**«Менеджмент»**

1. Основные понятия в менеджменте.

**Менеджмент –**область управленческой и хозяйственной деятельности, обеспечивающей рациональное управление экономическими процессами, организации систем управления и его совершенствования в соответствии задачам социально-экономического развития.

* **Менеджмент –** способность, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административными навыками, организация управления, административная единица.
* **Менеджмент –**это процесс оптимизации человека и его, материальных и финансовых ресурсов, это также искусство так, как требует постоянного творческого подхода.
* **Менеджер –**это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-то участком, для осуществления управленческой деятельности.
* **Управление –**это процесс планирования организации, мотивации и контроля необходимый для того, чтобы сформировать и достичь цели организации.
* Управление представляет собой осознанную целенаправленную деятельность человека с помощью, которой он упорядочивает и подчиняет своим интересам элементы внешней среды общества, техники и живой природы. Управление должно быть направленно на успех и выживание.
* В управление всегда есть: **субъект –** тот, кто осуществляет управление и**объект –**тот, кем управляют действия субъекта управления, т.о. основная задача управления организовать работу других людей, при этом высшей формой искусством управления является такая организация, при которой у объекта управления создается ощущение, что ни кто им не управляет.
* Различают управление техническими системами, экономическое управление, а также социальное, в ходе которого регулируются различные отношения между людьми.
* **Цель управления –**это желаемое, возможное и не обходимое состояние производство, дела, проблемы, которые обязательно должны быть достигнуты.
* **Орудие управленческого труда**включают: оргтехнику, вычислительную технику, обеспечивающие механизм и автоматизацию управленческого труда.
* **Предметом управленческого труда**являются люди, отношения между ними, которые касаются данного производства.
* **Продукт управленческого труда является управленческое решение. Цена решения определяется себестоимостью и прибылью. Побочным продуктом в управленческой деятельности является: система управления, психологический климат.**
* **Объектом профессиональной деятельности являются финансово-хозяйственная деятельность предприятия, материальные трудовые ресурсы, нормативная и учетно-распределительная документация.**
* **Предпринимательство – означает осуществление новых комбинаций в производстве, движение на новые рынки, создание новых продуктов связанные с риском.**
* **Бизнес –**это предпринимательская деятельность, дело, занятие в целях получения прибыли в определенной сфере общественного производства.
* **Бизнес –**делание денег из денег, но обязательно по средствам полезной производительной деятельности изготовление продукта или оказания услуги.
* **Управление бизнеса –**это управление коммерческими, хозяйственными организациями.
* **Бизнесмен –** это человек делающий деньги владелец капитала находящего в обороте и приносящего доход и может быть деловой человек подчинения которого никто не находится или крупный собственник, который не занимает никакой настоящей должности в организации, но является владельцем ее акций и не может состоять членом его правления.
* **Менеджер –** обязательно занимает постоянную должность, в его подчинение находятся люди.
1. Сферы деятельности менеджера.

**Менеджер**– это сотрудник организации, осуществляющий руководство людьми, определяющий цели работы и принимающий решения по функциональному взаимодействию в процессе достижения целей.
Менеджер работает в сфере управления, его труд – управленческий. Специфика решаемых задач предопределяет преимущественно умственно-творческий характер этого труда, в котором постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, организация совместной деятельности – это главный смысл труда управленческого персонала. У менеджера особый предмет труда – это информация, преобразуя который они принимают решения, необходимые для изменения состояния управленческого объекта, поэтому в качестве орудия труда менеджер использует средства работы с информацией. Результат деятельности менеджера оценивается по степени достижения поставленной цели. Чтобы выполнить свои сложные функции менеджер должен иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе при управлении организации.
**Требования профессиональной компетенции условно распределяются на две группы:**
1. – составляют знания и умения выполнять профессиональную работу, понимание природы управленческого труда и процессов менеджмента;
- знание должностных и функциональных обязанностей менеджера, способов достижения целей и повышения эффективности работы возглавляемого подразделения;
- умение использовать современные информационно-технологические средства коммуникации, необходимые в управленческом процессе;
- умение обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерна высокая динамичность и неопределенность.
2. – в области социологии и психологии владеть искусством управления человеческими ресурсами;
- владение искусством налаживания внешних связей;
- способность к самооценке, умение делать правильные выводы и непрерывно повышать квалификацию в области знаний и умений.
**В современных организациях выделяют следующие виды разделения труда менеджера:**
1. Функциональное – основывается на формировании групп работников управления, выполняющих одинаковые функции менеджмента.
2. Структурное – основывается на таких характеристиках управленческого объекта, как организационная структура, масштаб, сфера деятельности, отраслевая или территориальная специфика.
3. Вертикальное – выделение трех уровней управления:
- низший – менеджеры, имеющие в своем подчинении работников преимущественно исполнительского труда. Они управляют первичными подразделениями (бригадами, сменами, участками, секторами, бюро), отвечают за доведение конкретных заданий до непосредственных исполнителей. Основную часть рабочего времени расходуют на выполнение функции непосредственного контроля за работой подразделения;
- средний – самый многочисленный уровень управленческого персонала (60%), включающий менеджеров, ответственных ход производственного процесса в подразделениях, состоящих из нескольких структурных первичных единиц. Сюда также относятся менеджеры штабных и функциональных служб, аппарата управления предприятия, его филиалов и отделений, а так же руководство вспомогательных и обслуживающих производств, руководители программ и проектов. Менеджеры данного уровня обеспечивают реализацию политики функционирования организации, разработанной высшим руководством. Отвечают за доведение заданий до подразделений и за их выполнение. Имеют широкий круг обязанностей, обладают большой свободой в принятии решений. Свое рабочее время используют для выполнения трех основных функций: планирование, организация, контроль;
- высший – администрация, осуществляющая общее стратегическое руководство. К данному уровню принадлежат: совет директоров, президент и вице-президент, правление. Они обеспечивают интересы владельцев, вырабатывают политику организации и способствуют ее реализации на практике. До 7% от управленческого персонала и 3% среди всего персонала.
От низшего к высшему увеличивается число и сложность задач по составлению планов и организации всей работы. На низшем и среднем уровнях менеджеры заняты координацией совместной деятельности людей. Поэтому данная функция и мотивирование работников становится наиболее важным.
4. Горизонтальное – разделение труда по функциям.
Сложность управленческих работ учитывается в требованиях, которым должен отвечать менеджер при занятии определенной должности.
В РФ на практике выделяют основные управленческие должности на предприятии: специалисты (инженеры, техники, механики), экономисты, юристы.
3. Виды менеджмента.

Понятие менеджмент достаточно быстро и прочно вошло в современный отечественный экономический лексикон, став по своей сути аналогом понятия "управление". Оно широко используется применительно к разным социально-экономическим процессам, осуществляемым в рыночных условиях хозяйствования.

Виды менеджмента - специальные области управленческой деятельности, связанные с решением определенных задач менеджмента.

*Общий или генеральный* менеджмент - заключается в управлении деятельностью организации в целом или ее самостоятельных хозяйственных звеньев (профит-центров).

*Функциональный (специальный)* менеджмент заключается в управлении определенными сферами деятельности организации или ее звеньев (управление маркетингом, инновациями, персоналом:)

В любой организации общий и функциональный менеджмент (генералисты и специалисты) существуют в органическом единстве, составляя целостную систему менеджмента. Их отношение и сочетание определяют превалирующий тип формальной структуры организации.

Виды менеджмента:

**Административный менеджмент** - это разработка и принятие управленческих решений, распределение заданий между исполнителями и контроль их выполнения.

**Инновационный (НТ) менеджмент** - это организация и управление исследованиями, разработкой, освоением и распределением нововведений в соответствии с перспективными целями, НТ потенциалом организации и результатами маркетинговых исследований.

**Производственный менеджмент** - это организация и управление поставками материальных ресурсов, производством и его подготовкой с целью соблюдения установленной технологии и требований к качеству продукции.

**Менеджмент персонала (морально - этический)** - это организация подбора, обучения, расстановки, оценки и стимулирования персонала, а также создание благоприятного климата в коллективе.

**Экологический менеджмент** - организация предупреждения, недопущения и установления последствий вредных воздействий производства на окружающую среду.

**Инвестиционный менеджмент** - это деятельность по выявлению наиболее приоритетных направлений вложения капитала или покупки собственности для извлечения доходов и др. выгод на основе финансовых расчетов эффективности проектов.

**Творческий (креативный) менеджмент** - это деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, посредством организации НИОКР, производства, маркетинга.

**Стратегический менеджмент** - это обоснование и выбор перспективных целей и развития предприятия, повышение его конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей.

**Антикризисное управление** - деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования хозяйственного субъекта, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства и развития на основе:

а) внедрения новых технологий;

б) анализа деятельности всех структурных подразделений;

в) обновление основного капитала предприятия

1. Организация, как объект управления.

**Организация**—это относительно автономная группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели. Она представляет собой планируемую систему совокупных (кооперативных) усилий, в которой каждый участник имеет свою, четко определенную роль, свои задачи или обязанности, которые необходимо выполнять.

Организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения культуры, образования и т. п.

Любая организация состоит из трех основных элементов. Это люди, входящие в данную организацию, цели и задачи, для решения которых она создается, и управление, которое формирует и мобилизует потенциал организации для решения стоящих задач.

Любая организация представляет собой открытую систему, встроенную во внешнюю среду, с которой организация находится в состоянии постоянного обмена. На входе она получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает во внешнюю среду созданный продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основных процессов:

1) получение ресурсов из внешней среды;

2) преобразование ресурсов в готовый продукт;

3) передача произведенного продукта во внешнюю

среду.

При этом ключевую роль выполняет процесс управления, который поддерживает соответствие между этими процессами, а также мобилизует ресурсы организации на осуществление этих процессов.

В современной организации основными являются процессы, осуществляемые на входах и выходах, которые обеспечивают соответствие между организацией и ее средой. Осуществление внутренних процессов, производственной функции подчинено обеспечению долгосрочной готовности организации адаптироваться к изменениям внешнего окружения.

1. Законы и принципы управления.

В теории управления важнейшее значение имеют такие понятия как **законы и принципы управления.**

**Законы управления** – это необходимые, существенные, устойчивые, повторяющиеся отношения между субъектами и объектами управления в природе и обществе. Они имеют объективный характер, то есть существуют независимо от сознания человека.

**Основные законы управления:**

·  закон единства и целостности системы управления;

·  закон необходимого числа степеней свободы системы управления;

·   закон обеспечения необходимого разнообразия систем управления;

·  закон соотносительности управляющих и управляемых подсистем.

**Закон единства и целостности системы управления** гласит, что система управления должна обладать организационным и функциональным единством. Она должна содержать все необходимые элементы, объективно требуемые целями и задачами управления. Функциональная целостность означает, что система управления должна реализовывать все функции, необходимые для эффективного развития и функционирования социально-экономических систем и процессов.

В соответствии с **законом обеспечения необходимого числа степеней свободы системы управления** она должна быть не только достаточно гибкой, обладать необходимыми внутренними ресурсами, но и определенной устойчивостью и жесткостью. Число степеней свободы управляющих подсистем ограничивается рамками принятых в стране законов, нормами исполнительной власти, национальными обычаями и традициями. Поэтому обеспечение необходимого числа степеней свободы достигается универсальностью законодательных актов, четкостью подзаконных актов, разъяснениями и комментариями исполнительной власти, что в совокупности характеризует гибкость системы управления.

Обязательное условие – **число степеней свободы управляющей подсистемы всегда должно превосходить число степеней свободы управляемой подсистемы**, иначе управляющая подсистема может стать тормозом в развитии как управляемой подсистемы, так и всей организационной системы в целом.

**Закон обеспечения необходимого разнообразия систем управления** заключается в том, что системы управления должны обладать необходимым разнообразием в соответствии с потребностями организационной системы в целом, а также в соответствии с потребностями управляющей и управляемой подсистем. Несмотря на типологическую общность систем управления, **возможны и необходимы существенные отличия их друг от друга, обусловленные разнообразием факторов различной природы** – отраслевых, природно-климатических, этнических, демографических, профессионально-квалификационных, личностных качеств руководителя и т.п.

**Закон соотносительности управляющих и управляемых подсистем** означает, что они должны соответствовать друг другу по функциональным и структурным возможностям, целям, направлениям и задачам развития и функционирования организационной системы.

Из законов управления логически вытекают основные принципы управления.

**Принципы управления**

Едва ли не **самым главным из них** можно считать **научность в сочетании с элементами искусства**. Научный подход необходим, поскольку сложным современным хозяйством практически невозможно управлять «по наитию», без глубоких знаний. В то же время, ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на поиск научно обоснованного решения попросту не окажется времени, и тогда приходится импровизировать, использовать нетрадиционные подходы, позволяющие находить выход из безвыходных положений.

Процесс управления должен быть **целенаправленным**, то есть всегда осуществляться не «просто так», а с ориентацией на достижение конкретных целей, стоящих в данный момент перед организацией.

Важным принципом менеджмента является его **специализация** **в сочетании с универсальностью.** С одной стороны, для успеха управления необходим индивидуальный подход к каждому объекту или процессу с учетом его особенностей. Но, поскольку во всех этих случаях производятся одни и те же по сути своей действия, сводящиеся к руководству людьми, они должны иметь в основе своей нечто общее, универсальное, независимо от того, кто эти люди.

Любой управленческий процесс должен основываться на **принципе последовательности**. Иными словами, действия, из которых он состоит, располагаются в строго определенном порядке как в пространстве, так и во времени. Нельзя, например, сначала принимать решение, а затем уже осмысливать ситуацию.

Эффективное управление невозможно без **оптимального сочетания централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации**.

Поскольку саморегулирование осуществляется людьми, оно невозможно без соблюдения такого **принципа, как учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения**. Это создает благоприятный морально-психологический климат в организации и обеспечивает принятие взвешенных решений, которые будут надлежащим образом исполняться.

Для того чтобы управленческий процесс протекал нормально, необходимо соблюдение такого важного принципа, как **обеспечение единства прав и ответственности в каждом его звене**. Избыток прав по сравнению с ответственностью приводит на практике **к управленческому произволу**; **недостаток** же **парализует деловую активность** и инициативу.

Важным принципом менеджмента считается **состязательность участников** **управления** на основе личной заинтересованности в успехе, поддерживаемой с помощью разнообразных методов, таких, как материальное поощрение, возможность продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

В современных условиях управленческий процесс не может быть по-настоящему результативным без соблюдения такого принципа, как **максимально широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений**, причем уже на самых ранних его стадиях.

И, наконец, можно сформулировать еще два важных принципа управления:

**Твердость и настойчивость в проведении принятых решений в жизнь.**

**Оперативное реагирование на изменение внешних и внутренних условий.**

1. Методы управления.

**Методом управления** называется совокупность приемов, способов осуществления целенаправленного воздействия на производственный коллектив и пути решения управленческих задач. Это совокупность

инструментов, приемов, осуществления мотивации. Методы управления отличаются прежде всего мотивационной характеристикой, определяющей направление воздействия на объект управления. Выделяются следующие направления воздействия.

1. Направление, ориентированное на чувство долга, осознанную необходимость соблюдения дисциплины

труда, подчинение своей деятельности общим целям организации, стремление работать в данной организации.

2. Воздействие на материальные интересы, при использовании материальной мотивации.

3. Нравственное воздействие, воздействие на духовные интересы. Социальная мотивация опирается на политические, моральные, национальные, семейные, идеологические и другие социальные интересы.

Классификация методов управления по их мотивационным характеристикам включает три группы методов. Первая группа — это организационно-распорядительные или административные методы управления. Они ориентированы на первую группу мотивов поведения людей в организации. Осуществляются данные методы в форме приказов, распоряжений, норм, правил, принципов, команд, регламентирующих и административных актов. Реализация данных методов предполагает наличие организационной структуры с каналами прямого и обратного воздействия.

Вторая группа методов — экономические. Эти методы создают благоприятные условия для проявления творческой активности персонала. Здесь важно определить «порог чувствительности» премиального вознаграждения. Это минимальный размер материального вознаграждения, побуждающий к повышению трудовой активности. Порог чувствительности даже у одного и того же человека меняется под влиянием большого числа факторов (возможность более полного удовлетворения потребностей, характер потребностей, затраты труда и рабочего времени, а также состояние экономики в целом, в частности потребительского рынка).

Третья группа — это социально-психологические методы управления направленные на повышение творческой активности и инициативы всех работающих в организации. Это поощрение изобретательской и рационализаторской деятельности, воспитание группового самосознания коллектива, сохранение и развитие традиций и обычаев данной организации, установление в коллективе благоприятной психологической атмосферы, вовлечение работников в управление, комфортные условия труда, обучение работников и т.д. Условием эффективного управления является комплексное использование всех трех групп методов управления.

1. Функции управления

**Функции управления** – вид управленческой деятельности (исполняется специальными приемами и способами), а также соответствующая организация работ.

Каждая функция управления является сферой действия определенного процесса управления, а система управления конкретным объектом или видом деятельности – это совокупность функций, связанных целым управленческим циклом.

**Основные функции управления**различных школ менеджмента.

1. **Функции управления А. Файоля:**предвидение, планирование, организация, координация, контроль.

2. **Функции управления американской школы:**планирование, организация, стимулирование, контроль.

3. **Функции российской школы управления:**целеполагание, анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, мотивация, учет и контроль, коммуникация, принятие решений.

Процесс управления может быть рассмотрен как процесс взаимодействия субъекта и объекта управления, где реализуются идеи субъекта, т. е. менеджера. Функции управления объединяются процессом выработки и реализации управленческого решения, обладающим универсальными этапами в определенной их последовательности.

**Особенность управления**обусловливает наличие менеджера – субъекта управления, профессионального управляющего, прошедшего специальную подготовку, дающую ему право на выполнение функций по руководству людьми.

Важная особенность функций менеджмента, определенная спецификой российской экономики, состоит в потребности высокой степени адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды.

Функции управления обеспечивают адаптацию производственно-хозяйственных систем к новым и часто изменяющимся государственным регуляторам, а также адаптацию к новым рыночным условиям во всех сферах хозяйственной и социальной деятельности.

**Адаптивность** – способность сохранения качественной определенности функции менеджмента при изменениях социально-экономической среды.

Состав адаптивных элементов системы управления: целевые, регулирующие, координирующие, активизирующие, мотивирующие, контролирующие, самоорганизующиеся средства воздействия.

**Особенность:**система средств воздействия и взаимодействия по каждой функции должна обладать гибкостью и обеспечивать меньшие потери ресурсов при изменении социально-экономических и организационно-технических факторов.

**Содержание функций управления:**имеют специфический характер, особое содержание и могут осуществляться самостоятельно, быть как не связанными между собой, так и неразрывно связанными. В системе управления все управленческие функции объединены в единый, целостный процесс.

**Функции управления обусловлены**управляемой (объект управления) и управляющей (субъект управления) подсистемами, действующими законами науки управления, используемыми принципами управления и сложившимися в системе управления отношениями.

**Использование функций управления:**организация управления и разделение управленческого труда, выбор и улучшение организационной структуры управления, использование методов и средств управления, информационных технологий, подготовка и расстановка кадров и др. происходит с учетом состава и содержания функций управления.

1. Анализ внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации – это ситуационные факторы внутри организации. Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.
Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

 Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Гражданский кодекс РФ зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций яв­ляется извлечение прибыли. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Задачи - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство;
- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);
- НИОКР;
- финансовое управление, бухучет и отчетность;
- общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационной структурах. На нашем уровне рассмотрения эти сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятием.

Глубокий и тщательный анализ внутренней среды является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Экономическая информация – это конкретное выражение происходящих внутри фирмы процессов. Без такой информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности фирмы.

1. Принятие управленческих решений.

**Управленческое решение** – выбор альтернативы, осуществляемый руководителем в рамках должностных полномочий и направленный на достижение целей организации. Все аспекты управленческой деятельности связаны с разработкой и принятием решений. Тот, кто не умеет принимать решения, тот не умеет управлять.

Понятие управленческого решения носит многоаспектный характер:

•         решение определяется как выбор альтернативы;

•         решение представляется как продукт управленческого труда;

•         решение рассматривается как ответ на проблемы управления.

Соответственно, решение следует понимать и как процесс (комплекс этапов по изучению ситуации, анализу и обработке информации, выработке и оценке альтернатив и т.д.), и как вид деятельности (определенная работа руководителя), и как подлежащее исполнению конкретное действие, команду(приказ, распоряжение). Сущность управленческих решений в практической сфере определяется совокупностью выделенных аспектов.

Типология решений позволяет классифицировать их следующим образом:

1)      по уровню управления – высшие, средние, низшие;

2)      по содержанию - экономические, социальные, кадровые, инновационные, финансовые, технические, технологические;

3)      по масштабу воздействия – общие и частные;

4)      по источнику воздействия – централизованные и децентрализованные;

5)      по целям управления - оперативные, тактические, стратегические;

6)      по форме подготовки – единоличные, коллегиальные, коллективные;

7)      по способу принятия – уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и др.

На практике следует сочетать различные виды решений и выбирать наиболее оптимальный вариант на основе анализа и оценки конкретной ситуации.

Методы принятия решений:

**1. Неформальные (эвристические) методы принятия решений** - это совокупность логических приемов и методов выбора оптимальных решений, онибазируются на аналитических способностях, логике, интуиции, опыте, знаниях менеджера.

Неформальные методы занимают значительное место в управленческой практике. Их основное преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно, недостаток – высокая вероятность ошибочных (неэффективных) решений.

**2.**     **Коллективные методы обсуждения и принятия решений**- характеризуются участием определенного круга лиц в принятии решения, включая менеджеров разных уровней управления и непосредственных исполнителей (заседание, совещание, собрание, комиссия, комитет).

Они включают:

•         метод экспертных оценок – процедура исследования проблемы и принятия решений экспертами;

•         «мозговая атака» - принятие решений на основе генерирования креативных идей, творческого поиска нестандартных подходов с привлечением специалистов и неспециалистов;

•         метод Дельфы - многотуровая процедура анкетирования экспертов.

**3.**     **Количественные методы принятия решений**– опираются нанаучно-практический подход, предполагающий формализацию проблемы и выбор оптимальных решений на основе обработки больших массивов информации с использованием экономико-математического моделирования и электронно-вычислительной техники.

Они включают:

•           линейное программирование – линейные зависимости между переменными;

•           динамическое программирование – ввод дополнительных переменных в процессе решения задачи;

•           теория игр – моделирование ситуаций с учетом конкурирующих потребностей;

•           теория массового обслуживания – определение оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них;

•           управление товарными запасами – оптимизация параметров товароснабжения;

•           имитационное моделирование – экспериментальная проверка решений;

•           экономический анализ – оценка издержек и выгод от работы предприятия на основе нахождения точки безубыточности;

•           статистические методы– метод Монте-Карло и др.

В современном менеджменте необходимо использовать инновационные (креативные) приемы. Основой многих из них является инсайт – внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание ситуации, посредством которого достигается новое решение проблемы.

Выбор конкретных методов принятия решений зависит от уровня профессиональной квалификации менеджера, его индивидуально-личностных особенностей, наличия необходимых ресурсов (информационных, временных, финансовых, материальных, кадровых, технологических и др.), зрелости исполнителей, характера ситуации и др.

Методы принятия и реализации управленческих решений дополняют друг друга, поэтому в практическом менеджменте их рекомендуется использовать комплексно.

10. Организации труда в управлении

Сущность трудовой деятельности кардинально изменил начавшийся с середины XX в. процесс автоматизации и компьютеризации производства. Автоматизация и компьютеризация породили ряд новых особенностей менеджмента, таких как индивидуализация труда и увеличение расстояния между управляющей и управляемой подсистемами, внедрение для межличностных коммуникаций работников компьютерных средств, расширение коллективной ответственности. Повышение требований к работнику одновременно означало и изменение роли работника в производстве, усложнение функций управления персоналом. **Изменение способов управления персоналом**

**(расширение самоконтроля и самодисциплины).**

Крайне трудно осуществить контроль за представителями нестандартизированного труда, связанного с творчеством. Здесь требуется самоконтроль, необходимым условием которого является высокий уровень сознательности, ответственности, самодисциплины, развитие контроля по конечным результатам.

Влияние макроэкономических факторов: глобализации, информатизации, диверсификации производства и мелкосерийности, усиление мировой конкуренции, повышение качества продукции. **Изменение форм организации труда и взаимодействия работников.** Использование более широких форм организации труда, рабочих бригад, проектных групп, «кружков качества», производственных коллегиальных органов (комитетов, советов).

**Повышение уровня образования и культуры сотрудников.** Демократизация общества, экономики,производства и управления. Наличие и влияниевсех вышеуказанных факторов повысило рольперсонала в организации и обеспечило развитие науки об управлении им в конце XX в. и до настоящеговремени.Управление персоналом определяется через основные функции как целенаправленная деятельность руководителей организации и системы управления персоналом по важнейшим направлениям механизмауправления человеческими ресурсами организации.Функции управления персоналом организации какосновные направления деятельности компании поуправлению персоналом включают в себя:

* наем, отбор и прием персонала;
* деловую оценку персоналапри приеме, аттестации, подборе;
* профориентациюи трудовую адаптацию;
* мотивацию трудовой деятельности персонала;
* организацию труда и соблюдение этики деловых отношений;
* управление конфликтами и стрессами;
* обеспечение безопасностиперсонала;
* управление нововведениями в кадровойработе;
* обучение, повышение квалификации и переподготовку персонала;
* управление деловой карьеройи служебно-профессиональным продвижением;
* управление поведением персонала в организации;
* управление социальным развитием персонала;
* высвобождение персонала.

**«Организационное поведение»**

* + - 1. Модель организационного поведения.

В организации складываются устойчивые формы поведения, от которых в очень значительной мере и зависит вся ее деятельность, удачи либо, напротив, неудачи. Существует много разных подходов к данной проблеме. Остановимся на том, который описан в работе американских исследователей Ньюстрома и Девиса. В его рамках существуют четыре модели организационного поведения: **авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная.**

- Авторитарная модель опирается на власть, ориентирована на полномочия, дающие руководителю любого уровня (хотя бы теоретически) возможность заставить работника выполнять свои распоряжения, подчас даже подвергая его штрафным санкциям. В свой черед, работники ориентированы на подчинение и весьма зависимы от непосредственного начальника. В целом уровень личной вовлеченности в процесс труда минимальный. Иначе говоря, сотрудники, за редким исключением, делают не больше того, чем от них требуют. Правда, отдельные работники все же демонстрируют более высокие показатели в силу каких-то внутренних мотивов (например, испытывают симпатию к руководителю, видя в нем «прирожденного лидера»). Но в целом отсутствие у сотрудников «права голоса» порождает разочарование, неуверенность, иногда - агрессию по отношению к руководству.

- Другая весьма распространенная модель - **опеки.** В ее рамках руководитель, пусть подсознательно, рассматривает свою организацию как семью, а себя как главу этой семьи со всеми вытекающими отсюда последствиями. Какими? А с такими же, какие возникают у отцов и детей. Отцы, естественно, стараются иметь как можно больше информации обо всем, что происходит с детьми, обо всех их личных проблемах и даже решение их часто берут на себя. Отцовские благие, продиктованные искренними родительскими чувствами намерения приводят к тому, что дети, случается, манипулируют ими. Отцы вдруг обнаруживают, что им не хватает инициативы и ответственности.

Что происходит в организации при подобном поведении руководителя? Стараясь иметь подробнейшую информацию обо всем, что происходит с конкретным подчиненным, включая и личные проблемы, руководитель порой вторгается в его жизнь. А как же иначе, дело-то семейное, стало быть, я ответствен за все и вся! Казалось бы, мы делаем все для того, чтобы профессиональная жизнь подчиненного протекала как можно более успешно, страхуем его от возможных ошибок (к ним относятся как к факту, который не должен иметь место). Однако результат получается несколько отличным от запланированного. Данная модель опирается на экономические ресурсы организации, и руководство (как процесс) ориентировано на их распределение. Под ресурсами понимаются не только финансы, но и время, нагрузка, удобное расписание, доступ к информации, отношения и пр. Работники ориентированы на безопасность и льготы (получение ресурсов, упомянутых выше), но при этом они находятся в сильной зависимости от организации. В общем-то, они удовлетворены уровнем заботы о них, но удовлетворенные работники далеко не всегда являются самыми продуктивными. Уровень их трудовых усилий находится на грани потенциальных возможностей, и можно рассчитывать лишь на пассивное сотрудничество. Во что обходится эта модель? Уютная на первый взгляд для сотрудников, она не способствует полному использованию человеческих ресурсов, а для руководителя чрезвычайно затратна, поскольку требует от него больших нервных усилий и не позволяет опереться на систему внутренних стимулов подчиненных. Такая модель реализации власти, как и любая другая, имеет свои ограничения, но эффективна в условиях недостаточности ресурсов.

Сегодня в ряде организаций становится актуальным внедрение модели **поддержки.**  Попробуем рассмотреть ситуацию с позиции подчиненного. Что сдерживает его профессиональный рост? Вероятнее всего, страх показаться некомпетентным, оказаться в незнакомой ситуации, потерять авторитет, вступить в конфликт с коллегами и руководством и т.п. Отсюда часто следует и ведущий мотив профессионального поведения - стремление избегать ошибок. Вопрос, собственно, заключается в том, как научить работников делать из них правильные, конструктивные выводы. Переход к модели поддержки сопровождается необходимостью пересмотра отношения к ошибкам (ошибкам, а не должностным преступлениям).

Данная модель опирается на руководство (в том смысле, что под ним понимается приведение других к успеху), которое (как процесс) ориентировано на поддерживающие взаимоотношения. Работники ориентированы на выполнение конкретных заданий (а не на получение льгот и привилегий) и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании и возникает опора на внутренние стимулы.

Заметим, что поддерживающая модель начинает хорошо работать при условии наличия минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и пр.). Для нее характерен климат индивидуального роста, она особенно эффективна при относительно «приличном» уровне жизни, однако переход к ней требует серьезной ломки взглядов руководителя.

Что касается четвертой - **«коллегиальной»** - модели организационного поведения, то она, несмотря на свою привлекательность (посмотрите ее признаки в таблице 2), не может быть реализована в настоящих условиях, поскольку осуществима только в условиях избытка ресурсов, а это представляется абсолютно нереальным. Эта модель является, скорее, теоретической, потому, что ее реализация на практике крайне редка даже в более благополучной Европе. Все вышесказанное систематизировано в таблице 2.

Преобладание той или иной модели в большой степени связано с представлениями руководителя о подчиненном.

Любая модель сама по себе ни хороша, ни плоха. Она либо адекватна условиям, в которых работает организация, либо нет. Однако надо знать, что существует теория «самосбывающихся пророчеств», которая гласит, что рано или поздно подчиненные начинают соответствовать ожиданиям руководителя.

* + - 1. Причины возрастания человеческого капитала

**Человеческий капитал в широком определении — это интенсивный производительный**[**фактор развития экономики**](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%8B_%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%B8%D1%8F)**, общества и семьи, включающий образованную часть трудовых ресурсов, знания, инструментарий интеллектуального и управленческого труда, среду обитания и трудовой деятельности, обеспечивающие эффективное и рациональное функционирование ЧК как производительного фактора развития.**

Кратко: **Человеческий капитал — это интеллект, здоровье, знания, качественный и производительный труд и качество жизни.**

Различают [физический капитал](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB), [финансовый капитал](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A4%D0%B8%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%B2%D1%8B%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB), природный капитал, [интеллектуальный капитал](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%83%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%BA%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%82%D0%B0%D0%BB) и человеческий капитал, а также некоторые другие виды капитала. [Национальное богатство](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9D%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%B1%D0%BE%D0%B3%D0%B0%D1%82%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) включает физический, человеческий, финансовый и природный капиталы.

Человеческий капитал формируется за счет инвестиций в повышение уровня и качества жизни населения, в интеллектуальную деятельность. В том числе — в воспитание, образование, здоровье, знания (науку), предпринимательскую способность и климат, в информационное обеспечение труда, в формирование эффективной элиты, в безопасность граждан и бизнеса и экономическую свободу, а также в культуру, искусство и другие составляющие. Формируется ЧК и за счет притока из других стран. Или убывает за счет его оттока

В состав ЧК входят инвестиции и отдача от них в инструментарий интеллектуального и управленческого труда, а также инвестиции в среду функционирования ЧК, обеспечивающие его эффективность.

ЧК является сложным и распределенным интенсивным фактором развития. Он, словно кровеносные сосуды в живом организме, пронизывает всю экономику и общество. И обеспечивает их функционирование и развитие. Или, напротив, угнетает при низком его качестве. Поэтому существуют объективные методологические трудности с оценкой его отдельной экономической эффективности, его отдельной производительности, его отдельного вклада в рост ВВП и в повышение качества жизни. ЧК через специалистов и ИТ вносит вклад в развитие и рост экономики всюду, во всех видах экономической и производственной деятельности.

ЧК вносит свой вклад в повышение качества и производительности труда во всех видах жизнедеятельности и жизнеобеспечения. Во всех видах экономической деятельности, управления образованные профессионалы определяют производительность и эффективность труда. А знания, качественный труд, квалификация специалистов играют решающую роль в эффективности функционирования и работы институтов и организации всех форм и видов.

Основными драйверами развития ЧК являются [конкуренция](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F_%28%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29), [инвестиции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%B2%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%86%D0%B8%D0%B8), [инновации](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%98%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8).

Инновационный сектор экономики, креативная часть элиты, общества, государства являются источниками накопления высококачественного ЧК, который и определяет направление и темпы развития страны, региона, МО, организаций. С другой стороны, накопленный качественный ЧК лежит в основе инновационной системы и экономики (ИЭ).

Процессы развития ЧК и ИЭ составляют единый процесс формирования и развития инновационно-информационного общества и его экономики.

* + - 1. Общая структура индивидуального поведения.

*Факторы, влияющие на поведение индивида*На поведение человека оказывает влияние множество факторов. Среди основных **можно выделить следующие факторы**.

1. **Наследственные факторы**.

|  |  |
| --- | --- |
| **Физиология высшей нервной деятельности** | Особенности функционирования нервной системы, влияющие на такие характеристики поведения, как эмоции, чувства, подвижность, заторможенность и т.п. |
| **Анатомо-физиологические особенности** | Физиологические и анатомические особенности, которые влияют на функционирование психики, способность обучаться, выполнять конкретные виды работ (например, особенности слуха, рост, физическая сила или слабость, ограничения подвижности и т.п.) |
| **Задатки** | Врожденные физиологические особенности, которые усиливают развитие способностей |
| **Темперамент** | Устойчивая совокупность черт личности, проявляющаяся в поведении человека |

1. **Социокультурные факторы**.Это факторы, которые влияют на человека со стороны окружающей среды. К ним можно отнести внешние факторы, **влияющие на поведение человека, такие как**:
	* семья;
	* социальное происхождение;
	* культурное окружение;
	* профессиональный опыт;
	* экономическая ситуация;
	* опыт общения.
2. **Нравственные факторы**.Это разделяемые ценности и нормы поведения. В структуре личности они играют основополагающую, ключевую роль, поскольку являются для человека законом, объективными факторами его поведения.Появляются нормы и ценности через социализацию индивида, через освоение культурных образцов и ориентиров.

*Формирование структуры поведения*Структура личности человека не является застывшей, законченной структурой. Скорее ее можно описать как динамическую систему, которая постоянно меняется под воздействием внутренних и внешних факторов. Очень часто психологи говорят о том, что основная особенность здоровой личности заключается в **адаптивном поведении**, в поведении, ориентированном на удовлетворение своих потребностей в существующих условиях. Помимо развития физиологических особенностей, у человека к зрелому возрасту развивается способность обучаться новому. Называется этот процесс **научением**.**Бихевиористический подход** зафиксировал **3 основных способа научения**. В дальнейшем именно эти представления легли в основу многих технологий, методик и инструментов управления персоналом.Итак, эти способы научения следующие.

|  |  |
| --- | --- |
| Условный рефлекс | Изучением условного рефлекса занимался И.П. Павлов. Он выявил (на примере собак), что на один и тот же повторяющийся раздражитель собака в дальнейшем реагировала одинаково. В качестве принципа научения условный рефлекс обозначает, что обучение является процессом установления обратной реакции на конкретные раздражители. Реакции, закрепляемые за определенными раздражителями, в дальнейшем становятся рефлексами. Б.Ф. Скиннер выделял автоматические и оперантные реакции. Оперантные реакции самопроизвольно вырабатываются организмом (например, когда ребенок начинает ползать). Оперантные реакции можно усилить и ослабить посредством наказания или поощрения |
| Метод «проб и ошибок» | Этот метод предполагает поиск действий, которые ведут к успеху, и повторение этих действий. Здесь стимулом оказываются сами действия. Связь действия (стимула) с успехом (реакцией) способствует закреплению успешных действий (научения) и селекции неуспешных действий. В некоторых случаях, для того чтобы выделить и найти успешное действие, организму приходится совершать довольно большое количество повторяющихся действий |
| Инсайт | Под инсайтом понимают интуитивное решение возникающей задачи на основе обработки мозгом всей совокупности предшествующего опыта. Этот способ научения считается самым совершенным |

*Теория характерных черт.* Так называются теории, которые пытаются объяснить поведение человека в зависимости от его характерных черт. Существует множество **теорий характерных черт**. Основная задача у этих теорий состоит в том, чтобы определить набор черт, по которым можно охарактеризовать человека. Как правило, берутся противоположности: медлительный — подвижный, умный — глупый и т.п.Очень часто причины поведения человека определяются тем, какими факторами вызвано это поведение — внутренними или внешними. Исходя из этого выделяют:

* **внутренние регуляторы поведения** — регуляторы, которые находятся под личным контролем человека;
* **внешние регуляторы поведения** — регуляторы, которые находятся под влиянием внешних обстоятельств, являются элементами объективно сложившейся ситуации.

Внешние и внутренние регуляторы определяют следующие **характеристики поведения человека**.

|  |  |
| --- | --- |
| **Характерность** | Если поведение повторяется в различных внешних обстоятельствах, то оно является чертой личности человека. Если поведение меняется в зависимости от внешней ситуации, то оно обусловлено внешними причинами |
| **Согласованность** | Если поведение в определенной ситуации является всеобщей стандартной реакцией, то следует говорить о согласованности поведения |
| **Непротиворечивость** | Последовательность поведения человека, стабильное или, наоборот, хаотическое отношение к собственному поступку говорит о непротиворечивости (или противоречивости) человека |

В большинстве случаев именно по этим группам черт человека оценивается его поведение.

* + - 1. Анализ поведения с позиций пирамиды Маслоу.

Основная суть концепции Маслоу – это иерархия потребностей человека, удовлетворение которых происходит постепенно: от низших к высшим. Только удовлетворив базовые, физиологические потребности, индивид переходит к удовлетворению высших потребностей – в признании и самоактуализации. Теория Маслоу (пирамида потребностей) претерпевает изменения только в том случае, если общество устанавливает приоритет тех или иных ценностей, называя одни потребности «плохими», а другие – «хорошими» или «нейтральными». Поэтому в некоторых социумах под запрет попадают сексуальные желания или стремление к обогащению. Стандартная пирамида Маслоу имеет пять уровней: 1. Физиологические потребности. Они являются базовыми, т.к. жизнь человека была бы невозможной без еды. Голодный индивид не может думать ни о чем другом, кроме пищи. С самого раннего возраста удовлетворение этой потребности тренируется и совершенствуется, приобретает культурное обрамление. 2. Потребности в безопасности. Первый год жизни ребенка связан с получением чувства надежности, защищенности со стороны родителей, свободы от страха и тревог. Становясь старше, человек ожидает безопасности в рамках образовательных учреждений, от людей, которые организуют обучающие и воспитательные процессы. 3. Потребность в любви. Иначе можно назвать это как желание быть принятым. Она возникает, когда удовлетворены предыдущие две. Первоначально, человек начинает общаться с близкими родственниками, а затем ожидает принятия среди сверстников, в учебном и рабочем коллективах. 4. Потребность в признании. Она может быть достигнута через желание достижений, что дает человеку уверенность в себе, свидетельствует о его компетентности в той или иной области знаний. Признание может быть достигнуто и через становление репутации в обществе, через самоутверждение и завоевание высокого статуса. 5. Потребность в самоактуализации. Реализуется через творческую свободную деятельность человека, которая помогает раскрыть ему свой духовный потенциал, а также стремление к самовоплощению, к реализации потенциала заложенных возможностей и способностей. Пирамида Маслоу может быть реализована у человека полностью или потребности фиксируются на определенном уровне, направляя деятельность индивида на удовлетворение только первых двух, трех или четырех уровней. Известно, что в молодых, вновь образованных обществах появляются категории людей, призванные поднять этот социум, способствовать его развитию и устойчивому функционированию. Ценности такого общества стимулируют у некоторой, самой активной части людей мотивацию к удовлетворению потребностей в самоактуализации. По мнению некоторых исследователей, именно мотивация общества способствует появлению пассионарных лидеров, у которых «пассионарность» – это резко повышенный потенциал энергии плюс специфическая система ценностей, когда пирамида Маслоу представлена в перевернутом виде. Для таких людей важнее всего становится самоактуализация. Им не нужно признание или принятие в обществе, они долгое время могут обходиться без сна и еды, если находятся в процессе реализации поставленной цели. Приоритет пятого уровня с нестандартным распределением важности мотивов делает этих людей непохожими на других, но очень выгодными для развития общества. В каждом этносе помимо пассионарных лидеров существует категория людей, которые живут за счет других, не прилагая усилий для признания или принятия в коллективе людей. Их уровень энергии очень низкий и самое главное для них – это сохранить свою жизнь любым путем. Поэтому пирамида Маслоу для них состоит из одного-двух уровней. Уровень безопасности жизни у них незначительный, т.к. живут субпассионарии в антисанитарных условиях или используются пассионариями в качестве наемников, которые в большом количестве погибают в военных стычках. Большая часть людей в этносе живет по законам удовлетворения потребностей, которые отражает пирамида Маслоу. Примеры можно увидеть в большом количестве среди бизнесменов, политиков, ученых, которые в процессе жизни достигают четвертой или даже пятой ступени пирамиды. Таким образом, иерархия потребностей, которая выстроена в пирамиде Маслоу, может быть нарушена у пассионарных людей, которых тем больше, чем более ранние сроки развития социума, в котором они живут.

* + - 1. Теория «Я - состояния»

Структура личности состоит из трех частей. Три состояния "Я" представляет Родитель, Взрослый и Ребенок. (Заглавные буквы используются для обозначения Я-состояния в отличие от реальных людей.) "Термин "Я-состояние" предназначен для обозначения состояний ума и соответствующих им стереотипов поведения, как они происходят в природе" (Berne, 1961, р. 30). Каждый индивид включает в себя все три Я-состояния, что проявляется в разных, часто противоречивых, наборах поведенческих стереотипов. Эти наборы поведенческих стереотипов обозначаются как Родитель, Взрослый и Ребенок.

**Я-состояние Родителя.**Я-состояние Родителя ведет свое начало от **экстеропсихе**, предполагающей деятельность по идентификации. Все взрослые люди имели реальных родителей (или тех, кто их заменял), которые влияли на их поведение через экстеропсихическое функционирование. Такие виды поведения обозначают как "Родительское поведение", указывая, что индивиды пребывают в состоянии ума, которое было присуще одному из родителей в прошлом, реагируя на внешние раздражители сходным образом, например той же позой, жестом, высказываниями, чувствами и т. д.
**Я-состояние Взрослого.**"Каждый человек с достаточным функционированием мозга потенциально способен к адекватному тестированию реальности" (Berne, 1961, р. 35). Я-состояние Взрослого отражает **неопсихическое**функционирование. Я-состояние Взрослого фокусируется на обработке данных и оценке вероятностей. Образно говоря, "В каждом человеке есть Взрослый". Взрослый необходим для выживания в этом мире. Кроме того, это состояние регулирует деятельность Родителя и Ребенка, служит посредником между ними.

**Я-состояние Ребенка.**Каждый Взрослый когда-то был ребенком, отголоски детства проявляются в более поздней жизни как Я-состояние Ребенка, **археопсихическое**Я-состояние. Ребенок находится под тормозящим, разрешающим или провоцирующим влиянием Родителя. Он отделен от Родителя, является самостоятельной личностью, не совмещается с Родителем, но не обязательно ему противостоит. Фигурально выражаясь, "в каждом из нас живет маленький мальчик или маленькая девочка".
Эти три Я-состояния можно изобразить в виде трех не перекрывающихся, но соприкасающихся кругов, расположенных по вертикали, что отражает их отличие друг от друга и обычную несовместимость. Родитель располагается вверху, его функция - этическое руководство; Взрослый осуществляет взаимодействие с реальностью; Ребенок представляет собой вместилище, а иногда и буйство архаических тенденций. Эти три ипостаси формируют моральную иерархию. Родитель - наиболее слабое ее звено, а Ребенок - наиболее сильное. Это соотношение хорошо заметно при алкоголизации: первым отключается Родитель, вскоре бразды правления переходят к Ребенку, который удерживает их достаточно долго и уходит последним. Та же последовательность наблюдается при засыпании: Родитель уходит в дремотное состояние, в то время как Ребенок проявляет себя в сновидениях.

* + - 1. Восприятие. Избирательное восприятие, избирательное искажение, избирательное запоминание.

 Мотивированный человек готов к действию. Ха­рактер его действия зависит от того, как он ( она) воспринимает ситуацию. Два разных человека, будучи одинаково мотивирован­ными, в одной и той же объективной ситуации могут действовать по-разному, поскольку по-разному воспринимают эту ситуацию. Бетти Смит может воспринять словоохотливого продавца фотоап­паратов как человека агрессивного и неискреннего. А какому-то другому покупателю этот же продавец может показаться умным и услужливым.

Почему же люди по-разному воспринимают одну и ту же ситуацию? Все мы познаем раздражитель через ощущения, т.е. благодаря потоку информации, воздействующей на пять наших чувств: зрение, слух, обоняние, осязание и вкус. Однако организует и интерпретирует эту чувственную информацию каждый из нас по-своему.

Восприятие можно определить как «процесс, посредством которого индивид отбирает, организует и интерпретирует поступающую информацию для создания значимой кар­тины окружающего мира»15.

Восприятие зависит не только от характера физических раздражителей, но и от отношения этих раздражителей к окружающей среде и индивиду.

Люди могут отличаться разными реакциями на один и тот же раздражитель в силу избирательного восприятия, избирательного искажения и избирательного запоминания.

Избирательное восприятие. Ежедневно люди сталкиваются с огромным количеством раздражителей. Так, средний человек может в течение дня так иначе вступить в контакт более чем с 1500 рекламными объявлениями. Индивид просто не в состоянии реаги­ровать на все эти раздражители. Большинство из них он отсеивает. Основная трудность заключается в том, чтобы объяснить, какие именно раздражители окажутся замеченными.

I.   Люди более склонны замечать раздражители, связанные с имеющимися у них в данный момент потребностями. Бетти Смит будет замечать всевозможные объявления о фотоаппаратах, потому что она заинтересована в покупке фотокамеры. А вот рекламные объявления на стереоаппаратуру она, вероятно, заме­чать не будет.

2.   Люди более склонны замечать раздражители, которых ожидают. В магазине фототоваров Бетти Смит скорее обратит внимание на фотоаппараты, чем на стоящие рядом радиоприемники, посколь­ку она не ожидала, что в этом магазине продают еще и радиотовары.

3. Люди более склонны замечать раздражители, резко отличаю­щиеся какими-то своими значениями от обычных. И Бетти Смит скорее всего заметит объявление, предлагающее фотоаппарат «Никон» со скидкой в 100 долл. с прейскурантной цены, чем объявление, предлагающее скидку в 5 долл.16

Избирательный характер восприятия означает, что деятели рын­ки должны прилагать особые уся для привлечения внимания потребителей. Ведь их обращение пройдет мимо большинства из теx, кто в данный момент не ищет на рынке данного предмета рекламы. Но даже ищущие могут не заметить обращения, если оно не выделяется из окружающего его моря раздражителей. Рекламные объявления замечают скорее, если они крупнее по своим размерам, если они в цвете, тогда как большинство остальных черно-белые, если они поданы как-то по-новому и контрастируют с остальными.

Избирательное искажение. Даже замеченные потребителем раздражители не обязательно воспринимаются им так, как это было задумано отправителем. Каждый человек стремится вписать поступающую информацию в рамки существующих у него мнений. Под избирательным искажением имеют виду склонность людей трансформировать информацию, придавая ей личностную значи­мость. Так, Бетти Смит может услышать упоминание продавца о положительных отрицательных чертах камеры конкурирующей марки. И поскольку она уже сильно предрасположена к «Никону», то скорее всего исказит услышанное, чтобы лишний раз сделать для себя вывод о превосходстве «Никона». Люди склонны интерпрети­ровать информацию таким образом, чтобы она поддерживала, а не оспаривала их сложившиеся идеи и суждения.

Избирательное запоминание. Многое из того, что он узнает, человек просто забывает. Он склонен запоминать лишь информа­цию, поддерживающую его отношения и убеждения. В силу избирательности запоминания Бетти скорее всего запомнит благоприят­ные отзывы о «Никоне» и забудет благоприятные отзывы о конку­рирующих фотокамерах. А запомнит она эти отзывы потому, что чаще всего «зубрит» их, размышляя о выборе фотоаппарата.

Наличие этих трех особенностей ¾¾ избирательности восприятия, искажения и запоминания означает, что деятелям рынка необхо­димо приложить немало усй для доведения своего обращения до адресатов. Этим как раз и объясняется, почему фирмы столь широко прибегают к драматизации и повторам при отправке своих обращений рынкам.

* + - 1. Теория атрибуции

День ото дня мы встречаем большое количество людей, наблюдаем за их поведением, думаем о них, пытаемся понять то, о чем они говорят. Нам может показаться, что мы видим не только то, низкий или высокий человек, полный или худощавый, какого цвета у него глаза или волосы, но и то, глупый он или умный, солидный или нет, весело ему или грустно... Какой смысл мы вкладываем в те или иные события? Как мы объясняем свое поведение или поведение близких? Например, почему человек сердится, злится, может, что-то произошло? Все это объясняет такое понятие, как атрибуция.

С научной точки зрения атрибуция – это процесс, при котором люди используют определенную информацию, чтобы сделать выводы о причинах происходящих событий или поведении других людей. В течение дня человеку свойственно делать многочисленные выводы о своем собственном поведении, а также мышлении окружающих. Проще говоря, атрибуция – это все те наши обыкновенные мысли и действия, совершенные без осознания глубинных процессов и предубеждений, которые приводят к тем или иным выводам.

Есть 2 вида атрибуции для объяснения поведения других людей. Во-первых, мы можем объяснить поступок одной личности по отношению к другой. Во-вторых, поведение по отношению к ситуации. Например, если студент в первый день обучения ведет себя тихо и скромно, мы можем сделать вывод, что застенчивость является причиной такого поведения человека. Это диспозиционная атрибуция (по отношению к человеку). Или же мы можем предположить, что причиной застенчивости является недосыпание или личные проблемы студента (ситуационная). Итак, атрибуция в психологии – это выводы, которые люди делают о причинах событий и поступках других личностей. Люди делают их, чтобы понять и объяснить те или иные процессы. А эти выводы, в свою очередь, влияют на взаимодействие с другими.

Типы атрибуции Межличностные отношения. Когда вы рассказываете историю группе друзей или знакомых, вы, вероятно, стремитесь к тому, чтобы поведать ее так интересно и увлекательно, как только это возможно. Зачем? Чтобы ваши друзья сделали положительный вывод о вас. Прогнозирования. Если ваш автомобиль был разрушен, вы можете связать преступление с тем, что машина находилась не в том месте. В результате этого события вы не будете оставлять машину на той самой стоянке, чтобы избежать дальнейшего вандализма. Атрибуция причины (так называемая пояснительная) помогает нам разобраться в окружающем мире. Некоторые люди имеют склонность к оптимистическому объяснению событий, а другие, как правило, более пессимистичны.

Теория атрибуции Она пытается объяснить, как и почему обычные люди делают определенные выводы, а также как они объясняют события и их причины.

1. Фриц Хайдер (1958 год) считал, что люди — наивные психологи, пытающиеся разобраться в социальном мире, они склонны видеть причинно-следственные связи даже там, где их нет. Однако тем не менее ученый выдвинул две основные теории появления атрибуции: когда мы объясняем поведение других, то пытаемся отталкиваться от внутренних атрибуций, таких как черты личности, например, мы связываем поведение человека с его наивностью или надежностью; когда мы пытаемся объяснить наше собственное поведение, мы склонны отталкиваться от внешних (ситуационных) атрибуций. 2. Эдвард Джонс и Кит Дэвис (1965 год) считали, что люди уделяют особое внимание преднамеренному поведению (в отличие от случайного или бездумного). Эта теория объясняет процесс создания внутренней атрибуции. То есть в их понимании атрибуция – это совершение тех или иных действий вследствие связи между мотивом поведения человека и самим поведением. 3. Модель ковариации Гарольда Келли (1967 год) является наиболее известной теорией атрибуции. Он разработал логическую модель для оценки того или иного действия, которое следует отнести к одной характеристике: человека - к внутренней, окружающую среду - к внешней. Термин "ковариация" означает, что у человека есть информация из нескольких источников, которую он получил в разное время и в различных ситуациях, вследствие чего делает вывод о наблюдаемом событии и его причинах. Келли считает, что существуют три типа причинной информации, оказавшие влияние на наши суждения: консенсус; отличительность; последовательность. Итак, мы видим, что два события происходят одновременно, и поэтому считаем, что одно вызывает другое. Такое объяснение причин событий и называется не иначе, как социальная атрибуция. Данное явление каждый из нас может наблюдать в повседневной жизни.

* + - 1. Теория когнитивного диссонанса.

**Когнити́вный диссона́нс** (от латинских слов: *cognitiо* — «*познание*» и *dissonantia* — «*несозвучность, нестройность, отсутствие гармонии*») — состояние психического дискомфорта индивида, вызванное столкновением в его [сознании](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BE%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%28%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%29)конфликтующих представлений: идей, верований, ценностей или эмоциональных реакций.

Теория когнитивного диссонанса была предложена [Леоном Фестингером](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B5%D0%BE%D0%BD_%D0%A4%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D1%80) в [1957](https://ru.wikipedia.org/wiki/1957) г. Она объясняет конфликтные ситуации, которые нередко возникают «в [когнитивной структуре](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%82%D1%80%D1%83%D0%BA%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B0) одного человека». Теория ставит своей целью объяснить и исследовать состояние когнитивного диссонанса, возникающее у человека как реакция на некую ситуацию, действия индивидов или целого общества.

[Леон Фестингер](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9B%D0%B5%D0%BE%D0%BD_%D0%A4%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3%D0%B5%D1%80) формулирует две основные гипотезы своей теории:

1. В случае возникновения диссонанса индивид будет всеми силами стремиться снизить степень несоответствия между двумя своими [установками](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D1%81%D1%82%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B0_%28%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%29), пытаясь достичь [консонанса](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81) (соответствия). Это происходит вследствие того, что диссонанс рождает «[психологический дискомфорт](https://ru.wikipedia.org/w/index.php?title=%D0%9F%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D1%84%D0%BE%D1%80%D1%82&action=edit&redlink=1)»
2. Вторая гипотеза, подчеркивая первую, говорит о том, что, стремясь снизить возникший дискомфорт, индивид будет стараться обходить стороной такие ситуации, в которых дискомфорт может усилиться.

 Диссонанс может появиться по различным причинам:

* из-за логического несоответствия;
* «по причине культурных обычаев»;
* в том случае, если индивидуальное мнение не входит в состав более широкого мнения;
* из-за несоответствия прошлого опыта относительно настоящей ситуации.

Когнитивный диссонанс возникает из-за несоответствия двух [когниций](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%8F) (знаний) индивида. Индивид, располагая информацией по какому-либо вопросу, бывает вынужден пренебречь ею при принятии некоторого решения. Как следствие, возникает несоответствие (диссонанс) между установками человека и его реальными поступками.[[*источник не указан 661 день*]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%92%D0%B8%D0%BA%D0%B8%D0%BF%D0%B5%D0%B4%D0%B8%D1%8F%3A%D0%A1%D1%81%D1%8B%D0%BB%D0%BA%D0%B8_%D0%BD%D0%B0_%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B8)

В результате такого поведения происходит смена определённых (на которые ситуация так или иначе влияет) установок человека, а оправдать это изменение можно исходя из того, что человеку жизненно необходимо поддерживать согласованность своих [знаний](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%97%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%B8%D0%B5)

Поэтому люди готовы оправдать свои заблуждения: человек, совершивший проступок или ошибку, склонен оправдывать себя в мыслях, постепенно сдвигая свои убеждения относительно случившегося в сторону того, что происшедшее на самом деле не так страшно. Таким образом индивид «регулирует» своё [мышление](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D1%8B%D1%88%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%28%D0%BF%D1%81%D0%B8%D1%85%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%29), чтобы уменьшить конфликт внутри себя[[](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81#cite_note-.D0.9C.D0.B0.D0.B9.D0.B5.D1.80.D1.81-3)

 В различных ситуациях, которые возникают в повседневной жизни, диссонанс может усиливаться или ослабевать — всё зависит от проблемы, которая встаёт перед человеком.

Так, степень диссонанса будет минимальной в случае, если человек, к примеру, подаст на улице деньги нищему, который (как видно) не сильно нуждается в подаянии. Наоборот, степень диссонанса во много раз увеличится в случае, если человеку предстоит серьёзный экзамен, а он не пытается к нему подготовиться[[2]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81#cite_note-.D0.A4.D0.B5.D1.81.D1.82.D0.B8.D0.BD.D0.B3.D0.B5.D1.80-2).

Диссонанс может возникнуть (и возникает) в любой ситуации, когда человеку предстоит сделать выбор. Причём степень диссонанса будет расти в зависимости от того, насколько важен этот выбор для индивида.

Степень когнитивного диссонанса можно измерить на основании голограммы Фурье.

Существование диссонанса независимо от степени его силы принуждает человека избавиться от него полностью, а если по каким-то причинам это сделать пока невозможно, то значительно уменьшить его. Чтобы уменьшить диссонанс, человек может прибегнуть к четырём способам:

1. Изменить своё поведение.
2. Изменить одну из [когниций](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%8F), то есть убедить себя в обратном[[5]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81#cite_note-5).
3. Фильтровать поступающую информацию относительно данного вопроса или проблемы.
4. Развитие первого способа: применить критерий истины к поступившей информации, признать свои ошибки и поступить в соответствии с новым, более полным и ясным пониманием проблемы.

В некоторых случаях индивид может предотвратить появление диссонанса (и, как следствие, внутреннего дискомфорта) тем, что попытается избежать любой информации относительно своей проблемы, вступающей в противоречие с уже имеющейся информацией.

Механизмы «фильтрации» личностно значимой для субъекта информации хорошо описывается теорией «психологических защит» (понятие введено Зигмундом Фрейдом и далее разработано его дочерью Анной Фрейд). «Сшибка», противоречие, возникающее в сознании индивида относительно глубинно, личностно значимых тем, является, по мнению З. Фрейда, основным механизмом в образовании неврозов.

Если же диссонанс уже возник, индивид может избежать его усиления путём добавления одного или нескольких когнитивных элементов «в [когнитивную схему](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%B0%D1%8F_%D1%81%D1%85%D0%B5%D0%BC%D0%B0)»[[2]](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%B8%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D1%8B%D0%B9_%D0%B4%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D1%81#cite_note-.D0.A4.D0.B5.D1.81.D1.82.D0.B8.D0.BD.D0.B3.D0.B5.D1.80-2) вместо существующего негативного элемента (который и порождает диссонанс). Таким образом, индивид будет заинтересован в поиске такой информации, которая бы одобрила его выбор (решение) и, в конце концов, ослабила или полностью устранила диссонанс, избегая при этом источников информации, которые будут его увеличивать. Однако часто такое поведение индивида может привести к негативным последствиям: у человека может возникнуть страх перед диссонансом или предубеждение, что является опасным фактором, влияющим на мировоззрение индивида.

* + - 1. Типология групп

Группа занимает в организации ключевое место. С одной стороны, она является естественной формой объединения индивидов, с другой – структурный элемент для построения организации. Группа оказывает позитивное воздействие не только на отдельного работника, помогая ему лучше узнать самого себя и удовлетворить различные социальные потребности, но и на всю организацию, способствуя появлению новых идей, совершенствованию методов принятия решений и контроля.

**Группа** – это объединение троих и более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга и воспринимают себя как "мы", то есть как сообщество, к которому они принадлежат. Основные элементы структуры такого понятия как "группа" – это взаимодействие и принадлежность (сопричастность).

**Взаимодействие** предполагает действие индивидов на основе общих целей и интересов. Нет их – нет и группы. Каждый индивид должен иметь в перспективе возможность получить в результате взаимодействия определённое моральное или материальное вознаграждение.

Чувство **принадлежности (сопричастности)** необходимо человеку, чтобы реализовать его естественное стремление быть с другими людьми, получать их оценку самого себя, уважение и признание. Принадлежность группе – это потенциальная возможность иметь надёжную защиту. Также принадлежность к некоторым видам групп, таким как клубы или профсоюзы, даёт человеку определённое положение в обществе.

Таким образом, люди объединяются в группы, чтобы удовлетворить свои потребности в общении, самоуважении, безопасности, усилении власти, достижении социальных, экономических и других целей.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют большое значение для организации и оказывают существенное влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций, обычно эти группы имеюг япно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальная группа может оказывать на своего члена влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

* + - 1. Групповые процессы

Групповые процессы включают этапы развития группы, сплоченность, нормы и конфликтность. Стадии развития группы
Формирование – это стадия ориентации и знакомства. Члены группы оценивают способности друг друга, умение достигать поставленных целей, возможность установления дружеских отношений, приемлемые для остальных типы поведения. Стадия разногласий и противоречий выявляет индивидуальные особенности людей. Они утверждаются в своих ролях и осознают, чего от них ожидает команда. Члены могут не соглашаться с пониманием целей группы и способов ее достижения, создавать коалиции с общими интересами.
Достижение нормального состояния. На этой стадии конфликты разрешаются, достигается состояние взаимного признания. Функционирование. На этой стадии выполнения работы главным является разрешение проблем и достижение намеченных целей. Расформирование имеет место в таких группах, как комитеты, целевые и специальные целевые группы, после выполнения ими своих задач. Внимание уделяется сворачиванию и замедлению групповых процессов.
Сплоченность команды – это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе.
Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является подавление отдельной личностью своих действительных взглядов, отказ от высказывания противоположных точек зрения, чтобы не нарушить гармонию в группе.
В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как не обсуждаются альтернативные предложения и не оценивается вся имеющаяся информация.
Групповые нормы – это общепринятые стандарты индивидуального и группового поведения, сложившиеся с течением времени в результате взаимодействия членов группы. Только выполнение этих норм позволяет рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Групповые нормы могут быть как положительными, так и отрицательными.
Положительные нормы поддерживают цели организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей.
Положительные групповые нормы:
1) гордость за организацию;
2) стремление к наивысшим результатам;
3) прибыльность;
4) ориентация на клиента;
5) коллективный труд и взаимопомощь;
6) непрерывное развитие персонала;
7) профессиональная подготовка кадров;
8) управление карьерой работников;
9) поощрение нововведений;
10) уважительное, доброе отношение друг к другу;
11) интерес к мнению коллег;
12) забота о людях со стороны руководства.