»

Управление:

- Вид деятельности по руководству людьми;
- Умение добиваться поставленной цели, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей;
- Область человеческого знания, помогающего осуществить управленческую функцию

Объект психологии управления

Совместная деятельность групп людей по созданию материальных и духовных ценностей, нуждающаяся в организации и управлении

Цель управления

Создать эффективную организацию и затем изменять ее, так чтобы она соответствовала меняющимся задачам и обстоятельствам

Управленческая деятельность

это системообразующий фактор, обеспечивающий целостное функционирование, сохранение и развитие организации.

Основные управленческие функции:

- Циклически повторяющиеся процессы, гарантирующие достижение системы целей
- Эффективное функционирование, сохранение и развитие организации

Менеджер

Специалист по управлению, занимающийся организацией работы группы

Элементы управления

- координация отдельных, но взаимосвязанных действий;
- осуществление контроля над тем, что сделано, с целью проверки соответствия результатов намеченным планам.

Элементы управления:

- решение о поставленной цели и планирование деятельности по ее достижению;
- распределение времени и действий, необходимых для решения задачи;
- мотивация (побуждение) к действиям;

Предметом изучения психологии управления персонала являются отношения между людьми, возникающие по поводу согласования в пространстве и времени производственных ресурсов для достижения поставленной цели

Метод управления - это совокупность (система) управленческих приемов, способствующих обеспечению высокой эффективности деятельности организации

Психологические методы

- Создание положительного морально-психологического климата
- Системы психологической разгрузки
- Формирование малых групп
- Гуманизация процесса труда
  - Исключение монотонности
  - Расширение творчества

Принципы управления – это свод определенных правил, нормативных актов, которые регулируют поведение работника в процессе управления производством и людьми в конкретных экономических и социальных условиях

Школа научного управления

Цель: создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации

Метод исследования: расчленение процесса физического труда и его организации на составные части и последующий анализ этих частей

Основные положения концепции Ф. Тейлора

1. замена эмпирических приемов научным исследованием элементов работы;

2. разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, усилий, движений и т.п. Измерение рабочего времени с помощью «единиц времени»;

Основные положения концепции Ф. Тейлора

3. специализация функций как в производстве, так и в управлении. Каждый рабочий и каждый управленческий работник должен знать, за какую функцию он несет ответственность;

Основные положения концепции Ф. Тейлора

4. подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места, где они могут принести наибольшую пользу;

5. планирование и подготовка работы;

Основные положения концепции Ф. Тейлора

6. разработка точных инструкций каждому работнику, в которых по каждой работе дается описание оптимальных методов их выполнения;

7. Оплата по результатам труда. Дополнительная оплата за перевыполнение норм. Личная заинтересованность является движущим стимулом для большинства людей;

Основные положения концепции Ф. Тейлора

8. Отделение административной работы от производственной. Менеджеры осуществляют функцию планирования, а рабочие - функцию исполнения. Использование вместо линейных функциональных мастеров, осуществляющих руководство рабочими;
9. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения научно разработанной системы и методов организации труда.

Основные задачи менеджмента по Тейлору:

1. Обеспечение наибольшего процветания предпринимателя (получение высоких дивидендов на вложенный капитал, дальнейшее развитие бизнеса)

2. Повышение благосостояния каждого работника (высокая заработная плата, развитие в каждом работнике того потенциала, который заложен в нем природой)

Управление включает шесть основных групп операций:

- техническую и технологическую (производство , изготовление, переработка);
- коммерческую (закупка, продажа, обмен);
- финансовую (привлечение капитала и эффективное управление им);

- охранную (охрана собственности и физических лиц);
- учетную (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки производства, статистика);
- административную (предвидение, организация, распорядительство, координирование и контроль).

14 принципов управления Анри Файоля

1. Разделение труда
2. Полномочия и ответственность
3. Дисциплина
4. Единоначалие
5. Единство направления (дирекции)
6. Подчиненность личных (индивидуальных) интересов общим
7. Вознаграждение персонала

14 принципов управления Анри Файоля

8. Централизация
9. Скалярная цепь (иерархия)
0. Порядок
1. Справедливость
2. Стабильность рабочего места для персонала
3. Инициатива
4. Корпоративный дух

Система – это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Ситуация - это конкретный набор внутренних и внешних факторов, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время

Методология ситуационного подхода

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления
2. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия применения данной методики
3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию
4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы с конкретными ситуациями

Тема 2

Основные понятия психологии управления персоналом

Коммуникация – это процесс обмена идеями, мнениями и информацией, ведущий ко взаимному пониманию

Виды коммуникаций в организации

- Коммуникации между организацией и внешней средой
- Вертикальные (межуровневые) коммуникации
    - Восходящие
    - Нисходящие
- Горизонтальные коммуникации
- Коммуникации между начальником и подчиненным
- Неформальные коммуникации

ЭЛЕМЕНТЫ ПРОЦЕССА КОММУНИКАЦИЙ

- Отправитель – лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее
- Сообщение – собственно информация, закодированная с помощью символов.
- Канал – средство передачи информации
- Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапы процесса коммуникаций

- Зарождение идеи
- Кодирование и выбор канала
- Передача
- Декодирование

КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

Личностные барьеры – это помехи, порождаемые человеческими эмоциями, системами ценностей и неумением слушать собеседника

КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

Физические барьеры – это помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций (неожиданный шум, расстояние, стены и т.п.)

КОММУНИКАЦИОННЫЕ БАРЬЕРЫ

Семантические барьеры возникают на базе ограничений символов, используемых нами в коммуникациях

Состав невербальных коммуникаций

Движение тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качество голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание

Использование среды	Дистанционная близость в общении, чувства «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели; чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени

ЗОНЫ ОБЩЕНИЯ

- Интимная зона (до 50 см)
- Личная зона (50см-1,2 м)
- Социальная зона (1,2 м-3,5 м)
- Общественная зона (более 3,5 м)

Организационные коммуникационные барьеры

- Искажение сообщений
- Информационные перегрузки
- Неудовлетворительная структура организации

Приемы совершенствования коммуникаций в организациях

- Регулирование информационных потоков
- Управленческие действия
- Системы обратной связи
- Системы сбора предложений
- Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи
- Современные информационные технологии

Коммуникационная сеть – это определенное соединение индивидов, участвующих в коммуникационном процессе, с помощью информационных потоков

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими

Основные качества коммуникации:

- Ясность
- Полнота
- Краткость
- Конкретность
- Корректность

Тема 3

Современная гуманитарная парадигма в управлении персоналом

Психологическое влияние в практике управления подразделяется на:

1. Мотивацию
2. Контроль

Мотивация – совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий

Потребность – это состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития, и выступающее источником его активности

Мотив – это:

1) побуждение к деятельности, связанное с удовлетворением потребностей субъекта;
2) осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности

Стимул –
внешнее побуждение активности работника, эффект которого опосредован психикой человека, его взглядами, чувствами, интересами, стремлениями и т.д.

В качестве стимулов могут выступать любые блага, удовлетворяющие значимые потребности человека: отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия.

Закон результата:

степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем

мотивация

Система ***мотивов*** определённого человека

Система ***действий*** по активизации мотивов определённого человека

Осознаваемые мотивы

Неосознаваемые мотивы

Осознанные действия

Неосознанные действия

Теория приобретенных потребностей

- Потребность власти
- Потребность успеха (достижения)
- Потребность причастности

Теория справедливости (равенства) Стейси Адамса

Индивид — человек, который рассматривает оценку организацией его действий с позиций справедливости и несправедливости.

Сравниваемые лица — отдельные люди и группы людей, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий.

Теория справедливости (равенства) Стейси Адамса

Воспринятое вознаграждение индивида — объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности

Воспринятое вознаграждение других — сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица.

Теория справедливости (равенства) Стейси Адамса

Воспринятые затраты индивида — восприятие человеком того, что он внес со своей стороны для осуществления действий и получения результата.

Воспринятые затраты других — представление индивидом о совокупной величине затрат вклада, осуществленного сравниваемыми лицами. Норма — отношение воспринятых затрат к воспринятому вознаграждению.

Теория справедливости (равенства) Стейси Адамса

Норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида

Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других

Организационный контроль – это систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям

Виды контроля:

- Активный
- Аналитический
- Внутренний
- Внешний
- Государственный
- Валютный
- Документальный
- Инспекционный

Формы контроля

- Аттестация
- Аудит
- Бюджетирование
- Выборка
- Дефектовка
- Диспетчеризация
- Досмотр (осмотр)
- Запрос
- Зачет
- Идентификация
- Инспекция
- Испытание
- Контроллинг
- Корректировка
- Мониторинг
- Надзор
- Опробирование
- Отбраковка
- Рейтинг
- Тест
- Цензура
- Фильтрация
- Экзамен

Стадии контроля

- Предварительный (превентивный)
- Текущий (сопутствующий)
- Заключительный (по результатам)

Система контроля
должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от нормативных показателей!

Подходы к контролю :

- Традиционный бюрократический контроль
- Децентрализованный контроль

Бюрократический контроль

-это использование правил, предписываемая политика, иерархия власти, письменная документация, системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов

Элементы бюрократического контроля

- Правила и процедуры
- Управленческие системы контроля
- Властная иерархия
- Отдел контроля качества
- Отбор и обучение
- Технология

Децентрализованный контроль основывается на ценностях, противоположных культуре бюрократического контроля (социальные ценности, традиции, общие для сотрудников воззрения и доверие, способствующие приверженности организационным целям)

Сферы реализации децентрализованного контроля

- Корпоративная культура
- Группа равных
- Самоконтроль
- Отбор и социализация наемных работников

Характеристики эффективного контроля

- Связь со стратегией
- Ориентация на результаты
- Принятие участниками
- Баланс объективных и субъективных данных
- Точность
- Гибкость
- Своевременность
- Экономичность

Тема 4

Психология управления персоналом в системе современного менеджмента

Аттракция

это возникновение привлекательности одного человека для другого

Аттракция у личности как субъекта общения возникает в результате эмоционального отношения, оценка которого порождает целую гамму чувств и проявляется в виде особой социальной установки на другого человека.

Техники формирования аттракции:

- Психологический прием «Имя собственное»
- Психологический прием воздействия улыбкой
- Психологический прием «Золотые слова»
- Психологический прием «Терпеливый слушатель»

Действие психологического приема "Имя собственное"

1. Имя, присвоенное личности, сопровождает ее от первых дней жизни до последних. Имя и личность неразделимы.
2. Когда к человеку обращаются, не называя его по имени, - это обезличенное обращение. Когда же к человеку обращаются по имени, а имя - символ личности, то тем самым вольно или невольно оказывают внимание этой личности.

3. Внимание к данной личности - это утверждение личности.
4. Когда человек получает подтверждение того, что он - личность, это не может не вызвать у него чувство удовлетворения.
5. Чувство удовлетворения всегда сопровождается положительными эмоциями, которые необязательно осознаются человеком.
6. Человек всегда стремится к тому, кто и что вызывает у него положительные эмоции.
7. Если некто вызывает у нас положительные эмоции, то он вольно или невольно притягивает к себе, располагает, т.е. формирует аттракцию.

Основы психологического приема формирования аттракции через улыбку

1. Искренняя улыбка - это сигнал дружеского отношения.
2. Приятное, улыбающееся лицо сигнализирует: "Я Вам друг".
3. Смысл, заложенный в слове "друг" - это защита, поддержка.

аттракцию.

4. Улыбка, несущая информацию о дружеском отношении, удовлетворяет человеческую потребность в защищенности.
5. Чувство удовлетворенности вызывает у человека положительные эмоции.
6. Человек всегда стремится к тому, кто и что вызывает у него положительные эмоции.
7. Если некто вызывает положительные эмоции - то он вольно или невольно формирует

Использование психологического приема: "Золотые слова"

"Золотое слово" - это комплимент. Комплименты - это слова, содержащие небольшое преувеличение в оценке положительных качеств человека.

В этом смысле использование комплимента в общении будет приемом формирования аттракции.

Комплимент

это динамическая система логически упорядоченных вербальных знаков, несущих позитивную, подчеркивающую значимость личности, информацию.

В основе психотехники комплиментарного воздействия на личность лежит феномен психологического внушения.

Комплимент создает очаг раздражения в коре головного мозга и формирует как бы заочное удовлетворение потребности в самосовершенствовании. Эмоционально окрашенный словесный текст комплимента формирует в сознании партнера по общению новое представление собственного "Я" и дает стимул к действиям.

Психологический механизм действия "Терпеливый слушатель"

Признание равенства психологических позиций (предложение поговорить) → Концентрация внимания на интересующей партнера проблеме → Установление визуального контакта → Стимулирование высказываний партнера → Активное выслушивание (эмоциональное подкрепление действий партнера) → Удовлетворение потребности в самовыражении → Образование положительных эмоций → Расположенность к источнику положительных эмоций.

Тема 5

Роль психологии в содержании отдельных видов деятельности по управлению персоналом организации

Самоуправление

это осознанное, целенаправленное, технически организованное воздействие на комплекс систем личности как субъекта общения с целью изменения его состояния в соответствии и целями общения.

Самоуправление

представляет собой системно-интегрированный процесс сознательного воздействия на бессознательные процессы.

Техника аутопсиходиагностики субъекта общения

это система тестов, необходимых для определения личностью собственных индивидуальных особенностей.

Учет этих особенностей, как показывает опыт, необходим для выбора тактики и стратегии общения. Он также необходим при целостном самопрограммировании личности как субъекта общения.

Цель аутопсиходиагностики

в самом общем виде состоит в установлении степени выраженности психических свойств и их индивидуальных взаимосвязей, определяющих своеобразие личности.

Алгоритм аутопсиходиагностики:

- Конституциональный
- Коммуникативный
- Профессионально-управленческий
- Игровой

Тема 6

Психологические аспекты отбора, адаптации и высвобождения персонала

Психотехника овладения инициативой в общении. Инициатива в общении дает возможность:

- - обеспечить управляющую роль в совместных действиях;
- - придать целесообразное направление управленческим формам общения;
- - создать эмоционально-психологическую атмосферу;
- - стимулировать действия своих партнеров и т.д.

Психотехнические приемы завоевания инициативы в общении:

1. *Прямое включение* - сразу же после входа в коммуникативную ситуацию ставьте проблему и высказывайте свою точку зрения на нее.
2. *Экспрессия* - усиливайте вербальный канал воздействия динамикой средств эмоционального воздействия.
3. *Юмор* - используйте приемы пародирования, парадокса, аналогии с юмористической интригой.
4. *Неожиданность* - используйте неожиданную и неизвестную информацию.

5. *"Провокация"* - вызовите на короткое время несогласие с вашей позицией, используйте этот период для подготовки к оценке конструктивных выводов.
6. *Гипербола* - преувеличивайте, чтобы заострить внимание партнера на проблеме.
7. *Прогнозирование* - опирайтесь на свой опыт, планируя ожидаемую в общении реакцию.
8. *Сопоставление всех "за " и "против"* - для вовлечение партнеров в поиск решения проблемы.
9. *Постановка прямых вопросов* - вовлекайте партнеров в действие, дайте им возможность активно проявить себя.

10. *Апелляция к авторитету* - ссылайтесь на авторитетов, цитируйте их.
11. *Сопереживание* - заставляйте слушателей сопереживать с вами.
12. *Коммуникативная дистанция* - сокращайте ее как психологически, так и физически.
13. *Театрализация* - рисуйте словесные картины, играйте событие.

Восприятие - это процесс получения из окружения информации и ее обработки

Процесс восприятия формирует понимание ситуации и поведение индивидуума и поэтому напрямую связан с организационным поведением

Восприятие является уникальной *интерпретацией* ситуации но не точным ее отражением

Внешние факторы внимания

- Интенсивность воздействия
- Размеры
- Контраст
- Повторение
- Движение
- Новизна и узнаваемость

Закономерность интенсивности воздействия

Чем большей интенсивностью обладает внешний раздражитель, тем больше вероятность того, что он будет воспринят

Закономерность размера

Чем крупнее объект, тем больше вероятность того, что он будет замечен

Закономерность контраста

Внешний раздражитель, выделяющийся на общем фоне, или раздражитель неожиданный привлекут больше внимания

Закономерность повторений

Повторяемый внешний раздражитель привлекает внимание в большей степени, нежели единичный

Закономерность движения

Людям свойственно обращать больше внимания на движущиеся объекты, находящиеся в их сфере обзора, нежели на неподвижные

Закономерность новизны и узнаваемости

Объектами привлечения внимания могут служить, как новая, так и знакомая ситуация. Новые объекты или события, находящиеся или происходящие на знакомом фоне, а также знакомые объекты или события в новом окружении привлекут внимание наблюдателя

Внутренние факторы восприятия

- Научение
- Стереотипы восприятия на рабочем месте
- Мотивация
- Личность

Группировка восприятия

- Заполнение пробелов
- Целостность
- Близость
- Подобие

Константность восприятия

Стабильность позволяет личности чувствовать известное постоянство в необыкновенно изменчивой и крайне сложной обстановке

Контекст восприятия

Контекст придает смысл и ценность простым раздражителям, объектам, событиям, ситуациям, а также другим людям в окружающей индивидуума среде

Перцептивная защита

Личность может выстраивать защиту (блокировка или отказ узнавать) против раздражителя или событий в контексте, который ему в личном или моральном плане неприемлем или создает угрозу

Формы перцептивной защиты

- Отрицание
- Модификация и искажение
- Изменение в восприятии
- Признание, но отказ измениться

Объяснение перцептивной защиты

1. Эмоционально значимая информация обладает более высоким порогом восприятия, чем информация нейтрального или не беспокоящего характера

2. Неприятная информация и раздражители могут вызвать появление замещающего восприятия, искаженного, чтобы препятствовать необходимости признать негативную информацию.

3. Важная для человека информация на самом деле порождает эмоции, но эти эмоции могут быть искажены и переадресованы.

Стадии восприятия человека :

1) первое впечатление о человеке
2) более глубокое и широкое знакомство с его личностными характеристиками, стилем поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей

Составляющие восприятия человека :

- воспринимаемый человек
- воспринимающий человек
- ситуация, в которой происходит восприятие

Характеристики наблюдателя

- Понимание самого себя облегчает ясное понимание других
- Черты собственной личности влияют на восприятие тех черт, которые, скорее всего усматриваешь в других
- Люди, которые находятся в ладу с собой, скорее могут увидеть положительное в других
- Точность в наблюдении за другими - это многофакторный навык

Характеристики наблюдаемой личности:

- Статус наблюдаемого оказывает серьезное влияние на восприятие его другими
- Наблюдаемая личность для упрощения процесса восприятия наблюдателем обычно расписывается по категориям (статус и роль наблюдаемого)
- Видимые черты наблюдаемого сильно влияют на его восприятие другими

Атрибуция описывает, как люди объясняют свое поведение и поведение других людей

Виды атрибуции

- Предрасположенная атрибуция объясняет поведение личности внутренними факторами (черты характера, мотивация, способности)
- Ситуационная атрибуция объясняет поведение внешними факторами (подготовка, социальное влияние)

Составляющие управления впечатлением:

- Мотивация впечатления
- Формирование впечатления

Степень мотивации к управлению впечатлением будет зависеть от таких факторов, как значимость произведенного впечатления применительно к стоящим перед личностью задачам, ценность этих задач и расхождение между тем впечатлением, которое человек хочет произвести на окружающих, и впечатлением, которое, по его мнению, другие уже имеют о нем

Формирование впечатления - это важный процесс, который определяет, какого рода впечатление люди хотят произвести на других и что они для этого предпринимают

Факторы, влияющие на характер впечатления, которое люди пытаются создать

- самоидентификация
- желаемый и не желаемый имиджи
- ролевые ограничения
- конечные ценности
- уже имеющийся социальный образ

Стратегии управления впечатлением

- Стратегия недопущения понижения в должности
- Стратегия увеличения шансов на продвижение

Тема 7

Психология управления карьерой в организации

Своеобразие диалога заключается:

- 1) в одновременности воздействия одного партнера на другого;
- 2) в сменяемости позиций воздействующего и отражающего;
- 3) во взаимной интеллектуально волевой активности;
- 4) в обменном характере действий.

Для реального диалога необходимы следующие условия:

- 1) наличие желания и готовности у двух партнеров выразить свою позицию по отношению к актуальной проблеме;
- 2) готовность воспринять и оценить позицию партнера;
- 3) готовность к активному и наступательному взаимодействию;
- 4) наличие у партнеров общей основы и определенных различий в решении обсуждаемой проблемы.

Виды диалога

- Самокритический диалог
- Критический диалог
- Дискуссия
- Беседа
- Публичная речь

Самокритический диалог

- Представляет внутреннее самообщение с целью самооценки, самоанализа.
- Критический самоанализ как форма внутреннего диалога обеспечивает самооценку через взаимодействие двух "Я".
- В самокритическом диалоге оцениваются позиции и поступки личности со стороны внутреннего "Я".

Критический диалог

- Представляет собой коммуникативно-оценочные действия по отношению к отрицательным явлениям или сторонам другого человека, его деятельности, а также всего многообразия общественной жизни.
- В критическом диалоге можно выделить такие фазы: постановка проблемы, анализ причин, ее породивших, оценка действий, приведших к отрицательным последствиям проблемы, конструктивное предложение или изложение позиции на решение проблемы, ответная реакция критикуемого или поддержка другим позиции критикующего.
- Критический диалог эффективен, если в нем диалектическое отрицание сочетается с позитивным освещением проблемы, составляющей объект критики.

Дискуссия

- Дискуссия как форма диалога предполагает управленческое общение с людьми на основе доводов и аргументов с целью найти истину путем всестороннего сопоставления различных мнений.
- Сущность действий в дискуссии состоит в защите или опровержении тезиса.
- При выдвижении тезиса участники дискуссионного диалога исходят из трех технологических условий: тезис должен быть четко сформулирован и ясен оппоненту, тезис должен оставаться неизменным в ходе всего диалога, тезис не должен содержать в себе логических противоречий.
- Дискуссия ставит перед ее руководителем три формы взаимосвязанных задач: задачи по отношению к проблеме, задачи по отношению к группе участников, задачи по отношению к каждому участнику.

Беседа

- беседа в области управленческой деятельности представляет собой целенаправленный, намеренный вид делового общения, которое:
- - направлено на достижение определенных целей, служит решению управленческих целей;
- - связано с необходимостью сделать те или иные выводы на основании анализа мнений и высказываний и выработать соответствующие решения.

С деловой беседой как диалогической формой коммуникативной деятельности связаны следующие преимущества:

- - возможность дифференцированного подхода к предмету обсуждения с учетом коммуникативной цели партнеров;
- - быстрота реагирования на высказывания партнеров, способствующая достижению целей;
- - повышение компетентности руководителя за счет учета, критической проверки и оценки мнений, предложений, идей, возражений и критических замечаний партнеров;

- сознание общности всех участников беседы и влияния этого фактора на формирование личных качеств партнеров;
- возможность дифференцированного подхода к учету и оценке субъективных и объективных факторов проблемы в комплексе;
- ощущение собственной значимости и повышение компетентности партнеров в результате критического разбора других точек зрения по данной проблеме;
- отождествление себя с целями и задачами и ощущение причастности к решению затронутой в беседе проблемы.

Публичная речь

- Публичная речь является диалогической формой коммуникативной деятельности при условии, если она реализуется в непосредственном психологическом контакте. Такой контакт предусматривает обязательное наличие психологического взаимодействия между тем, кто произносит речь (инициатор общения), и тем, кто ее воспринимает (реципиент).
- Публичная речь менеджера является средством управления эмоциональным состоянием реципиента. Она используется при презентациях и рекламе

Модель проведения деловых переговоров

I этап
Подготовка
переговоров

↓

II этап
Проведение
переговоров

↓

III этап
Решение проблемы
(завершение переговоров)

↓

IV этап
Анализ итогов
деловых переговоров

ПОДГОТОВКА ПЕРЕГОВОРОВ

- место, дата и время встречи;
- состав участников;
- вопросы для обсуждения;
- альтернативы на случай контрпредложений;
- ответственный за подготовку справочных материалов (образцов товаров, каталогов, рекламы);
- ответственный за встречу и проводы представителя другой стороны;
- ответственный за организацию угощения в ходе переговоров;
- ответственный за организацию и проведение приема после переговоров.

Предметом переговоров является список взаимопринятых предложений из пакетов предложений участников переговорного процесса

Интересы - это неуловимые мотивы, которые приводят вас к принятию позиции.

Это реальные цели, потребности или желания, которые находятся за тем, что вы говорите, хотите или желаете сделать

Позиция -
сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (система предложений) о распространении влияний в зоне конфликта

Требования к формулировке позиции

1) Позиция должна быть сформулирована ясно и четко
2) Основные положения позиции должны быть сформулированы однозначно
3) Формулировка позиции должна избегать образности
4) Позиция должна формулироваться предельно лаконично

5) Формулировка позиции не должна содержать условных предложений
6) Позиция должна излагаться конкретно и избегать абстрактных определений
7) Формулировка позиции не должна содержать противоречия или самоотрицания

АНАЛИЗ ИТОГОВ ДЕЛОВЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

- сравнение целей переговоров с их результатами
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров
- деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся

Направления анализа переговоров

- анализ сразу после завершения переговоров
- анализ на уровне высшего руководства организацией
- индивидуальный анализ деловых переговоров

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СИЛЫ

- Участники переговоров – противники
- Цель переговоров – победа
- Средства – любые

«для достижения цели любые средства хороши»

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СИЛЫ

- требования уступок в качестве условий для продолжения отношений;
- выражение недоверия;
- жесткое отстаивание своей позиции;
- неприкрытые угрозы;
- сокрытие своих истинных намерений;
- требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;
- явное стремление выиграть состязание воль;
- всевозможное давление

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СЛАБОСТИ

- Участники переговоров – друзья
- Цель переговоров – соглашение
- Средства – те, которые обеспечивают соглашение

ПЕРЕГОВОРЫ С ПОЗИЦИИ СЛАБОСТИ

- сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения согласия;
- изменение позиции;
- выработка и представление предложений;
- раскрытие своих намерений;
- способность поддаваться давлению;
- стремление избежать состязания воль.

МЕТОД ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ ПЕРЕГОВОРОВ

- Участники переговоров –не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему
- Цель переговоров – не победа и не хорошие отношения, а поиск разумного решения проблемы

Положения метода принципиальных переговоров

- Люди. Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров
- Варианты. Прежде чем решить что делать, выделите круг возможностей
- Интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей
- Критерии. Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой- то объективной норме.

Тактика метода принципиальных переговоров

- быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;
- продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;
- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;

- анализировать и обсуждать все предложения;
- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;
- разрабатывать много вариантов выбора, откладывая принятие решения;
- настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

цели партнера

- защитить себя от принятия невыгодного соглашения
- достичь соглашения, которое учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны

8 ключевых концепций переговоров

- Встаньте над проблемой
- Отделите людей от проблем
- Станьте на их сторону
- Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях
- Придумайте варианты взаимной выгоды
- Используйте объективные критерии для продвижения к решениям
- Разработайте и имейте в виду ЛАСДП
- Постройте золотой мост к согласию

Наиболее распространенные виды переговоров:

- Деловой разговор
- Беседа
- Обсуждение и собеседование
- Спор, полемика, дискуссия, дебаты, прения, диспут
- Торги
- Многосторонние переговоры

Спор, как вид аргументации, широко применяется при обсуждении спорного положения.

Спор – процедура, в которой один доказывает, что какая-то мысль верна, а другой – что она ошибочна.

Основные черты спора:

1. Наличие субъектов с различными мнениями
2. Равенство субъектов в процессе обмена мнениями
3. Предмет спора – спорное положение
4. Наличие борьбы мнений
5. Характер обсуждения – это отклонения, отрицания, неприятия

Дискуссия – это деятельность, которая в отличие от спора не разъединяет, а соединяет стороны.

Средства дискуссии – не мнения сторон, а обоснование позиции.

Основные черты дискуссии:

1. Субъектная структура внешне такая же, как и в споре. Но ее объекты представлены не адресатом, а оппонентом.
2. Тезисы сторон являются взаимодополняющими
3. Обсуждение спорного положения связано с всесторонностью анализа, коллективной деятельностью

Полемика –

это вид аргументации в переговорах, основанная на непримиримости оснований, враждебности.

Основные черты полемики

1. Полемика – это борьба, конфликт мнений
2. Полемика никак не связана с компромиссом, т.к. она обусловлена непримиримостью
3. С мнением оппонента
4. Полемика – это диалектическое отрицание

Диспут – это всегда публичный спор.

Предмет диспута – научная или общественно значимая проблема

Дебаты и прения – вид аргументации, предназначенный для обмена мнениями в публичной форме тех или иных тезисов, высказанных в докладе, речи, выступлении и т.д.

Влияние – это любое поведение человека, которое вносит изменение в поведение, ощущения, отношения и т.п. другого человека

Власть –
это возможность влиять на поведение других людей

Лидерство –
это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность

Власть, основанная на принуждении
Влияние через страх

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности

Власть, основанная на вознаграждении

Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

Влияние через традицию

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг - подчиняться им. Он или она исполняют приказания влияющего, т.к. традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя

Влияние через харизму

Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

Влияние через разумную веру

Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность

Власть информации

базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым

Власть связей

строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее.

При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние.

Лидерство – это тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей

Основные качества лидера

- Мечтательность
- Неравнодушие
- Творчество
- Гибкость
- Умение вдохновить людей
- Новаторство
- Решительность
- Воображение
- Склонность к экспериментам
- Инициатива в осуществлении перемен
- Обладание личной властью

Основные качества менеджера

- Рациональность
- Склонность давать советы
- Настойчивость
- Умение решать проблемы
- Трезвость мышления
- Аналитический склад ума
- Применение структурного подхода
- Осторожность
- Властность
- Умение стабилизировать ситуацию
- Обладание должностными полномочиями

Теории лидерских качеств

Личные качества – множество атрибутов индивида, включая различные аспекты его личности, темперамент, потребности, мотивы и ценности

Навыки – способность эффективно выполнять различные виды когнитивной или поведенческой деятельности

Стиль руководства –

это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным с целью оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей

Стиль руководства отражает:

- степень, до которой руководитель делегирует полномочия подчиненным;
- используемые типы власти;
- о чем прежде всего заботится: о хороших отношениях или о выполнении задач

Субституты (заменители) руководства делают ненужным или излишним руководство менеджера

Нейтрализаторы руководства препятствуют менеджеру продемонстрировать определенные образцы поведения

Усилители руководства – факторы, способствующие увеличению влияния лидера на работников

Коучинг

- Роль руководителя заключается в правильном подборе игроков, в обучении и развитии подчиненных
- Руководители-тренеры воспринимают свой стиль управления как поддерживающий, но временами им необходимо грубо «встряхнуть» подчиненных, отправить кого-то на «скамейку запасных», проявить жесткость

Тема 8

Мотивация профессиональной деятельности

Группа – это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние на себе

Формальные группы создаются руководством для организации производственного процесса. Их функция – выполнение целей и задач организации

Неформальная организация – это спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то определенной цели

Групповые нормы — это разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки

Виды группового нормативного регулирования

- Групповое давление
- Групповое принуждение
- Влияние на индивидуальные ценности

Причины вступления людей в неформальную организацию

- Чувство принадлежности
- Взаимопомощь
- Защита
- Общение
- Симпатия

Основные типы формальных групп

- Группа руководителя
- Целевая группа
- Комитет

Социальная **структура группы**

- статусно-ролевые отношения;
- профессионально-квалификационные характеристики
- половозрастной состав

Статус –
это социальный ранг личности в группе, это мера уровня признания, уважения и принятия личности ее участниками

Типичные символы статуса

- Мебель (например, стол для конференций)
- Расположение рабочего места
- Оборудование на рабочем месте (компьютер, факсимильный аппарат)
- Тип рабочей одежды (костюм)
- Привилегии (служебный автомобиль, членство в клубе)
- Прикрепленные работники (личный секретарь)
- Право распоряжаться финансами

Основные источники статуса сотрудника организации

- Образование
- Способности
- Условия работы
- Квалификация
- Оплата труда
- Род занятий
- Возраст
- Стаж работы

Роль –
это образец действий, ожидаемых от индивида при выполнении деятельности, имеющей отношение к другим людям.
Роль отражает положение человека в социальной системе его права и обязанности, его властные полномочия, ответственность

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В ГРУППЕ

- "Лидер"
- "Реализатор"
- "Генератор идей"
- "Объективный критик"
- "Организатор, или начальник штаба"
- "Снабженец"
- "Душа группы"
- "Отделочник, или контролер"

Рабочая команда – это небольшая группа стремящихся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников

Типы рабочих команд

- Функциональная команда
- Проблемно-ориентированная команда
- Самоуправляемая команда
- Межфункциональная команда

Групповая динамика –
это процесс взаимодействия членов группы на основе взаимозависимости и взаимовлияния в целях удовлетворения как личных, так и групповых интересов и потребностей

Факторы, влияющие на эффективность работы группы

- Размер
- Состав
- Групповые нормы
- Сплоченность
- Групповое единомыслие
- Конфликтность

Комитет –
это особого рода совещание группы, на котором ее членам в соответствии с исполняемыми ролями делегированы права (один участник - один голос) для принятия оперативных решений

ТИПЫ КОМИТЕТОВ

- Специальный – временная группа, сформированная для выполнения определенной цели
- Постоянный комитет – перманентно действующая группа внутри организации

Ситуации, в которых предпочтительно использовать комитеты

- Решение проблемы требует большого опыта в конкретной области
- Необходимость принятия непопулярного решения

Ситуации, в которых предпочтительно использовать комитеты (продолжение)

- Необходимость поднятия морального настроя коллектива
- Координирование работы разных подразделений
- Нежелательность концентрации всей власти в руках одного человека

Характерные ошибки при использовании комитетов

- Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета
- Неправильно определенная численность комитета
- Потери времени

Характерные ошибки при использовании комитетов (продолжение)

- Замедленное принятие и выполнение решений
- Принятие компромиссных решений
- Чрезмерные затраты
- Единомыслие

Тема 9

Психология формирования корпоративной культуры организации

ПЛАНИРОВАНИЕ –

это процесс определения целей организации и средств их достижения

ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

- Стратегические цели – общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем.
- Стратегические планы определяют действия, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей (до 5 лет).

ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

- Тактические цели – результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы.

- Тактические планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей (1 год).

ЦЕЛИ И ПЛАНЫ

- Операционные (оперативные) цели – конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники.
- Операционные (оперативные) планы разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов.

ОДНОРАЗОВЫЕ ПЛАНЫ

разрабатываются для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем.

- Программы
- Проекты

Проекты

- Набор планов, направленных на достижение определенной цели
- В сравнении с программами отличаются меньшими масштабами и сложностью, ограниченным горизонтом планирования
- Часто являются частью крупной программы

Пример: ***создание разгонного блока многоразового космического корабля***

Программы

- Планы достижения определенных целей
- Крупные проекты, выполнение которых может потребовать нескольких лет
- Масштабные планы; могут включать в себя несколько проектов

Пример: ***создание орбитальной космической станции***

ПОСТОЯННЫЕ ПЛАНЫ

используются для координации повторяющихся рабочих заданий.

- Политика фирмы
- Правила
- Процедуры

Политика

- Общее руководство действиями
- Основывается на общих целях / стратегическом плане организации
- Определяет рамки для принятия решений

Примеры: ***политика отказа от курения на рабочем месте; политика в отношении сексуальных домогательств***

Правила

- Относятся к одной области деятельности
- Описывают надлежащее выполнение тех или иных действий
- Могут применяться в зависимости от условий

Пример: ***запрет на курение в местах хранения легковозгараемых материалов***

Процедуры

- Иногда называются стандартными операционными процедурами
- Детально описывают последовательность шагов, направленных на достижение определенного результата

Примеры: ***процедура возврата денег, процедура рассмотрения жалоб работников***

СИТУАЦИОННЫЕ ПЛАНЫ, ИЛИ СЦЕНАРИИ

определяют порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций или экономического кризиса

Стратегическое планирование – это набор действий и решений по формулированию и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей

ОСНОВНЫЕ ВИДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В РАМКАХ ПРОЦЕССА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

- Распределение ресурсов
- Адаптация к внешней среде
- Внутренняя координация
- Организационное стратегическое предвидение

Необходима постановка следующего управленческого цикла:

- мониторинг и анализ факторов внешней и внутренней среды,
- выработка решения и моделирование будущего состояния компании,
- разработка стратегического плана,

Миссия –

это общая цель фирмы , объединяющая все аспекты ее деятельности и декларирующая то, чему фирма хочет себя посвятить

Заявление о миссии должно:

- отличать организацию от других организаций;
- описывать задачу, которую организация хочет выполнить (не обязательно ту, которую она выполняет сейчас);
- быть простым.

Миссия организации обычно отвечает на следующие вопросы:

- Кто наш клиент?
- Какие товары или услуги мы ему предлагаем?
- Кто такие мы как продавцы товаров или услуг?
- Каковы наши ценности?
- Что делает нас уникальными и отличными от других?

Цели в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации.

Важность определения целей связана с тем, что они:

- являются фундаментом для процесса менеджмента в целом;
- определяют способы повышения эффективности организации;
- лежат в основе принятия любого делового решения;
- служат руководством для формирования конкретных плановых показателей.

Критерии формулировки цели (SMART-анализ)

- Specific
- Measurable
- Area bounded
- Realistic
- Time bound

- Конкретность
- Измеримость
- Привязанность к территории
- Достижимость (реалистичность)
- Срок достижения

ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ РУКОВОДСТВУ СЛЕДУЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ

- Прибыльность
- Рынки
- Производительность (эффективность)
- Продукция
- Финансовые ресурсы

ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ РУКОВОДСТВУ СЛЕДУЕТ ОПРЕДЕЛЯТЬ ЦЕЛИ (ПРОДОЛЖЕНИЕ)

- Производственные мощности, здания и сооружения
- Исследования и внедрение новшеств
- Организация (изменения в структуре или деятельности)
- Человеческие ресурсы
- Социальная ответственность

АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ

- Анализ будущих целей конкурентов
- Оценка текущей стратегии конкурентов
- Обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании
- Углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов

ПЭСТ-анализ –
метод исследования событий, происходящих в макросреде организации (Политические, Экономические, Социокультурные, Технологические факторы)

Возможности –

это особенности внешней среды, которые, возможно, будут способствовать достижению организацией стратегических целей

Угрозы –
это факторы внешней среды, которые могут препятствовать достижению стратегических целей

Анализ внутренней среды организации

- маркетинг
- финансы (бухгалтерский учет)
- операции (производство)
- человеческие ресурсы
- культура и имидж фирмы

Обследование функции маркетинга (продолжение)

- Рыночные исследования и разработки.
- Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.
- Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.
- Прибыль

Сильные стороны –
это позитивные внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей
(наличие офиса, оборудования, источников финансирования и т.д.)

Слабые стороны –
это внутренние характеристики фирмы, негативно воздействующие или ограничивающие ее деятельность
(отсутствие ресурсов, несогласованность действий и т.п.)

SWOT-АНАЛИЗ

– это инструмент диагностики, применяемый для исследования сильных и слабых сторон организации, а также оценки окружения с точки зрения неиспользованных возможностей и потенциальных угроз или опасностей (Strengths - силы; Weaknesses - слабости; Opportunities - возможности; Threats - угрозы)

Стратегия – принятие решений о том, в чем должен заключаться бизнес организации, где он будет осуществляться и как компания добьется поставленных целей

Корпоративная стратегия относится к выбору фирмой бизнеса, рынков и видов деятельности и определяет общие границы и направления развития организации

Важнейшие направления корпоративной стратегии

- Освоение и укрепление позиций в новых отраслях
- Повышение производительности всех подразделений
- Превращение элементов межфирменного соответствия в конкурентное преимущество
- Установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов в пользу самых перспективных подразделений

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ)

- СБЕ – это сфера бизнеса, занимающая особое место в стратегическом планировании
- СБЕ самостоятельно участвует в конкурентной борьбе (имеет нескольких конкурентов)
- У СБЕ есть свой менеджер, который отвечает за прибыльность, контролирует факторы, влияющие на прибыльность компании
- Продукты, производимые СБЕ заменимы один на другой

Конкурентные стратегии по М. Портеру

- Лидерство по издержкам
- Дифференцирование
- Фокусирование

Наиболее распространенные, проверенные практикой и описанные в научной литературе стратегии обычно называют базисными или

эталонными

Стратегии связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов:

- Продукт
- Рынок
- Отрасль
- Положение фирмы внутри отрасли
- Технология

Стратегии концентрированного роста

- Стратегия усиления положения на рынке
- Стратегии развития рынка
- Стратегия развития продукта

Стратегии интегрированного роста

- Стратегия обратной вертикальной интеграции
- Стратегия вперёд идущей вертикальной интеграции

Стратегии диверсифицированного роста

- Стратегия центрированной диверсификации
- Стратегия горизонтальной диверсификации
- Стратегия конгломеративной диверсификации

Стратегии сокращения

- Стратегия ликвидации
- Стратегия "сбора урожая"
- Стратегия сокращения
- Стратегия сокращения расходов

Ключевые факторы при выборе стратегии

- Сильные стороны отрасли и сильные стороны рынка

Ключевые факторы при выборе стратегии

- Цели фирмы
- Интересы и отношение высшего руководства
- Финансовые ресурсы
- Квалификация работников

Ключевые факторы при выборе стратегии

- Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям
- Степень зависимости от внешней среды
- Временной фактор

Оценка выбранной стратегии

Основной критерий – приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой своих целей?

Оценка выбранной стратегии

- Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения

  (В какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.)

Оценка выбранной стратегии

- Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям организации

  (Насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию и т.п.)

Оценка выбранной стратегии

- Приемлемость риска, заложенного в стратегии

- реалистичность предпосылок, заложенных в основу стратегии;
- К каким негативным для фирмы последствиям может привести провал стратегии;
- Оправдывает ли возможный положительный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Реализация стратегии в организации

Тактика –

это план, разработанный менеджерами среднего звена, который определяет конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей

Реализация стратегии в организации

Политика –

это общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей

Реализация стратегии в организации

Процедура – это последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации, имеющей тенденцию к повторению

Реализация стратегии в организации

Правило –

это гарантия выполнения конкретных действий конкретными способами в специфической единичной ситуации

Выполнение стратегии направлено на решение следующих задач:

- Установление приоритетности среди административных задач
- Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами
- Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией

Стратегические изменения

- Перестройка организации

  (организация меняет отрасль, продукт, место на рынке; необходимо изменение организационной культуры)

- Радикальное преобразование

  (отрасль не меняется, но в ней происходят радикальные изменения; необходимо изменение организационной структуры)

Стратегические изменения

- Умеренное преобразование

(организация выходит на рынок с новым продуктом;

изменение производственного процесса, маркетинга)

- Обычные изменения

(преобразования в маркетинговой сфере)

- Неизменяемое функционирование

(неизменная реализация одной и той же стратегии)

Основные области проведения стратегических изменеий:

- Организационная структура
- Организационная культура

Список рекомендованной литературы

- А. К. Семенов, Е. Л. Маслова, Психология и этика менеджмента и бизнеса, (Дашков и К*, 2006)
- В. Л. Полукаров, В. И. Петрушин ; Моск. ин-т управления, Психология менеджмента, (КНОРУС, 2008)
- Е. П. Ильин, Мотивация и мотивы, (Питер, 2008)
- Л. Дэкерс ; [пер. с англ. Д. Ю. Кралечкина, Л. Е. Переяславцевой, Ю. А. Трепалиной], Мотивация: теория и практика, (ГроссМедиа, 2007)
- М. И. Бухалков, Управление персоналом, (ИНФРА-М, 2008)

Список рекомендованной литературы

- 6Н. И. Прокофьева, Психологические аспекты ведения переговоров, (ГроссМедиа, 2007)
- Э. Мерманн, Коммуникация и коммуникабельность. Практические рекомендации для открытой коммуникации, (Гуманитарный Центр, 2007)
- Э. Мерманн, Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации, (Гуманитарный Центр, 2007)