Содержание:

Введение в организационное поведение………………………………………….3

Социальная осмысленность управления………………………………………….3

Концепции менеджмента, на которые опирается организационное поведение..3

Подходы и методы к изучению организационного поведения………………….4

Особенности организационного поведения в России……………………………4

Персональное развитие организации……………………………………………..5

Методические и методологические основы организационного поведения……7

Виды социологических исследований……………………………………………7

Методы сбора эмпирических данных……………………………………………..8

Личность в организации………………………………………………………….13

Человеческий фактор……………………………………………………………..13

Психические процессы, свойства, состояния…………………………………...16

Классификация организационных конфликтов…………………………………26

## Способы разрешения конфликта………………………………………………...30

Изменения в организации. Нововведения…………………………………….…50

Типы возможных последствий при изменении организационной структуры..52

Основные элементы реализации управленческих решений……………………58

**Введение в организационное поведение.**

1. **Социальная осмысленность управления.**

Перестройка управления после 1998 года становится невозможной без овладения менеджерами науки организационное поведение, которая изучает поведение людей и групп в организации. Эта дисциплина интегрирует в себе ряд родственных дисциплин, в том числе психологию, социологию, педагогику, менеджмент и ряд других.

В качестве организационных систем в данной дисциплине рассматривается личность, группа (трудовой коллектив (исчез из Гражданского Кодекса)), организация, общности (профессиональные, территориальные, национальные).

Организационной единицей выступает личность, которая лежит в основе любых организационных структур.

**2.Концепции менеджмента, на которые опирается организационное поведение.**

Выделяют 4 наиболее важных концепции менеджмента:

* 1. Научное управление (классический менеджмент).
  2. Административное управление.
  3. Управление с позиций психологии и человеческих отношений.
  4. Управление с позиций науки о поведении.

Организационное поведение опирается на две последние концепции, и вместе с управлением персонала образуют общественную систему управления человеческими ресурсами. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений – менеджмент рассматривается, как наука, обеспечивающая выполнение работы с помощью других людей, при этом рост производительности труда в большей степени обеспечивается за счет изменения отношений между работниками и менеджерами, нежели за счет повышения заработной платы. Исследования в этой области показали, что изменения в отношении к людям могут дать толчок к повышению производительности. В свою очередь концепция управления с позиций науки о поведении – эффективность организации напрямую зависит от эффективности ее человеческих ресурсов. Составляющими являются: социальное взаимодействие, мотивация, власть и лидерство, организационная и коммуникационная система, содержательность работы и качество жизни.

**3.Подходы и методы к изучению организационного поведения.**

Можно выделить два основных подхода:

* 1. Метод проб и ошибок. Основан на накоплении жизненного опыта, на поиске эффективных моделей поведения.
  2. Использование специальных методов и методов смежных дисциплин. Этот подход связан с овладением теоретическими знаниями и практическими навыками.

Для руководителя важно сочетать оба этих подхода.

При изучении организационного поведения используются следующие методы:

* Опросы, включая интервью, анкетирование, тестирование.
* Сбор и анализ информации фиксирован (основано на изучении документов).
* Наблюдение и эксперименты.

1. **Особенности организационного поведения в России.**

В результате изменений происходящих в социальной, экономической и управленческой сферах, требуется определенный подход, не только пассивный к адаптации людей в этих условиях, но и необходима активная адаптация. Для данных условий характерно:

* 1. Формирование специфических особенностей организационного поведения у различных групп и работников.
  2. Снижение уверенности людей в завтрашнем дне, возможности позитивных перемен.
  3. Поиск моральной поддержки в своих детях и страх перед старостью.

**5. Персональное развитие организации.**

Постоянное усовершенствование управленческого персонала в его деятельности является залогом к устойчивости и эффективности функционирования организации. Существуют различные формы обучения, включая самообучения, обучение, обучение в деятельности.

Основные факторы, определяющие эффективность обучения в деятельности:

* Личность, работа, среда (особенность деятельности, среды, культуры, понимание учебного процесса, прошлый опыт обучения, мотивации обучения и др.).
* Навыки обучения (установление управленческих стандартов исполнения работы, оценка достижений, определение возможности обучения, постоянное развитие учебных планов).

Способность к обучению складывается из:

* Оценка своих потребностей;
* Планирование личного обучения;
* Умение слушать;
* Способность к самопознанию и др.

Личность в организации.

Холерик. Сильная нервная система, легко переключается с одной работы на другую, но неуравновешенная нервная система, что мешает его уживчивости и совместимости с другими людьми.

Сангвиник. Сильная нервная система, обладает хорошей работоспособностью, легко переходит к другому виду деятельности, легко переживает неудачи.

Флегматик. Сильная работоспособная нервная система, но с трудом включается в другую работу и приспосабливается к новой обстановке, преобладание спокойного ровного настроения, чувства отличаются постоянством.

Меланхолик. Отличается низким уровнем психической активности, замедленными движениями, быстрой утомляемостью, высокой чувствительностью. Чуткость к другим делает его универсально уживчивым с другими людьми.

Показатели интроверсии – экстраверсии характеризуют индивидуальную психологическую ориентацию человека, либо на мир внешних объектов (экстраверт), либо на внутренний субъективный мир (интроверт). Экстравертам свойственно общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность, но малая настойчивость, высокая социальная адаптированность, они ориентированы на внешнюю оценку, хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений. Интровертам присуще замкнутость, необщительность, социальная пассивность (при достаточно большой настойчивости), склонность к самоанализу, у них затруднена социальная адаптация. Они хорошо справляются с монотонной работой, аккуратны и педантичны.

Показатель нейротизма характеризует человека со стороны его эмоциональной устойчивости (стабильности). Эмоционально устойчивые (стабильные) люди не склонны к беспокойству, устойчивы по отношению к внешним воздействиям, вызывают доверие, склонны к лидерству. Эмоционально нестабильные (нейротичные) чувствительны, эмоциональны, тревожны, склонны болезненно переживать неудачи и расстраиваться по мелочам.

Каждый тип темперамента природно обусловлен, что руководителю нужно учитывать.

Мотивации теории Маслоу используются руководством коллектива:

* 1. Физиологические потребности;
  2. Потребности в безопасности;
  3. Социальные потребности;
  4. Потребности в уважении;
  5. Потребность в самовыражении.

Действия руководителей по отношению к подчиненным (методы удовлетворения потребностей подчиненных):

Социальные потребности.

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволяла бы им общаться.
2. Создайте на рабочих местах дух единой команды.
3. Проводите с подчиненными периодические совещания.
4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации ущерб.
5. Создайте условия для социальной активности членов организации вне работы.

Потребность в уважении.

* 1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу;
  2. Обеспечивайте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.
  3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты.
  4. Привлекайте подчиненных к формированию целей и выработке решений.
  5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия.

**Методические и методологические основы организационного поведения.**

* 1. **Виды социологических исследований:**

Разведывательные исследования. Наиболее простой вид конкретно социологического анализа. Решает весьма ограниченные задачи, охватывает небольшие группы людей, основывается на упрощенной программе и сжатом инструментарии (понимаются различные документы по сбору первичной информации – анкеты, бланки интервью, опросные листы и т.д.) Данный метод используется для получения предварительных сведений о предмете и объекте исследований в углубленных исследованиях.

Описательные исследования. Более сложный вид конкретно социологического анализа. Предполагает получение целостного представления об изучаемом явлении, его структурных элементах. Проводится по полной достаточно подробно разработанной программе и на базе опробованного инструментария. Применяется, когда объект исследования достаточно большая группа людей (например, коллектив предприятия: люди разных профессий и возрастных категорий, разного уровня образования и т.д.).

Аналитические исследования. Наиболее углубленный вид социологического анализа. Ставит своей целью выявление причин и факторов, влияющих на исследуемые явления или процесс. Подготовка этого исследования связана с разработкой полной программы и соответствующего инструментария.

Самостоятельной разновидностью аналитического исследования является эксперимент. Создается экспериментальная ситуация путем изменения обычных условий функционирования объекта. В ходе эксперимента изучается поведение задействованных факторов, которые придают объекту новые черты и свойства.

* 1. **Методы сбора эмпирических данных:**

Опрос. Наиболее распространенный вид социологического исследования. Широко используется для сбора первичной информации (90% всех социологических данных собираются с помощью этого вида).

Опрос подразделяется:

* Анкетирование;
* Интервьюирование.

При анкетировании заранее формируются вопросы для респондентов.

Интервьюирование используется в том случае, когда последующий вопрос для респондента зависит от ответа на предыдущий вопрос.

Социологическое наблюдение. Представляет собой целенаправленное и систематизированное восприятие какого-либо явления, черты, свойства или особенности. Формы фиксации могут быть различны (бланк, дневник наблюдения, фото- или киноаппаратура и т.д.).

Анализ документов. Источником информации выступают текстовые сообщения. Этот метод позволяет получать сведения о прошедших событиях. Может выявлять тенденцию и динамику изменений отдельных черт объекта, последствий.

Подготовка социологического исследования. Программы и план исследований.

Социологические исследования требуют тщательной подготовки. При этом необходимо:

* + 1. Позаботиться о теоретической основе исследования;
    2. Продумать общую логику его поведения;
    3. Разработать методические документы для сбора информации;
    4. Сформировать рабочую группу исследователей;
    5. Предусмотреть необходимые ресурсы (финансовые, трудовые ресурсы и т.д.).

Программа социологического исследования:

Является стратегическим документом, который раскрывает концепцию исследования и намерения организаторов по проведению анализа исследуемой проблемы. Программа социологического исследования включает:

1. Методологическую часть:
   1. Обоснование проблем исследования. Проблемой исследования называют поставленную самой жизнью противоречивую ситуацию, которая затрагивает интересы исследуемой группы людей.
   2. Объект и предмет исследования. Объектом исследования выступает носитель той или иной проблемы. Предмет исследования включает в себя стороны и свойства объекта, которые выражают исследуемую проблему (скрывающиеся в ней противоречия).
   3. Цель исследования. Ставится в зависимости от исследуемых свойств объекта исследования (если исследуется состояние производственной дисциплины на предприятии, то целью исследования будет анализ факторов, влияющих на состояние производственной дисциплины и разработка рекомендаций, направленных на укрепление этой дисциплины).
   4. Логический анализ основных понятий. Прибегает к косвенным методам расчленения предмета анализа. Расчленяется не само исследуемое явление, а понятие, символизирующее это явление. Логический анализ включает две процедуры:
   * Интерпретацию основных понятий;
   * Операционализацию основных понятий.

* Выполнение норм выработки;
* Соблюдение правил трудового распорядка;
* Выполнение распоряжений руководства и т.д.
* Качество изготовления продукции;
* Соблюдение технологического режима;
* Соблюдение правил техники безопасности и производственной санитарии и т.д.

Сhttp://xreferat.ru/image/77/1307513917_10.gifостояние производственной дисциплины

*(аналитическая операционализация)*

http://xreferat.ru/image/77/1307513918_15.gifhttp://xreferat.ru/image/77/1307513917_11.gif

Состояние производственной дисциплины (структурная операционализация)

Состояние производственной дисциплины (факторная операционализация)

Сhttp://xreferat.ru/image/77/1307513917_10.gifостояние производственной дисциплины

*Социально-демографические характеристики*

*Профессиональная подготовка*

*Организация труда*

*Личностные факторы*

*Социально-экономические, организационные факторы*

*Пол;*

* *Возраст;*
* *Профессия;*
* *Образование и т.д.*
* *Профессиональная квалификация;*
* *Профессия занимаемой должности и т.д.*
* *Ритмичность труда;*
* *Условия труда;*
* *Охрана труда и т.д.*

*факторная операционализация)*

* 1. Гипотеза исследований. Научное предположение, выдвигаемое для объяснения каких-либо фактов, явлений или процессов, которые надо подтвердить или опровергнуть. Гипотезы:
* Основные;
* Дополнительные.
  1. Задачи исследования. На основе сформулированных гипотез ставится задача исследования, они так же могут быть:
* Основные;
* Дополнительные.
  1. Определение выборочных совокупностей. Необходимо обосновать размер (проект) выборки. Выборка должны быть репрезентативной (отражать свойства генеральной совокупности), чтобы можно было распространить результаты исследований на всю группу людей.
  2. Методы сбора первичной информации:

1. Вторичный анализ статистических материалов по заводским данным по результатам предыдущих исследований;
2. Сбор первичной информации при помощи анкет.
   1. Логическая структура инструментария и сбора первичной информации.

Логическая структура анкеты рабочего.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Операционные понятия | Индикатор | Тип шкалы измерений | № вопроса в анкете |
|  | I. Профессия, квалификация, удовлетворение работой |  |  |  |
| 1. | Профессия | Вид профессии | Номинальная шкала | 1. |
| 2. | Соответствие профессии и базового образования | Индивидуальная оценка степени соответствия | Ранговая шкала | 2. |

Вопросы в анкете:

1. Кем Вы работаете в настоящее время? (профессия для рабочих, должность для ИТР).

0http://xreferat.ru/image/77/1307513920_24.gif01 (например, слесарь)

1. Соответствует ли Ваша нынешняя профессия Вашему полученному профессиональному образованию?

0http://xreferat.ru/image/77/1307513920_25.gif10 соответствует полностью

011 соответствует частично

012 не соответствует

013 затрудняюсь ответить

* 1. Логическая схема обработки информации на ЭВМ.

Профессия, квалификация, удовлетворение работой (1-9)

Состояние дисциплины

(11-13, 20-37)

Составляются подобные блоки по всем выдвинутым задачам.

1. Методическая часть программы содержит характеристику используемых методов сбора первичной информации, рабочий план исследования, включающий подготовку к полевому исследованию, полевое исследование, подготовка информации к обработке, ее обработка на ЭВМ и анализ результатов исследований с выводами и рекомендациями, подготовка вспомогательных документов и выбор нормативов исследований (готовятся инструкции для анкетеров, кодировщиков, производятся расчеты ресурсов по действующим нормативам).

3.Типы шкал и правила их построения.

Номинальная шкала – измеряются преимущества, объективные признаки респондента.

Ранговая (порядковая) шкала – измеряется большинство субъективных свойств и признаков респондента, так как для них трудно найти объективные признаки. Позиции ранговой шкалы располагаются в порядке от наиболее значимой к наименее значимой (или наоборот).

Интервальная шкала – измеримо небольшое число свойств и признаков респондентов, в основном те, которые можно выразить числом.

1. Психологические методы.

Основаны на тех же принципах что и социологические методы.

**Личность в организации.**

* 1. **Человеческий фактор.**

Человеческий фактор играет решающую роль в деятельности организации. Люди в наименьшей степени поддаются управлению. Одной из основных проблем организационного поведения является проблема исполнения.

Формула исполнения:

Исполнение = Индивидуальные \* Усилия \* Организационная

свойства поддержка

Индивидуальные свойства определяют способность работника выполнить полученные задания.

Усилия связаны с желанием исполнить.

Организационная поддержка обеспечивает возможность исполнения.

Раскрыть проблемы управления индивидуального поведения в организации удалось Платонову. Он выделил:

1. Биологически обусловленную подсистему личности (пол, возраст, свойства нервной системы);
2. Индивидуальные формы отражения объективной реальности, включая психические процессы (память, внимание, мышление и т.п.);
3. Подсистема опыта (знания, умения, навыки);
4. Социально обусловленная подсистема (управленческая направленность для менеджера, отношения между людьми и т.д.).

К биологически обусловленной подсистеме личности относятся возрастные особенности, различия по признакам пола, расы, свойства темперамента, физические особенности.

Возрастные психические особенности.

В управленческой деятельности необходим учет психологических особенностей возрастных этапов жизненного пути работника. Исследователи выделяют два периода у активно действующих людей в организации:

1. Взрослость:
   * Ранняя (21-25);
   * Средняя (25-45) (пик интеллектуальных достижений);
   * Поздняя (45-55) (упадок физических и умственных сил);
   * Предпенсионный возраст (55-60) (пик наиболее общих социальных достижений);
2. Старение:
   * Удаление от дел;
   * Старость;
   * Одряхление (65-75).

Каждый период предполагает особенности поведения личности в организациях, который должен учитывать руководитель. С возрастом накапливается опыт, формируются навыки, умение, в то же время формируются стереотипы, что снижает скорость овладения новыми знаниями и навыками. Сохранность работоспособности чело века с возрастом зависит от уровня сложности решаемых им задач в организации, а так же от его способности к постоянному обучению.

Темперамент.

Определяет динамику психической деятельности человека (скорость возникновения и устойчивость психических процессов, психический темп и ритм, интенсивность психических процессов, направленность психической деятельности). К свойствам темперамента относятся:

Сензитивность – чувствительность к воздействию внешней среды.

Реактивность – характерная особенность непроизвольных реакций, Активность – определяющая произвольные действия и их балансы.

Пластичность поведения (адаптивность) – ригидность (не гибкость поведения, пониженная приспособляемость, трудности изменения поведения при изменении во внешней среде).

Экстраверсия – ориентация на внешний мир, на объекты и людей, потребность во внешней стимуляции, предполагает работу, связанную с новизной, разнообразием, непредсказуемостью. Интроверсия – предполагает направленность на внутренние раздражители, ориентация на собственные чувства, внутреннюю жизнь, предполагает предсказуемость, порядок и стабильность в работе.

Нейротизм. Айзенк интерпретировал нейротизм, как эмоциональную нестабильность, высокий уровень нейротизма обуславливает низкую устойчивость к неопределенности (работники предпочитают ясные точные инструкции, четкие

правила, структурированные задачи), потребность в поддержке со стороны других, нестабильность самооценки, связанную с работой, чувствительность к удачам и неудачам, чувствительность к угрозам. Физиологической основой темперамента являются основные свойства нервной системы:

1. Сила – слабость;
2. Уравновешенность – неуравновешенность;
3. Подвижность – инертность.
   1. **Психические процессы, свойства, состояния.**

Ощущения – простой психический процесс. В ощущении отражаются отдельные свойства предметов и явлений окружающего мира и внутреннего состояния человека.

Восприятие предполагает отражение в сознании человека целостных предметов и явлений. Выделяются:

* Зрительные;
* Слуховые;
* Вкусовые;
* Температурные;
* Обонятельные;
* Вибрационные;
* Болевые ощущения;
* Ощущение равновесия;
* Ощущение ускорения.

Для организационного поведения важно понятие порога. Если раздражитель не обладает достаточной силой, то ощущение не возникает. Порогом различия для веса является прибавка 1/30 первоначального веса. По отношению к свету это 1/100, к звуку – 1/10. Избирательность восприятия играет как положительную роль (выявляются наиболее значимые сигналы), так и отрицательную роль (возможна потеря информации).

Апперцепция - зависимость восприятия от общего содержания психической жизни человека, его опыта, интересов, направленности.

Под рефлексией в организационном поведении понимается осознание человеком того, как он воспринимается партнерами. Описывая ситуационное общение неких Джона и Генри, исследователи утверждают, что в этой ситуации даны как минимум 6 человек. Джон, каким он есть на самом деле, Джон каким он видит себя сам и Джон каким видит его Генри. Соответственно 3 позиции со стороны Генри. В условии дефицита информации люди начинают приписывать друг другу, как причины поведения, так и другие характеристики. Людям свойственно рассуждать. Плохой человек обладает плохими чертами, хороший человек – хорошими. Идея контрастных представлений состоит в том, что когда плохому человеку приписываются отрицательные черты, сам воспринимающий человек по контрасту оценивает себя, как носителю положительных черт.

Аттракция – возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного из них для другого.

Мышление – опосредованное и обобщенное отражение существенных закономерных связей и отношений. Подчиненные могут отличаться друг от друга критичностью, широтой, самостоятельностью, логичностью и гибкостью мышления. Перечисленные особенности мышления подчиненных должны учитываться руководителем при постановке задач, делегировании функций, прогнозировании резервов мыслительной деятельности. Сложные творческие задачи требуют дополнительных усилий для их решения. При этом используются приемы активизации мышления:

1. Переформулирование задачи, графическое выражение условий;
2. Использование непроизводственных ассоциаций (наводящие вопросы руководителя или коллеги могут способствовать решению задач);
3. Создание оптимальной мотивации (устойчивая мотивация способствует решению задач);
4. Снижение критичности по отношению к собственным решениям.

Внимание – направленность психики на определенный объект, имеющая устойчивое или ситуативное значение. Виды:

* + Непроизвольное;
  + Произвольное.

Часто организация решает задачу привлечения непроизвольного внимания клиентов к новому товару, услугам. Непроизвольное внимание определяется:

* + 1. Особенностями раздражителя (интенсивность, контраст, новизна);
    2. Соответствие внешнего раздражителя внутреннему состоянию и потребности человека;
    3. Чувствами (заинтересованностью, развлекательностью);
    4. Прежним опытом;
    5. Общей направленностью личности.

Произвольное внимание определяется целями и задачами деятельности, усилиями воли.

Память – процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающая возможным его повторного использования в деятельности. Процессы памяти:

* Запоминание;
* Сохранение;
* Воспроизведение;
* Забывание.

По продолжительности сохранения материала выделяют кратковременную и долговременную память. Возможно так же произвольное (целенаправленное) и непроизвольное запоминание, сохранение и воспроизведение.

Правила непроизвольного запоминания:

1. Лучше запоминается материал, связанный с содержанием основной цели деятельности;
2. Запоминается лучше тот материал, который требует активной умственной работы;
3. Большая заинтересованность – это лучшее запоминание.

Приемы произвольного запоминания:

1. Составлять план заучиваемого материала;
2. Сравнение классификации и систематизации – способствует запоминанию материала;
3. Повторение должно быть осмысленным и осознанным и др.

Воля – регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние и внутренние трудности при совершении целенаправленных действий. Для организации важны такие волевые качества работников, как решительность, целеустремленность, настойчивость, самостоятельность и инициативность. Существенной проблемой для организации может стать нерешительность персонала из-за отсутствия информации, борьбы мотивов, особенности темперамента человека и т.п.

Эмоции – отражают субъективное значение для человека, предметов и явлений в конкретных условиях. Выделяют эмоциональные реакции:

* Эмоциональный отклик;
* Эмоциональная вспышка;
* Аффект (сверх эмоциональная реакция).

Эмоциональное состояние:

* Настроение;
* Стресс;
* Проявление, например, чувства долга, патриотизма и т.д.

Руководитель должен знать, как возникают те или иные эмоции, чувства.

Стресс – совокупность защитных реакций организма, состояние напряжение, возникающее в трудных жизненных ситуациях.

В зоне конструктивного стресса рост его интенсивности приводит к совершенствованию индивидуального уровня исполнения.

## Рабочий стресс

деструктивной зоне к обратному эффекту. Поэтому можно сделать вывод: существует оптимальный уровень стресса, который обеспечивает высокую эффективность деятельности. Для преодоления стресса выявляют его причины:

Внерабочие факторы

Рабочие факторы;

Личностные факторы:

* Семейные;
* Экономические;
* Личные проблемы.
* Задачи;
* Ролевая динамика;
* Межличностные отношения;
* Карьера.
* Потребности;
* Способности;
* Личность.

Мотивации трудового поведения.

Трудовое поведение определяется взаимодействием различных внутренних и внешних побудительных сил. Внутренние побудительные силы:

* Потребности;
* Интересы;
* Желания;
* Стремления;
* Ценности;
* Ценностные ориентации;
* Идеалы;
* Мотивы.

Перечисленные компоненты являются структурными элементами процесса мотивации трудовой деятельности.

Процесс мотивации – это процесс формирования, функционирования внутренних побудительных сил, определяющих трудовое поведение. Глубинным источником мотивации трудового поведения человека являются потребности, под которыми понимаются нужда, надобность работника, коллектива в чем-то. Существует традиция деления потребностей на первичные (естественные и материальные) и вторичные (социальные и моральные). Соотношение между этими видами потребностей сложно, что способствовало появлению различных социальных технологий:

1. Первичные потребности весомее вторичных потребностей. Наиболее известной подобной теорией является теория потребностей Маслоу, в которой все потребности делятся на 5 ступеней:
   * Физиологические потребности
   * Потребность в безопасности первичные
   * Потребность в социальных связях
   * Потребность в самоуважении
   * Потребность в самовыражении вторичные
     1. Первичные и вторичные потребности равноценны, одинаково весомы. Их одновременная реализация дает эффективные и приемлемые мотивы к труду.
     2. При отсутствии возможности удовлетворения первичной потребности, их мотивационные функции переносятся на вторичные потребности (вне мотивов деятельность человека не возможна).
     3. В реальном механизме мотиваций трудовой деятельности первичной и вторичной потребности трудно различимы, часто совпадают друг с другом. Так заработная плата это условие не только материального, но и духовного потребления. Ориентация на авторитет и карьеру зачастую является превращенной формой стремления к материальным перспективам.
     4. Вторичные потребности весомее первичных потребностей. В ряде случаев материальное не может заменить и компенсировать моральное. Материальный стимул значительно преломляется через моральную природу человека.

Личные потребности предстают в виде:

* + - 1. Материальные потребности (в пище, в одежде, в жилье, в личной безопасности, в отдыхе);
      2. Духовные (интеллектуальные) потребности (в знаниях, в приобщении к культуре, к науке, к искусству);
      3. Социальные потребности, связанные с отношением человека с другими членами общества.

Личные потребности могут быть:

* + - * + Осознанными;
        + Неосознанными.

Только осознанная потребность становится побудителем и регулятором трудового поведения. В этом случае потребности приобретают конкретную форму интереса к тем видам деятельности, объектам и предметам. Любая потребность может породить многообразие интересов.

Потребность показывает, что нужно человеку, а интерес – как действовать, чтобы удовлетворить эту потребность. В процессе трудовой деятельности постоянно сталкиваются коллективные (групповые) и личные интересы. Задача любого коллектива обеспечить оптимальное сочетание интересов. Разновидностями коллективных интересов являются:

* Корпоративные;
* Ведомственные интересы.

Рассогласование интересов наблюдается в том случае, когда корпоративные интересы преобладают над общественными интересами (в этом случае ведомственный (коллективный, групповой) эгоизм).

Другими важными элементами процесса трудовой мотивации являются ценности и ценностная ориентация.

Ценности – представление человека о значимых для него явлениях и предметах, о главных целях жизни, труда. А так же о средствах достижения цели. Ценности могут соответствовать содержанию потребности интересов, а могут не соответствовать. Ценности не слепок с потребностей и интересов, а идеальное представление, которое не всегда им соответствует.

Направленность личности на те или иные ценности материальной, духовной культуры характеризуют ее ценностные ориентации, которые служат ориентиром в поведении личности. Различают ценности-цели (терминальные) и ценности-средства (инструментальные). Первые отражают стратегические цели существования человека (здоровье, интересная работа, любовь, материальная обеспеченность). Вторые представляют собой средства достижения цели (чувство долга, сильная воля, умение держать слово и т.д.), а так же могут представлять собой убеждения личности (нравственно - безнравственно, хорошо - плохо). Среди внутренних побудителей мотив является звеном, предшествующим действию.

Под мотивом понимается состояние предрасположенности, готовности, склонности человека действовать тем или иным способом.

Предрасположенность – внутренняя позиция работника по отношению к различным объектам и ситуациям.

Мотив – средство, с помощью которого личность объясняет и обосновывает свое поведение. Мотивы придают трудовой ситуации личностный смысл. Стабильная готовность к определенным действиям выражается понятием установка.

Функции мотивов:

1. Ориентирующая (мотив направляет поведение работника в ситуации выбора вариантов этого поведения);
2. Смыслообразующая (мотив определяет собой субъективную значимость данного поведения для работника, выявляя его личностный смысл);
3. Опосредующая (мотив рождается на стыке внутренних и внешних побудительных сил, опосредуя их влияние на поведение);
4. Мобилизующая (мотив мобилизует силы работника для реализации значимых для него видов деятельности);
5. Оправдательная (человек оправдывает свое поведение).

Различают следующие виды мотивов:

* + Мотивы побуждения (истинные реальные мотивы, активизирующие к действиям);
  + Мотивы суждения (провозглашаемые, открыто признаваемые, несут в себе функцию объяснения себе и другим своего поведения);
  + Мотивы тормоза (удерживают от определенных действий, деятельность человека обосновывается одновременно несколькими мотивами или мотивационным ядром).

Структура мотивационного ядра различается в зависимости от конкретных условий трудовых ситуаций:

* + 1. Ситуация выбора специальности или места работы;
    2. Ситуация повседневной работы;
    3. Ситуация перемены места работы или профессии;
    4. Инновационная ситуация, связана с изменением характеристик трудовой среды;
    5. Конфликтная ситуация.

Например, для повседневного трудового поведения в мотивационное ядро входят следующие мотивы:

* + - 1. Мотивы по обеспечению первоочередных наиболее важных социальных потребностей;
      2. Мотивы признания, то есть стремление человека соединить свою функциональную активность с определенным родом занятий.

1. Мотивы престижа, стремление работника реализовать свою социальную роль, занять достойный социальный статус.

В ценностной регуляции трудового поведения существенную роль играют социальные нормы. Ценности задают направление поведения человека, а нормы регулируют конкретные поступки и действия. Нормы предписывают работнику должностные и допустимые поступки в сфере труда. Социальные нормы формируются на базе ценностей трудового коллектива. Их назначение обеспечить соответствие поведения работника общим коллективным ценностям. Выполняя предписывающую функцию, норма задает работнику определенный должностной вид поведения. Зависимость от способа установления нормы подразделяются на:

* + Правовые (законодательно оформленные);
  + Профессионально должностные (ролевые предписания, фиксируемые в должностных инструкциях);
  + Моральные (отражают идеалы социальной справедливости).

Конфликты. Управление конфликтами.

Конфликт – это несогласие между двумя или более сторонами, когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели, и помешать другой стороне - сделать то же самое.

Конфликт – это одна из форм взаимодействия людей и групп, при котором действия одной стороны столкнувшись с другой, препятствуют реализации цели.

Конфликт следует отличать от обычных противоречий (простого несогласия, несовпадения позиций, противоположность мнений по той или иной проблеме).

Трудовой конфликт возникает если:

1. Противоречие отражает взаимоисключающие позиции субъектов;
2. Степень противоборства достаточно высока;
3. Противоречие доступно для понимания или непонятно;
4. Противоречие возникает мгновенно, неожиданно или накапливается довольно долго, прежде чем возникнут социальные столкновения.

Субъекты и участники конфликта.

Эти два понятия не всегда тождественны.

Субъект конфликта – активная сторона, способная создать конфликтную ситуацию и влиять на ход конфликта в соответствии со своими интересами.

Участник конфликта может:

1. Сознательно или не вполне сознавая цели, задачи противостояния принять участие в конфликте;
2. Быть случайно или помимо его воли вовлеченным в конфликт.

В ходе конфликта статусы участников и субъектов конфликта могут меняться местами.

Участников конфликта различают:

* Прямые;
* Косвенные.

Косвенные участники преследуют свои личные интересы и могут:

* Провоцировать конфликт и способствовать его развитию;
* Содействовать уменьшению интенсивности конфликта и полному его прекращению;
* Поддерживать ту или иную сторону конфликта, или обе стороны одновременно.

Термин «сторона конфликта» включает в себя, как прямых, так и косвенных участников конфликта. В качестве первичных субъектов трудового конфликта оказываются отдельные работники, трудовые группы, коллективы организаций, если их цели сталкиваются в процессе труда и в распределительных отношениях. Именно они осознают и принципиально относятся к возникающим противоречиям. Присоединение участников к конфликту происходит по множеству мотивов (заинтересованное отношение, поддержка правой стороны, просто желание поучаствовать в событиях).

Организационный конфликт может принимать множество форм. Но независимо от природы конфликта менеджеры должны уметь анализировать его, понимать и управлять им.

**Классификация организационных конфликтов.**

Классификация может быть осуществлена по ряду признаков:

1. По количеству участников:
   * Внутриличностные;
   * Межличностные;
   * Между личностью и группой;
   * Межгрупповые;
   * Межорганизационные.
     1. По статусу участников:
        + Горизонтальные (между сторонами, имеющими одно социальное положение);
        + Вертикальные (между сторонами, находящимися на разных ступенях управленческой иерархии).
          1. По особенностям социальных отношений:

Деловые (по поводу выполняемых функций);

Эмоциональные (связанные с личным неприятием).

По степени выраженности конфликтов:

Открытые;

Скрытые (латентные).

По организационной оформленности:

* Стихийные;
* Организационно оформленные (письменно фиксируются требования).
  1. По преобладающим последствиям для организации:
     + Диструктивные (тормозят деятельность организации);
     + Конструктивные (способствуют развитию организации).

Структура конфликта.

Составляющими элементами конфликта являются:

1. Оппоненты – субъекты и участники конфликта;
2. Конфликтная ситуация – база для конфликта;
3. Объект конфликта – конкретная причина конфликта, его движущая сила. Объекты могут быть трех видов:
   1. Объекты, которые не могут быть разделены на части;
   2. Объекты, которые могут быть разделены в различных пропорциях между участниками;
   3. Объекты, которыми участники могут владеть совместно.
      1. Причина конфликта – могут быть внутренними и внешними, объективными и субъективными.

Объективные:

* + - * Ограниченность ресурсов;
      * Структурная зависимость участников производственного процесса друг от друга и другие моменты.

Субъективные:

* Различия в ценностях, в ценностных ориентациях, нормах поведения работников;
* Личностные особенности характера.
  1. Инцидент – формальный повод для начала непосредственного столкновения сторон. Может произойти случайно или может быть спровоцирован субъектами конфликта. Инцидент знаменует переход конфликта в новое качество, при этом возможно 3 варианта поведения сторон конфликта:
     + Стороны стремятся уладить возникшие разногласия и найти компромиссное решение;
     + Одна из сторон делает вид, что ничего не произошло (уход от конфликта);
     + Инцидент становится сигналом к началу открытых столкновений.

Этапы протекания конфликта.

Первая стадия – предконфликтная (скрытая). На этой стадии участники оценивают свои ресурсы и ищут сторонников.

Вторая стадия развития (восприятия конфликта). Люди ощущают потенциальные несогласия, раздражение, злость, тревогу. Ощущение тревоги является свидетельством восприятия ситуации, как конфликтной. Угрозы связаны с тем, что другая сторона препятствует достижению целей, блокирует намерения и средства для достижения целей. У сторон возникают сомнения, могут ли они доверять друг другу.

Третья стадия открытого конфликта. Характеризуется заявлениями, действиями и реакциями конфликтующих сторон. Эта стадия начинается с четко выраженного вызова (угрозы) и заканчивается критической точкой (пиком, кульминационным моментом) конфликта.

Четвертая стадия разрешение конфликта. Выход из конфликтной ситуации возможен при устранении причин конфликта. Для этого необходимы переговоры. Если стороны не могут договориться, то возможно привлечение посредников, использование примирительной комиссии, обращение к трудовому арбитражу. При Министерстве труда создано специальное подразделение – служба по разрешению конфликтов, имеющих свои структуры в регионах.

## Причины конфликта

* Недостаточная согласованность и противоречивость целей отдельных групп и личностей;
* Устарелость организационной структуры, нечеткое разграничение прав и обязанностей работников;
* Ограниченность ресурсов;
* Неодинаковое отношение к членам трудового коллектива;
* Противоречия между функциями и видами трудовой деятельности.
* Различия в манере поведения и жизненном опыте;
* Неопределенность перспектив роста;
* Неблагоприятные условия труда;
* Недостаточность благожелательного внимания со стороны менеджера;
* Психологический феномен;
* Недостаточный уровень профессионализма.

Методы разрешения конфликтов.

В идеале менеджер должен не устранять конфликт, а управлять им и эффективно использовать его. См. рисунок «Действия руководителя при разрешении конфликта».

Первый шаг в управлении конфликтом состоит в понимании его источников. После определения причин конфликта руководитель должен минимизировать количество участников. Если в процессе анализа конфликта руководитель не может установить его природные источники, то имеется возможность привлечь его компетентных специалистов и экспертов. Существует три точки зрения в отношении конфликта:

1. Менеджер считает, что конфликт не нужен и наносит организации только вред. Задача менеджера устранить конфликт любыми способами;
2. Менеджер считает, что конфликт это нежелательно, но распространенный побочный продукт организации. Задача менеджера устранить конфликт;
3. Менеджер считает, что конфликт не только неизбежен, но и необходим и потенциально полезен.

В зависимости от того, какой точки зрения придерживается менеджер, зависит процедура преодоления конфликта. Способы управления конфликтами разделяют на 2 группы:

## Способы разрешения конфликта

Педагогические

Административные

* Беседа;
* Просьба;
* Убеждения;
* Разъяснение требований к работе и неправомерных действия конфликтующих и другие воспитательные аспекты.
* Силовое разрешение конфликта, включая подавление интересов конфликтующих;
* Перевод на другую работу;
* Различные варианты разъединения конфликтующих;
* Разрешение конфликта по приговору (решение комиссии, приказ руководителя организации, решение суда).

Особенную сложность для менеджеров представляет нахождение способов разрешения межличностных конфликтов. Существует несколько стратегий поведения и соответствующих тактик поведения менеджера в конфликтной ситуации. Поведение менеджера в условии конфликта имеет по существу два независимых измерения.

Стратегии:

Напористость (настойчивость). Стратегия направлена на реализацию собственных интересов, достижение собственных, часто меркантильных, целей.

Партнерство (кооперативность). Характеризуется поведением личности, направлением на учет интересов других лиц. Это стратегия согласия, поиска и приумножения общих интересов.

Сочетание стратегий при различной степени их выраженности определяют 5 основных тактик разрешения менеджером межличностных конфликтов:

1. Тактика «избегание». Действия менеджера направлены на то, чтобы выйти из ситуации не уступая, но и не настаивая на своем, воздерживаясь от вступления в споры и дискуссии, от высказывания своей позиции. В ответ на предъявление менеджеру обвинения, он переводит разговор на другую тему, отрицает наличие конфликта, считает его бесполезным.
2. Противоборство характеризуется стремлением менеджера настоять на своем путем открытой борьбы за свои интересы, занятие им жесткой позиции непримиримого антагонизма в случае сопротивления, применение власти, принуждения, давления, использованием зависимости, тенденции воспринимать ситуацию, как вопрос победы или поражения.
3. Уступка. В этом случае менеджер готов уступить, пренебрегая собственными интересами. Уйти от обсуждения спорных вопросов, согласиться с претензиями противной стороны. Стремится поддержать партнера, подчеркивая общие интересы и замалчивая разногласия.
4. Сотрудничество – это тактика характеризуется поиском решений, удовлетворяющих, как интересы менеджера, так и другого лица в ходе открытого и откровенного обмена мнениями о проблеме.
5. Компромисс характеризуется стремлением менеджера урегулировать разногласия, уступая в чем-то в обмен на уступки другого, поиском средних решений, при которых никто много не теряет, но много и не выигрывает, интересы менеджера и противной стороны не раскрываются.

Встречаются и другие стили управления при разрешении конфликтов:

1. Решение проблемы. Характеризуется признанием различия во мнениях и готовностью ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и разрешить его приемлемым для всех сторон способом. Менеджер не добивается своей цели за счет других, а ищет лучший вариант разрешения проблемы из-за которой возник конфликт.
2. Координация – согласование тактических подцелей и поведения в интересах главной цели или решение общей задачи. При этом конфликты разрешаются с меньшими затратами и усилиями.
3. Интегративное решение проблемы. Выход из конфликта основывается на таком решении проблемы, которое устраивает конфликтующие стороны. Это одна из наиболее успешных стратегий, так как менеджер ближе всего подходит к разрешению условий породивших конфликт.
4. Конфронтация – это путь решения конфликта путем вынесения проблемы на всеобщее обозрение, привлекаются все участники конфликта. Менеджер и другая сторона вступают в конфронтацию с проблемой, а не друг с другом. Публичные и открытые обсуждения – одно из действенных средств управления конфликтом.

Главная задача менеджера в том, чтобы определить конфликт и войти в него на начальной стадии. Установлено, что если менеджер входит в конфликт на начальной стадии, то конфликт разрешается в 92% случаев, на фазе подъема конфликта в 46%, а на стадии «пик», когда страсти накалились до предела, конфликт разрешается с трудом.

Трудовая адаптация.

Адаптация – означает включение работника в новую для него предметно-вещественную и социальную среду. При этом наблюдается взаимное приспособление работника и среды.

Поступая на предприятие, работник имеет определенные цели, потребности, ценности, нормы, установки поведения и предъявляет определенные требования к предприятию (содержание труда, условия труда, уровень оплаты труда).

Предприятие в свою очередь имеет свои цели и задачи, и предъявляет определенные требования к образованию, квалификации, производительности, дисциплине работника. Оно ожидает выполнения этим работником правил, социальных норм и соблюдения сложившихся традиций на предприятии. Требования к работнику обычно отражается в соответствующих ролевых предписаниях (должностных инструкциях). Кроме профессиональной роли работник на предприятии выполняет еще ряд социальных ролей (становится коллегой, подчиненным или руководителем, членом профсоюзной организации).

Процесс адаптации будет тем успешней, чем больше ценностей и норм поведения предприятия становится одновременно ценностями и нормами поведения работника.

Выделяют адаптации:

* Первичную;
* Вторичную.

Первичная адаптация происходит при первоначальном вхождении молодого человека в трудовую деятельность.

Вторичная адаптация связана с переходом работника на новое рабочее место (со сменой или без смены профессии), а так же при существенном изменении производственной среды (технические, экономические, социальные элементы среды могут меняться).

По характеру включения работника в изменившуюся трудовую среду адаптация может быть:

* Добровольной;
* Вынужденной (в основном по инициативе администрации).

Трудовая адаптация имеет сложную структуру, в которой выделяют:

* 1. Психофизиологическая адаптация – процесс освоения и приспособления работника к санитарно-гигиеническим условиям на новом месте.
  2. Социально-психологическая адаптация связана с включением работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями.
  3. Профессиональная адаптация выражается в уровне овладения работником профессиональных навыков и умений, трудовых функций.

В процессе адаптации работник проходит несколько стадий:

1я стадия ознакомления. Работник получает информацию о новой трудовой среде, о критериях оценки различных его действий, об эталонах и нормах трудового поведения.

2я стадия приспособления. Работник оценивает полученную информацию и принимает решение о переориентации своего поведения, о признании основных элементов новой системы ценностей. При этом у работника сохраняются многие прежние установки.

3я стадия идентификации, то есть полное приспособление работника к новой трудовой среде. На этой стадии работник отождествляет личные цели и задачи с целями и задачами предприятия.

По уровню идентификации различают 3 группы работников:

* Безразличные;
* Частично идентифицированные;
* Полностью идентифицированные.

Об успешности адаптированности работников судят по:

* Объективным показателям, характеризующим реальное поведение работника в своей профессии (например, по эффективности работы, оцениваемой как успешное и качественное выполнение задания).
* Субъективным показателям, характеризующим социальное самочувствие работников. Эти показатели измеряются на основе анкетного опроса путем установления, например, уровня удовлетворенности работника различными сторонами труда, желание продолжать работу на данном предприятии.

В разных профессиональных группах наблюдаются разные сроки адаптации (от нескольких недель до нескольких месяцев). У руководителя коллектива сроки адаптации должны быть существенно короче, чем у подчиненных.

Успешность адаптации зависит от ряда факторов:

1. Личностные факторы:
   * Социально-демографические характеристики;
   * Социально-обусловленные факторы (образование, стаж, квалификация);
   * Психологические факторы (уровень притязания, восприятия самого себя) и др.
     1. Производственные факторы – это, по сути, элементы производственной среды (включающие, например, характер и содержание труда данной профессии, уровень организации условий труда, и т.д.).
2. Социальные факторы:
   * Нормы взаимоотношений в коллективе;
   * Правила трудового распорядка и др.
     1. Экономические факторы:
        + Размер заработной платы;
        + Различные дополнительные выплаты и др.

Профессиональной задачей специалистов по организационному поведению является управление процессом адаптации, которое включает:

* + - * 1. Измерение уровня адаптированности различных групп работников;
        2. Выявление факторов в наибольшей степени влияющих на сроки адаптации;
        3. Регулирование процесса адаптации на основе выявленных факторов;
        4. Поэтапный контроль адаптации работников.

Трудовой коллектив (групповое поведение).

Основу любой организации составляет трудовой коллектив. Люди объединяются в организации, чтобы совместно осуществлять трудовую деятельность, которая имеет существенные преимущества перед индивидуальной деятельностью.

Трудовой коллектив организации выступает в следующих качествах:

1. В качестве социальной организации. Он представляет собой разновидность общественного института и характеризуется управленческой иерархией.
2. В качестве социальной общности. Он выступает элементом в социальной структуре общества, указывающей на наличие разнообразных социальных слоев.

Критерии классификации трудовых коллективов:

1. Собственность:
   * Государственная;
   * Смешанная;
   * Частная.
     1. Деятельность:
        + Производственная;
        + Непроизводственная.
          1. Временной критерий:

Непрерывная деятельность;

Временные трудовые коллективы.

По объединению:

Высший уровень (коллектив всех организаций);

Промежуточный (подразделения);

Первичный (отдел).

Функции:

* Целевая;
* Удовлетворение социальных потребностей;
* Социально-интегративная функция;
* Участие в жизни региона.
  1. Социальные структуры:
     + Производственно-функциональная;
     + Социально-профессиональная;
     + Социально-экономическая;
     + Социально-психологическая;
     + Социально-демографическая;
     + Общественно-организационная.
       1. Сплоченность:
          - Сплоченные;
          - Расчлененные;
          - Разобщенные.

Важнейшие функции трудового коллектива.

Трудовые коллективы реализуют следующие основные функции:

Целевая – основополагающая функция, для реализации которой и создается трудовой коллектив.

Условия социальных потребностей реализуются в обеспечении работников материальными благами, в удовлетворении потребностей членов коллектива в общении, в повышении квалификации, развитии способностей, повышении статуса и т.д.

Социально-интегративная функция реализуется в результате сплочения коллектива ради достижения поставленной цели, ради воздействия на поведение работников и принятия ими определенных ценностей и норм коллектива.

Участие в производственной, хозяйственной, общественной жизни региона, в рамках которой функционирует трудовой коллектив. Необходимо оптимальное сочетание всех названных функций, так как от их согласования зависит трудовое поведение работников. При оптимальном сочетании этих функций предприятие оказывается способным производить качественную продукцию и обеспечивать духовные и материальные запросы, как членов трудового коллектива, так и жителей региона страны.

Социальная структура трудового коллектива.

Социальная структура трудового коллектива – совокупность его элементов и отношение между этими элементами. В качестве элементов социальной структуры выступают социальные группы, представляющие собой совокупность индивидов, обладающих различными социальными признаками. Выделяют следующие наиболее важные социальные структуры:

1. Производственно-функциональная структура состоит из производственных подразделений, в рамках которых складываются производственно-функциональные отношения между членами коллектива. Эти отношения могут носить горизонтальный характер (отношения между работниками с одинаковым социальным статусом) и вертикальный характер (отношения между работниками с различным социальным статусом). В результате такого сочетания взаимоотношений в трудовом коллективе возникают с одной стороны чувство взаимной ответственности, сотрудничества, состязательности и т.д., а с другой стороны отношение между руководителями и подчиненными.
2. Социально-профессиональная структура. Члены коллектива – это люди разных профессий, разных квалификаций и не одинакового мышления. Профессионально квалификационные различия оказывают существенное влияние на социальные отношения между членами коллектива на их взаимопонимание и в конечном счете существенно влияет на трудовое поведение.
3. Социально-экономическая структура. Члены трудового коллектива, разница в оплате труда, правах, собственности, участие в прибылях, условия труда и т.д. В результате в трудовом коллективе экономические отношения между членами коллектива могут носить характер социального партнерства или характер конфликта (противостояния). Все это существенным образом влияет на трудовое поведение работника.
4. Социально-психологическая структура. Образуется на основе личных симпатий, дружбы, общих ценностных ориентаций, увлечений и интересов. Это, по сути, неформальная структура, существующая в связи с тем, что трудовой коллектив представляет собой сложный мир социально-психологических отношений.
5. Социально-демографическая структура проявляется во взаимодействии совокупности групп в зависимости от пола, возраста, семейного положения, стажа работы. Каждая из данных групп имеет свои ценностные ориентации, поведенческие особенности.
6. Общественно-организационные структуры. Коллективы формируются действующими на предприятии общественными организациями.

Складывающиеся трудовые отношения в коллективе определяются значительной степенью социальной структуры трудового коллектива и являются сложным переплетением и взаимопроникновением различных отношений.

Внутриколлективная сплоченность и ее влияние на эффективность деятельности.

Сплоченность коллектива является ее важной социальной характеристикой. Внутриколлективная сплоченность представляет собой единство трудового поведения членов коллектива, основанной на общности интересов, ценностей и норм поведения. Это интегральная характеристика коллектива. Составными элементами, которые выступают сработанность членов коллектива, их ответственность и обязанность друг перед другом, согласованность действий и взаимопомощь в процессе труда. В процессе сплочения трудового коллектива происходит формирование единства интересов, норм трудового поведения, коллективных ценностей. Результат процесса сплочения проявляется в единстве мнений членов коллектива, в тяготении работников друг к другу, помощи и поддержке. В результате создается своеобразная атмосфера сплочения. В зависимости от уровня сплочения трудовые коллективы делятся:

1. Сплоченные трудовые коллективы характеризуются стабильностью своего состава, поддержанием дружеских контактов в рабочее и нерабочее время, высоким уровнем трудовой и общественной активности, высокими производственными показателями. В результате возникает коллективное самосознание, определяющее трудовое поведение работников.
2. Расчлененные трудовые коллективы характеризуются наличием ряда социально-психологических групп, недружно относящихся друг к другу. Эти коллективы характеризуются большим разбросом в показателях дисциплины и инициативы.
3. Разобщенные трудовые коллективы – доминируют функциональные отношения, а социально-психологические контакты не развиты. Эти коллективы отличаются большой текучестью кадров, конфликтностью.

Для оценки уровня сплоченности трудового коллектива используют такие частные показатели, как коэффициенты фактической и потенциальной текучести кадров, число нарушений трудовой и технологической дисциплины, количество конфликтов, групповые индексы социометрического статуса и эмоциональной экспансивности.

Факторы сплочения трудового коллектива.

Регулировать уровень сплочения трудового коллектива возможно на основе воздействия на факторы сплоченности. Эти факторы разделяются:

* Общие;
* Локальные.

К общим факторам относятся форма собственности на средства производства, характер труда, особенности хозяйственного механизма, социокультурные атрибуты (ценности, нормы, традиции), которые в совокупности действуют на макроуровне.

Локальные факторы могут быть объединены в 4 группы:

1. Организационно-технические;
2. Экономические;
3. Социально-психологические;
4. Психологические.

Организационно-технические факторы связаны с техническими составляющими предприятия и характеризуются уровнем организации производства (создание условий для ритмичной работы, обеспечение рабочих мест вещественными элементами труда, системой обслуживания и т.д.) и труда (выбор той или иной формы организации трудового процесса: индивидуальная или коллективная), пространственным расположением рабочих мест (зависит частота контактов между работниками, определяют способы общения в процессе труда), организационным порядком (характеризуют существующие в коллективе функциональные отношения и связи).

Экономические факторы характеризуются применяемыми на предприятии формами и системами оплаты труда, особенностями премирования. Здесь важно, чтобы работники воспринимали действующие распределительные отношения в коллективе как справедливые и участвовали в этом процессе.

Социально-психологические факторы включают в свой состав социально-производственное информирование членов коллектива (заключается в доведении до каждого работника общих целей, заданий, норм, способов определения и т.д.). Эти факторы обуславливают психологический климат коллектива (эмоциональный настрой коллектива, социально-психологическая атмосфера в коллективе, которая может быть благоприятной и неблагоприятной, оптимальной и неоптимальной). Эти факторы определяются так же стилем руководства, то есть особенностью поведения руководителя, его организаторскими способностями, умением работать с людьми.

Психологические факторы проявляются в психологической совместимости его членов, благоприятном сочетании свойств работников, способствующих эффективности совместной деятельности.

Выделяют два вида совместимости:

* Психологическая совместимость, которая предполагает оптимальное сочетание личных психологических свойств (черт характера, темперамента, способностей и т.д.).
* Психофизиологическая совместимость, которая связана с синхронностью индивидуальной психической деятельностью работников, с уровнем развития их психических процессов (восприятие, мышление, внимание и т.д.).

Переговоры.

Переговоры – это процесс поиска совместных решений двух или нескольких сторон с различными точками зрения, предпочтениями, приоритетами. Переговоры рассматриваются как поиск согласования общих и конфликтующих интересов.

Начальные условия переговоров:

* Взаимозависимость;
* Неполный антагонизм или неполное сотрудничество.

Переговоры не нужны в следующих случаях:

* 1. Если у Вас есть возможность отдавать распоряжения или право инструктировать.
  2. Если точку зрения, несовпадающую с Вашей, высказывает консультант.
  3. Если существует третья сторона, которая трезво оценивает ситуацию и имеет возможность принимать общие решения или навязывать те или иные решения.

Прежде всего, необходимо выделить те ситуации, в которых переговоры неуместны. Это позволит сэкономить время.

Параметры переговоров:

* Предмет переговоров;
* Сфера интересов;
* Временные рамки;
* Темы переговоров.

Правильная оценка этих параметров и их контроль позволяет гарантировать более лучшие результаты переговоров.

Обязательным условием успешного завершения переговоров является тщательная подготовка. Начинать надо со сбора информации, которая позволит уточнить цель переговоров, установить какое соглашение должно быть достигнуто, и выявить наилучший путь ее достижения. На этапе подготовки переговоров следует выделить наилучшие способы их ведения. Переговоры могут строиться по не директивному способу или с преобладанием директивных способов.

Не директивные способы ведения переговоров предполагают:

1. Готовность к соглашению (хотя бы временному), то есть соглашение с тем, что предлагает оппонент.
2. Готовность к изменению собственного мнения, когда это способствует конструктивному разрешению критической ситуации и не противоречит принципиальным установкам стороны, которая готова изменить свое мнение.
3. Отказ от критики личности оппонента и всего того, что затрагивает его самолюбие.
4. Акцентирование внимания не предметной деловой стороне переговоров.
5. Отбор и закрепление высказываний, способствующих конструктивному решению и согласию.
6. Умение слушать оппонента, использование принципа повторения высказываний для более полного понимания сторон.
7. Отказ от открытой интерпретации (оценки) мотивов и намерений оппонентов.
8. Постановка открытых вопросов, лишенная двусмысленности и подтекста.

Одна из теорий ведения переговоров основана на выделении характеристики промежуточных стадий и результатов переговоров. Эти характеристики включают оценку выигрыша и потерь. В этом случае нужно планировать 2 типа действий, а именно взятие обязательств и угрозы.

Первый тип – обязательства. Предполагает взятие обязательств на себя, а так же информирование оппонента об уже имеющихся обстоятельствах. Эти обстоятельства должны убедить оппонента в невозможности идти противной стороне на дальнейшие уступки.

Второй тип – угрозы. Это демонстрируемая способность и готовность нанести ущерб оппоненту. При этом используется прием «демонстрация силы». Фактически это демонстрация возможности контроля темпа и времени ведения переговоров.

Эффективность переговоров в значительной степени зависит от самоконтроля участников и контроля за ходом переговоров. Может быть выбрана так же тактика давления. При этом задача состоит в создании такой ситуации, когда одна из сторон вынуждена пойти на уступки.

Эта тактика предполагает:

1. Отказ от переговоров;
2. Завышение требований (в начале переговоров);
3. Возрастание требований в процессе переговоров;
4. Затягивание переговоров.

Тактика давления эффективна лишь в редких случаях. В то же время при подготовке к переговорам необходимо предусматривать возможность перехода сторон к различным способам ведения переговоров.

Процесс переговоров.

В процессе переговоров стороны с различными позициями их высказывают, обсуждают, аргументируют и приходят к соглашению. Основные задачи отдельных шагов переговорного процесса представлены в таблице.

|  |  |
| --- | --- |
| Различные стартовые позиции | Учет различных мотивов и интересов |
| 1. Представление позиций | 1. Ясное изложение позиций |
| 1. Аргументация | 1. Стремление слушать друг друга |
| 1. Выработка взаимоприемлемых вариантов | 1. Расширение диапазона поиска, понимание сути предложений |
| 1. Соглашение | 1. Адекватная оценка результатов |

Залог успеха при переговорах – это умение и навыки их проведения:

* 1. Проведение четкой грани между оппонентами, как человеком и обсуждаемым вопросом.
  2. Необходимо взглянуть на проблему глазами оппонента. Оппонент имеет определенные потребности, интересы, установки, предубеждения, занимает определенную позицию.
  3. Акцент на возможность удовлетворить оппонента, а не те интересы, которые он хочет отстоять.
  4. Совместная разработка альтернатив.
  5. Поиск объективной меры, которая позволяет оценить принимаемые решения.

Для достижения соглашения участник переговоров должен уметь:

1. Ясно излагать свои позиции.
2. Слушать описание ситуации, которое дает оппонент.
3. Предлагать решение.
4. Слушать решения (воспринимать) предлагаемые другими участниками переговоров.
5. Обсуждать предложенные решения и при необходимости быть готовым к изменению своей позиции.
6. Хорошо владеть языком, на котором ведутся переговоры или уметь эффективно работать с переводчиком.

Таким образом, важными умениями при любых переговорах является умение излагать, слушать, предлагать и изменять. Результаты переговоров зачастую зависят от людей, участвующих в нем. При этом люди, обладающие необходимыми умениями и навыками, достигают при переговорах гораздо больше. Существенное влияние на результаты переговоров оказывает умение его участников фиксировать опознавательные сигналы (важно понять, что обозначает «нет» для участников переговоров).

Переговоры завершены. Окончательным ли является отказ от заключения сделки или это прием, при помощи которого оппоненты пытаются добиться выгодных условий и поставить противную сторону в безвыходную ситуацию.

Отдельные слова, построение фразы, жесты, мимика, движения и действия могут являться опознавательными сигналами при интерпретации «нет». Профессионалы, обладающие опытом ведения переговоров, четко определяют - обозначает ли «нет» окончание переговоров или «нет» - это «да», но при каких-то условиях. Для точной фиксации опознавательных сигналов с ситуации ведения переговоров необходимо не выпускать из вида всех участников переговоров и наблюдать за их реакциями и движениями.

Поведенческие особенности переговорного процесса сильно зависят от предмета и условий ведения переговоров.

Ведение переговоров в условиях критической ситуации.

Критическая ситуация создается в том случае, когда для организации возникает угроза потери значительных ценностей (угроза финансового ущерба, судебного преследования, потери рынков сбыта, публичная дискриминация продукта и т.д.).

При ведении переговоров в этих условиях учитывают:

1. Критическая ситуация вызывает у участников переговоров сильные отрицательные эмоции (тревогу, страх, гнев, чувство угрозы и т.д.).
2. Интенсивность отрицательных эмоций зависит от особенностей восприятия критической ситуации участниками переговоров и определяется:
   1. Ценностью объекта, подвергающегося угрозе (денежные средства, репутация фирмы, коммерческая тайна, здоровье и т.д.);
   2. Вероятностью полной или частичной потери этого объекта;
   3. Дефицитом времени, необходимого для решения проблемы;
   4. Личностными особенностями участников переговоров.
      1. Отрицательные эмоции затрудняют и искажают обмен информацией, ее восприятие участниками переговоров;
      2. Поведение людей, ведущих переговоры в критической ситуации, может способствовать ее обострению:
         1. Участники переговоров сознательно сужают и искажают информацию;
         2. Участники переговоров избегают совместных решений проблем в процессе переговоров или препятствуют их достижению.

Выход из сложившейся на переговорах критической ситуации возможен путем привлечения третьей стороны (нейтрального участника). При этом посредник:

1. Оптимизирует обмен информацией, отсеивая эмоционально насыщенную и деструктивную информацию;
2. Способствует принятию решения, разделяя проблемы на части переформулируя постановку вопросов;
3. Помогает сторонам идти на уступки друг другу без ущерба для своего престижа;
4. Выступает гарантом выполнения соглашения и тем самым повышает его ценность.

В критической ситуации оказывается наиболее эффективными не директивные способы ведения переговоров

Переговоры о финансировании нового производства, связанного с риском.

Из 100 случаев подобных переговоров 10 заканчиваются соглашением владельцев капиталов на дальнейшее рассмотрение возможности их вступления в дело, и лишь 1 случай заканчивается заключением сделки. На переговорах подобного типа предприниматели должны учитывать 3 группы факторов, побуждающих инвесторов к рисковому вложению капиталов:

1. Психические особенности инвесторов (группы инвесторов):
   * Опыт;
   * Темперамент;
   * Характер;
   * Сложившаяся линия поведения;
   * Склонность к риску и т.д.;
     1. Исключительная возможность что-то достичь, получить, приобрести, контролировать, управлять;
     2. Вероятная сверхприбыль от вложений капитала.

Последовательное использование при переговорах одного или нескольких побуждающих факторов способствует достижению лучших результатов.

Практические рекомендации для повышения эффективности переговоров, связанных с финансированием нового производства:

1. Занимать наступательную позицию и представлять свои действия, как поиск наиболее приемлемого инвестора;
2. Приводить конкретные факты, демонстрирующие жизнеспособность отстаиваемого проекта инвестиции.

Ведение переговоров по заключению контрактов.

Можно выделить 4 группы факторов, которые определяют результаты переговоров по заключению контрактов:

1. Факторы, характеризующие внешние по отношению к фирме экономические условия, к ним относятся:
   1. Условия конкуренции;
   2. Законодательные ограничения;
   3. Национальная специфика при заключении контрактов между фирмами разных стран.
      1. Особенности организационной структуры фирм, участвующих в переговорах:
         1. Масштаб производственной деятельности;
         2. Объем доходов;
         3. Степень формализации управленческих процессов;
         4. Степень децентрализации руководства.
            1. Особенности участия и взаимодействия различных управленческих служб в процессе заключения контракта. Противоположные интересы работников и служб фирмы могут оказать существенное влияние на процесс и результаты переговоров.
            2. Персональные характеристики лиц, участвующих в переговорах:

Пол, возраст, образование;

Общее психофизическое состояние;

Личные интересы;

Установки, стереотипы.

Процесс ведения переговоров во многом определяет характер заключаемого контракта. При подготовке к переговорам следует:

Собрать необходимую и достаточную информацию о надежности будущего партнера, о возможности заключения контракта с другими партнерами;

Определить желаемый результат переговоров;

Выработать стратегию ведения переговоров, включая допустимый уровень уступок, а так же последовательность предложений и уступок.

Организация осуществляет перестройку производства в связи с внедрением новой продукции. В этих условиях остро стоят задачи адаптации новых сотрудников. Необходимо определить:

Какие виды адаптации выходят на первый план, и какими факторами они определяются;

Проранжировать факторы с помощью метода попарных сравнений.

## Виды адаптации:

* Профессиональная;
* Санитарно-гигиеническая;
* Экономическая;
* Организационно-административная;
* Социально-психологическая;
* Психофизическая;
* Адаптация в период отдыха;
* Адаптация к внепроизводственному общению с коллегами;
* Адаптация к бытовым условиям

Факторы, влияющие на адаптацию:

* Характер и содержание труда в данной профессии
* Уровень организации и условий труда
* Способы распределения и возможности получения жилья, места в детский сад и т.д.
* Правила трудового распорядка
* Степень готовности рабочего места к трудовому процессу
* Состояние производственной и технологической дисциплины
* Размеры заработной платы
* Нормы взаимоотношений в коллективе
* Система организации труда
* Организационная структура организации
* Профессиональная структура коллектива
* Формы общения в нерабочее время
* Наличие баз отдыха, поликлиники, библиотеки, спортивно-культурных заведений.

**Изменения в организации. Нововведения.**

Организация концентрирует свои усилия на изменения, если выработаны новые стратегии, снижается эффективность ее деятельности, она находится в состоянии кризиса или руководство преследует свои личные цели. Одной из составляющих частей внедрения нововведения является освоение организацией новой идеи. Автору идеи необходимо:

1. Выявить заинтересованность в этой идее группы, включая последствия нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах группы и т.д.;
2. Разработать стратегию достижения поставленной цели;
3. Определить альтернативные стратегии;
4. Окончательно выбрать стратегию действия;
5. Определить конкретный детализированный план действий.

Людям свойственно настороженное негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют 3 вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений:

* 1. Экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);
  2. Психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы);
  3. Социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

Требуется специально разработанная программа преодоления сопротивлений изменениям. В ряде случаев при внедрении нововведений необходимо:

1. Дать гарантию, что это не будет связано со снижением доходов работников;
2. Предложить работникам участвовать в выработке решений при изменениях;
3. Определить заранее возможные опасения работников и выработать компромиссные варианты с учетом их интересов;
4. Осуществлять нововведения постепенно, в экспериментальном порядке.

Основными принципами организации работы с людьми при нововведении являются:

* 1. Принцип информирования о существе проблемы;
  2. Принцип предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);
  3. Принцип инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях);
  4. Принцип индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.);
  5. Принцип типологических особенностей восприятия и новаций различными людьми.

Выделяют следующие типы людей по их отношению к нововведению:

1. Новаторы – люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствовать что-либо;
2. Энтузиасты – люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности;
3. Рационалисты – принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений;
4. Нейтралы – люди, не склонные верить на слово н одному полезному предложению;
5. Скептики – эти люди могут стать хорошими контролерами проектов и предложений, но они тормозят нововведения;
6. Консерваторы – люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом, их девиз «никаких новинок, никаких изменений, никакого риска»;
7. Ретрограды – люди, автоматически отрицающие все новое («старое заведомо лучше нового»).

**Типы возможных последствий при изменении организационной структуры:**

* 1. Потенциально реальные конфликты в связи с реорганизацией старых и формированием новых структурных подразделений;
  2. Возникновение конфликта рабочих мест, то есть возникает после нечеткого определения прав и обязанностей, распределения власти и ответственности;
  3. Формирование у членов организации неуверенности в завтрашнем дне, в правильности выбранного курса;
  4. Изменение коммуникаций внутри организации приводит к нарушению информационных потоков, в ряде случаев связано с сокрытием информации рядом руководителей и сотрудников.

Организационная культура.

Организационный климат и организационная культура – два термина, которые служат для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других организаций.

Организационный климат включает менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешнему и внутреннему влияниям. При общей организационной культуре организации предприятия организационный климат в двух ее отделах может сильно различаться (зависит от стиля руководства). Под влиянием организационной культуры могут быть устранены причины противоречий между руководителями и подчиненными.

Основными составляющими организационного климата являются:

1. Управленческие ценности (ценности руководителей и особенности восприятия этих ценностей работниками, важны для организационного климата, как в рамках формальных, так и неформальных групп);
2. Экономические условия (здесь очень важно справедливое распределение отношений внутри группы, участвует ли коллектив в распределении премий и поощрении работников);
3. Организационная структура (ее изменение приводит к существенному изменению организационного климата в организации);
4. Характеристики членов организации;
5. Размер организации (в больших организациях большая жесткость и больший бюрократизм, чем в мелких, творческий, инновационный климат более высокий уровень сплоченности достигается в небольших организациях);
6. Содержание работы;
7. Стиль управления.

В современных организациях много усилий прилагается для формирования и изучения организационного климата. Существуют специальные методы его исследования. Необходимо в организации формировать у сотрудников суждения о том, что работа является трудной, но интересной. В некоторых организациях определялись и письменно закреплялись принципы взаимодействия руководителя и персонала, часто повышая уровень сплоченности коллектива путем организации совместного досуга сотрудников и членов их семей.

Организационная культура – это комплекс наиболее стабильно и продолжительно существующих характеристик организации. Организационная культура объединяет ценности и нормы, свойственные для организации, стили процедуры управления, концепции технологического социального развития. Организационная культура задает пределы, в которых возможно уверенное принятие решения на каждом уровне управления, возможности рационального использования ресурсов организации, определяет ответственность, дает направление развития, регламентирует управленческую деятельность, способствует идентификации работников с организацией. Под влиянием организационной культуры складывается поведение отдельных работников. Организационная культура оказывает существенное влияние на эффективность деятельности организации.

Основные параметры организационной культуры:

1. Акцент на внешних (обслуживание клиентов, ориентация на потребности потребителя) или внутренних задачах. Организации ориентированы на удовлетворение потребностей потребителя, имеют значительные преимущества в рыночной экономике, отличается конкурентоспособностью;
2. Направленность активности на решение организационных задач или на социальные аспекты функционирования организации;
3. Меры готовности к риску и внедрению нововведений;
4. Степень предпочтения групповых или индивидуальных форм принятия решения, то есть с коллективом или индивидуально;
5. Степень подчиненности деятельности заранее составленным планам;
6. Выраженное сотрудничество или соперничество между отдельными членами и группами в организации;
7. Степень простоты или сложности организационных процедур;
8. Мера лояльности работников в организации;
9. Степень информированности работников о их роли в достижении цели в организации

Свойства организационной культуры:

1. Совместная работа формирует у коллектива представления об организационных ценностях и способах следования этим ценностям;
2. Общность означает, что все знания, ценности, установки, обычаи используются группой или трудовым коллективом для удовлетворения;
3. Иерархичность и приоритетность, любая культура представляет ранжирование ценностей, часто главными для коллектива считаются абсолютные ценности общества;
4. Системность, организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

Влияние организационной культуры на деятельность организации проявляется в следующих формах:

* 1. Идентификация сотрудниками собственных целей с целями организации через принятие ее норм и ценностей;
  2. Реализация норм предписывающих стремление к достижению цели;
  3. Формирование стратегии развития организации;
  4. Единство процесса реализации стратегии и эволюции организационной культуры под влиянием внешней среды (меняется структура, следовательно, меняется организационная культура).

Принятие управленческого решения.

Принятие решения – процесс выявления проблемы и поиска в среде альтернатив наилучшего решения этой проблемы.

Решение принимается в условиях:

1. Определенности (менеджер уверен в результатах каждой из альтернатив, выбирает наиболее эффективную);
2. Риска (менеджер может определить вероятность успеха для каждой из альтернативы);
3. Неопределенности (ситуация схожа с условиями риска).

Различают 2 основных типа управленческих решений:

* 1. Типовые задачи, для которых известен алгоритм принятия решения;
  2. Нетиповые задачи – требуют творческого подхода при принятии решения.

Другие критерии классификации решений:

* + 1. По сроку действия последствий решения (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные);
    2. По частоте принятия решения (одноразовые, повторяющиеся);
    3. По широте охвата (общий, касающийся всех работников и узкоспециализированный);
    4. По форме подготовки (единоличные, консультационные, групповые);
    5. По сложностям (простые и сложные).

Процесс принятия решения:

* + - 1. Определение проблемы, состоит в ее обнаружении и оценке. Обнаружение проблемы – осознание того, что возникло отклонение от установленных планов, когда проблем накапливается много, важно выбрать приоритетную, которая связана и с решением других проблем. Оценка проблемы – установление ее масштабов и природы, когда проблема обнаружена, здесь необходимо оценить степень серьезности проблемы и оценить средства для ее решения.
      2. Выявление ограничений и определение альтернатив. Причины проблемы могут находиться вне организации (внешняя среда, которую менеджер не может изменить) и внутренние проблемы, которые менеджер может успешно решать с помощью установления возможного альтернативного решения для устранения этих появившихся проблем.
      3. Принятие решения, связано с выбором альтернативы с благоприятными общими последствиями.
      4. Реализация решения состоит в его конкретизации и доведении до исполнителя.
      5. Контроль за исполнением решения, состоит в выявлении отклонений и внесении поправок для реализации решения.

Методы принятия решений:

* + - * 1. Неформальные эвристические методы, основаны на индивидуальной способности менеджеров. Методы базируются на интуиции менеджера, на его логических приемах и методах выбора оптимального решения. Эти решения оперативны, но не гарантируют от ошибок.
        2. Коллективные методы обсуждения и принятия решения:

Временный коллектив, создаваемый для решения конкретной проблемы, подбираются компетентные способные решать творческие задачи коммуникабельные сотрудники;

Метод мозгового штурма (мозговой атаки), состоит в совместном генерировании новых идей и в последующем принятии решений;

Метод Дельфы, представляет многоуровневые процедуры анкетирования, после каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. После стабилизации оценок опрос прекращается и принимается коллективное решение;

Количественные методы принятия решений используют ЭВМ для моделирования и обработки информации (линейное моделирование, динамическое программирование, вероятностные статистические модели, теория игр и т.д.).

**Основные элементы реализации управленческих решений:**

1. Целеполагание – процесс развития обсуждения и формализации целей, которых работники могут достичь. Если цели не определены, то подчиненные не знают, что от них ожидают, какую ответственность они несут, они не могут сосредоточиться на своей работе, они не участвуют в принятии решений и теряют мотивацию в напряженной деятельности. Упрощенная модель целеполагания включает с одной стороны имеющиеся трудности, и конкретизировать цели, которые через связующий механизм (элементы связующего механизма: усилия, настойчивость, руководство, стратегия, планы) влияет на исполнение. С другой стороны исполнение зависит от определенных регуляторов (целевые обязательства, обратная связь, сложность задачи, ситуация). Сложностью управления по целям связана со сложностями сочетания целей руководителя и подчиненного.
2. Ознакомление. Исполнители должны получить четкую информацию о том, кто, где, когда, какими способами и средствами должны осуществлять действия. Соответствующие принятию решения.
3. Использование власти. Руководители используют:
   1. Распоряжения;
   2. Обещания, угрозы;
   3. Предписания, нормы, стандарты;
      1. Организация исполнения, 2 типа исполнения:
         1. Ролевое исполнение (в рамках функций определенных должностными инструкциями);
         2. Исполнение, выходящее за пределы ролевых функций.

Контроль является одним из основных элементов реализации управленческих решений.