



УНИВЕРСИТЕТ
СИНЕРГИЯ

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Организационное поведение

Для программы бакалавриат

Преподаватель: Каменев Иван Георгиевич

Кафедра управления человеческими ресурсами; кандидат экономических наук

Контакты: igekam@gmail.com

Разработчик программы: Баранова Инна Петровна

*Доцент кафедры управления человеческими ресурсами, кандидат
социологических наук*

ТЕМЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Теоретико-методологические аспекты дисциплины «Организационное поведение».

Тема 2. Личность в системе организации.

Тема 3. Особенности группы и ее взаимосвязь с поведенческой средой.

Тема 4. Мотивация поведения и результативность организации.

Тема 5. Организационная культура в системе организационного поведения.

Основная литература:

1. Трудовой кодекс Российской Федерации. - <http://www.consultant.ru/popular/tkrf/>.
2. Баранова И.П. Организационное поведение: учебное пособие. – М.: Маркет ДС, МФПА, 2010. – с. – (Университетская серия).
3. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 383с.
4. Басенко В. П. , Жуков Б. М. , Романов А. А. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений. Учебное пособие. Директ-Медиа 2013г. 381с. Глава1.// [Электронный ресурс]. URL: <http://www.alleng.ru/d/manag/man359.htm> (открытый ресурс Интернета)

Список литературы

Дополнительная литература:

1. Декларация МОТ о социальной справедливости в целях справедливой глобализации.- МБТ.- июнь 2008 -
http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_norm/relconf/documents/meetingdocument/wcms_103405.pdf
2. Алавердов А.Р. Управление человеческими ресурсами организации. 2-е издание переработанное и дополненное. МФПУ «Синергия» 2012г.
3. Алиев В.Г., Дохолян С.В. Организационное поведение. Учебник 2-е издание переработанное и дополненное. Инфра-М, 2010г.
4. Куроедова Е.О., Стояновская И.Б. Мотивация трудовой деятельности: Интернет-курс.- М.: МФПУ «Синергия», 2010
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом. – М.: Экзамен, 2009.
6. Куроедова Е.О. Психологические основы мотивации трудовой деятельности // Материалы ежегодной научной Сессии «Роль бизнеса в трансформации российского общества». - М.: Московская финансово-промышленная академия; МаркетДС, 2006. Т.2- с.120-131
7. Резник С.Д., Игошина И.А.. Организационное поведение. Учебник. Инфра-М, 2009г.
 - Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных затратах: Сборник практических инструментов.- М.:ЭКСМО, 2010

| Виды занятий | Лекции | Семинары | Решение кейсов | Дидактическая игра | Самостоятельная работа |
|---------------------|--------------|--------------|----------------|--------------------|------------------------|
| Всего часов: | 36/38 | 28/30 | 4/4 | 4/4 | 68 |

Тема 1.

**Теоретико-методологические
аспекты дисциплины
"Организационное поведение".**

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

1.1. Понятие и сущность организационного поведения.

1.2. Теории поведения человека в организации.

1.3. Взаимосвязь деловой среды организации и человека.

1.4. Анализ организаций и конструирование их направленности.

Понятие организационное поведение

- Организационное поведение - область знаний, дисциплина, изучающая поведение людей и групп в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления ими для достижения организационных целей;
- занимается формированием поведенческих моделей, разработкой навыков управления поведением.

- **поведение** – это система взаимосвязанных реакций, осуществляемых живыми организмами д/приспособления к среде.
- **организация** - форма устойчивого объединения людей, преследующих общие групповые цели и удовлетворяющих интересы и потребности, связанные с их коллективным существованием



Цели дисциплины «организационное поведение»:

- систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях в процессе труда.
- - объяснение причин поступков индивидов и групп в определенных условиях.
- - прогнозирование поведения работника в будущем.
- - овладение навыками управления поведением людей в процессе труда.



3 уровня организационного поведения

- **1) Индивидуальный.**
 - Изучение характеристик отдельных людей, позволяющих выявить факторы, влияющие на эффективность работы личности, ее мотивация и коммуникабельность.
- **2) Групповой.**
 - **Группа**- 2 и более человек, взаимодействующих друг с другом для достижения своих целей.
 - **Команда**- это группа людей, которая работает для достижения общих целей.
- **3) Организационный.**
 - На данном уровне функционирует множество отдельных рабочих групп, деятельность которых должна быть скоординирована для достижения общих целей.

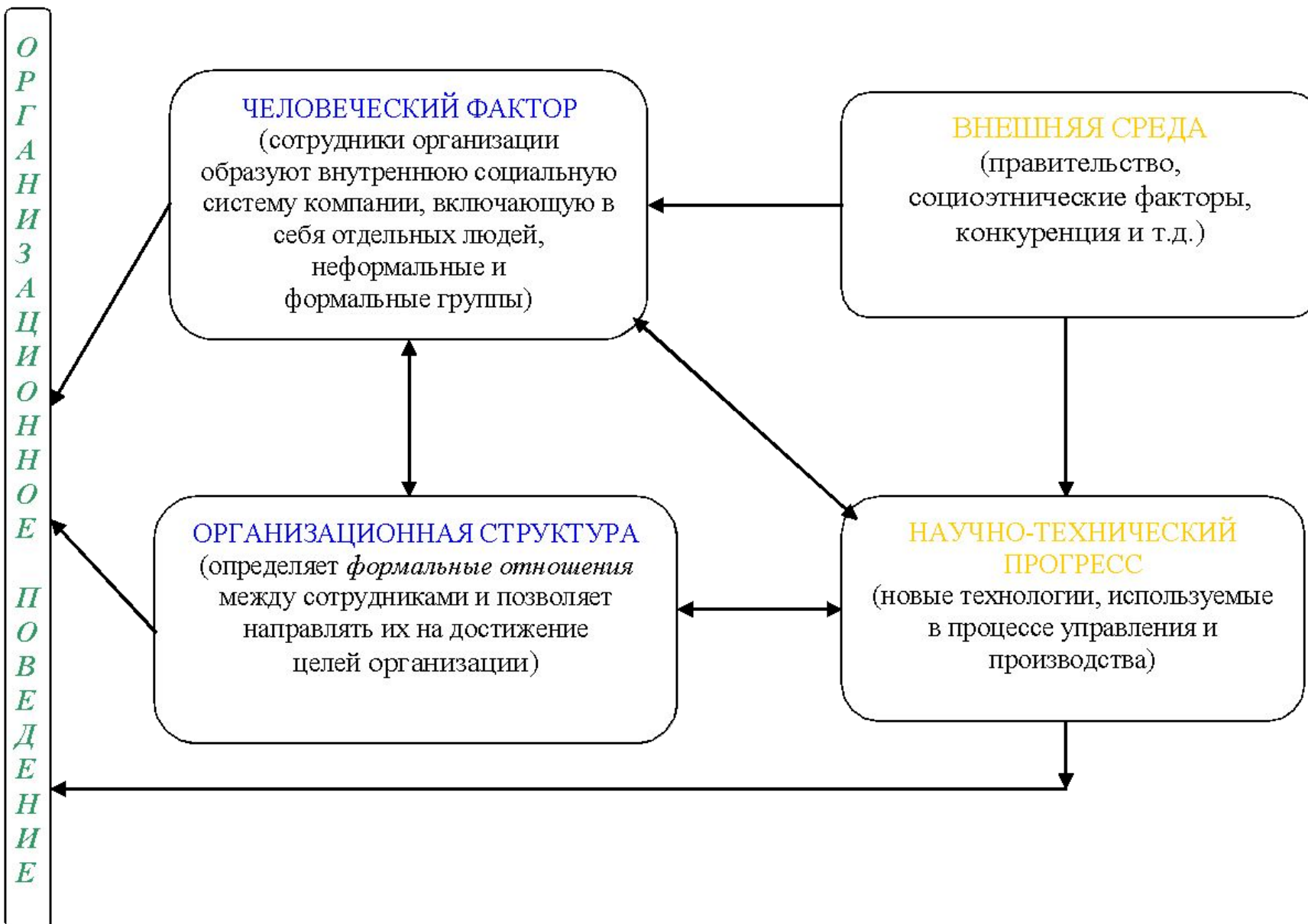
Управление людьми в организации и эффективность ее работы.

- **Важная особенность** данной дисциплины состоит также в том, что все проблемные вопросы рассматриваются в непосредственной корреляции с вопросами управления и показателями социально-экономической эффективности работы организации:
- **производительностью;**
- **дисциплиной;**
- **текучестью кадров;**
- **удовлетворенность работой.**

Тема1. Взаимосвязь деловой среды организации и

Человека

| Организационная среда | Составляющие орг. среды | Зависимые переменные | Независимые переменные |
|-----------------------|----------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------|
| Микро-среда | Личности, малые группы | Психосоциальные и индивидуальные особенности | Мезо и макро-среда |
| Мезо-среда | Должностные лица и мелкие департаменты | Должностные обязанности, внутренние регламенты | Микро и макро-среда |
| Макро-среда | Организации и крупные департаменты | Законодательная и нормативная база отраслевого сегмента | Микро и мезо-среда |



Составляющие блоки ОП

- Организация
- Организационная культура
- Организационная структура
- Взаимодействие с внешней средой
- ЖЦО
- Эффективность
- Имидж

Личность

- Свойства и черты личности
- Мотивы
- Восприятие
- Отношение
- Роли
- Стресс

Группы

- Динамика
- Структура
- Сплоченность
- Конфликты
- Лидерство

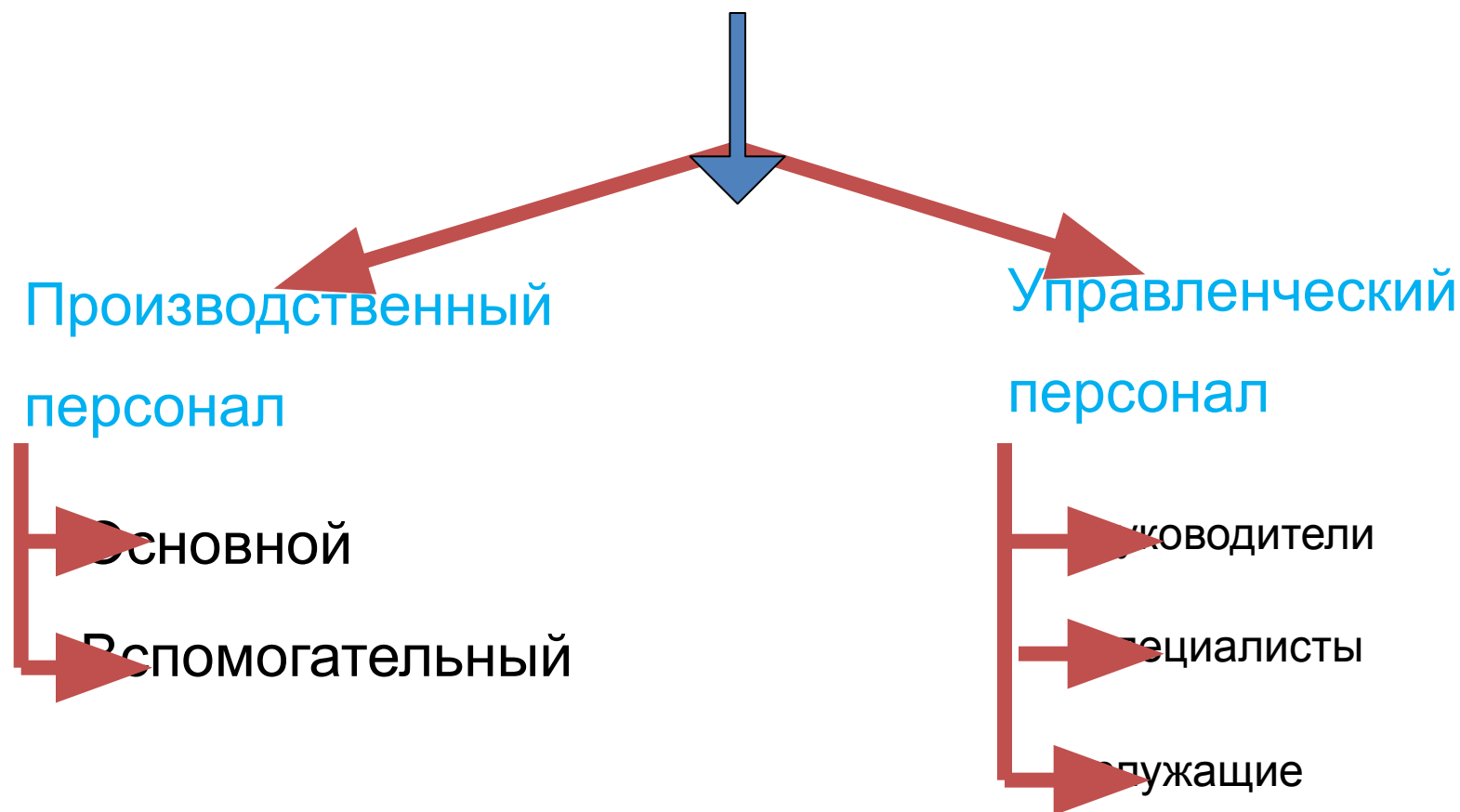
Управленческие процессы

- Мотивация
- Коммуникация
- Принятие решений
- Организационные изменения
- Влияние
- Координация
- Планирование
- Контроль

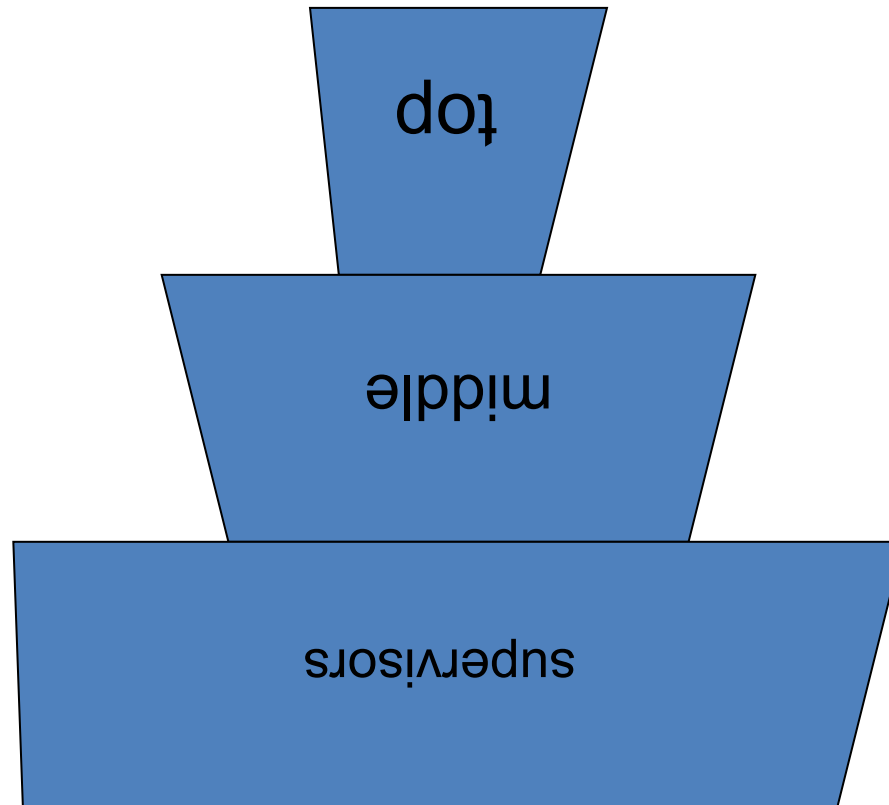
Области проявления результатов

- Производительность
- Удовлетворенность
- Вовлеченность
- Приверженность
- Физическое и психологическое благополучие
- Индивидуальное развитие

Структура персонала



Уровни управления



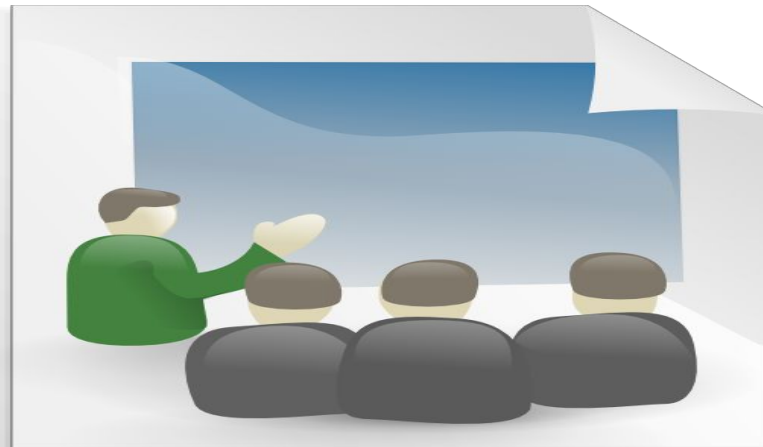
Пирамида Парсонса

среднестатистический менеджер

- **32%** своего рабочего времени тратит на традиционную управленческую деятельность, **29%** на взаимодействие с работниками внутри организации, **20%** непосредственно на управление человеческими ресурсами и **19%** — на поддержание рабочих контактов за пределами организации

эффективный менеджер

- тратит на традиционные функции управления **19%** своего рабочего времени, **44%** — на взаимодействие с работниками внутри организации, **26%** времени он уделяет управлению человеческими ресурсами и **11%** — поддержанию рабочих контактов за пределами организации.





Таким образом,
те менеджеры, которые добиваются наилучших результатов в работе своих подчиненных, основную массу своего времени (более 70%) тратят на взаимодействие с подчиненными и коллегами по работе, мотивацию персонала, его обучение и развитие.

Модели организационного поведения:

1. Авторитарная
2. опеки
3. Поддержки
4. Коллегиальная

Тема 1. Анализ организаций и конструирование их направленности.



Тема1. Анализ организаций и конструирование их направленности.

| Основание классификации | Виды организаций |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| По способу образования | <ul style="list-style-type: none"> • Формальные • Неформальные. |
| Формы собственности | <ul style="list-style-type: none"> • Государственные • Частные • Муниципальные. |
| Отношение к прибыли | <ul style="list-style-type: none"> • Коммерческие • Некоммерческие. |
| Отношения внутри организации | <ul style="list-style-type: none"> • Корпоративные • Индивидуалистические • Адхократические • Партиципативные. |

Клановая организация

- преданность традициям
- дружественное место работы
- высокая обязательность организации
- бригадная форма работы



Тема1. Анализ организаций и конструирование их направленности

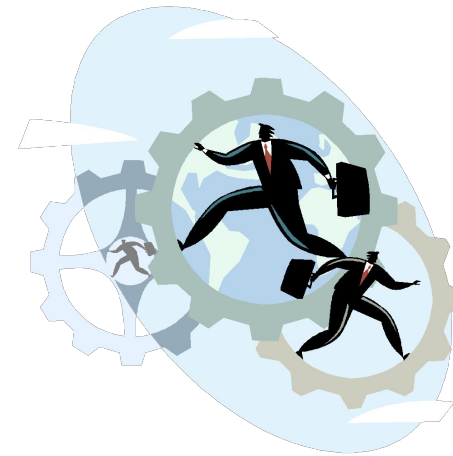
Адхократическая организация

- Динамичное и творческое место работы
- Преданность экспериментированию
- Рост и образование новых ресурсов
- Личная инициатива и свобода



Иерархические организации

- Формализованные и структурированные
- Спектр долгосрочной работы
- Стабильность и плавный ход работы
- Низкие затраты
- Жесткая система контроля



Тема1. Анализ организаций и конструирование их направленности

Рыночная организация

- Ориентация только на результат
- Конкуренция между сотрудниками
- Стремление побеждать
- Главное – проникновение на рынок и занятие рыночной доли
- Жесткий контроль



Тема1. Анализ организаций и конструирование их направленности

- **КОРПОРАТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ**
- Замкнутые группы людей
- Объединение ресурсов
- Доминирование властных и иерархических структур
- Двойная модель поведения



Тема1. Анализ организаций и конструирование их направленности

Индивидуалистическая организация

- Свободное и добровольное объединение людей
- Организация работает под конкретную группу людей
- Принятие решений по принципу меньшинства
- Индивидуальная эффективность и степень удовлетворения



Тема1. Анализ организаций и конструирование их направленности

• Партиципативная организация

- Участие работников в управлении
- Ответственность за координацию деятельности организации
- Большое количество альтернатив
- Специфика орг. культуры



Тема 2.

Личность в системе организации.

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- 2.1. Личность и организация
- 2.2. Коммуникативное поведение в организации
- 2.3. Факторы поведения личности в социальной среде
- 2.4. Профессионально-функциональные роли работников
- 2.5. Введение человека в организацию
- 2.6. Основной набор поведенческих стереотипов

- Изучение индивидуального поведения человека проводится с учетом следующих факторов:
 - - персональная характеристика
 - - ситуация в которой осуществляется деятельность
 - - возраст
- **Личность** - человеческий индивид, являющийся субъектом сознательной деятельности, обладающий совокупностью социально значимых черт, свойств и качеств, которые он реализует в общественной жизни.
- **Индивидуальность** - совокупность характерных особенностей и свойств, отличающих одного индивида от другого.

Теории личности

- *Теории типов*
- *Теории черт*
- *Психоаналитические теории*
- *Бихевиоризм*
- *Гуманистическая теория*

Личностные качества, значимые для организации

- 1) Локус контроля.
- 2) Самооценка.
- 3) Потребность в достижении причастности власти.
- 4) Склонность к риску.
- 5) Авторитарность.



Детерминанты личности — это группы факторов, определяющие формирование и развитие личности.

Наиболее исследованные детерминанты:

- биологические
- социальные
- культурные

Индивидуальные различия, относящиеся к изучению ОП, можно разделить на три группы:

- *демографические характеристики* (например, возраст и пол)
- *компетентность* (например, склонности и способности)
- *психологические особенности* (система ценностей, установки, характер, отношение к работе)

2.1. Личность и организация

Система ценностей человека (по Альфреду Алперу)

| Физические ценности | Эмоциональные ценности | Интеллектуальные ценности |
|--------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Ремесленная деятельность | Ответственность | Обучение |
| Комфорт | Эмоциональное постоянство | Творчество |
| Занятия спортом | Престиж | Мудрость |
| Богатство | Состязательность | Сложность |
| Внешний вид | Религия | Принятие решений |
| Здоровье | Безопасность | Умение абстрагироваться |
| Отпуск | Доверие | Независимость |
| Условия работы | Интимные отношения | Совершенствование |
| Сила | Любовь | Плановость |
| Проявление активности | Дружелюбие | Чтение |
| Путешествия | Страсть | Общение |
| Привлекательность | Открытость | Разум |
| Финансовая безопасность | Отдача | Точность |
| | Помощь | |

Другая классификация ценностей разработана психологом Гордоном Оллпортом и его коллегами. Они разделили ценности на шесть типов:

- *теоретический* интерес в обнаружении правды путем аргументирования и систематических размышлений;
- *экономический* интерес в полезности и практичности, включая накопление богатства;
- *эстетический* интерес в красоте, форме и гармонии;
- *социальный* интерес к людям и любви в качестве отношений между людьми;
- *политический* интерес в обладании властью и влиянии на людей;
- *религиозный* интерес в единении и понимании космоса.

В 1990 г. исследователи выделили еще несколько специфических ценностей, непосредственно касающихся работающих людей:

- *выполнение (упорство)* — завершать начатое и усердно работать для преодоления жизненных трудностей;
- *помощь и забота* — заботиться и помогать другим людям;
- *честность* — говорить правду и делать то, что считаешь правильным;
- *справедливость* — быть беспристрастным судьей.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей.

Известный социолог профессор С. С. Фролов относит к ним следующие ценности:

- *благополучие* (включает в себя здоровье и безопасность),
- *богатство* (обладание различными материальными благами и услугами),
- *мастерство* (профессионализм в определенных видах деятельности),
- *образованность* (знания, информационный потенциал и культурные связи),
- *уважение* (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию).

Критериями ясности личностных ценностей являются:

- регулярные размышления о том, что важно и неважно, хорошо и плохо;
- понимание смысла жизни;
- способность подвергнуть сомнению устоявшиеся собственные ценности;
- открытость сознания для нового опыта;
- стремление понять взгляды и позиции других людей;
- открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии;
- последовательность поведения, соответствие слов и дела;
- серьезное отношение к вопросам ценностей;
- проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам;
- ответственность и активность.

Установки

Установка — это постоянная готовность личности чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-либо или к кому-либо.

Большинство современных исследователей выделяют следующие компоненты установки:

- *аффективный компонент* (чувства, эмоции: любовь и ненависть, симпатия и антипатия) формирует отношение к объекту, предубеждение (отрицательные чувства), привлекательность (положительные чувства) и нейтральные эмоции. Это стержневой компонент установки;
- *когнитивный (информационный, стереотипный) компонент* (восприятие, знание, убеждение, мнение об объекте) формирует определенный стереотип, модель. Его могут отразить, например, факторы силы, активности;
- *конативный компонент* (действенный, поведенческий, требующий приложения волевых усилий) определяет способ включения поведения в процесс деятельности. К этому компоненту относят мотивы и цели поведения, склонность к определенным поступкам. Это непосредственно наблюдаемый компонент, который может не совпадать с вербально выраженной готовностью вести себя определенным образом по отношению к конкретному объекту, субъекту или событию.

Свойства установок

- *Приобретенности*
- *Относительной устойчивости*
- *Вариативности*
- *Направленности*

Функции установок

Эго-защитная функция через защитные механизмы рационализации или проекции позволяет субъекту:

- а) справиться со своим внутренним конфликтом и защитить свой Я-образ, свою Я-концепцию;
- б) противостоять негативной информации о себе или значимых для него объектах (например, группе меньшинств);
- в) поддерживать высокую (низкую) самооценку;
- г) защищаться от критики (или использовать ее против критика).

Функции установок

Ценностно-экспрессивная функция и функция самореализации включает эмоциональное удовлетворение и самоутверждение и связана с наиболее комфортной для индивида идентичностью, являясь также и средством субъективной самореализации.

Эта функция позволяет человеку определить:

- а) свои ценностные ориентации;
- б) к какому типу личности он относится;
- в) что он из себя представляет;
- г) к чему испытывает приязнь и к чему неприязнь;
- д) его отношение к другим людям;
- е) отношение к социальным явлениям.

Функции установок

Инструментальная, адаптивная или утилитарная функция помогает человеку:

- а) достигать желаемых целей (например, награды) и избегать нежелательных результатов (например, наказания);
- б) на основе предшествующего опыта выработать представление о соотношении этих целей и способах их достижения;
- в) приспособиться к окружению, что является основанием для его поведения на работе в будущем.

Люди выражают положительные установки по отношению к тем объектам, которые удовлетворяют их желаниям, а негативные установки — по отношению к тем объектам, которые ассоциируются с фрустрацией или негативным подкреплением.

Функции установок

Функция систематизации и организации знания (познания) или экономии помогает человеку обрести те нормы и точки отсчета, в соответствии с которыми он упрощает (схематизирует), организует, пытается понять и структурировать свои субъективные представления об окружающем хаотическом мире, т. е. конструирует свою собственную картину (образ, свое видение) окружающего.

Изменение установок

Наиболее эффективные *способы*
изменения установок личности:

- предоставление новой информации
- воздействие страхом
- устранение несоответствия между установкой и поведением
- влияние друзей или коллег
- привлечение к сотрудничеству
- соответствующая компенсация

Барьеры на пути изменения установки:

- 1) эскалация приверженности, наличие устойчивой предпочтительности определенного образа действия без стремления что-либо менять;
- 2) отсутствие у сотрудника достаточной информации (в том числе и обратной связи в виде оценки последствий его поведения руководителем), могущей послужить основанием к изменению установки.

Самоутверждение «Я»



2.2. Типы поведения человека в организации

- **По характеру труда и трудовой активности:**
 - *предпринимательское, бюрократическое, преподавательское;*
 - *руководящее (начальственное) и исполнительское;*
 - *поведение собственника.*
- **По виду групп:**
 - *в малых группах (от 2-х до 30 человек) - формальных и неформальных;*
 - *в больших группах - формальных и неформальных;*
 - *массовидное (в толпе).*

Важнейшими характеристиками поведения работника в социальной среде являются:

- удовлетворенность трудом
- приверженность организации
- вовлеченность в работу
- форма совместной деятельности (соперничество, сотрудничество, конфронтация)

Удовлетворенность трудом — это приятное позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или производственного опыта, которое является результатом восприятия самими работниками того, насколько хорошо работа обеспечивает важные, с их точки зрения, потребности.

Основные факторы, влияющие на чувство удовлетворенности работой

- *Оплата труда.*
- *Собственно работа.*
- *Личностный интерес к работе как таковой.*
- *Возможности продвижения по службе.*
- *Стиль руководства, лидерства.*
- *Коллеги, сослуживцы по работе.*
- *Условия работы.*

Приверженность организации - степень психологической идентификации с организацией, в которой мы работаем.

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как они воспринимают организацию.

Приверженность работников организации выражается через:

- повышение эффективности работы, включая производительность труда, эффективное использование рабочего времени и других ресурсов;
- повышение удовлетворенности работников условиями и результатами труда;
- возможности управления организацией как единым организмом посредством правил и норм, поддерживающих ценности;
- установление оптимальных уровней доверия и взаимопонимания между менеджментом и персоналом;
- привлечение и удержание в организации талантов, работников с высоким уровнем профессионализма, которые имеют возможность выбирать место и условия своей работы.

Приверженность организации слагается из следующих компонентов:

- а) принятия организационных ценностей и целей;
- б) готовности прилагать усилия ради организации;
- в) сильного желания оставаться членом коллектива организации.

Типы приверженности организации

- Аффективная, или эмоциональная, приверженность —
- Поведенческая приверженность
- Нормативная приверженность

2.3. Факторы поведения личности в социальной среде

Индивидуальные характеристики работников, оказывающие влияние на степень их приверженности организации:

- *мотивы выбора работы* (главный мотив — содержание работы, а не заработок);
- *мотивация труда и трудовые ценности* (совпадение ожиданий относительно удовлетворения основных потребностей);
- *особенности трудовой этики* (ориентация на работу как основную сферу самореализации, ответственность за результаты выполняемой работы);
- *уровень образования* (чем выше уровень образованности, тем ниже привязанность);
- *возраст* (чем человек старше, тем выше его приверженность организации);
- *семейное положение* (семейные люди более привержены организации);
- *удаленность места жительства от места работы* (чем дальше, тем меньше готовность к проявлению приверженности).

Организационные факторы, влияющие на степень приверженности организации:

- *возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала (условия труда, оплата труда, возможности для проявления ответственности и инициативы и др.);*
- *уровень рабочего стресса (в какой степени работа связана с перутомлением, отрицательными эмоциями, нервным напряжением);*
- *степень информированности работников о проблемах организации;*
- *степень вовлеченности в решение проблем организации.*

2.3. Факторы поведения личности в социальной среде

Препятствия на пути формирования приверженности

- Плохая информированность работников.
- Неразрешенность социальных проблем, социальная незащищенность работников, неуверенность в завтрашнем дне.
- Неэффективная система стимулирования труда (задержка выплаты заработной платы, низкая заработная плата и т. п.).
- Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам.
- Низкий уровень развития деловых, моральных и личных качеств руководителя.
- Неблагоприятные условия труда.
- Отсутствие профессиональной перспективы, возможностей для роста профессиональной самореализации.
- Недостатки в управлении и в организации работы (нечеткое планирование, неритмичная работа и т. п.).
- Несоответствие квалификации работников и сложности выполняемой ими работы.
- Плохой моральный климат в коллективе

Вовлеченность в работу и приверженность организации

Вовлеченность в работу подразумевает желание индивида усердно работать и прилагать усилия сверх того, что ожидается от обычного работника.

Считается, что человек, преданный работе, должен быть лояльным, а человек, вовлеченный в работу, должен гармонично вписываться во внутреннюю среду организации.

К **личностным факторам** относятся возраст, потребности в профессиональном росте и развитии, а также вера в традиционную рабочую этику.

Характеристиками работы, наиболее релевантными увлеченности, являются наличие стимулов, автономность, разнообразие, возможность ощутить конечный результат, обратная связь и сопричастность.

Вовлеченность в работу зависит также и от **социальных факторов**: работа в группах или в командах, участие в принятии решений.

2.4. Профессионально-функциональные роли работников.

- **По типу целей и видов поведения в организации:**
 - ***Функциональное трудовое поведение*** - добросовестное исполнение трудовых обязанностей.
 - ***Целевое экономическое поведение*** - стремление достичь определенного уровня экономического благосостояния.
 - ***Реактивное трудовое поведение*** - отрегулированное поведение, как реакция на требования менеджмента или коллектива.
 - ***Стратификационное поведение*** - стремление изменить статус, страту.
 - ***Инновационное поведение*** - поиск нестандартных решений, путей.
 - ***Стратегическое.***

- **Перцептивное поведение** – стремление совладать с информационной перегрузкой за счет категоризации.
- **Индуктивное поведение**- восприятие и оценка на основе значения собственных действий
- **Утилитарное поведение** – стремление решить практическую проблему с максимальным достижением
 - **Сценарное поведение**
 - **Моделирующее поведение**

- ***Адаптационно-приспособительное поведение.*** В ситуации перемен человек может быть конформистом, т.е. поступать и думать так, как считает правильным большинство группы или начальство.
- ***Церемониально-субординационное поведение*** - поведение, соответствующее принятым церемониям, ритуалам и существующей субординации.
- ***Характерологическое поведение*** - поведение в соответствии со своим характером и нас
- ***Тактическое***
- ***Защитное поведение***
- ***Привычное поведение***



- **Вхождение человека в организацию** — это особый, сложный и важный процесс социализации, от успешности которого зависит дальнейшее развитие как члена организации, так и самой организации.



Условия успешного входа в организацию

- изучение системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации.
- изучение ключевых этапов взаимодействия человека с организационным окружением, т.е. те ценности, без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением.

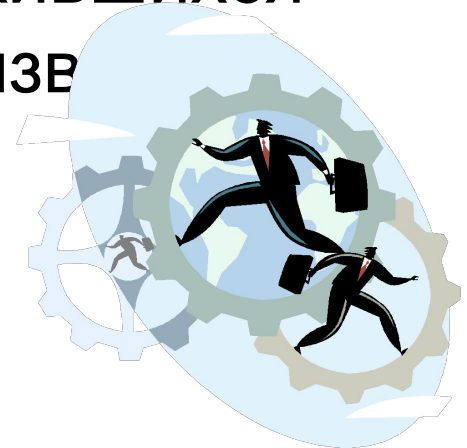


- **Социальный стереотип** — устойчивый упрощенный образ социального объекта (личности, группы, события и т.д.) в общественном (групповом, массовом и др.) сознании.



2.6. Стереотипы

- Социальный стереотип «экономит мышление» за счет обезличивания и формализации общения.
- Они как бы определяют восприятие конкретной рабочей ситуации, поскольку мы постигаем окружающую нас социальную действительность не напрямую, а опосредованно, через призму сложившихся в нашем сознании или усвоенных извне социальных стереотипов.



- Каждый социальный стереотип включает в себя *описание, предписание и оценку ситуации*, хотя и в разной пропорции, что вполне соответствует компонентам человеческого «Я».
- Стереотипы очень стойки и зачастую передаются по наследству, от поколения к поколению, даже если далеки от реальности.
- Чем дальше мы от социального объекта, тем в большей степени попадаем под влияние коллективного опыта и, следовательно, тем резче и грубее социальный стереотип

Виды социальных стереотипов

- Позитивные и негативные стереотипы
- Стихийные и управляемые стереотипы
- Точные, неточные и ошибочные стереотипы
- Личностные и групповые стереотипы

Важнейшие категории стереотипов:

- Гендерные
- Возрастные
- Этнические и национальные
- Этические
- Исторические

Функции стереотипов:

- Когнитивная
- Ценностно-защитная
- Идеологизирующая
- Идентифицирующая

Тема 3.

**Особенности группы и ее
взаимосвязь с поведенческой
средой.**

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- 3.1. Виды групп
- 3.2. Характеристики группы
- 3.3. Формирование группового поведения в организации
- 3.4. Групповые нормы и ценности
- 3.5. Взаимодействие индивида и группы
- 3.6. Коллектив и команда

Понятие группы

Группа — относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

3.1. Виды групп

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

Большие группы — социальные общности людей, существующие в масштабах всего общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, нации, общественные организации, возрастные группы.

Малые группы — немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

Управленческие группы — группы работников, выполняющие функции управления. Главное в таких группах — совместное, коллективное принятие решений.

Производственные группы — группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющие конкретное производственное задание.

Высокоразвитые группы — группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т. д.

Слаборазвитые группы — группы, характеризующиеся недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью.

Формальные группы — группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, их деятельность способствует достижению целей организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами.

Неформальные группы — группы, создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

Целевые (проектные) группы — группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

Функциональные группы — группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции.

Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские), — объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто выходят за рамки рабочей деятельности. Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

Постоянные группы — группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей; придают организации устойчивость.

Временные группы — группы, которые формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.

- *Референтные группы* — группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми он себя отождествляет, на которые ориентируется в своих интересах, симпатиях и антипатиях — их называют также эталонными. С их помощью человек сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его.
- *Нереферентные группы* (группы принадлежности) — группы, в которых люди реально состоят, проходят обучение или трудятся.

Характеристики групп



Основные характеристики зависят от группы, определяются характером взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней сотрудников. Они формируются в процессе развития группы.

Ситуационные характеристики зависят от условий функционирования групп, определяемых организацией. Они оказывают значительное влияние на работу групп и могут либо способствовать ее улучшению, развитию группового и межгруппового сотрудничества, либо тормозить эти процессы

3.2. Характеристики группы



- **Структура группы** — это схема взаимоотношений в группе между ее членами (в зависимости от занимаемой должности и позиции). Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и значение в группе.
- Структура группы может основываться на квалификационных характеристиках и половозрастном составе.
- **Статус** — положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).
- **Роли.** Каждый член группы выполняет в ней различные роли. Роли — существующая в групповом и индивидуальном сознании система ожиданий относительно поведения индивида

Роли могут быть:

- *предполагаемыми* (ожидаемыми) — это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой;
- *воспринимаемыми* — модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность;
- *предписанными* — фактическая модель поведения члена группы.

Все эти роли можно назвать *функциональными*, так как они связаны с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью и формально закреплены. Однако наряду с этим в группе складывается неформальное распределение ролей, признаваемое, как правило, всеми ее членами.

Американский исследователь Мередит Белбин выделяет следующие возможные роли членов группы:

координатор

организатор

генератор идей

искатель (разведчик ресурсов)

математик (оценщик идей, критик)

командный игрок

исполнитель

финишер

специалист

Анализ подходов к пониманию ролевых функций в группе позволяет сделать ряд выводов

- Для эффективной групповой деятельности нужны не только идеи, инициатива, конкретные предложения, обоснованные решения и четкое исполнение принятых решений, но и эмоциональная поддержка, добрые отношения, юмор и хорошая морально-психологическая атмосфера в коллективе.
- Чем более полная и разнообразная ролевая структура группы, тем динамичнее процесс формирования и эффективнее деятельность этой группы.
- Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен в условиях быстрого изменения содержания работы.

Лидерство — способность оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации

Групповые процессы — процессы, организующие деятельность группы. К ним, например, относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, социальную поддержку.

Конфликтность — различия во мнениях членов группы, которые могут привести к внутригрупповым спорам и даже к конфликту.

Ситуационные характеристики группы

Размер группы.

Исследования показывают, что наиболее эффективны группы, состоящие из 5-7 человек.

С увеличением размера группы усложняется общение между ее членами, труднее достигается согласие в деятельности при выполнении задач.

В группах из 2-3 человек возникает напряженность между ее членами, они обеспокоены слишком очевидной персональной ответственностью за принимаемые решения.

Пространственное расположение.

Характеризует размещение людей во время работы по отношению друг к другу.

Важны три характеристики пространственного расположения человека в процессе работы, влияющие на взаимоотношения между человеком и группой:

- наличие постоянного места или территории;
- личное пространство, в котором находится только данный человек;
- взаимное расположение рабочих мест.

Задачи, решаемые группой.

Их содержание определяет специфику работы группы и организацию группового процесса. Особенно важно определить частоту и качество взаимодействий членов группы в процессе решения задачи в зависимости от ее сложности.

Система вознаграждений должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач.

Причины образования групп

- Теория близости: пространственная и географическая близость
- Теория равновесия: общность установок и ценностей
- Теория формирования групп: эмоциональная близость, разделяемые чувства
- Теория обмена: получение экономической выгоды от сотрудничества

Стадии развития групп

- Формирование
- Бурление
- Становление норм
- Выполнение работы
- Расформирование

- **Стадии формирования групп**

- **Формирование** — стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой.
- **Бурление** — для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы.
- Возникают различные мнения, складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, распределению ролей и обязанностей, тактике группы.
- Важная роль на этой стадии принадлежит формальному лидеру, который должен решать внутригрупповые конфликты, устанавливать исходные условия взаимодействия.



- **Становление норм поведения (нормирование) в группе.** Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают **групповые нормы поведения.**
- **Выполнение работы.** Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии.
- **Расформирование.** Группа выполняет свою задачу и расформировывается. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы.
/Реформирование

Групповая сплоченность

Под ***групповой сплоченностью*** понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой.

Факторы, влияющие на групповую сплоченность

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

3.3. Формирование группового поведения в организации

| Фактор | Повышающий групповую сплоченность | Понижающий групповую сплоченность |
|------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Взаимосвязь задач, стоящих перед группой | Присутствует | Отсутствует |
| Сложность задач, стоящих перед группой | Высокая | Низкая |
| Состав группы по возрасту | Небольшая разница в возрасте | Большая разница в возрасте |
| Внешняя угроза | Высокая | Низкая |
| Конкуренция | Межгрупповая | Внутригрупповая |

3.3. Формирование группового поведения в организации

| Фактор | Направленность фактора | |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Повышающий групповую сплоченность | Понижающий групповую сплоченность |
| Опыт групповой работы | Положительный опыт взаимодействия между членами группы, личная привлекательность членов группы | Негативный опыт взаимодействия между членами группы, личная неприязнь |
| Предшествующий успех групповой работы | Гордость за совместные достижения | Ощутимого увеличения результатов труда совместная деятельность ранее не приносила или присутствовали явные неудачи |
| Отношение руководства к групповым формам работы | Поддерживающее: проведение собраний, упор на глобальные цели группы, организация групповых обсуждений возникающих проблем, новых процессов и приоритетов, привлечение членов группы к принятию решений | Индифферентное |

| Фактор | Направленность фактора | |
|----------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|
| | Повышающий групповую сплоченность | Понижающий групповую сплоченность |
| Мотивация и вознаграждение | Групповая мотивация и групповое вознаграждение | Индивидуальная мотивация и вознаграждение по индивидуальным трудовым результатам |
| Распределение ресурсов | По групповому принципу | По индивидуальному принципу |

Преимущества работы в группе

- Развитие групповых форм работы в этих условиях *позволяет объединить* для достижения целей организации *специфические знания, навыки и опыт сотрудников.*
- *Большинство интересных идей возникает в группах.*
- Работа в группе *стимулирует взаимное доверие, уверенность в коллегах («чувство локтя»)*
- *Группа добивается повышения гибкости, оперативности, качества принимаемых решений.*
- Использование групповых форм работы способствует *индивидуальному развитию членов группы.*

Потенциальные недостатки работы в группе

- *Стремление к частным целям.*
- *Чрезмерные затраты.*
- *Потери времени.*
- *Доминирование одного из членов группы.*
- *Эскалация участия.*
- *Разделение ответственности*
- *Групповая поляризация.*
- *Групповое единомыслие*

Основные симптомы группового единомыслия:

- *Иллюзия неуязвимости* — вера в то, что каждое принимаемое группой решение ведет к высоким результатам.
- *Иллюзия морали* — оправдание решения высшими групповыми ценностями.
- *Рационализация* — абстрагирование от негативных последствий или рисков принятия решений.
- *Негативное отношение к «чужакам»* — отрицательное отношение к оппонентам или сомневающимся коллегам, что позволяет не обращать внимания даже на справедливую критику.
- *Самоцензура* — подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группы.
- *Прямое давление* — резкая критика коллегами или руководителями предложений, противоречащих установкам группы.
- *Фильтрация мнений* — игнорирование неудобных фактов или мнений, которые просто не выносятся на обсуждение.
- *Иллюзия единодушия* — обстановка, при которой молчание воспринимается как согласие.

Причинами группового единомыслия могут быть:

- неспособность группы к рациональному анализу альтернатив или последствий принимаемого решения;
- стремление отдельных членов группы быть воспринимаемыми как «командные игроки»;
- присоединение отдельных членов группы к точке зрения наиболее влиятельных ее участников, пользующихся авторитетом, доверием, упорно отстаивающих свою позицию.

Нормы — общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими.

Группы могут иметь разнообразные нормы.

- Нормы деятельности: отношение к работе в позднее время, к сверхурочной работе, заменам; интенсивность работы; отношение к браку, ошибкам в работе, нарушению дисциплины и т. п.
- Нормы, регламентирующие форму одежды.
- Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

3.4. Виды групповых норм и их эффективность

- Нормы по происхождению:
 - правовые нормы на уровне законов:
 - трудовое законодательство;
 - уголовное законодательство;
 - налоговое законодательство;
 - иные законы.
 - правовые нормы на уровне подзаконных актов:
 - отраслевые регламенты;
 - требования пожарной безопасности и санитарные требования;
 - иные подзаконные акты.
 - корпоративные нормы;
 - обычаи, традиции, принятые в организации;
 - обычаи, традиции, принятые в группе.

Примеры позитивных и негативных норм в организациях

| Позитивные нормы | Негативные нормы |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| У нас все сотрудники считают, что «успех компании — это мой успех» | В нашей организации сотрудники придерживаются мнения, что человек человеку волк, и поэтому спасается кто как может |
| В нашей организации все сотрудники считают, что любая работа должна быть выполнена «на отлично» и в установленный срок | У нас все работают по принципу « всю работу не переделаешь» |
| У нас все сотрудники рассматривают работу в компании как возможность творчества и самореализации | У нас все сотрудники знают, что инициатива наказуема |
| В нашей организации интересы клиента ставятся превыше всего | Для наших сотрудников клиенты воспринимаются как случайные люди, доставляющие одни неудобства |
| У нас в коллективе поддерживается мнение, что в споре рождается истина | В нашей организации лучше всего скрывать свои проблемы и дистанцироваться от своих начальников и тем более не спорить с ними |

Команду можно определить по ряду признаков, основными из которых являются следующие:

- Она состоит из двух или более человек.
- Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей.
- Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов.
- Для команды характерны сложившиеся связи: как внутренние, так и внешние — то есть связи с другими командами и группами.
- Команда имеет ясную, упорядоченную и экономную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач.
- Команда периодически оценивает свою эффективность.

3.6. Команда

| Сравниваемый параметр | Рабочая группа | Команда |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| Лидер | Ярко выражен | Лидерство поделено между членами |
| Ответственность | Личная | Личная и взаимная групповая |
| Миссия | Совпадает с миссией организации или обусловлена ею | Собственная |
| Производятся продукты | Индивидуальной деятельности | Коллективной деятельности |
| Формы совместного решения проблем | Собрания | Свободные встречи |
| Оценка эффективности | Косвенная | Непосредственно по произведенному продукту |
| Процесс работы | Обсуждение Решение Делегирование полномочий | Обсуждение Решение Совместное выполнение |
| Состоит из работников | Одного уровня управления | Всех уровней и подразделений |

3.6. Команда

| Предпочтительнее работа в одиночку или в группах | Предпочтительнее работа в командах |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Для решения простых задач или «головоломок» | Для решения сложных задач или проблем |
| Когда кооперация удовлетворительна | Когда для решения необходим консенсус |
| Когда разнообразие мнений ограничено | Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения |
| Когда задачу необходимо решить срочно | Когда необходима высокая самоотдача |
| Когда достаточно узкого диапазона компетентности | Когда требуется широкий диапазон компетентности |
| При наличии неустранимого конфликта интересов участников | При возможности реализации целей членов команды |
| Когда организация предпочитает работу с частными лицами | Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии |
| Когда необходим оптимальный результат | Когда необходим разносторонний подход |

- *Рабочая группа.* Взаимодействие членов группы в ней осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности.
- *Псевдокоманда.* Члены ее могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.
- *Потенциальная команда.* Члены ее осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.
- *Настоящая команда.* Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.
- *Высокоэффективная команда.* Это группа, обладающая всеми характеристиками настоящих команд и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих людей.

Командная деятельность должна строиться на следующих принципах:

- отбор членов команды с учетом их навыков, умений и возможностей;
- четкие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы;
- осознание всеми участниками команды новых прав;
- постоянные командные взаимодействия, выделение необходимого для общения членов команды времени, что позволяет им обмениваться новой информацией;
- обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения.

Действия, необходимые для построения команды

- отобрать подходящих сотрудников;
- отрегулировать численность команды;
- совместно определить цели и задачи;
- объяснить, какие выгоды получит каждый в результате успешной деятельности команды;
- договориться о групповых нормах;
- помочь членам команды лучше узнать друг друга;
- обучить членов команды;
- установить систему контроля и поощрять самоконтроль;
- обеспечить поддержание командного духа;
- заменять членов команды, которые не захотят или не смогут (даже после обучения) действовать в соответствии со стандартами и согласованными правилами.

Отбор подходящих сотрудников

Необходимо *тщательно проанализировать требования к предстоящей работе.*

Исходя из этого определяется уровень компетентности, включающий в себя знания, понимание, навыки и личные качества, которыми должны обладать члены команды.

Особое внимание следует обратить на *способность к совместной работе.*

Регулирование численности команды

Наиболее разумно было бы иметь команду как можно меньше по численности, однако настолько большую, чтобы компетентность ее членов соответствовала требованиям поставленной задачи.

Четкая постановка целей и задач

Решающим моментом в постановке целей и основной областью управления командой является *предупреждение возможности конфликта* или столкновения между командными и личными целями.

Для эффективной работы команды важно, чтобы цели были достижимыми, поддавались оценке и принимались или хотя бы понимались членами команды.

Эффективность команды

Основные элементы эффективной работы команды:

- удовлетворение личных интересов членов команды;
- успешное взаимодействие в команде;
- решение поставленных перед командой задач.

Условия организованной командной работы:

- Для команды и индивидуальных участников устанавливаются реалистичные, достижимые цели.
- Члены команды и лидеры стремятся поддержать друг друга для того, чтобы сделать работу команды успешной.
- Члены команды понимают приоритеты друг друга и помогают или поддерживают, когда возникают трудности.
- Открытое общение: приветствуются новые идеи, новые методы улучшения работы, постановка новых проблем и т. д.
- Отдача в работе более значительна, так как члены команды понимают, чего от них ждут, и могут самостоятельно контролировать свою деятельность.
- Конфликт понимается как нормальное событие и рассматривается как возможность решить проблемы. Проблемы, если они вынесены на открытое обсуждение, могут быть решены до того, как станут разрушительными.
- Поддерживается баланс между производительностью команды и удовлетворением потребностей отдельных членов.
- Команда в целом и индивидуальные участники поощряются за результаты и старание.
- Приветствуется, когда участники пробуют свои возможности и предлагают новые идеи.
- Участники команды осознают важность дисциплинированной работы и стараются вести себя в соответствии со стандартами команды.

Самоуправляемая команда

Самоуправляемая команда — это группа, которой предоставляется существенная автономия; она несет полную ответственность за поведение своих членов и результаты деятельности.

Самоуправляемые команды выполняют не только реальную работу, но и функции управления

Самоуправляемая команда самостоятельно:

- планирует свою работу;
- организует работу входящих в нее сотрудников путем определения и согласования обязанностей каждого, наделения полномочиями для выполнения задания и принятия решений, составления рабочего графика;
- координирует работу входящих в нее сотрудников, а также деятельность всей команды с функциональными отделами в организации, развивает кооперацию и коммуникации как на внутрикомандном, так и межкомандном уровнях;
- мотивирует своих сотрудников на эффективное выполнение заданий;
- принимает на работу новых сотрудников;
- обучает своих сотрудников смежным профессиям;
- выявляет и разрешает потенциальные и реальные проблемы, которые мешают ее деятельности;
- поддерживает инициативу каждого сотрудника — члена команды — в отношении новых творческих способов выполнения задания;
- задает стандарты качества;
- несет коллективную ответственность за полученные результаты работы.

3.6. Команда

| Преимущества | Недостатки |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Члены команды являются мультипрофессионалами</p> <p>Команды могут решать разнообразные задачи</p> <p>Готовность участников команды к взаимной ответственности</p> <p>Повышение ответственности за свою работу по мере развития команды. Повышение гибкости рабочей силы</p> <p>Повышение производительности труда</p> <p>Улучшение трудовой дисциплины</p> <p>Повышение уровня удовлетворенности трудом</p> <p>Высокая лояльность сотрудников</p> <p>Эмоциональная близость участников команды</p> <p>Совместное принятие решений</p> <p>Взаимопомощь</p> <p>Взаимная компенсация недостатков, взаимодополняющие навыки и умения их членов</p> <p>Умелое разрешение конфликтов. Уход от их сокрытия, откровенное обсуждение всех спорных проблем</p> | <p>Длительное время формирования команды</p> <p>Требуется время для раскрытия возможностей сотрудников</p> <p>Более высокие затраты на обучение</p> <p>Снижение эффективности в случае слабых кадров, неспособность некоторых работников адаптироваться к новой командной структуре</p> <p>Менеджеры чувствуют дискомфорт</p> <p>Менеджеры опасаются за собственную работу в связи с ограничением контроля</p> <p>Новые работники с трудом включаются в деятельность команды</p> <p>Снижение эффективности в случаях ротации кадров</p> <p>Не все члены команды обладают способностями, знаниями и навыками, полученными в группе</p> |

Тема 4.

**Мотивация поведения и
результативность организации.**

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

- 4.1. Психологические закономерности мотивации поведения работников.
- 4.2. Мотивация и стимулирование труда.
- 4.3. Механизмы и инструменты мотивации персонала.



Beduerfnispyramide nach

Maslow, G. Laßmann. Produktionswirtschaft. Band 3. 1993 S.16

- 4.1. Психологические закономерности мотивации поведения работников.

- **Мотив** (от лат. moveo – двигаю) — материальный или идеальный предмет, достижение которого выступает смыслом деятельности.
- **Мотив труда** - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Мотивация складывается из 2-х аспектов:

1) активность поведения

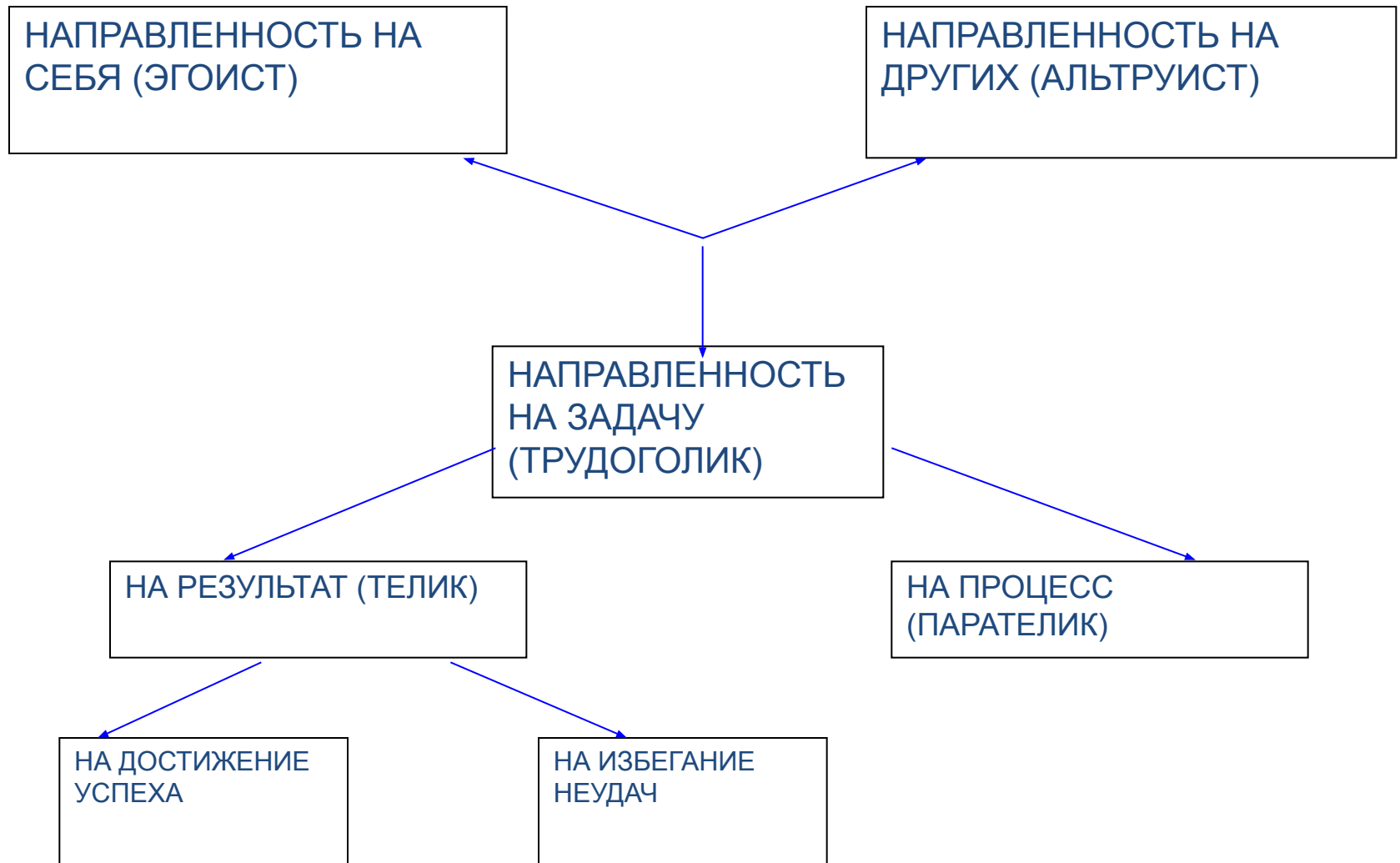
(потребность – мотив – действия - цель)

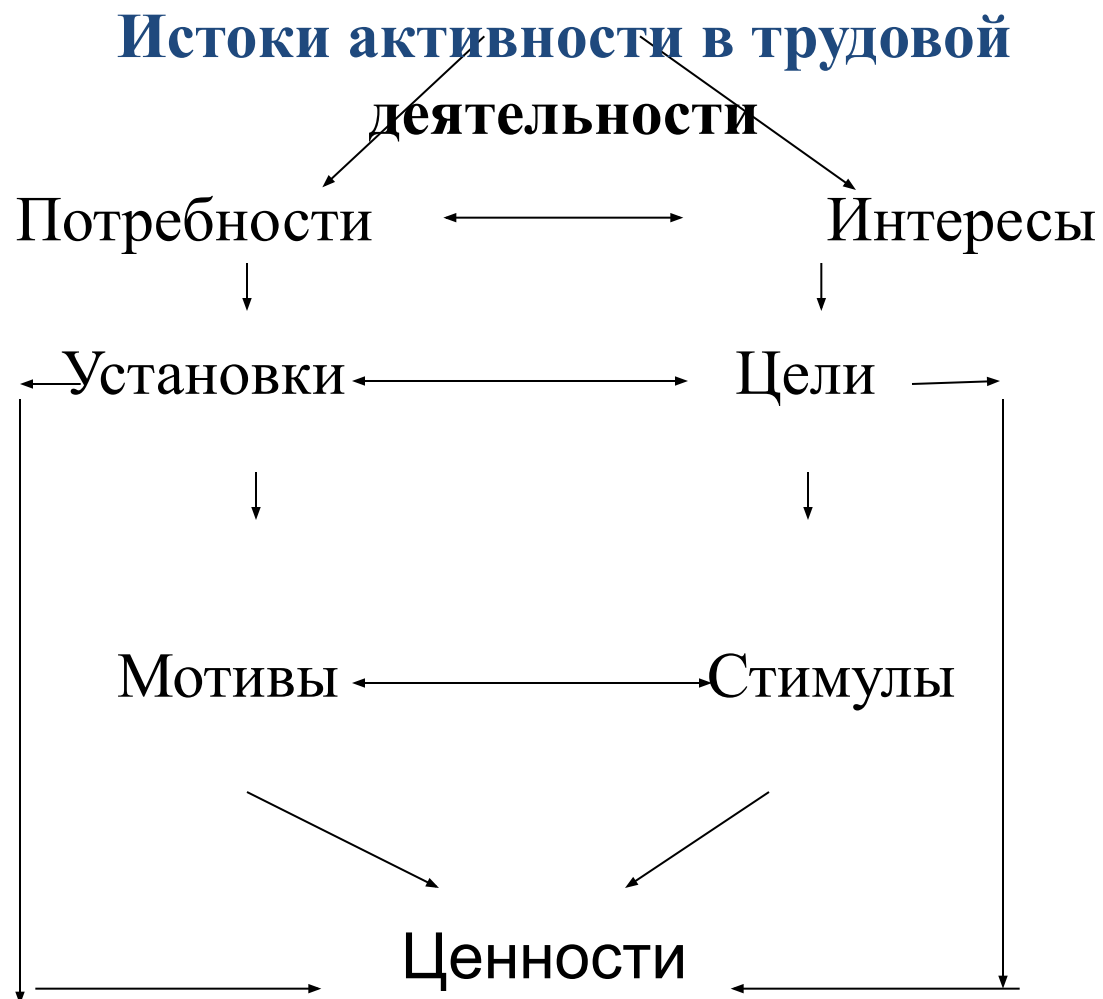
2) направленность поведения

(совокупность всех мотивов и целей)
МОТИВОВ)

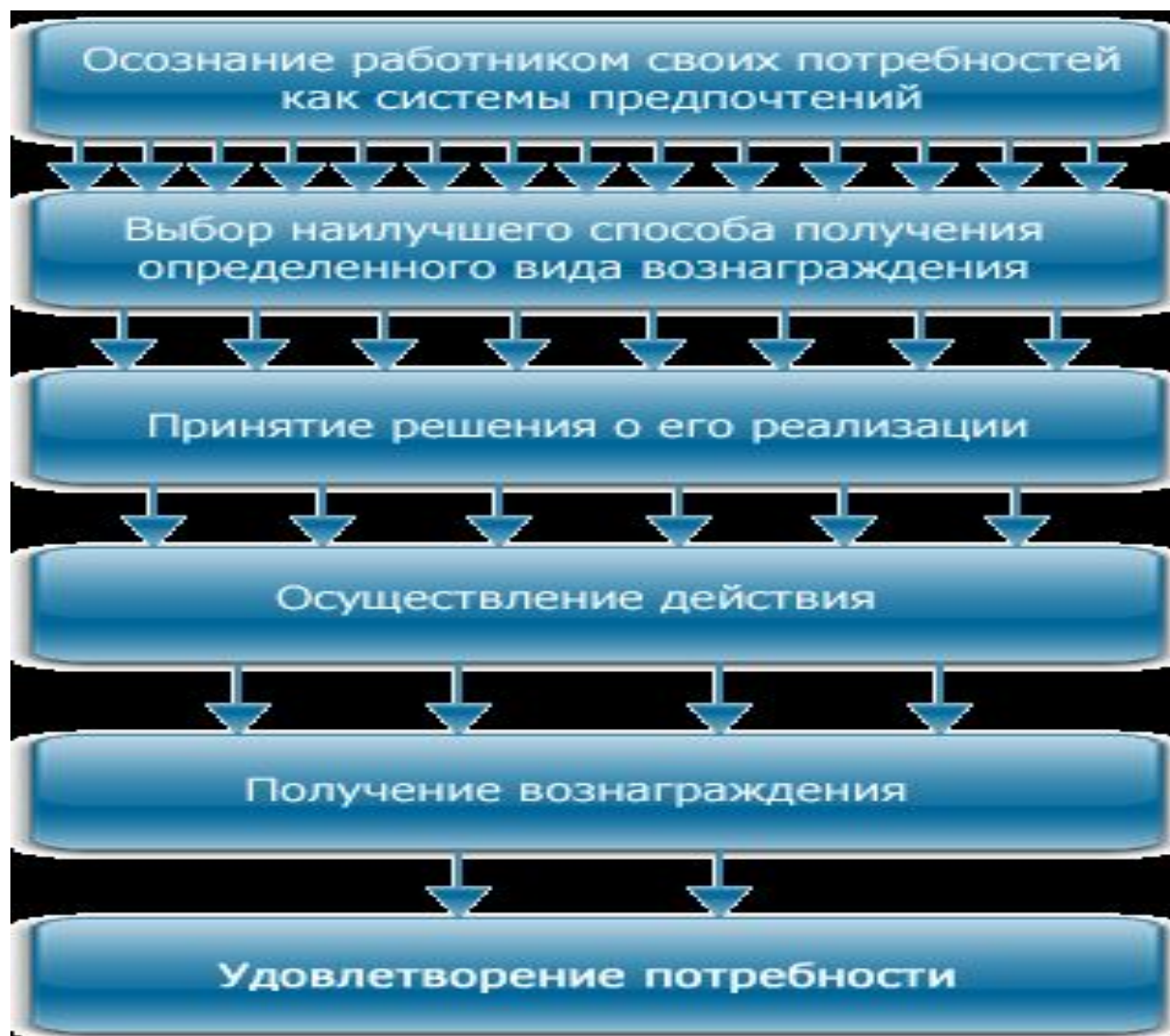


4.2. Мотивация и стимулирование труда.





4.3. Механизмы и инструменты мотивации персонала.



Тема 5.

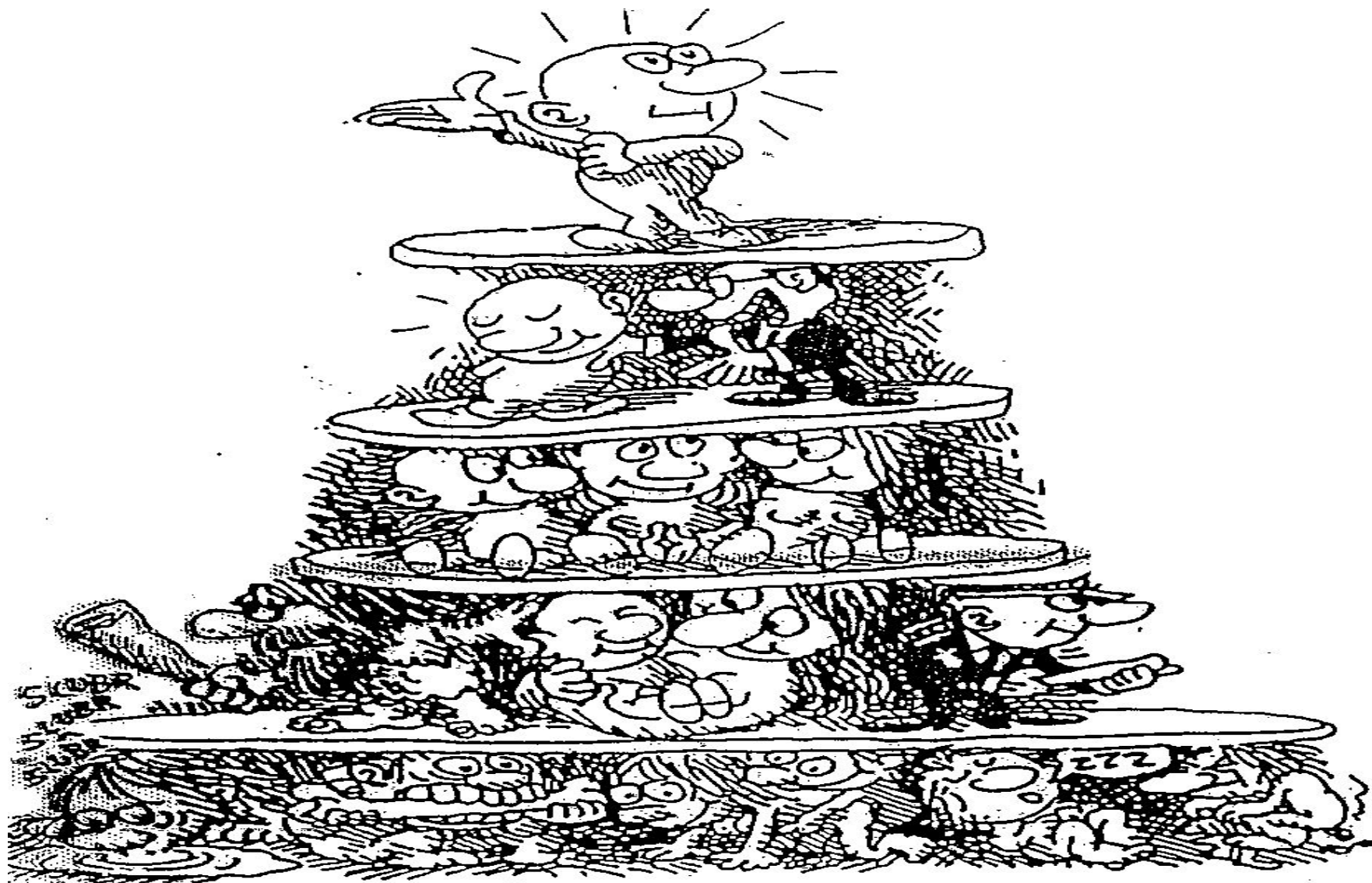
**Организационная культура в
системе организационного
поведения .**

УЧЕБНЫЕ ВОПРОСЫ ТЕМЫ

5.1. Понятие и функции организационной культуры..

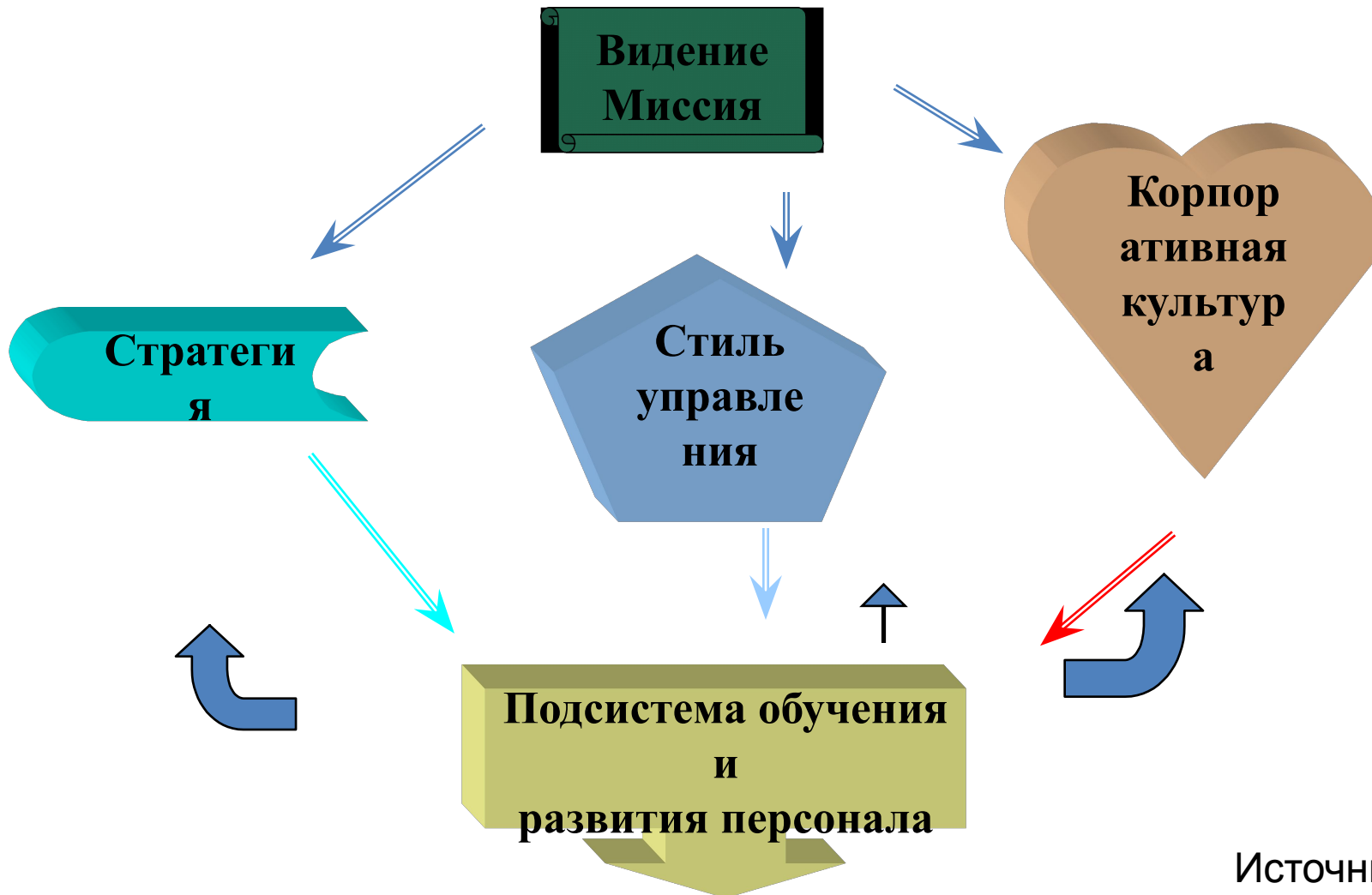
5.2. Типы и уровни организационных культур.

5.3. Методы формирования поддержания и развития организационной культуры.



Источник: Учебник по туризму (Дания)

Связь миссии, стратегии, корпоративной культуры организации.



В практике менеджмента организационная культура может быть выражена через:

- назначение организации (миссия, цели, задачи, приоритеты);
- быстроту обновления тех или иных сторон деятельности (например, технологии) и диверсификации;
- совместно разделяемые взгляды и ценности, нормы и убеждения;
- стиль управления;
- критерии достижения целей и оценки результатов;
- средства внутренней интеграции в коллективе (язык, мифы и ритуалы, приемы отбора и включения новых членов в организацию, способ распределения власти, стиль взаимоотношений, система поощрения и наказания).

В современном менеджменте можно определить два уровня организационной культуры: «сильный» (высокий) и «слабый» (низкий).

Признаками «сильной» (высокой) организационной культуры являются:

- приоритет решения социальных задач в организации;
- готовность к разумному риску и нововведениям;
- групповые формы принятия решений;
- ориентация на коллективные стимулы;
- высокий уровень самоуправления, само планирования, самоорганизации, самоконтроля, самооценки.