

<b>Теоретический материал дисциплины</b>	
→	<b>Тема 1. Теория поведения человека в организации</b>
→	<b>Тема 2. Личность и ее развитие в организации</b>
→	<b>Тема 3. Коммуникативное поведение в организации</b>
→	<b>Тема 4. Мотивация и результативность в организации</b>
→	<b>Тема 5. Формирование группового поведения в организации</b>
→	<b>Тема 6. Анализ и конструирование организации</b>
→	<b>Тема 7. Управление поведением организации</b>
→	<b>Тема 8. Лидерство в организации</b>
→	<b>Тема 9. Изменения в организации</b>
→	<b>Тема 10. Персональное развитие в организации</b>
→	<b>Тема 11. Управление нововведениями в организации</b>
→	<b>Тема 12. Поведенческий маркетинг</b>
→	<b>Тема 13. Организационное поведение в системе международного бизнеса</b>

## Тема 8. Лидерство в организации




---

### **Основные вопросы темы:**

- 1. Организационное лидерство.**
- 2. Власть и влияние.**

# 1. Организационное лидерство



В любой группе есть лидер. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей.

Руководитель назначается официально извне, а лидер выдвигается «снизу».

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации руководящей должности называется *формальным лидерством*.

Неформальный лидер – это член коллектива, собирающий относительно большее число голосов при любой ситуации выбора.

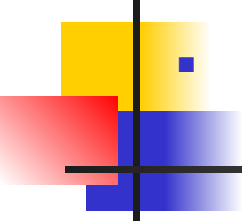
**Лидерство** – способность влиять на людей, чтобы достигать организационных целей.

**Лидер организации** — индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества.

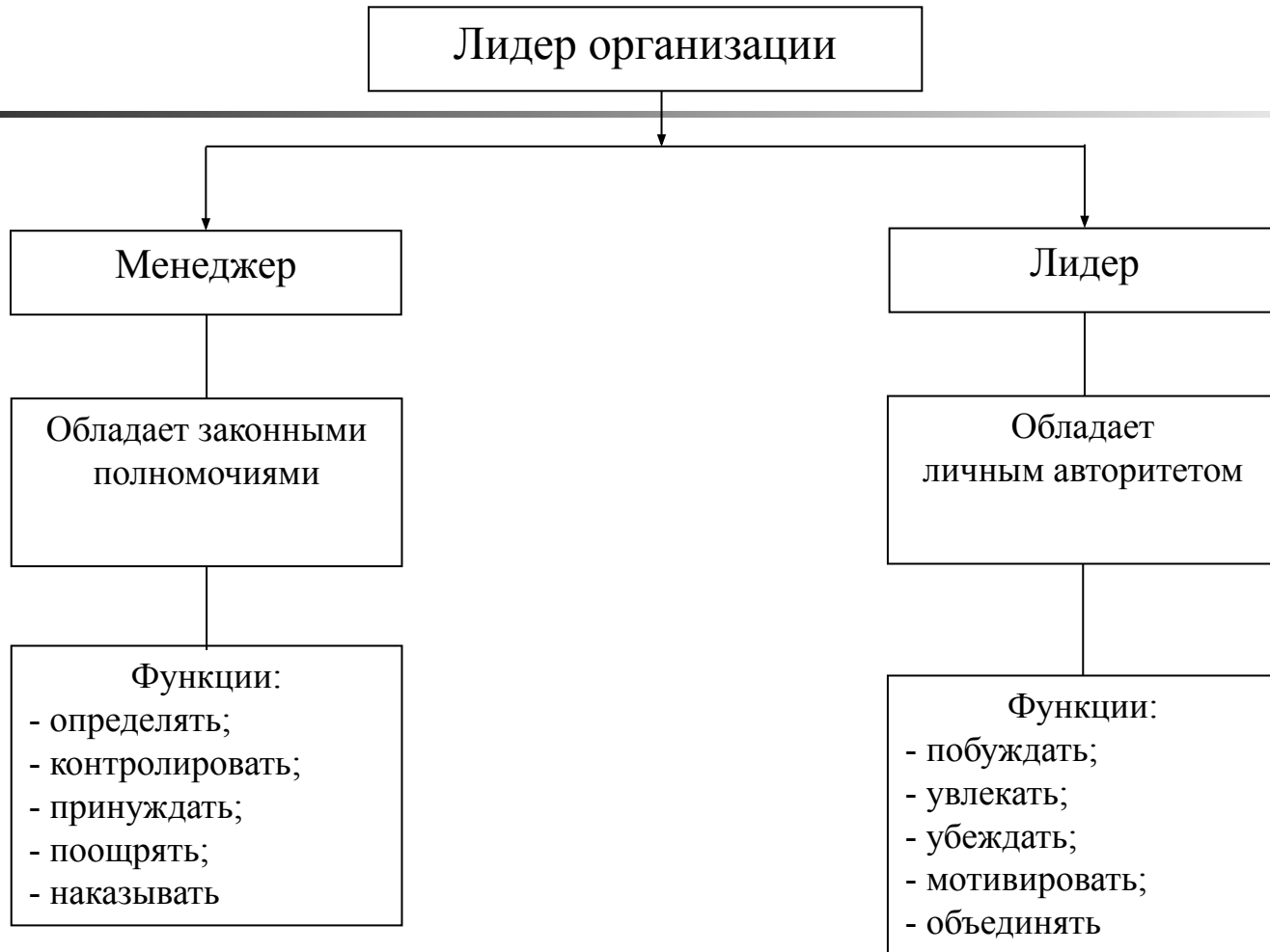
Как менеджер лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер он использует силу личностного влияния на подчиненных.

# Теории лидерства (концепции)

- Теория черт (Стогдилл, О.Тид, У.Беннес, Д. Гарднер и др.) - выявление свойств или личностных характеристик лидеров, их профессиональных навыков.
- Поведенческий подход (К. Левин, Р.Танненбаум и У.Шмидт, Р. Блейк и Дж.Мутон и др.) – эффективность лидера определяется не его личностными качествами, а стилем поведения с подчиненными (континуум лидерского поведения).
- Ситуационный подход (Ф.Фидлер, М.Эванс, Р.Хаус и Г.Митчел, П. Херси и К.Бланчард и др.) – поведение лидера и его эффективность зависит от различных ситуаций (модель переменных, которые определяют стиль руководства: взаимоотношения между лидером и членами группы; степень структурированности задачи; позиционная власть лидера, определяемая его формальными полномочиями; теория «путь-цель-лидерство»).
- Концепция стилей руководства Врума – Йеттона – разработали модель выбора стиля руководства в процессе принятия решения, в которой рекомендуемые стили связаны с оценкой руководителем параметром ситуации.

- 
- Теория харизматичного лидерства (Р. Хауз, Л.Контер) – харизматических лидеров отличают уверенность в себе и в своих подчиненных, высокие ожидания в отношении подчиненных, видение перспективы, воздействие личным примером.
  - Теория социального научения – создание модели непрерывного взаимодействия между лидером, его окружением и самим поведением (С-О-П-Д: ситуация-организм-поведение-динамика или последствия).
  - Концепция заместителей лидерства (С.Керр и Дж.Джермиер) – при определенных ситуациях, квалификации подчиненных или особенностях работы лидер может оказывать незначительное влияние или вообще не сможет его оказывать. Заместителями выступают – стили, ориентированный на отношения и ориентированный на задание.

# Модель лидера организации





## Ключевые компетенции менеджера:

---

- планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов);
- управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля);
- осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).



## Ключевые компетенции лидера:

---

- определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры);
- объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей);
- мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).



# Отличие руководства от лидерства

Руководство	Лидерство
1. Осуществляется регуляция официальных отношений группы как социальной организации.	1. Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе.
2. Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды.	2. Является элементом микросреды (так же, как сама малая группа).
3. Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры.	3. Возникает стихийно.
4. Явление более стабильное.	4. Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы.
5. Более определенная система различных санкций.	5. Менее определенная система различных санкций.
6. Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой.	6. Решения принимают непосредственно по групповой деятельности.
7. Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе.	7. Сфера деятельности лидера - в основном малая группа.

## В современной литературе выделяют различные виды лидеров:

Лидер-организатор	Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен в том, что большинство проблем вполне разрешимо. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе
Лидер-творец	Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей
Лидер-борец	Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» - вот его стиль
Лидер-дипломат	Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами
Лидер-утешитель	К нему тянутся, потому что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию

# Стили лидера

Авторитарный	Наилучший с точки зрения администратора, который в любом деле прежде всего ценит единоначалие
Авральный	«Давай-давай, потом разберемся» - девиз руководителя-авральщика. Мера, подходящая для исключительной ситуации, став системой, дезорганизует нормальную работу, ведет к конфликтам, недовольству в коллективе, не говоря уже о скромных трудовых результатах
Деловой	Противоположен авральному, предполагает работу по рассчитанным и оптимальным схемам. Такой стиль можно было бы предпочесть всем прочим, если только работа позволяет это, не содержит неожиданных сюрпризов и поддается прогнозу
Демократический	К нему склонны лидеры-организаторы, управляющие по принципу: «Моя точка зрения - одна из возможных». Именно такой стиль способен давать наилучшие результаты, но до известных границ, за которыми дело подменяется его обсуждением
Либеральный	Годится для сплоченного коллектива единомышленников. Вместо самостоятельности способствует безответственности и уверенности, что «работа не волк»
Компромиссный	В его основе - способность руководителя, уступая людям с различными интересами, добиваться своих целей. Но если компромиссы войдут в привычку и заменят принципиальность соглашательством, то хорошего от такого руководителя ждать не приходится

## 2. Власть и влияние

**Власть** – это потенциальная возможность влиять на поведение других людей.

---

*Власть менеджера* обусловлена должностью, которую он занимает в организации. Источником власти менеджера является организационная структура, поэтому власть обеспечивает стабильность, порядок и своевременное решение проблем в рамках структуры.

*Власть в организации* – главный рычаг, средство управления, она понимается как способность или возможность субъекта управления оказывать влияние на трудовое поведение подчиненного персонала.


Управление без власти невозможно.

# Источники власти в организации

- Источники власти в разных организациях имеют свои различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации и характером применяемых средств осуществления власти.
- **В государственных организациях** власть опирается на право руководить организацией, проистекающее из официального акта назначения на должность руководителя (директора, президента и т.п.).
- **В частных коммерческих организациях** источник власти — единоличное или совместное право собственности или владения имуществом (активами) организации, а также назначение на должность управляющего и другие нижестоящие должности. Вместе с тем любая классть в организации, независимо от места и влияния компании на рынке, имеет определенные границы, установленные Конституцией Российской Федерации и другим законодательством, гарантирующими целый ряд гражданских и социальных прав работникам как гражданам данной страны.
- Другим источником власти в организации выступает **неформальное признание** объектом властных воздействий (наемным персоналом организации в целом и ее структурных подразделений) официальных прав руководителя как лидера. Неформальное признание власти руководителя со стороны подчиненных оказывает существенное влияние на их отношение к работе и качество выполнения своих служебных обязанностей, и поэтому оно имеет большое значение для успешной деятельности организации.

# Основные типы власти (Дж.Френч и Б.Рэйвен)

Типы власти	Характеристики источников власти
Власть, основанная на вознаграждении	Использование данного источника зависит от наличия у субъекта власти соответствующих ресурсов (материальных и моральных) и способности объекта управления оценить (правильно истолковать) поощрительные действия руководителя (субъекта управления). Определенная часть людей склонна рассматривать такие действия руководителя как слабость
Власть, основанная на принуждении	Применение данного типа власти опирается на страх как главный стимул лояльного трудового поведения. Наказание или угроза наказания за ненадлежащее выполнение трудовых обязанностей. Руководители, предпочитающие использование данного ресурса, исходят, как правило, из того, что работники в основной своей массе недобросовестны и ленивы, поэтому их можно только заставить работать
Легитимная власть	Власть, основанная на доверии персонала своему руководителю уже в силу того, что он занимает данную должность. Раз так, то он имеет право и на наказание, и на поощрение. Источником легитимной власти могут быть также ценности определенной субкультуры



Типы власти	Характеристики источников власти
Референтная власть	Эта власть основана на стремлении некоторых людей идентифицировать себя с людьми, которые для них привлекательны и пользуются уважением в силу определенных личностных и деловых качеств (работоспособность, верность слову, порядочность, мужественность, открытость, физическая сила, личное обаяние, профессиональная эрудиция, отзывчивость и т.п.). Из этого следует, что менеджеры должны стремиться быть привлекательными для подчиненных независимо от того, будут ли они их поощрять или наказывать
Экспертная власть	Как правило, это власть специалистов, основанная на глубоких профессиональных знаниях и опыте. Экспертная власть приобретает особое значение в организациях, деятельность которых отличается особой сложностью, требует постоянной работы сотрудников над собой, связана с принятием нестандартных решений и непрерывным решением творческих задач. Это в основном научно-исследовательские и проектно-конструкторские организации, действующие в сфере высоких технологий

- Выбор источника и типа власти обусловлены конкретными особенностями сферы деятельности, продукции, социальной среды, кадровой политики, личности руководителя, персонального состава подчиненных, подготовки и культурной принадлежности менеджмента и других факторов.



## Тема 9. Изменения в организации

---

### **Основные вопросы темы:**

- 1. Процесс организационных изменений:  
сущность, значение.**
- 2. Преодоление сопротивления нововведениям.**
- 3. Индивидуальный стресс.**



# 1. Процесс организационных изменений: сущность, значение

Организационные изменения носят вероятностный характер, вызываются разными по своей природе объективными и субъективными причинами, характеризуются разной направленностью, интенсивностью и масштабами, они могут инициироваться как изнутри, так и быть следствием внешнего воздействия.

Под изменениями организации следует считать перемены, которые претерпевает организация как открытая социальная система в целом или ее компоненты в определенный период времени.

Перемены, происходящие в организации и с организацией, можно разделить на два класса:

- 📌 Организационные события – единичные изменения состояния социальной системы организации;
- 📌 Организационные процессы – внутренне связанные как причины, так и следствия, т.е. взаимосвязанные последовательности организационных событий (изменения состояния социальной системы организации, ее элементов, функций, свойств, структуру и т.д.).

## Основные положения концепции организационного развития

<b>Элементы организации</b>	<b>Особенности изменений</b>
Индивиды	Каждый индивид стремится к личностному росту. Работники обладают энергией и креативными способностями, которые используются не в полной мере. Большинство работников стремится внести личный вклад в достижение целей организации. Они желают, ищут и высоко ценят наделение полномочиями.
Группы	Группы и команды играют решающую роль в успехе организации. Группы оказывают значительное влияние на поведение индивидов. Исполнение сложных групповых ролей требует развития трудовых навыков.
Организация	Излишний контроль, злоупотребление политическими приемами и чрезмерная регламентация негативно влияют на результаты деятельности. Если конфликт направлен в нужное русло, он приобретает конструктивный характер. Цели организации и отдельных работников могут быть совместимы

## Организационные изменения могут происходить:

- *в составе элементов организации*: создание новых подразделений или ликвидация прежних, образование неформальных групп, смена лидеров, увольнение одних работников предприятия и прием на освободившиеся рабочие места других, наем новых работников вследствие расширения организации и открытия новых вакансий, сокращение численности персонала из-за падения спроса на продукцию предприятия, смена типа организационной культуры или появление новых элементов культуры — ценностей, мотивов, норм мышления и поведения и т.д.;
- *в структуре организации*: возникновение новых связей и коммуникаций между субъектами деятельности и поведения, увеличение разрыва в размерах доходов руководящего и рядового состава, появление символов, увеличивающих социальную дистанцию между менеджментом и остальным персоналом, изменение схемы трудовых взаимодействий и характера социальных связей из-за внедрения новой технологии или модернизации оборудования. Структурные изменения часто следствие изменений состава элементов организации и выполняемых ими функций;
- *в функциях сотрудников (руководителей, исполнителей и структурных подразделений)*. Например, на заводе в результате механизации или автоматизации рутинных операций изменяется содержание труда рабочих. Аналогичные изменения могут касаться других категорий работников — инженерно-технического состава и служащих — в результате появления новых средств моделирования, обработки и передачи данных. В результате их автоматизации значительная часть рутинных задач передается техническим устройствам; в итоге складывается новое соотношение творческих и рутинных операций и в области умственного труда. Еще один пример изменения функций работников связан с привлечением наемного персонала к участию в принятии решений и управлении.

- *в размерах и границах* в результате объединения, изменения режима и правил взаимодействия с другими организациями; сокращение численности сотрудников организации в результате замены устаревшего оборудования на новое, более производительное; вывод персонала из числа штатных сотрудников (**аутстаффинг**); передача выполнения непрофильных функций (бухгалтерии) другим организациям (**аутсорсинг**); наем временного персонала; развитие работы на дому;
- *в отношениях между подсистемами*; возможно повышение и; понижение статуса какой-либо из функциональных служб аппарата управления из-за перераспределения прав и ответственности;
- *в экологии*: изменения в характеристиках внешней среды организации — рынка рабочей силы, налогового законодательства, принятие нового трудового кодекса, увеличение социальных гарантий наемным работникам, изменение профсоюзного законодательства, смена политического курса страны и т.п. Эти изменения автоматически влекут за собой перемены в организации.

Примеры социальных процессов в организации:

- формирование трудового коллектива вновь созданной организации;
- социально-психологическая и профессиональная адаптация вновь принятых работников, или работников, переведенных внутри организации на новое рабочее место;
- освоение сотрудниками новых методов работы, требующих иной схемы взаимодействия между ними, перераспределения ролей и статусов;
- переподготовка и повышение квалификации сотрудников;
- карьерный рост;
- создание новых подразделений в организации;
- высвобождение персонала и т.п.

Важно учесть, что организационные изменения могут иметь и хаотический, случайный характер, и происходить достаточно планомерно, т.е. быть систематическими, целенаправленными, закономерными.

# Типы изменений в организации (по Л. Гейнеру)

<b>Наименование типа изменения</b>	<b>Состояние основных факторов, задающих необходимость и степень изменения</b>
Перестройка организации	Предполагает фундаментальное изменение организации, затрагивающее ее миссию и организационную культуру. Данный тип изменения может возникнуть тогда, когда организация меняет отрасль, и соответственно меняется ее продукт и место на рынке
Радикальное преобразование	Организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с другой организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной культуры
Умеренное преобразование	Осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются прежде всего производственного процесса, а также маркетинга
Обычные изменения	Связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом
Неизменяемое функционирование	Происходят тогда, когда организация неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде

# Стили проведения изменений в организации

<b>Наименование стиля</b>	<b>Сущность стиля</b>
Конкурентный стиль	Делается упор на силу, максимальная настойчивость, утверждение своих прав. Основная предпосылка — разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного
Стиль самоустранения	Проявляется в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации
Стиль компромисса	Предполагает умеренное настаивание руководства на выполнение его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется
Стиль приспособления	Выражается в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом настаивании на принятии выработанных им решений
Стиль сотрудничества	Характеризуется тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к управлению изменением, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации

## 2. Преодоление сопротивления нововведениям

- Под сопротивление изменениям понимаются любые поступки работников, направленные на противодействие осуществлению перемен в организации их дискредитацию.

Формы сопротивления	Факторы сопротивления
Логические, рациональные возражения	<ul style="list-style-type: none"><li>-Время, необходимое для адаптации</li><li>-Возможность создания нежелательных условий, таких как понижение квалификации</li><li>-Экономические издержки в результате изменений</li><li>-Сомнения в технической целесообразности изменений</li></ul>
Психологические, эмоциональные установки	<ul style="list-style-type: none"><li>-Страх неизвестности</li><li>-Неумение адаптироваться к переменам</li><li>-Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен</li><li>-Потребность в безопасности, желание сохранить статус-кво</li></ul>
Социологические факторы, групповые интересы	<ul style="list-style-type: none"><li>-Политические коалиции</li><li>-Поддержка групповых ценностей</li><li>-Локальные ограниченные интересы</li><li>-Желание сохранить дружеские отношения</li></ul>

# Методы преодоления сопротивления

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменениям, оказывают **методы преодоления сопротивления**.

Набор этих методов различен — от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение); использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации, с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося баланса сил.

- Проведение изменений должно завершиться установлением статус-кво в организации. Поэтому очень важно не только устранить сопротивление изменениям, но и добиться, чтобы изменение оказалось не формально установленным, а поддержано сотрудниками организации: тогда оно станет реальностью.



# Методы преодоления сопротивления изменениям

Наименование метода	Содержание метода
Предоставление информации	Люди сопротивляются организационным изменениям, если ощущается недостаток информации или наблюдается ее искажение. Цель метода в том, чтобы люди поняли в чем конкретно суть изменений и что можно ожидать
Участие и вовлечение	Люди, принимающие участие в осуществлении изменений, испытывают чувство ответственности за результаты. Чем больше число сотрудников организации будет принимать конкретное участие в проведении изменений, тем успешнее они будут происходить
Помощь и поддержка	Люди боятся изменений, поскольку боятся оказаться ненужными. Поэтому со стороны менеджеров необходима всесторонняя психологическая поддержка, а также разработка и реализация программы переобучения персонала
Переговоры и соглашения	Когда сопротивление изменениям в организации со стороны отдельных сотрудников и групп оказывается очень сильным и препятствует проведению изменений, необходимо использовать весь возможный арсенал средств для достижения компромисса

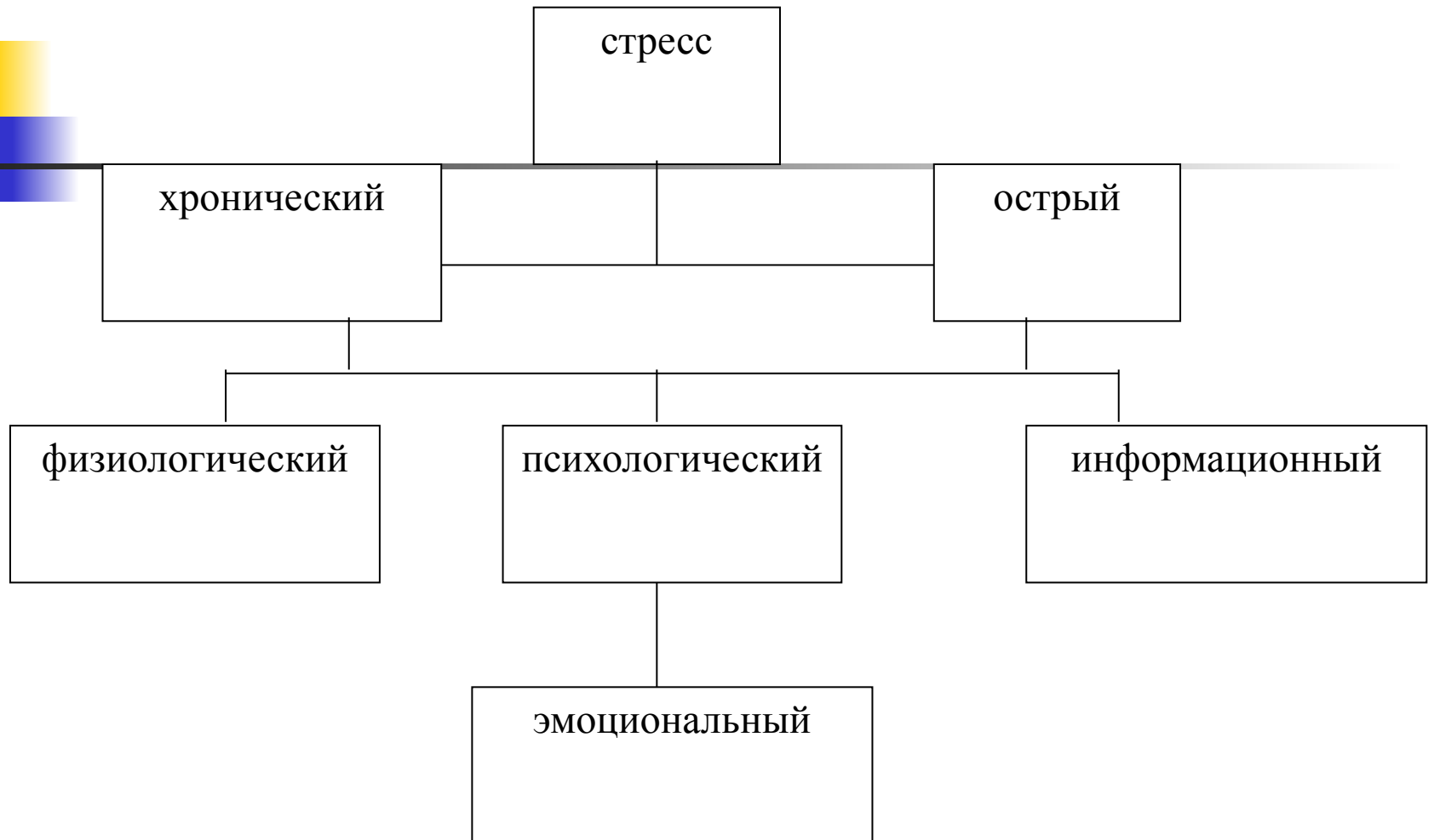
## Продолжение таблицы

Наименование метода	Содержание метода
Манипуляция и кооптация	Если сопротивление изменениям очень сильно со стороны отдельных лиц и групп, преследующих свои «узковедомственные» интересы, можно попытаться изменить ситуацию за счет избирательного использования информации и предоставления определенной роли в процессе проведения изменений таким людям в организации, которые вызывают доверие у достаточно большого числа сотрудников
Явное и неявное принуждение	Когда другие способы не срабатывают, можно и «власть употребить», т. е. оказать на конкретных сотрудников и группы административное воздействие. Желательно использовать этот способ как крайнюю меру

### 3. Индивидуальный стресс

- Нахождение личности в организации, где происходит внедрение нововведений часто сопровождается усилением стрессовых состояний человека.
- **Стресс** — состояние индивида, возникающее в ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции человека.
- Первоначально понятие «стресс» означало состояние индивида, возникающее как ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней среды.
- Данное понятие возникло в физиологии для обозначения реакции организма в ответ на любые неблагоприятные воздействия. Канадский биолог *Ганс Селье* (1907-1982 гг.) разработал учение о стрессе, основанное на понятии *адаптационного синдрома*.
- **Стресс личности** – состояние общего напряжения организма, возникающее в результате различных причин жизнедеятельности.

# Виды стрессов личности



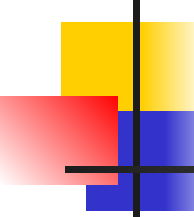
- 
- **Хронический стресс** предполагает наличие постоянной (или существующей длительное время) значительной нагрузки на человека, в результате которой его психологическое или физиологическое состояние находится в повышенно напряженном состоянии (например, длительный поиск работы, постоянная спешка, выяснение отношений).
  - **Острый стресс** — состояние личности, например, после события или явления, в результате которого теряется психологическое равновесие (непосредственно конфликт с начальником, ссора с близкими людьми).
  - **Физиологический стресс** возникает при физической перегрузке организма.
  - **Психологический стресс** является следствием нарушения психологической устойчивости личности; причиной бывает задетое самолюбие, оскорбление, работа, несоответствующая квалификации человека.
  - Стресс может быть результатом психологической перегрузки личности, например выполнение слишком большого объема работ, ответственность за качество сложной и продолжительной работы, в результате чего возникает **эмоциональный стресс** — вариант психологического стресса как реакция индивида на угрозы, опасности, обиды.
  - **Информационный стресс** возникает в ситуациях информационных перегрузок или информационного вакуума.

# Факторы, вызывающие стресс индивида :

К ним относятся: *организационные, внеорганизационные, личностные* факторы.

1. *Организационные факторы*, вызывающие стресс, определяются позицией индивида в организации:
  - трудовая деятельность работника - недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе; недостаточная нагрузка работника; необходимость одновременного выполнения разнородных заданий; карьерное продвижение;
  - политика организации — неверный, с точки зрения индивида, выбор направления организационного воздействия на сотрудников;
  - физические условия труда — слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума.
  - ролевые конфликты — несоответствие поведения индивида ожиданиям окружающих.
  - коммуникации (взаимоотношения в организации) — сложные отношения с начальником, коллегами, подчиненными;
  - и др.
2. *Внеорганизационные факторы* вызывают стрессы в результате действия следующих обстоятельств:
  - отсутствия работы или длительного ее поиска;
  - конкуренции на рынке труда;
  - кризисного состояния экономики страны и, в частности, региона.
3. *Личностные факторы*, вызывающие стрессовые состояния, формируются под воздействием состояния здоровья, семейных проблем, эмоциональной неустойчивости, заниженной или завышенной самооценки.

# Последствия стресса:

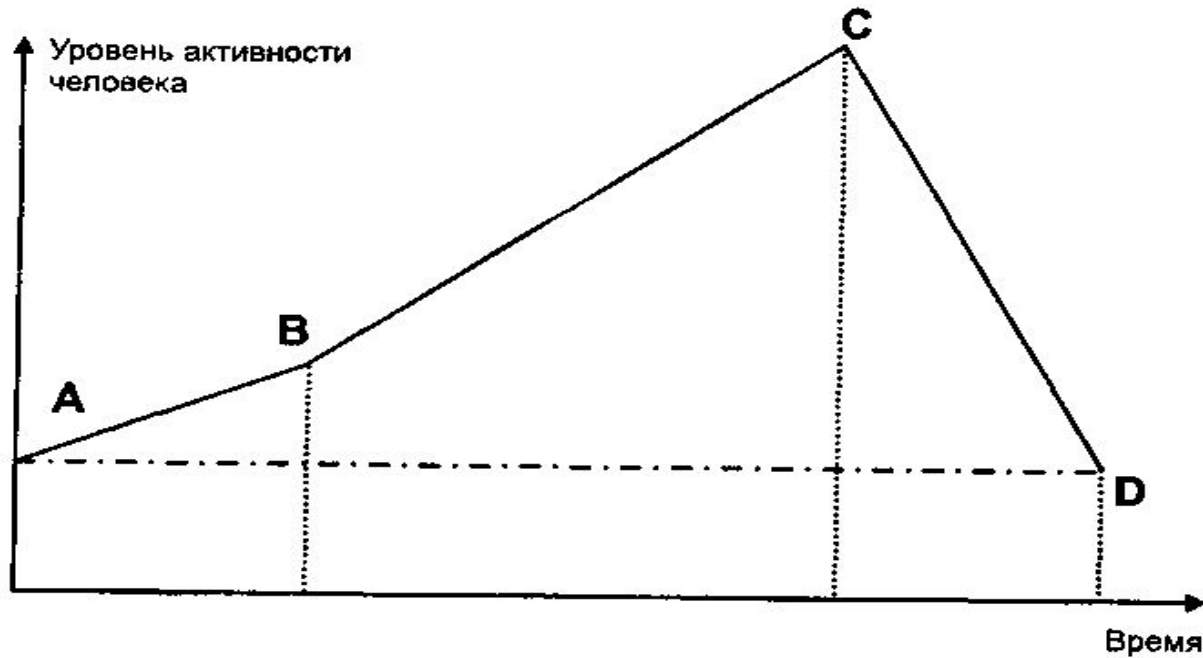


**Субъективные** последствия вызывают у человека чувства беспокойства, тревогу, повышенную утомляемость, чувство вины за плохо, по мнению индивида, выполненную работу.

- При проявлениях стресса у индивида усиливаются негативные *поведенческие* последствия в организации в виде прогулов, неудовлетворенности работой, алкоголизм, частые несчастные случаи, распространении искаженной информации (слухов, сплетен), неадекватная реакция на окружающих.
- *Физиологические* последствия проявляются как повышение артериального давления, сердечнососудистые заболевания, нарушение сна, апатия.
- *Организационные последствия* — прогулы, текучесть кадров, неудовлетворенность деятельностью, низкая производительность труда.


# Динамика стресса

- В процессе развития стресс проходит несколько стадий, каждая из которых по-разному влияет на эффективность деятельности индивида.



1. Стадия *мобилизации* - нарастание напряжения (линия AB).
2. Стадия *дезаптации* - внутренний стресс (линия BC).
3. Стадия *дезорганизации* – потеря контроля (линия CD).



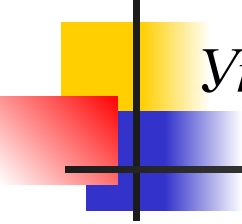
- 
- Стадия *мобилизации* — нарастание напряжения (линия АВ) характеризуется ростом интенсивности реакций, повышением четкости познавательных процессов, ускорением их, готовностью быстро вспомнить необходимую информацию. В этой стадии работникам удается сделать многое и уложится в срок.

Стадия *дезаптации*, внутренний стресс (линия ВС) — характеризуется истощением, спадом внутренней активности индивида до фонового уровня, а иногда и ниже. Проявляется вслед за стадией мобилизации при условии, что стресс длится долго. Возникает реакция запредельного торможения, что проявляется в снижении качества исполнения работы. В поведении специалиста проявляется неорганизованность, теряется четкость передачи информации, часть информации забывается, принимаются решения, не учитывающие последствия. На этой стадии работники допускают много ошибок, качество выполнения поставленных задач резко снижается.

- Стадия *дезорганизации* (линия СБ) — возникает при продолжении сохранения стрессовой нагрузки. На этой стадии может произойти нарушение внутренней регуляции поведения личности, ее поведение становится неадекватным ситуации, происходит потеря контроля над ситуацией.

Длительный стресс, даже при сохранении внешнего состояния индивида без изменения, может привести к серьезным внутренним заболеваниям.

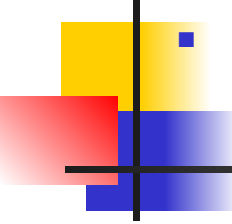
## Уровни управления стрессами



Управление индивидуальным стрессом — способы адаптации личности к стрессовой ситуации, приемы выхода из состояния стресса.

- Первый — *на уровне организации*, в результате изменений в политике, структуре производства, выработке четких требований к сотрудникам, оценке их деятельности.
- Второй уровень управления стрессом — *для отдельной личности*. Предназначен для того, чтобы уметь справляться со стрессами индивидуально, используя рекомендации и специальные программы по нейтрализации стрессов.

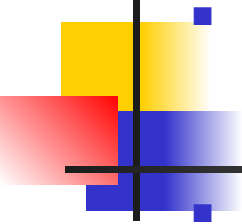
## На уровне организации

- 
- *Организация социальной поддержки* — внедрение системы поддерживающих видов деятельности, взаимоотношений. Выделяют: инструментальную поддержку (конкретной задачи), информационную, оценочную и эмоциональную.
  - *Внедрение психологического консультирования* — коммуникативная поддержка со стороны консультанта-психолога по поводу причин и последствий возникших стрессовых ситуаций.
  - *Проведение тренингов* — проводятся тренинги релаксации, развития коммуникативной культуры, обучения навыкам сброса напряжения, культуре общения в коллективе.
  - *Реализация программы оздоровления* — создание центров физической культуры, советов по поддержанию здоровья сотрудников.
  - *Внедрение методик релаксации* — освоение методов релаксации, расслабления, снятия напряжения.
  - *Релаксация* — спокойные, устремленные во внутренний мир индивида размышления, которые способствуют физическому и эмоциональному отдыху организма.

## На уровне личности

- **Управление стрессом на уровне личности** — индивидуальные способы снятия стрессовой нагрузки.
- **Планирование индивидуальной деятельности** — навыки индивидуального планирования рабочего и личного времени с учетом индивидуальных целей и правильно расставленных приоритетов.
- **Использование психотерапии** — использование соответствующей техники расслабления, медитации, выхода из стрессовых состояний, в том числе под руководством специалистов-профессионалов.
- **Применение поддерживающих диет** — поддержание организма в работоспособном состоянии за счет подобранной диеты.
- **Физические упражнения** — подобранный соответствующим образом комплекс упражнений для снятия напряжения.
- **Обучение борьбе со стрессами** — комплекс мер, которым можно обучить своих сотрудников для выхода из стрессового состояния.

# Организационный стресс




- Понятие *стресс* относится не только к отдельной личности, но и к организации — речь идет об организационном стрессе.

---

- **Организационный стресс** — ситуация, когда организация попадает в полосу затяжного кризиса и становится неэффективной по всем параметрам.

- В этом случае к ней практически неприменимы те управленческие воздействия, которые бывают успешными по отношению к организациям, находящимся в обычном состоянии, ибо они могут дать противоположный эффект.
- Так, в успешно функционирующих организациях конкуренция между подразделениями приводит к ускорению развития, а в организациях, находящихся в состоянии стресса — к усилению взаимной подозрительности, разрушению сложившихся взаимосвязей и, в конечном итоге, отрицательно влияет на организационные процессы.

# Факторы и способы преодоления организационного стресса



Факторы, вызывающие состояние организационного стресса	Способы преодоления организационного стресса
<ul style="list-style-type: none"><li>• Возмущающее воздействие деловой среды</li><li>• Взаимосвязь внутренних и внешних факторов</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Переход на новые рынки сбыта</li><li>• Поиск новых поставщиков</li><li>• Изменения способов конкурентной борьбы</li><li>• Децентрализация</li><li>• Смена руководства</li><li>• Пересмотр стратегии</li><li>• Введение новых систем мотивации персонала</li><li>• Сокращение персонала</li></ul>

- Возможные модели поведения организации, находящейся в состоянии организационного стресса, определяются факторами, вызвавшими это состояние.



# Тема 10. Персональное развитие в организации

---

## **Основные вопросы темы:**

- 1. Карьера: понятие, сущность, составляющие, этапы.**
- 2. Управление карьерой работника.**

# 1. Карьера: понятие, сущность, составляющие, этапы.

- *Карьера* - это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека.
- В отечественной литературе на сегодняшний день различают шесть основных этапов развития карьеры человека: *предварительный, становления, продвижения, сохранения, завершения, пенсионный.*





## Основные этапы развития карьеры

---

1. Предварительный этап – до 25 лет.
2. Этап становления длится около пяти лет - от 25 до 30.
3. Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет.
4. Этап сохранения длится от 45 до 60 лет и характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов.
5. Этап завершения длится от 60 до 65 лет.
6. Пенсионный этап.

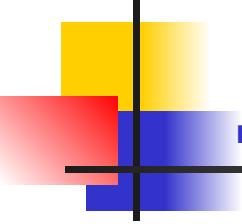
## 2. Управление карьерой работника

Одним из ключевых моментов управления развитием карьеры является *планирование кадрового резерва*.

Планирование кадрового резерва имеет *целью* прогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Основными этапами процесса формирования резерва кадров в отечественных организациях являются:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

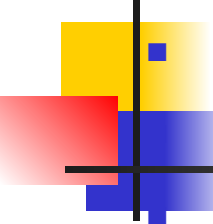


Основными *критериями* при подборе кандидатов в резерв являются:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.

*Источниками* формирования резерва кадров являются: квалифицированные специалисты; заместители руководителей подразделений; руководители низшего уровня; дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

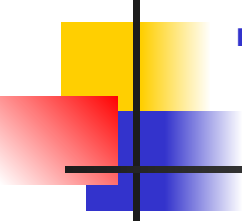
# Требования к подбору и продвижению персонала

- 
- Описание рабочего места;
  - Должностная инструкция;
  - Квалификационная карта;
  - Портрет идеального сотрудника.

Методы привлечения кандидатов:

- Поиск внутри организации;
- Подбор с помощью сотрудников;
- Самопроявившиеся кандидаты;
- Объявления в средствах массовой информации;
- Обращение в учебные заведения;
- Подбор через государственные и коммерческие агентства занятости.

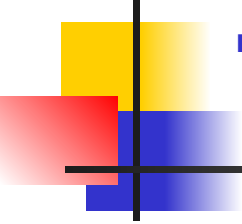
# Аттестация персонала

- 
- *Аттестация* – это оценка эффективности выполнения сотрудником своей деятельности, оценка индивидуальных особенностей деятельности сотрудника с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений в рамках стратегии персонала.

Проведение аттестации позволяет решить следующие задачи:

1. Оказание положительного влияния на мотивацию сотрудников.
2. Планирование обучения и развития сотрудников.
3. Планирование карьеры.
4. Принятие решений о вознаграждениях, продвижении, увольнении.

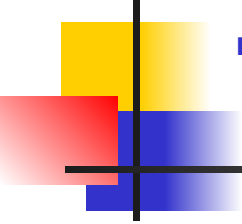
## Условия проведения аттестационных процедур

- 
- Система оценки должна быть максимально объективной и восприниматься сотрудниками как объективная; критерии, которые используются в ходе аттестации должны быть открытыми и понятными сотрудникам;
  - Результаты оценки должны быть конфиденциальными, т.е. известными только сотруднику, его руководителю и отделу персонала;
  - Сотрудники должны принимать систему оценки и активно участвовать в процессе аттестации, что и определит эффективность ее проведения.

# Планирование карьеры

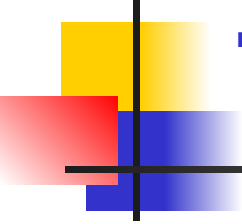
- Развитие сотрудников — один из основополагающих факторов успеха организаций. Именно поэтому организации, ориентированные на долгосрочную, эффективную работу, берут на себя заботу о планировании и управлении развитием карьеры.
- Планирование карьеры состоит в определении целей развития сотрудника и путей, ведущих к их достижению.
- Действия по планированию и управлению развитием карьеры требуют как от работника, так и от организации дополнительных усилий, в то же время они создают целый ряд преимуществ как самому работнику, так и организации, в которой он работает.
- (источник: Шекшня СВ. Управление персоналом в современной организации. В 2 т. М., 2007. )

## Для сотрудника:

- 
- Потенциально более высокую степень удовлетворенности от работы в организации, предоставляющей ему возможность *профессионального роста и повышения уровня жизни*. Современный подход к мотивации и стимулированию сотрудника в организации знаменателен переходом от идеи «удовлетворенный работник лучше работает» к идее «эффективный труд приносит удовлетворение».
  - Более четкое *видение* личных *профессиональных перспектив* и *возможность планировать другие аспекты собственной жизни*.
  - Возможность *целенаправленной подготовки* к будущей профессиональной деятельности.
  - *Повышение конкурентоспособности* на рынке труда.

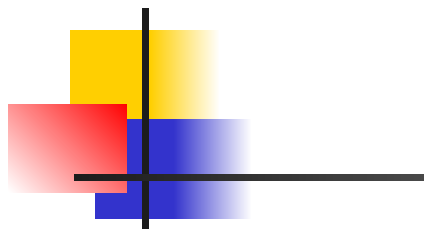


## Для организации:

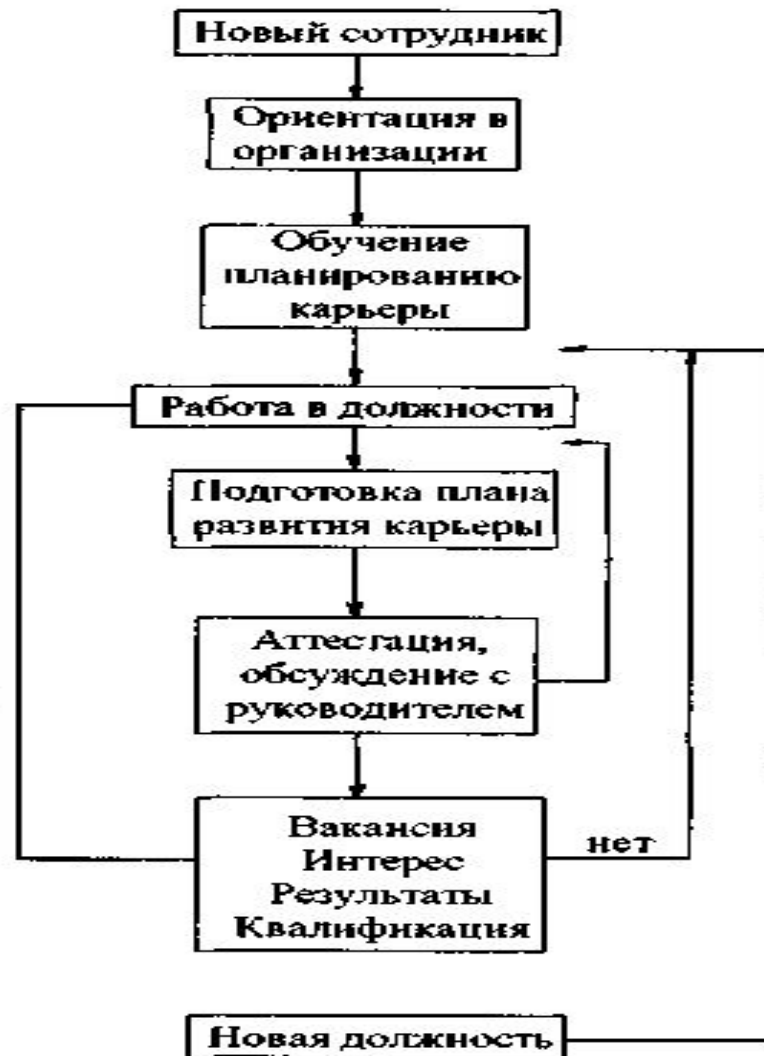
- 
- Организация получает следующие преимущества: — мотивированных и лояльных сотрудников, связывающих свою профессиональную деятельность с данной организацией, что *повышает производительность труда и снижает текучесть персонала;*
  - возможность планировать *профессиональное развитие работников и всей организации* с учетом их личных интересов;
  - планы развития карьеры — важный источник определения *потребностей в профессиональном обучении;*
  - группу заинтересованных в профессиональном росте, подготовленных, *мотивированных сотрудников для продвижения на ключевые должности.*

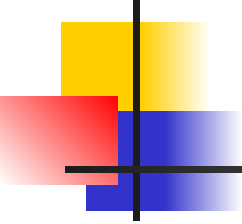
Одной из наиболее распространенных в настоящее время моделей процесса планирования и управления развитием карьеры является модель *партнерства по планированию и развитию карьеры.*

# Процесс планирования и развития карьеры



Обучение  
Информация  
о вакансиях  
Консультации





## **Тема 11. Управление нововведениями в организации**

---

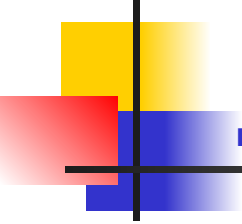
**Основные вопросы темы:**

- 1. Нововведения в организационном поведении.**
- 2. Степень проявления нововведений в организации.**

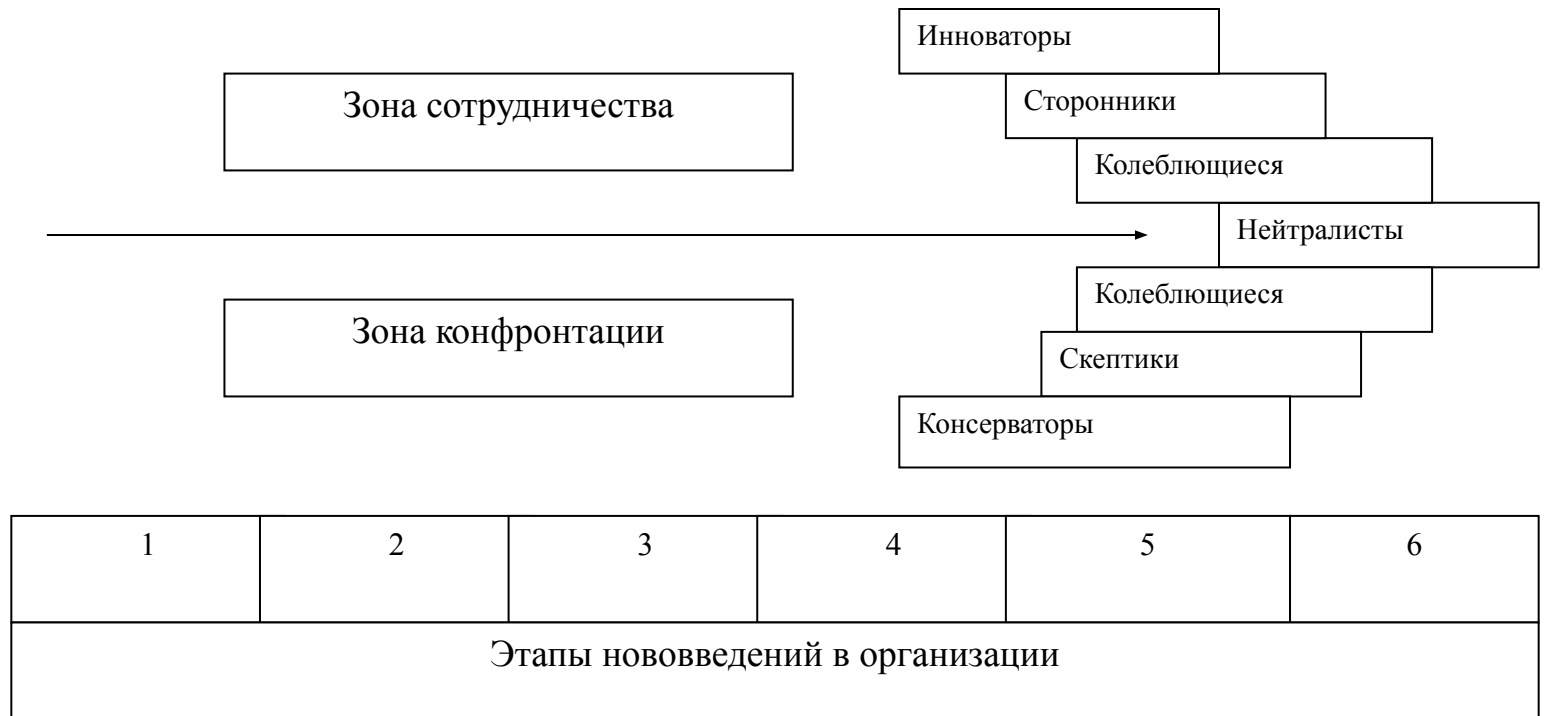
# 1. Нововведения в организационном поведении

- Нововведения (инновации) – это любые изобретения, новые явления, виды услуг или методы готовые для распространения.
- Термин «инновация» происходит от латинского слова «innovato», что означает обновление или улучшение. По некоторым источникам обычно отождествляют понятия «новшество», «новация», «нововведение», «инновация».
- Принято считать, что понятие «нововведение» является русским вариантом английского слова innovation. Буквальный перевод с английского означает «введение новаций» или в нашем понимании этого слова «введение новшеств».
- *Инновация* — результат творческой и инвестиционной деятельности, направленной на разработку, изготовление и распространение новых видов товаров, услуг и технологий, организационных форм на уровне фирмы. Целью инновации является повышение конкурентности фирмы, товара и услуг и повышение за счет этого прибыли фирмы.

## Внедрение инноваций в организационном поведении возникает в следующих случаях:

- 
- Когда появляется разница между новым и старым – назревает необходимость нововведений и упразднений устаревшего опыта.
  - Проявление масштабности и взаимосвязанности нововведений – возникает «цепная реакция» изменений в технике, технологии, управлении, во взаимоотношениях между людьми.
  - Необходимость внедрения программы целенаправленной деятельности – осуществление совместной координированной деятельности многих людей, подчиненных единой цели – преобразований.
  - Преодоление неопределенности, непредвиденных проблем и возможностей – определение и решение непосредственных задач, потенциальных проблем в инновационном процессе.

## 2. Степень проявления нововведений в организации



Динамика диспозиций (план расположения) участников инновационной ситуации



## Этапы проведения инновационной ситуации

---

- новое видение организации;
- ознакомление с новациями;
- апробация новаций;
- внедрение новаций;
- контроль новаций;
- оценка результатов новаций.



## Тема 12. Поведенческий маркетинг

---

### **Основные вопросы темы:**

- 1. Поведенческий маркетинг: сущность, направления.**
- 2. Маркетинговое управление поведением организации.**



# 1. Поведенческий маркетинг: сущность, направления

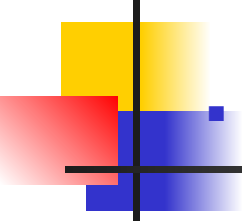
- Под **маркетингом** понимается «изучение рынка и воздействие на него с целью создания условий для приспособления производства требованиям рынка.
- *Поведенческий (организационный) маркетинг*— это выработанная в организации стратегия развития, включающая изучение поведения субъектов рынка, и формирование в соответствии с изменениями внешней среды моделей поведения сотрудников.
- Формирование поведенческого маркетинга может идти по двум направлениям:
  - 1) Постоянное изучение (как изнутри, так и извне) имиджевых регуляторов поведения. Менеджеры должны знать, какие факторы и в какой мере способствуют укреплению имиджа, на какие из них следует обратить особое внимание и когда это сделать.
  - 2) Профессиональная подготовка персонала и стимулирование его маркетингового поведения. Имидж фирмы формируется поведением ее работников в той мере, в какой они принимают исходные установки рыночной философии. Формируется поведенческий профессионализм, который обеспечивает фирме высокий имидж.

## *Поведенческий маркетинг* фирмы в отношении:

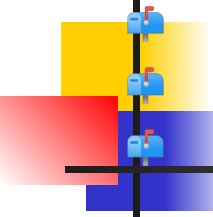
- Клиентов - *Поведение клиентов*. Клиенты — ключевая группа, ради которой, в конечном счете, и существует организация. Данная группа включает: непосредственно *потребителей* (пользователей) продукции и услуг (например, граждан, обратившихся в поликлинику за помощью); *заказчиков* — организации, которые приобретают услуги (например, местная администрация, которая финансирует эту поликлинику).

Поведение изучается специалистами организации, собирается всевозможная информация о клиентах при помощи анкетирования, при проведении презентаций, маркетинговых акций, в результате чего составляется банк данных клиентов организации.

- Поставщиков - *Поведение поставщиков* — изучение перспективы работы с уже существующими поставщиками с учетом стратегии развития организации и наличия альтернативных вариантов на рынке.

- 
- Акционеров - *Поведение акционеров* — изучение поведения желающих вложить свои свободные средства в развитие организации, возможностей привлечения капитала.
  - Сотрудников - *Поведение сотрудников* задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения. Изучение вариантов поведения сотрудников определяется целями и стратегией развития организации и проводится ее руководителями для формирования подразделений с требуемыми стандартами поведения.
  - Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как компетенция персонала.
  - Поведенческий маркетинг ориентирует деятельность всех структурных элементов организации на рыночные потребности.
  - В основе поведенческого маркетинга лежит *клиенто-ориентированная идеология*, определяющая поведение персонала и организации в целом.

*Компетенция* представляет собой совокупность следующих элементов:

- 
- знаний (результатов образования личности);
  - профессиональных навыков (результатов опыта работы и обучения);
  - навыков поведения и общения персонала (умения вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе).

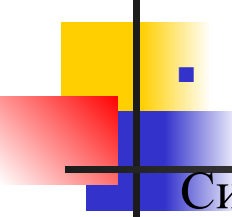
Для определения содержания *компетенции* необходимо:

- проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные компоненты требуемых знаний, навыков;
- построить иерархию компетенции с учетом развития всех элементов;
- выявлять элементы компетенции, общие для различных направлений деятельности.

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею.

*Управление компетенциями* представляет собой процесс развития и поддержания компетенций на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития.

# Типы поведения фирмы (по Ю.Д.Красовскому)

- 
- **Антиклиентурный** тип – полное пренебрежение к клиенту. Вместо того чтобы проявить к нему интерес, от него стараются отделаться.

Ситуация, при которой сотрудники организации не заинтересованы в работе с клиентами; эффективность поведения отрицательная.

Организации с таким типом поведения свойственны невыполнение принятых на себя обязательств; плохо выполненная фирменная символика; плохая упаковка и реклама; отсутствие сервиса при продаже товара.

- **Псевдоклиентурный** тип – преувеличенно внимательное отношение к клиенту. Назойливое, заискивающее поведение перед клиентом, что свидетельствует об их неумении работать с клиентами. Использование настойчивой рекламы.
- **Клиентурный** тип – проявление оптимальных режимов делового общения работников с клиентами. Наличие ценовой, сервисной политики и стандартов обслуживания.

## 2. Маркетинговое управление поведением организации

*Модели поведения* персонала — формы (образ) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей.

В модели поведения сотрудников в отношении с клиентами можно выделить:

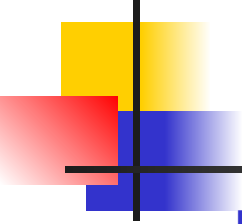
- Фирменный стиль организации (имидж).
- Фирменный стиль одежды (дресс-код).
- Этика организации.
- Стандарты обслуживания.

*Управление поведением* — система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет организации достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами

## Управление поведением осуществляется в несколько этапов

На первом этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности: определяются ключевые формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации.

- Второй этап — аудит поведения. *Поведенческий аудит* — анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются только те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью: медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность; конструктивные предложения или жалобы и др. Выявляются ключевые элементы поведения, характерные для конкретного вида деятельности (например, навыки продаж, уровень владения компьютером).
- На третьем этапе осуществляется разработка *стратегии интервенции*, т. е. разрабатывается перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения.



## Комплексное воздействие на сотрудников включает *систему мер воздействия*:

---

- способы изменения установок личности;
- применение различных систем мотивации;
- методы воздействия на поведение групп;
- проведение всевозможных тренингов для отработки навыков работ у специалистов и руководителей;
- управление карьерой специалиста — система перемещения специалиста в организации в соответствии с его целями, способностями и желаниями и с учетом целей, задач организации;
- организационное регламентирование — четкое формулирование должностных обязанностей и др.





## Тема 13. Организационное поведение в системе международного бизнеса

---

Основные вопросы темы:

1. Национальная культура: понятие, сущность, виды, особенности.
2. Модели национальной культуры.



# 1. Национальная культура: понятие, сущность, виды, особенности

---

На организационное поведение и культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние особенности разных стран:

- национальные,
- социальные,
- экономические,
- политические,
- юридические,
- этические



## 2. Модели национальной культуры

---

- *Американская модель* деловой культуры основана на инструментальном (технократическом) подходе, культивировании индивидуализма, ориентации на утилитаризм.
- *Японская модель* деловой культуры наиболее полно вобрала в себя достижения национальной культуры, в основе которой - коллективизм, идентификация личности с группой, стремление к достижениям и гармонии.
- *Европейская модель* признает необходимость рационализма в поведении и вместе с тем ориентирует на творческое обучение и саморазвитие.

## Сравнительные характеристики американской, японской и арабской деловых культур

№ п/ п	Американская модель: индивидуализм	Японская модель: группизм	Арабская модель: клановость
1	Индивидуальный процесс принятия решений	Групповой процесс принятия решений	Процесс принятия решений основан на религиозности - воле Аллаха
2	Оцениваются индивидуальные достижения: личная ответственность	Оценивается групповая работа: групповая ответственность	Оценивается человек, а не его работа: ответственность перед своими руководителями
3	Четкая формализованная структура управления	Гибкий неформальный подход к построению структур управления	Клановый подход в организации структур управления
4	Четкие формализованные процедуры контроля	Неформальные процедуры контроля	Общие процедуры контроля
5	Быстрые продвижения в зависимости от способностей	Медленное продвижение в зависимости от стажа работы	Продвижение в зависимости от доверия и уважения со стороны руководителя
6	Ориентация в процессе отбора руководителей на профессиональные навыки и инициативу	Ориентация при отборе руководителей на способности осуществлять координацию и контроль	Ориентация при отборе руководителей на родственные отношения

№ п/п	Американская модель: индивидуализм	Японская модель: группизм	Арабская модель: клановость
7	Стиль руководства, ориентированный на индивидов	Стиль руководства, ориентированный на группу	Стиль руководства, ориентированный на «своих»
8	Ориентация руководителей на достижение индивидуальных результатов	Ориентация управляющих на достижение гармонии в группе и групповые результаты	Ориентация на демонстрацию власти на всех уровнях управления
9	Формализованные рабочие отношения с подчиненными	Неформализованные отношения с подчиненными	Личные, родственные отношения с подчиненными
10	Делегирование полномочий работникам	Полномочиями наделяется вся группа	Полномочия, как правило, не делегируются
11	Поощряется проявление индивидуальных инициатив	Поощряется проявление групповых, а не индивидуальных инициатив	Не одобряется выдвижение инициатив
12	Зависимость размера оплаты от индивидуальных достижений и производительности	Зависимость размера оплаты от групповых показателей и стажа работы	Зависимость размера оплаты от лояльности своему руководителю



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

---