

И.В. Логунова

Н.Л. Володина

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие



Воронеж 2012

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный
технический университет»

И.В. Логунова Н.Л. Володина

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия

Воронеж 2012

УДК 65.050.9

Логунова И.В. Организационное поведение: учеб. пособие / учеб. пособие /И.В. Логунова, Н.Л. Володина. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2012. с.

В учебном пособии представлены теоретические положения по основным разделам дисциплины «организационное поведение», список литературы для изучения ключевых вопросов курса.

Издание соответствует требованиям Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлениям подготовки бакалавров 080500 «Менеджмент (производственный)» и 080100 «Экономика», специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (машиностроение)».

Пособие предназначено для студентов, специализирующихся в области экономики и управления, рекомендуется аспирантам и специалистам, занимающимся управлением, а также слушателям, изучающим дисциплину «Организационное поведение».

Учебное пособие подготовлено на магнитном носителе в текстовом редакторе Microsoft Word, файл Пособие ОП 2012.doc.

Библиогр.: 10 назв.

Научный редактор д-р экон. наук, проф. О.Г. Туровец

Рецензенты: кафедра менеджмента Института менеджмента, маркетинга и финансов (канд. Экон. наук, доцент И.П. Кондратьева);
д-р экон. наук, профессор В.Н. Родионова

© Логунова И.В., Володина Н.Л., 2012

© Оформление. ФГБОУ ВПО
«Воронежский государственный
технический университет», 2012

ВВЕДЕНИЕ

Учебное пособие по дисциплине «Организационное поведение» включает такие основные темы, как введение в организационное поведение, система и модели организационного поведения, индивидуальное и групповое поведение, мотивационные основы деятельности человека в организации, лидерство и власть, управление коммуникациями и организационная культура, управление конфликтами.

Каждое из представленных направлений дисциплины имеет не только теоретическую значимость для специалистов в области организационного поведения, но также важно для студентов, изучающих дисциплину «Организационное поведение» и осваивающих основные приемы и способы управления человеческими ресурсами в организации. Материал, рассматриваемый в учебном пособии, представлен авторами в виде слайдов, что позволяет наглядно усвоить основные положения дисциплины и развить аналитические способности в части решения проблем организационного поведения.

Изучение дисциплины «Организационное поведение» способствует приобретению теоретических знаний и практических навыков, которые важны для формирования компетенций будущих специалистов в области управления, в т.ч. управления организационным поведением.

1. ВВЕДЕНИЕ. СИСТЕМА И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

1. Понятие организационного поведения
2. Эволюция организационного поведения
3. Модели организационного поведения



Понятие *организационного поведения*

- **Организационное поведение** – поступки человека по отношению к коллегам и производственному коллективу.
- **Организационное поведение** — это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний
- **Целью организационного поведения** должно быть недопущение психологических барьеров между коллегами и однонаправленная ориентация мотивации.



Возникновение организационного поведения

- И. П. Павлов (Россия): поведение как особая форма активности организма, осваивающего среду;
- **Поведение** отражает сферу отношений отдельного целостного взаимодействующего организма со средой, в недрах которой он существует и активно взаимодействует;
- **Поведение** индивидов в организации определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей.



Понятие организационного поведения

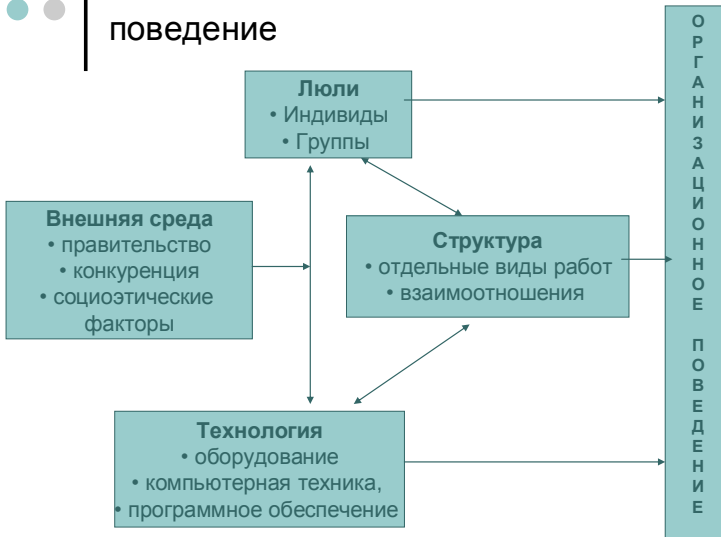
- Термин возник в начале 60-х гг. XX в., когда объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением процессов, которые происходят в организации, между организациями, а также между внутренней и внешней средой.
- **Организационное поведение** – это систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношений внутри организации.

Формула поведения

$$П = f(I, E)$$

- Где П – поведение, функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации;
- I – особенности индивида, его природные свойства и характеристики;
- E – среда, окружающая индивида, те организации, где происходит процесс его социализации.

Силы, определяющие организационное поведение



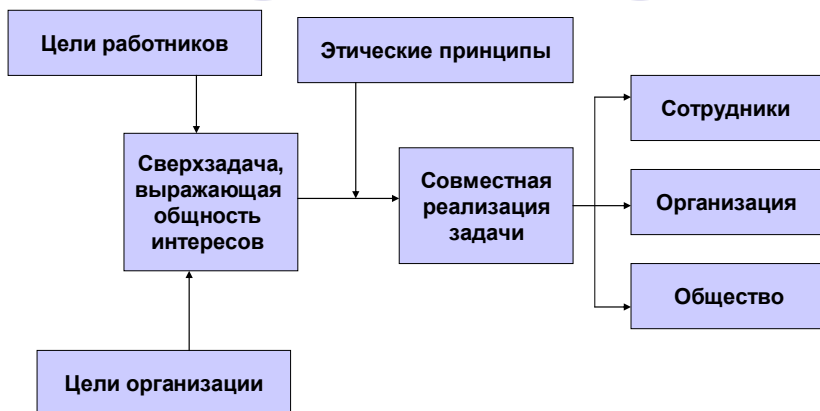
Особенности поведения

- **Причинность:** причины, события, которые предшествовали данному поведению;
- **Целенаправленность:** любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает свои действия;
- **Мотивированность:** в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму поведения.

Базисные концепции ОП

<i>Человеческая природа</i>	<i>Природа организации</i>
Индивидуальные особенности	Социальные системы
Восприятие	Взаимный интерес
Целостность личности	Этические принципы
Мотивированное поведение	
Стремление к соучастию	
Ценность личности	

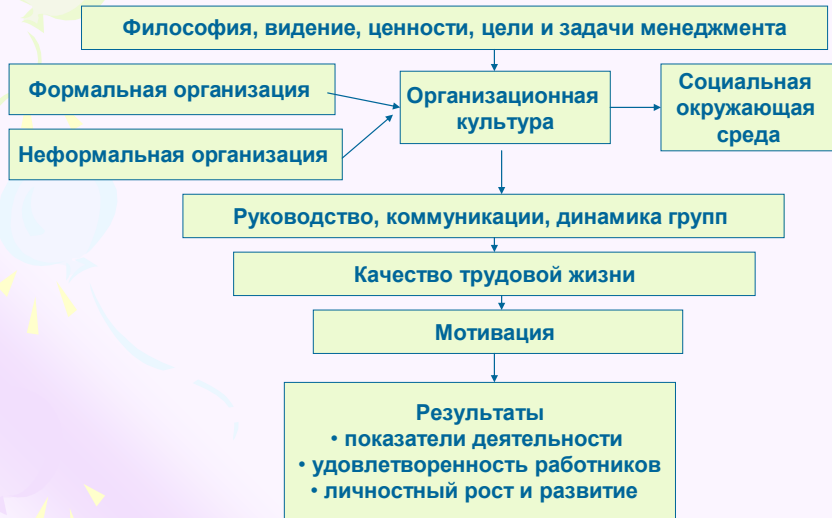
Общность интересов определяет сверхзадачу организации



Базисные теоретические подходы к ОП

Ориентированный на человеческие ресурсы (поддерживающий)	Анализ личностного роста и развития индивидов. задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, создании атмосферы, способствующей увеличению их вклада в достижение целей организации.
Ситуационный подход	Фактором, определяющим поведение, является ситуация. Разные ситуации – разные модели поведения
Ориентированный на результаты	Каждая организация ставит своей целью не только получение экономических, но и социальных результатов.
Системный подход	Все части организационного взаимодействия должны быть увязаны в комплексе.

Система организационного поведения



Эволюция организационного поведения

- Психологическая теория деятельности
- Психоанализ
- Школа научного управления,
- Школа человеческих отношений,
- Бихевиоризм (поведенческие теории),
- Теория социального научения



Психологическая теория деятельности А. Н. Леонтьев

- Действие – основная единица анализа деятельности;
- Деятельность человека имеет сложное иерархическое строение (слои или уровни):
 - Уровень особенных деятельностей (особых видов деятельности);
 - Уровень действий;
 - Уровень операций;
 - Уровень психофизиологических функций.



Основные положения теории деятельности

- Сознание не может рассматриваться как замкнутое в самом себе: оно должно быть выведено в деятельность субъекта («размыкание» круга сознания);
- Поведение нельзя рассматривать в отрыве от сознания человека: сознание должно быть не только сохранено, но и определено в своей фундаментальной функции (принцип единства сознания и поведения);



Основные положения теории деятельности

- Деятельность – активный, целенаправленный процесс (принцип активности);
- Действия человека предметны, они реализуют социально-производственные и культурные цели (принцип предметности человеческой деятельности и принцип ее социальной обусловленности).

Психоанализ

(конец 19 в.) Зигмунд ФРЕЙД



- Это комплекс психологических теорий, предназначенных для объяснения роли бессознательного в жизни человека, а также один из методов психотерапии, получивший широкое распространение
 - в Европе (с начала 20 в.),
 - в США (с середины 20 в.),
 - в Латинской Америке (со второй половины 20 в.).



Сущность психоанализа

- Является одной из наиболее влиятельных теорий личности;
- Набор методов исследования основных мотивов человека;
 - Предмет изучения психоанализа – бессознательные мотивы поведения, берущие начало в скрытых расстройствах (чаще сексуальных).
 - Они раскрываются через свободные ассоциации, высказываемые пациентом.



Сущность психоанализа

- Метод и методики лечения психических расстройств на основе анализа свободных ассоциаций, проявлений переноса и сопротивления, посредством техник толкования и переработки.
- Цель психоаналитика – помочь освобождению пациента от скрытых механизмов, создающих конфликты в психике, т.е. от привычных шаблонов, не пригодных или создающих специфические конфликты в реализации желаний и в адаптации к обществу.



Основные идеи психоанализа

- Бессознательное – особые психические силы, лежащие за пределами сознания, но управляющие поведением человека;
- Сознательное – одна из двух частей психики, осознаваемая индивидом – определяет выбор поведения в общественной среде, однако не всецело, так как сам выбор поведения может инициироваться бессознательным.
- Сознательное и бессознательное находятся в антагонистических отношениях; бессознательное всегда побеждает;
- Психика автоматически регулируется принципом удовольствия, который модифицируется в принцип реальности, и при нарушении баланса осуществляется сброс через бессознательную сферу.



Школа научного управления Фредерик Тейлор



- Наилучший способ выполнения работы;
- Принцип измерения труда;
- Принцип вертикального разделения труда;

Школа человеческих отношений Элтон Мейо



- Человек – социальное существо,
- Проявление простого внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда.
- повышение эффективности организации за счет повышения эффективности использования ее человеческих ресурсов,
- на предприятии необходимо создать соответствующие взаимоотношения, что позволит человеку трудиться с интересом и энтузиазмом.

Бихевиоризм (поведенческие теории)

- **Бихевиоризм** – это одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале 20 в.
- Основатель Джон Уотсон (1878 – 1958)
- Предметом психологии является поведение, а не сознание или мышление.
- Бихевиоризм – поведенческая психология

Бихевиоризм (поведенческие теории)

- Изучает непосредственные связи стимулов и реакций (рефлексов);
- Применялось 2 направления для исследования поведения:
 - Наблюдение в лабораторных, искусственно создаваемых и управляемых условиях;
 - Наблюдение в естественной среде обитания.

Бихевиоризм (поведенческие теории)

- **Личность** человека есть не что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку
- **Личность** – все то, чем обладает индивид, и его возможности в отношении реакций для приспособления к среде, т.е. навыки, социально регулируемые инстинкты, социализованные эмоции плюс способность пластичности, чтобы образовывать новые навыки, а также способность удержания, сохранения навыков.

Бихевиоризм (поведенческие теории)

- **Личность** – организованная и относительно устойчивая система навыков
- **Навыки** – основа относительно устойчивого поведения, навыки приспособлены к жизненным ситуациям, изменение ситуации ведет к формированию новых навыков.
- **Человек** – реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение.
- Если изменять стимулы и подкрепления, то можно программировать человека на требуемое поведение.

Развитие бихевиоризма

- Необихевиоризм
- Когнитивная психология
- Поведенческая терапия
- Этология – наука о поведении животных и человека (меньшее значение имеют рефлексy, важным для изучения является врожденное поведение)

70-е гг. 20 в. новый взгляд на бихевиоризм
- **теория социального научения**

- Человек склонен подражать поведению других людей с учетом того, насколько благоприятны могут быть результаты такого подражания для него.
- На человека влияют не только внешние условия: человек должен предвидеть последствия своего поведения путем его самостоятельной оценки.

Теория социального научения Д. Роттера

Социальное поведение можно описать с помощью следующих понятий:

- Поведенческий потенциал,
- Ожидания человека,
- Подкрепление человека,
- «фокус» контроля.

Модели организационного поведения

- Теория Х и теория У
 - Авторитарная модель
 - Модель опеки
 - Поддерживающая модель
 - Коллегиальная модель
- Социализация

2 ПОДХОДА К ВОЗДЕЙСТВИЮ НА ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ *Дуглас МакГрегор*

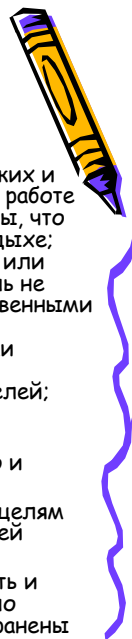
ТЕОРИЯ Х

- каждый человек не любит работать;
- в силу того, что люди не расположены к труду, их нужно принуждать, контролировать или угрожать наказанием (в случае плохой работы);
- честолюбие присуще немногим, поэтому люди стремятся избегать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми;
- больше всего люди стремятся к защите и спокойствию.



ТЕОРИЯ У

- затраты физических и духовных сил на работе столь естественны, что при игре или отдыхе; угроза наказания или внешний контроль не являются единственными средствами, стимулирующими достижения поставленных целей;
- люди наделены способностями к самоуправлению и самоконтролю;
- приверженность целям является функцией вознаграждения,
- изобретательность и творческое начало весьма распространены среди людей,



Авторитарная модель

- Основана на **власти**;
- Работники ориентированы на **подчинение** руководителю, возникает **психологическая зависимость** подчиненного от начальника;
- **Низкий** уровень заработной платы, результаты труда работников **минимальны**;
- В определенных условиях показала высокую эффективность
- Минус:
 - в настоящее время приносит скромные плоды
 - человеческие издержки;

Модель опеки – 30 гг. 20 в.

- Результат совместной деятельности и усилий работодателей, профсоюзов и правительства;
- Руководитель стремится удовлетворить физические потребности работников;
- Зависимость работника от организации растет, работник понимает, что его «безопасность и благосостояние зависят от руководителя организации»;
- Личная зависимость от руководителя снижается, но возрастает зависимость от организации.
- Сотрудникам постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах – пассивное сотрудничество;
- Нет возможности для самореализации работников
- Эффективность не намного превосходит авторитарную модель

Поддерживающая модель

■ Принцип Р. Лайкерта:

- «управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и взаимосвязях с организацией каждый сотрудник, обладающий собственным **опытом, значимостью, ожиданиями**, ощущает **поддерживающий подход**, вызывающий у него и помогающий ему сохранить **чувство собственного достоинства и значимости**»

Поддерживающая модель

- Исследования 1920 – 1930 гг. Э. Мейо, Ф. Ротлисберг:
 - организация – социальная система, важнейшим элементом которой является человек;
 - некорректно рассматривать работника как фактор производства;
 - Работник – личность, мотивы поведения которой – предмет научного анализа
- Модель опирается не на деньги и власть, а на руководство и лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации
- Поддержка усилий работников со стороны руководителя приводит к ощущению причастности у работников, увеличению мотивации, пробуждению внутренних импульсов к работе.

Коллегиальная модель

- Широкое распространение модель получила в исследовательских лабораториях, организациях, где работники заняты интеллектуальным трудом.
- Успех модели определен возможностью формирования (под руководством менеджмента) чувства партнерства, ощущения своей полезности и необходимости.
- Управление организацией ориентировано на командную работу: руководитель – тренер, который создает команду-победительницу.
- Результаты модели:
 - самодисциплина,
 - чувство долга
 - умеренный энтузиазм.

Модели организационного поведения

	Авторитарная	Опекунская	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	власть	экономические ресурсы	руководство	партнерство
Ориентация менеджмента	полномочия	деньги	поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	в существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм



Внимание! Задание!

- Приведите примеры представленных моделей организационного поведения.
- Каковы плюсы и минусы их практического использования?
- Какая модель организационного поведения характерна для Вашей организации?



Модели организационного поведения

Отношение к нормам включения человека в организацию

Приемлет

Не приемлет

Разделяет

Отношение
к ценностям
организации

Не разделяет

**Преданный
и дисциплинированный
член организации**

«Оригинал»

«Приспособленец»

«Бунтарь»



Первая модель организационного поведения **преданный и дисциплинированный член** **организации**

- Он полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения.
- В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации.
- Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения.
- Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли и функций в организации.



Вторая модель организационного поведения: **приспособленец**

- Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации.
- Приспособленец делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам.
- Например, такой человек с легкостью покинет фирму, как только в другом месте ему предложат несколько лучшие условия или без особых угрызений совести продаст корпоративные секреты конкурентам.
- Приспособленцы — самый распространенный тип поведения среди персонала любой организации



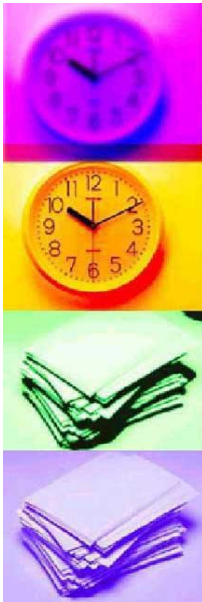
Третья модель организационного поведения: оригинал

- Человек приемлет цели деятельности организации, но не приемлет существующие в ней традиции и нормы поведения.
- В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной», оригиналом.
- Однако если руководство организации находит в себе силы отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным сотрудникам и дать им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и приносить ей значительную пользу.
- К этому типу относится много талантливых людей креативного (творческого) склада, способных генерировать новые идеи и оригинальные решения.



Четвертая модель: бунтарь

- Индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый мятежник, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации.
- Очень часто «бунтари» своим поведением рожают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей ущерб.
- Однако было бы неверно считать, что такой тип организационного поведения абсолютно неприемлем, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации.
- Среди них также встречается много одаренных личностей, присутствие которых в организации приносит большую пользу, несмотря на все создаваемые ими неудобства.
- В IBM принята специальная программа «Вольный сотрудник» (50 человек)



Внимание! Задание!

- Приведите примеры организационного поведения людей, с которыми вы работаете?
- Каковы особенности моделей ОП применительно к Вашей организации?



Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

- установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидуумов, формирующиеся в сознании;
- поведение индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов;
- поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»;
- поведение организационных единиц, таких как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны; — поведение взаимосвязанной группы организаций;
- поведение внутренней и внешней среды компании, например эволюция технологии, рынков, конкуренции, государственного регулирования и т. д.

2. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ



Иерархия организационного поведения

- Индивидуальный уровень работников,
- Контактные группы



ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ РАБОТНИКОВ

- **Организационное поведение** — это изучение и объяснение трудовых установок, мотивации и удовлетворенности трудом, распознавание или восприятие ролей на рабочем месте и вне его.
- Частично личность привносит свойства с собой, когда входит в организацию, но они также и развиваются по мере приобретения опыта под влиянием или при содействии организации.
- Индивидуальные особенности взаимодействуют с обстановкой, в которой оказывается личность, она начинает социализироваться и пытается адаптировать ситуацию, чтобы она в большей степени соответствовала личностным вкусам и требованиям.
- Согласование индивидуального и трудового контекста является основной задачей управления человеческими ресурсами или персоналом.



КОНТАКТНЫЕ ГРУППЫ

- В группах и командах члены организации встречаются, взаимодействуют, спорят, обретают друзей или привязанности. Их личные и приобретенные качества, которые не являются просто индивидуальными особенностями, изменяются.
- Личности оказывают влияние на жизнь группы или команды, но и сами изменяются под воздействием изменений и эволюции контактных групп.
- Группы и команды являются центральными элементами координации и контроля организационных процессов. Они важны как в формальных, так и в неформальных организационных структурах.
- Руководство может как поощрять, так и препятствовать формированию групп и команд в зависимости от обстановки, восприятия и политики.

Личность – это



- это человек как субъект отношений и сознательной деятельности с устойчивой системой социально-значимых черт, характеризующих его свойства и качества.
- человек, рассматриваемый в единстве его природного и социального начал, совокупность социально-психологических характеристик человека, характеризующих его как члена макросоциума.
- это совокупность индивидуальных и социальных качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать. Другим свойством личности является активная деятельность, направленная на познание и преобразование окружающего мира. Третьим свойством личности является устойчивость, что позволяет прогнозировать деятельность человека.



Факторы, оказывающие влияние на формирование и развитие личности (детерминанты личности):

- Биологические
- Социальные
- Культурные
- Ситуационные



- это усвоение человеком самостоятельно и посредством целенаправленного воздействия (воспитания) определенной системы ценностей, социальных норм и образцов поведения, необходимых для становления личности, обретения ею социального положения (статуса) в данном обществе.

Свойства личности

- ▣ Мышление
- ▣ Темперамент
- ▣ Характер
- ▣ Способности

Факторы черт личности, образующих большую пятерку (O-C-E-A-N)

- открытость опыту – O,
 - сознательность – C,
 - экстраверсия – E,
 - доброжелательность – A,
 - нейротизм (эмоциональная стабильность) – N.
-

Теория социального научения Д. Роттера

Социальное поведение можно описать с помощью следующих понятий:

- Поведенческий потенциал,
- Ожидания человека,
- Подкрепление человека,
- «фокус» контроля.

Теория социального научения Д. Роттера

- ***Поведенческий потенциал*** – набор определенных действий, поведенческих реакций, сформировавшихся в течение жизни.
- Поведенческий потенциал включает 5 основных блоков поведенческих реакций, «техник существования».

Техники существования поведенческого потенциала

1. **Поведенческие реакции**, направленные на достижение успеха, результата, служат основанием для социального признания,
2. **Поведенческие реакции приспособления**, адаптации – это техника согласования с требованиями других людей, общественных норм и т.п.
3. **Защитные поведенческие реакции** используются в ситуациях, требования которых превышают возможности человека в данный момент (отрицание, подавление желаний, обесценивание и т.п.),

Техники существования поведенческого потенциала

4. **Техники избегания** – поведенческие реакции, направленные на «выход из поля напряжения», уход, бегство, отдых и т.п.
5. **Агрессивные поведенческие реакции** – это может быть и реальная физическая агрессия, и символические формы агрессии: ирония, критика другого, насмешка, интриги, направленные против интересов другого человека, и т.п.



Ожидания человека

- его субъективная вероятность, с какой, по мнению человека, определенное подкрепление будет после определенного поведения в определенной ситуации.
- если человек считает, что существует высокая вероятность того или иного подкрепления в данной ситуации, он более быстро усваивает требуемое поведение, соответствующее ситуации подкрепления.
- **Подкрепление** – ситуационное усиление

Теория подкрепления Беррес Фредерик Скиннер

- **Респондентное** поведение подразумевает характерную реакцию, вызываемую известным стимулом, последний всегда предшествует первой во времени.
- Хорошо знакомые примеры - это сужение или расширение зрачка в ответ на световую стимуляцию, подергивание колена при ударе молоточком по коленному сухожилию и дрожь при холоде. В каждом из этих примеров взаимоотношение между стимулом (уменьшение световой стимуляции) и реакцией (расширение зрачка) невольное и спонтанное, это происходит всегда.
- Также респондентное поведение обычно влечет за собой рефлексy, включающие автономную нервную систему. Однако респондентному поведению можно и научить. Например, актриса, которая очень потеет и у которой "сосет под ложечкой" от страха перед выходом на публику, возможно, демонстрирует респондентное поведение.

Теория подкрепления Беррес Фредерик Скиннер

- **Оперантное** поведение (вызванное оперантным научением) определяется событиями, которые следуют за реакцией. То есть за поведением идет следствие, и природа этого следствия изменяет тенденцию организма повторять данное поведение в будущем.
- Например, катание на роликовой доске, игра на фортепиано, метание дротиков и написание собственного имени - это образцы оперантной реакции, или операнты, контролируемые результатами, следующими за соответствующим поведением. Это произвольные приобретенные реакции, для которых не существует стимула, поддающегося распознаванию.
- Скиннер понимал, что бессмысленно рассуждать о происхождении оперантного поведения, так как нам неизвестны стимул или внутренняя причина, ответственная за его появление. Оно происходит спонтанно.



Характер подкрепления, его ценность для человека

Разные люди – разные подкрепления,

- Похвала,
- Уважение со стороны других людей,
- Денежное вознаграждение,
- Чувствительность к наказанию и т.п.

Методы подкрепления

- **Положительная компенсация (подкрепление) или вознаграждение** используется для закрепления желаемого поведения сотрудника; при этом вне зависимости от его формы (материальное поощрение или словесное одобрение) вознаграждение должно быть четко привязано к тем или иным действиям сотрудника, а также соответствовать его потребностям;
- **Негативная (отрицательная) компенсация** – установление нежелательных для человека обстоятельств в случае осмысленного изменения поведения;
- **Наказание**, используемое менеджментом с целью устранения нежелательного с точки зрения организации поведения сотрудника в отличие от первых двух типов компенсаций, цель которых – закрепить желательное поведение;

Методы подкрепления

- **Гашение (торможение)** – отказ менеджмента от положительного подкрепления в отношении работника, демонстрирующего определенный образец поведения;
- **Формирование** используется при обучении сотрудников решению сложных задач и предполагает систематическое, усиливающееся применение положительного подкрепления.



«Фокус» контроля

- психологический фактор, характеризующий тот или иной тип личности.
- представляет собой склонность человека приписывать ответственность за происходящие в жизни события и результаты своей деятельности внешним силам (экстернальный, внешний локус контроля) либо собственным способностям и усилиям (интернальный, внутренний локус контроля).
- человек чувствует себя «пешкой» или считает, что результат зависит от его собственных усилий.



«Локус» контроля

- Людей с внешним локусом контроля, склонных объяснять последствия своих поступков влиянием обстоятельств, принято называть *экстерналами*, поскольку ответственность за свою деятельность они приписывают исключительно внешним условиям.
- Противоположный тип — интерналы. Люди этого типа считают ответственными за результаты своей деятельности только самих себя. Даже если обстоятельства неблагоприятны, интернал не станет оправдывать себя за ошибки или неудачи.

Научение поведению -

- это процесс изменения поведения человека на основе имеющегося у него поведенческого опыта, а также в соответствии с требованиями, предъявляемым со стороны окружений.

Три типа научения поведению

- **Первый тип научения** отражает возможность выработки условного рефлекса в поведении человека как реакции на определенный вид воздействия со стороны окружения (базируется на учении И. Павлова о безусловном и условном рефлексах);
- **Второй тип научения** – изменение собственного поведения человеком в результате осмысления и анализа результатов предыдущих поступков, а также реакции на них со стороны окружения (опирается на исследования Б. Скиннера);
- **Третий тип научения** – обучение на основе наблюдения поведения других людей; при этом корректирование собственного поведения может быть осознанно и неосознанно.

Элементы организационного поведения

- ☐ Восприятие,
 - ☐ «Я-образ»,
 - ☐ Установка.
-

Восприятие - это

- ☐ процесс, посредством которого индивид придает значение элементам и явлениям внешней среды
-

Этапы восприятия

- ❑ **Отражение или регистрация** в сознании человека предметов или явлений (информации);
 - ❑ **Интерпретация** – формирование картинки действительности в сознании личности, которая может существенно отличаться от действительности;
 - ❑ **Установление обратной связи**, формирование собственно поведения или установки личности.
-

«Я-образ», «Я-концепция», самовосприятие

- ❑ осознание каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости, своего «Я», того, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.
 - ❑ предложена американским психологом К. Р. Роджерсом (1902 – 1987 гг.)
 - ❑ концепция формируется в процессе взаимодействия личности с окружающей средой и является интегральным механизмом саморегуляции поведения.
-

Установка - это

- ❑ Постоянная тенденция чувствовать или вести себя определенным образом по отношению к какому-то предмету, личности, ситуации;
 - ❑ Ощущение, чувства и убеждения, определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их к планированию определенных действий и поступкам.
 - ❑ Способы воздействия на людей с целью изменения установок: предоставление новой информации, воздействие страхом, привлечение к сотрудничеству, влияние коллег, компенсации и др.
-

Классификация установок

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none">❑ Негативные установки – это симптом возникших проблем и в то же время причина грядущих трудностей;❑ Последствия ухудшающихся установок – забастовки. Снижение интенсивности труда, прогулы, высокая текучесть кадров. | <ul style="list-style-type: none">❑ Благоприятные установки оказывают положительное влияние на результаты организации, т.е на показатели производительности и удовлетворенности трудом работников. |
|--|---|
-



Три типа основных установок (Юдит Бардвик)

- **Зарабатывающие** – работники положительно воспринимают наделение властью и вызов; это инноваторы, склонные к риску, ожидают, что их достижения будут вознаграждены;
- **Боязливые** – живут под гнетом потери работы, к будущим перспективам относятся с цинизмом, сосредоточены на самосохранении, низкие моральные принципы;
- **«Право» имеющие** – пассивны, зависимы, апатичны и не расположены к риску, ожидают вознаграждения не потому что заслужили, а потому, что, по их мнению, организация должна им его.
 - Негативное воздействие на мотивацию к труду, показатели самооценки и производительности;
 - Никогда не испытывают благодарности за то, что получили, их аппетиты растут.



ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ УСТАНОВКИ

Западная культура

- ✓ Предприимчивость, инициативность;
- ✓ Индивидуализм;
- ✓ Законопослушность;
- ✓ Открытость в деловых отношениях;
- ✓ Верность данному слову;
- ✓ Восприимчивость нового;
- ✓ Расчетливость;
- ✓ Добросовестность;
- ✓ Обязательность;
- ✓ Пунктуальность;
- ✓ Рассудительность;
- ✓ Демократичность отношений.

Российская культура

- ✓ Пассивность;
- ✓ Коллективизм;
- ✓ Пренебрежение законом;
- ✓ Скрытность в деловых отношениях;
- ✓ Необязательность;
- ✓ Боязнь перемен;
- ✓ Непрактичность;
- ✓ Небрежность;
- ✓ Отсутствие пунктуальности;
- ✓ Эмоциональность;
- ✓ Иерархичность отношений.



Эффекты, влияющие на организационное поведение

- Эффект ореола
 - Эффект красоты
 - Эффект контраста
 - Эффект первого впечатления
 - Эффект схожести
 - Эффект средней линии
- 

ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- 
- Перцептивное поведение,
 - Защитное поведение,
 - Индуктивное поведение,
 - Привычное поведение,
 - Утилитарное поведение,
 - Ролевое поведение,
 - Сценарное поведение,
 - Моделирующее поведение,
 - Уравновешивающее поведение,
 - Освобождающее поведение,
 - Атрибутивное поведение,
 - Экспрессивное поведение,
 - Автономное поведение,
 - Утверждающее поведение,
 - Исследовательское поведение,
 - Эмпатическое поведение.



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- **Перцептивное поведение** - стремление совладать с информационное перегрузкой за счет перцептивной категоризации, в результате которой многообразие воздействующей информации классифицируется. Упрощается и может привести как к более ясному пониманию оцениваемого, так и к потере значимой информации;
- **Защитное поведение** – любые реальные или воображаемые действия психологической защиты (отвергание, замещение, проекция, регрессия), которые позволяют создать, сохранить позитивное мнение человека о самом себе



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- **Индуктивное поведение** – восприятие и оценка людьми самих себя на основе интерпретации значения собственных действий.
- **Привычное поведение** – удовлетворение от положительного подкрепления создает большую вероятность воспроизведения знакомых вариантов поведения в соответствующих ситуациях.



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- **Утилитарное поведение** – стремление человека решить практическую проблему с максимальным достижением (субъективным переживанием максимально возможного успеха).
- **Роловое поведение** в соответствии с ролевыми требованиями, обстоятельствами, которые вынуждают человека к каким-то действиям.



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- **Сценарное поведение** – человек является исполнителем множества правил допустимого «приличного» поведения, соответствующего его статусу в данной культуре, обществе.
- **Моделирующее поведение** – варианты поведения людей в малых и больших группах (подражание, внушение), трудно контролируемого как самим человеком, так и другими людьми.



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- **Уравновешенное поведение** – когда человек имеет одновременно противоречащие друг другу мнения, оценки, установки и пытается «примирить» их, согласовать за счет изменения своих оценок, притязаний, воспоминаний.
- **Освобождающее поведение** – человек стремится «обезопасить себя» (физически или свою репутацию) от реальных или кажущихся «негативных условий существования» (сохранить стабильность своего внутреннего эмоционального состояния за счет активных внешних действий: избегать возможных неудач, отказ от среднепривлекательных целей, уступчивость)



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- **Атрибутивное поведение** – активное устранение противоречий между реальным поведением и субъективной системой мнений, ослабление, устранение когнитивного диссонанса между желаниями, мыслями и реальными действиями, приведение их к взаимному соответствию.
- **Экспрессивное поведение** – в тех случаях, сферах, в которых человек достиг высокого уровня мастерства и удовлетворения от «хорошо сделанного дела», при сохранении стабильно высокой самооценки, постоянное воспроизведение которой является основным регулятором повседневного социального поведения.



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- **Автономное поведение** – когда чувство свободы выбора (даже иллюзия такого выбора и контроля своих поступков) создает готовность человека преодолевать любые барьеры на пути достижения цели.
- **Утверждающее поведение** – переживание своих действий как свершение своих планов при максимальном использовании внутренних собственных условий.



ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- **Исследовательское поведение** – стремление к новизне физического и социального окружения, готовность «терпеть» информационную неопределенность, «редуцирование» разнообразной информации к форме, к которой применимы освоенные ранее приемы ее обработки.
- **Эмпатическое поведение** – учет, большой охват чувственной информации, лежащей в основе межличностного взаимодействия людей, способности чувствовать и понимать эмоциональное состояние другого человека.



Взаимодействие человека с организационным окружением

1. с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели);
2. с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).



1 подход

- Организационное окружение;
- Стимулирующие воздействия;
- ЧЕЛОВЕК;
- Реакция на стимулирующие воздействия;
- Действия, поведение;
- Результаты работы (для себя, для организации).



2 подход

- Организация рассматривается как некоторая целостность,
- человек является элементом организации, ресурсом, который организация берет для себя из внешней среды,
- человек в данном случае – элемент процесса организационного и материального обмена организации и внешней среды.

ПРИВЕРЖЕННОСТЬ/



ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПРИВЕРЖЕННОСТЬ

- **Приверженность - преданность** кому-либо (чему-либо), полная самоотдача.
- **Организационная приверженность** - психологическое образование, включающее положительную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради её целей и сохранять своё членство в ней.



Организационная приверженность

(organization commitment)

- 1) сильное желание остаться членом данной организации;
- 2) желание прилагать максимальные усилия в интересах данной организации;
- 3) твердая убежденность в корпоративных ценностях и принятие целей данной организации.

Синонимы: лояльность, преданность, обязательство и привязанность



Организационная приверженность
(М.И.Магура, М.Б.Курбатова «Современные персонал- технологии»)

- *это психологическое образование, включающее позитивную оценку работником своего пребывания в организации, намерение действовать на благо этой организации ради ее целей и сохранять свое членство в ней.*
- *Отсутствие приверженности выражается в отчуждении работника от организации.*



Структура организационной приверженности

1. **идентификация** - как "осознание организационных целей как собственных";
2. **вовлеченность** - как "желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад для достижения целей организации";
3. **лояльность** - как "эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом".



Идентификация

- Информированность о положении дел в организации, о перспективах решения значимых проблем,
- Гордость самим фактом работы в организации,
- Справедливая оценка своего усердного и добросовестного труда со стороны организации



Вовлеченность

- Готовность, если этого потребует организация, к дополнительным усилиям, не ограничиваясь должностными обязанностями;
- Чувство самоуважения, основанное на удовлетворенности своими профессиональными достижениями и своей работой;
- Заинтересованность в достижении значимых для организации целей;
- Ответственность за результаты своей работы.



Лояльность

- Удовлетворенность самим фактом работы в данной организации;
- Ощущение внимания и заботы со стороны организации;
- Удовлетворенность своей карьерой в данной организации;
- Уверенность в целесообразности длительной работы в данной организации;
- Доверие к руководству.



Источники организационной приверженности

Индивидуальные характеристики работников

- Мотивы выбора работы;
- Мотивация труда и трудовые ценности;
- Особенности трудовой этики;
- Возраст;
- Стаж;
- Пол;
- Уровень образования;
- Семейное положение;
- Удаленность места жительства от места работы.

Организационные факторы

- Возможности, которые созданы в организации для удовлетворения основных потребностей персонала;
- Уровень рабочего стресса;
- Степень информированности работников;
- Степень вовлеченности работников в решение проблем организации.



Препятствия на пути формирования приверженности

- Плохая информированность работников;
- Нерешенность социальных проблем,
- социальная незащищенность работников;
- Неэффективная система стимулирования труда;
- Недостаточное внимание руководителей к подчиненным и к их проблемам;
- Неблагоприятные условия труда;
- Низкий уровень развития деловых, моральных и личных качеств руководителя;
- Отсутствие профессиональной перспективы;
- Недостатки в управлении и в организации работ;
- Несоответствие квалификации работников сложности выполняемой ими работы;
- Плохой моральный климат в коллективе.



Отличительные особенности приверженных работников

- Готовность вносить свой вклад в достижение целей организации;
- Готовность брать на себя ответственность;
- Готовность принимать активное участие в реализации целей;
- Высокий уровень уважения к себе и другим;
- Принятие организационных изменений без сопротивления;
- Стремление к профессиональному росту;
- Способность учитывать интересы других людей.



Характеристики низкого уровня приверженности работников

- Ухудшение отношения к работе;
- Снижение производительности и качества труда;
- Появление слухов и сплетен;
- Снижение уровня трудовой и исполнительской дисциплины;
- Снижение уровня доверия к руководству;
- Нежелание работать в команде;
- Избегание ответственности и риска;
- Снижение способности быстро реагировать на изменения в организации и др.



Причины снижения приверженности: идентификация

- Несправедливая, с точки зрения работника, заработная плата;
- Неуверенность в завтрашнем дне;
- Ограничение самостоятельности принятия решений;
- Возрастной ценз при включении работников в состав резерва;
- Недостаток информации о целях и стратегии организации.



Причины снижения приверженности: вовлеченность

- Жесткий мелочный контроль со стороны руководства;
- Неоправданное использование авторитарного стиля;
- Недоверие со стороны руководства;
- Ограничение самостоятельности;
- Отсутствие права на ошибку;
- Отсутствие четкой связи системы стимулирования с результатами и



Причины снижения приверженности:

лояльность

- Деление работников на первый и второй сорт;
- Несправедливое распределение материальных благ;
- Недостаточная информированность;
- Расхождение со словом и делом руководителя;
- Уровень заработной платы ниже, чем в других организациях;
- Недостаточное внимание к сотрудникам со стороны руководства.



Классификация организационной приверженности (Аллен и Мейер)

1. ***Аффективная преданность*** - включает эмоциональную привязанность к организации, самоидентификацию и вовлечённость в её дела и проблемы;
2. ***Преданность, обусловленная стажем***, связана с пониманием тех потерь, которые вызовет уход из организации;
3. ***Нормативная преданность*** обусловлена ощущением обязанности оставаться в организации.



Лояльность – (от франц. и англ. loyal - верный)

- 1) **верность** действующим законам, постановлениям органов власти (иногда только формальная, внешняя);
 - 2) корректное, благожелательное, добросовестное отношение к кому-либо или чему-либо.
- **Организационная лояльность** - рабочая поддержка и защита организации, **преданность, верность**, забота и уважение.



Семантическое поле понятия «лояльность»

- доброжелательность, приветливость, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;
- честность, принципиальность;
- верность, преданность, приверженность;
- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.



Подходы к определению лояльности

- **Подход с позиции обеспечения безопасности:** сотрудники изначально рассматриваются как потенциально нелояльные,
- Основные усилия направляются на выявление предпосылок **нелояльного поведения**, под которым подразумевается сознательное нанесение ущерба организации.



Подход с позиции обеспечения безопасности

- Основной акцент делается на выявлении сотрудников, наиболее склонных к правонарушениям, а также на методах оценки надежности персонала, включая обследования на полиграфе («детекторе лжи»), анализе информации, полученной от других сотрудников, проверочных испытаниях, фотографии рабочего времени, контроле помещений и т. д.
- под **ЛОЯЛЬНОСТЬЮ** понимается поведение сотрудника, которое не наносит ущерба организации.



Подходы к определению лояльности

- К. В. Харский: рассмотрение лояльности не только с позиции **непричинения вреда** , но и с точки зрения получения **потенциальной пользы** .
- Лояльность определяется как чувство преданности по отношению к организации, способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие.



Факторы, влияющие на лояльность

- внимание к сотруднику как к личности,
- участие в решении его проблем;
- предыдущий опыт;
- чувство гордости за место работы.



И. Г. Чумарин

- предлагает считать сотрудника лояльным, если тот добровольно следует законным правилам и процедурам организации.
- мерой лояльности, в данном случае, является степень этой добровольности.



Результаты опроса HR-менеджеров крупных российских компаний (О. Батурина)

С точки зрения сотрудника

- Лояльность – это положительное или нейтральное отношение к компании

С точки зрения руководителя

- преданность организации выражается в добросовестном выполнении всех поручений и проявляется в сложившихся в коллективе дружеских отношениях, в наличии командного духа.



Л. Г. Почебут, О. Е. Королева

- лояльное отношение служащих к организации - это **установка**;
- в данном случае речь идет именно о социально-психологической установке;
- при этом «лояльный» означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает».
- **лояльное отношение** трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса.



(HR-портал) Лояльность персонала – это

- доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом;
- осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании,
- а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.



Е. В. Сидоренко

- **организационная приверженность** — отождествление человека с компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху;
- **эмоциональная приверженность** — психологическая привязанность сотрудника к людям, месту и делу;
- **приверженность по расчету** — привязанность к организации, обусловленная какими-либо личными мотивами человека.
- **приверженность по долгу** — моральные обязательства оставаться в организации, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

Групповая динамика – это межгрупповое поведение

- **Группа** – это два лица и более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.



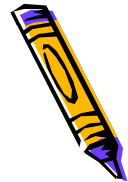
Виды групп

1. формальные - созданные по воле руководства, ориентированные на достижение общих целей;
 - группы руководителей;
 - производственные группы;
 - комитеты;
2. неформальные группы - на основе общих интересов.



Командная группа руководителя

- состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые в свою очередь, также могут быть руководителями.



Рабочая (целевая, производственная группа)

- состоит из лиц. вместе работающих над одним и тем же заданием.
- от командной группы отличаются тем, что у них больше свободы (самостоятельности) в планировании и осуществлении своего труда.



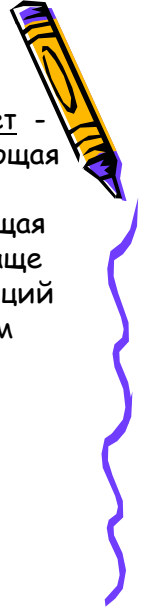
Комитет

- это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий.
- в комитете имеет место групповое принятие решений и осуществление действий.



Виды комитетов

- Специальные комитеты - это временная группа, сформированная для достижения определенной цели. например, управляющий банка создает комитет для решения вопросов по обслуживанию клиентов; комитеты также создаются для решения деликатных вопросов.
- Постоянный комитет - постоянно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель, чаще всего для консультаций по важным вопросам (например, совет директоров).



Неформальная организация

- это спонтанно образованная группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели.



Причины вступления в неформальные организации

- организации;
- принадлежность;
- помощь;
- защита;
- общение;
- симпатия.



Характеристики неформальных организаций

<i>Преимущества</i>	<i>Проблемные аспекты</i>
Способствует повышению общей эффективности организации	Способствует появлению нежелательных слухов
Облегчает управленческую нагрузку менеджмента	Благоприятствует формированию нежелательных установок
Благоприятствует выполнению рабочих заданий	Затрудняет осуществление перемен
Способствует сотрудничеству и кооперации	Иницирует конфликты между индивидами и группами
Благоприятствует сокращению разрыва в отношениях с менеджерами	Негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников



Характеристики неформальных организаций

<i>Преимущества</i>	<i>Проблемные аспекты</i>
Улучшает коммуникации	Ослабляет мотивацию
Способствует удовлетворению от труда и стабильности рабочих групп	Находится вне сферы контроля менеджмента
Служит регулятором эмоций рабочих групп	Благоприятствует проявлениям конформизма
Побуждает менеджеров к более тщательному планированию	Иницирует ролевые конфликты



Формальные роли

- Под **формальной ролью** понимается поведение, которое строго соответствует усвоенным требованиям-ожиданиям – на уровне общества в целом при исполнении определенной социальной функции группой как организационным субъектом совместной деятельности.
- Главный признак формальной роли – это требования-ожидания общества.

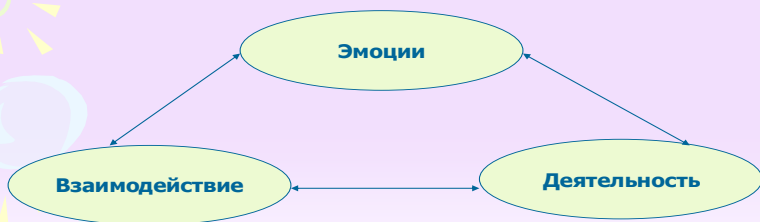
Неформальные (межличностные) роли

- **Межличностная роль** – поведение, которое мы принимаем на себя с учетом ожиданий, предъявляемых на неформальном уровне при включении в структуру стихийно сложившихся взаимоотношений в ней.

Различия формальных и неформальных групп

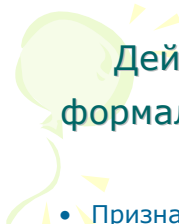
<i>Критерий сравнения</i>	<i>Неформальная организация</i>	<i>Формальная организация</i>
Общие взаимоотношения	Неформальные	Формальные
Основные концепции	Личные взаимоотношения	Права и обязанности
Основное внимание к	Человеку	Должности
Источник власти лидера	Исходит от группы	Делегируется руководством
Руководство к поведению	Норма	Правила
Источники управления	Личный авторитет	Вознаграждения и штрафы

Взаимодействие формальных и неформальных групп – модель Хоманса

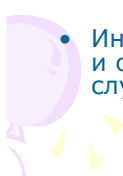


Взаимодействие формальных и неформальных групп – модель Хоманса

- **Деятельность** – совокупность конкретных задач, которые выполняются персоналом.
- Их выполнение предполагает **взаимодействие**, при котором проявляются положительные и отрицательные эмоции.
- Эти **эмоции** определяют поведение индивидов в будущем.



Действия менеджера по управлению формальными и неформальными группами

- Признание существования неформальных групп;
 - Обмен мнениями с членами и лидером неформальной группы;
 - Учет негативного воздействия принимаемых управленческих решений на неформальную группу;
 - Предоставление возможности членам неформальной группы принимать участие в выработке решений;
 - Информирование персонала о различных мероприятиях и событиях жизни организации с тем, чтобы избежать слухов.
- 

Общая характеристика группы. Факторы, влияющие на жизнь группы:

- **характеристики членов группы**
 - Личностные характеристики человека,
 - Способности,
 - Образование,
 - Жизненный опыт
- **структурные характеристики группы**
 - Коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует)
 - Статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает)
 - Личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит)
 - Сила и конформизм (кто не кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться)
- **ситуационные характеристики**

Эффективность деятельности группы зависит от:

- Сплоченности группы;
- Стиля руководства;
- Способа принятия групповых решений;
- Статуса, размера и состава группы;
- Среды функционирования группы;
- Состояния коммуникаций;
- Важности задач, стоящих перед людьми.



Групповые эффекты и их влияние на организационное поведение

- Эффект социальной фасилитации
 - Эффект принадлежности к группе
 - Эффект социальной лени
 - Эффект синергии
 - Эффект конформизма
 - Эффект ореола
 - Эффект бумеранга
 - Эффект группомыслия
 - Эффект волны
 - Эффект пульсара
-



КОМАНДА - это

- Разновидность формальной группы , специально создаваемой руководителем под конкретную задачу, проект;
- Группа, в которой устанавливается высокий уровень взаимодействия между членами, совместно активно работающими над достижением групповой цели.



КОМАНДА - это

- Небольшое количество человек, имеющих взаимодополняющие навыки, приверженные общим целям, практическим задачам и подходам, в отношении которых они несут ответственность друг перед другом.



Команда или группа?

- Превращение группы в команду происходит постепенно, при условии, что
 - все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий,
 - в команде постоянно растет доверие друг к другу и к руководителю,
 - культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- Цели команды постоянно реализуются.



Признаки команды

- Небольшая численность (от 5-7 человек до 12-15),
- Взаимодополнение ролей в команде,
- Приверженность общей цели,
- Наличие у каждого члена команды своей четко определенной цели,
- Взаимопонимание
- Основное условие, делающее необходимой команду, - это наличие проекта.



Роли в команде

- Председатель,
- Разработчик,
- Организатор,
- «Фабрика идей»,
- Исследователь,
- Оценщик,
- Исполнитель,
- «Доводящий дело до конца».



Варианты создания команды

- «театр одного актера»: создается при наличии общепризнанного лидера; лидер и руководитель – это одно лицо; команда эффективна, пока авторитет руководителя непререкаем и принимается всеми членами команды;
- «команда согласия» наиболее приемлема для малочисленных команд высоких профессионалов; принятие решения происходит коллегиально; руководитель – один из специалистов команды;
- «совет»: такие команды уместны при условии, что ядро команды составляет группа опытных квалифицированных специалистов, чье мнение является определяющим для остальных.



Цель тренинга командообразования -

- повышение эффективности работы команды по основным показателям: продуктивность, сплоченность, обучение и интеграция.
- формы командообразующих тренингов:
 - Вербальный курс
 - Приключенческие командные соревнования на основе ориентирования
 - Спортивные мероприятия, эстафеты-испытания,
 - Сюжетные командообразующие программы
 - Деловые сюжетно-ролевые игры



Задачи тренинга

- Формирование и укрепление командной самоидентичности. Осознание выгод и преимуществ командной работы.
- Улучшение коммуникаций в команде. Повышение качества информационного обмена и использования коллективного интеллекта. Оптимизация межличностных отношений в группе.
- Выявление и закрепление командных ролей. Распределение обязанностей и делегирование полномочий внутри команды.



Задачи тренинга

- Выработка и принятие групповых норм.
- Повышение эффективности принятия решений в команде. Отработка навыков совместного решения проблем.
- Обучение конструктивному взаимодействию в конфликтной ситуации. Использование энергии конфликта для совершенствования командной работы.

Индивид и группа: двусторонний характер взаимодействия

- | | |
|---|---|
| ■ Человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, удовлетворяя собственные потребности | ■ Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе |
|---|---|

Изменения в поведении человека, происходящие за счет влияния группы

- Восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок;
- «Вес», позиция в группе;
- Обретение нового видения своего «я»;
- Повышение творческого потенциала;
- Склонность идти на риск; склонность к более активным действиям;

Форма взаимодействия человека и группы

- Кооперация
 - Доверительные и благожелательные взаимоотношения; задачи группы не противоречат индивидуальным целям; поддержание отношений с группой на взаимовыгодной основе;
- Слияние:
 - человек и группа составляют органически единое целое; человек подчиняет свои интересы и цели групповым; группа рассматривает человека не как исполнителя определенной роли, а как преданного человека; группа берет на себя заботу о человеке;
- Конфликт:
 - Противопоставление интересов человека и группы, борьба между ними за разрешение этого противоречия

3. МОТИВАЦИЯ

Существует один-единственный способ заставить кого-либо сделать что-то. Всего один. Надо заставить человека захотеть сделать это. Запомните, других способов нет.

Дейл Карнеги.

Особенности мотивации поведения людей в организации

1. Основные понятия мотивации;
2. Соотношение теорий мотивации;
3. Методы мотивации персонала;
4. Программы мотивации персонала

МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- **Мотивация** – это воздействие на работников с целью направить и интенсифицировать их действия в интересах организации;
- **Мотивация** – это процесс стимулирования самого себя и других для осуществления деятельности, направленной на достижение индивидуальных целей и общих целей организации
- **Мотивация** – совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий.



МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

- **Мотивация** – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей.
- **Мотивация** – это органическая часть процесса управления, посредством которого человеческая энергия преобразуется в определенное поведение, ожидаемым результатом последнего являются эффективные совместные действия, реализующие планы организации.



Основные понятия мотивации

- **Потребности** – это то, что возникает и находится внутри человека;
- **Мотивы** – это то, что вызывает определенные действия человека;
- **Мотивирование** – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов ;
- **Стимулы** выполняют роль рычагов воздействия и носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов;
- **Стимулирование** – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей



Набор мотивов персонала предприятия

- Престиж
- Удовлетворение, удовольствие
- Расширение полномочий
- Возможность самореализации
- Высокий жизненный уровень
- Возможности карьеры
- Выполнение интересной работы
- Продолжительный отпуск
- Короткий рабочий день
- Гибкий рабочий график
- Здоровый рабочий климат
- Долгосрочные трудовые договоры
- Перспективы на жилье
- сплоченный коллектив
- Присвоение титулов
- Наличие служебного автомобиля, личного кабинета
- Возможности повышения профессионализма и др.

Побуждения, описывающие поведение людей в организации:

- Материальные (деньги, вещи или физические условия жизни);
- Личные нематериальные возможности для престижа и личной власти;
- Желаемые физические условия работы;
- Духовные (гордость мастерством, чувство ответственности, служение семье, целям, лояльность к организации, патриотизм, эстетические и религиозные чувства);
- Общие стимулы (привлекательность работы, условия труда, навыки работы, возможность участия в деятельности организации, возможность общения с людьми).



3 СПОСОБА ВОЗДЕЙСТВИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ НА РАБОТНИКОВ

1. Заставить (принудить);
2. Договориться (сделка купли-продажи качественного труда);
3. Создать условия для самомотивации.

Мотивация оказывает влияние на характеристики деятельности человека

- Усилия;
- Старание;
- Настойчивость;
- Добросовестность;
- Направленность.

Две формы мотивации

текущее поощрение предназначено для стабилизации или корректировки при продолжающейся работе;

итоговое поощрение связано с достигнутым результатом, должно отражать реальный вклад работника в достижение целей; создавать стремление человека работать лучше в будущем.

Ранние взгляды на природу мотивации человека

- Ф. У. Тейлор:
 - «уничтожение «прохлады»;
 - главные мотиваторы:
 - Деньги, которые человек получает за свою работу;
 - Понимание работником того, как результаты его труда связаны с получаемой зарплатой.
- Минусы:
 - Научное управление привело к массовым увольнениям;
 - Отрицательные эмоции, возникающие в связи с выполнением однообразной работы;
 - По мере профессионального роста у людей появляется необходимость выполнения более сложной и ответственной работы; если нет возможности проявить себя появляется скука, снижается трудовая дисциплина и, как следствие, увеличивается текучесть кадров.

[Мейо Э., Ротлисбергер Ф.]

- Хоторнские эксперименты;
- Деньги не являются главным мотиватором;
- Главный фактор роста производительности труда – изменение социальной среды;
- Укрепление морального духа бригады, снижение текучести; уменьшение невыходов на работу.

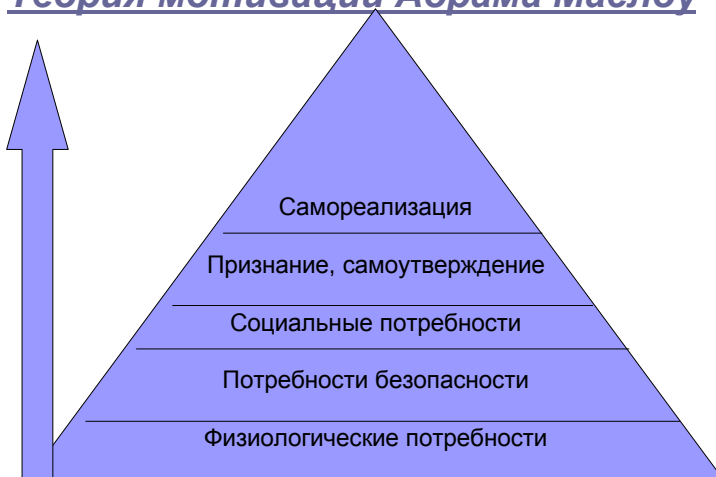
ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

- Содержательные:
 - Теория мотивации А. Маслоу;
 - Теория ARG К. Альдерфера;
 - Теория потребностей Д. МакКлелланда;
 - Теория Ф. Герцберга;
- Процессуальные
 - Теория ожидания В. Врума;
 - Теория справедливости (равенства) С. Адамса;
 - Теория постановки целей Э. Лока;
- Модель Портера - Лоулера

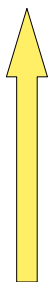




Теория мотивации Абрама Маслоу



Теория ERG Клейтона Альдерфера



- потребность существования,
- потребность связи,
- потребность роста.

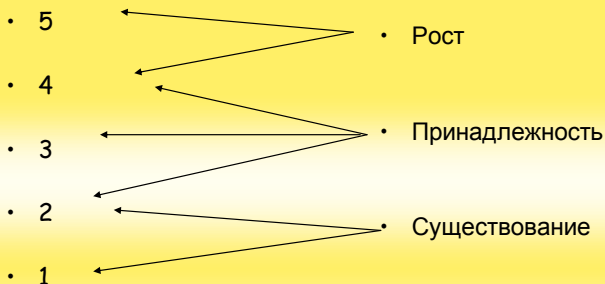


Движение вниз - **процесс фрустрации**, т.е. поражение стремления удовлетворить потребность.



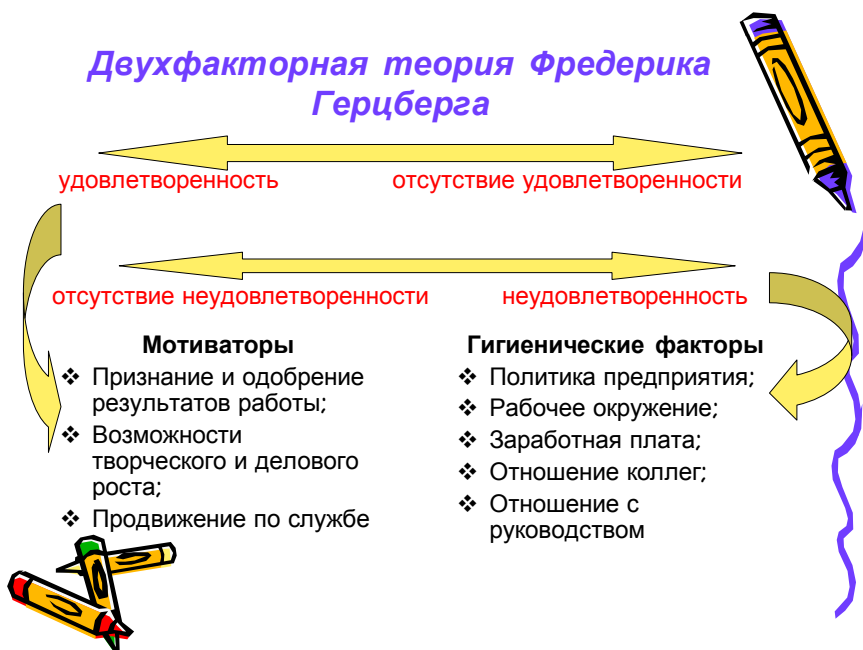
Соотношение потребностей в теориях

А. Маслоу и К. Альдерфера



Теория потребностей Дэвида МакКлелланда

- **Успех** (достижение) – личная ответственность за поиск решений в конкретных ситуациях и ожидание определенных поощрений за достигнутые результаты при умеренном риске;
- **Власть** – желание воздействовать на людей;
- **Причастность** (соучастие, принадлежность) – предпочтение работы, связанной с возможностями общения.



Соотношение групп потребностей

А. Маслоу	К. Альдерфер	Д. МакКлелланд	Ф. Герцберг
Самовыражение	Рост	Успех	Мотиваторы
Уважение		Власть	
Социальные	Связь	Причастность	
Безопасность	Существование		«Факторы здоровья»
Физиологические			

Критика содержательных теорий

- Потребности могут меняться со временем;
- Формы выражения потребностей могут быть различны (потребность в безопасности – избегание ответственности или принятие ответственности;
- Изменение потребностей под влиянием обстоятельств;
- Реакция разных людей на препятствия на пути удовлетворения тех или иных потребностей (проявление настойчивости или отказ от выполнения работы).

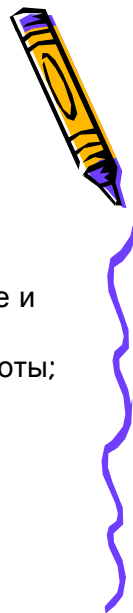
Процессуальные теории мотивации Теория постановки целей Эдвина Лока

- Поведение человека определяется целями, которые человек ставит перед собой;
- Постановка целей – это сознательный процесс.



Модель постановки целей

1. Осознание и оценка человеком событий, происходящих в его окружении, с учетом эмоционального состояния;
2. Определение цели, задающей направление и интенсивность действий;
3. Осуществление действий, выполнение работы;
4. Достижение определенного результата;
5. Получение удовлетворения (удовлетворенность результатом).



Два понятия теории постановки целей

- **Уровень исполнения:**

- Сложность;
- Специфичность;
- Приемлемость;
- Приверженность.

- **Качество исполнения:**

- Усилия работника;
- Организационные факторы;
- Способности человека.



Определение удовлетворенности

- **Внутренний процесс:** как человек соотносит полученный результат с поставленной целью;
- **Внешний процесс:** какова реакция на полученный результат со стороны окружения.



ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ Стейси Адамса

- Люди субъективно соизмеряют результаты вознаграждения с затраченными усилиями;
- Люди субъективно сравнивают собственное вознаграждение с вознаграждением других людей.

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ Стейси Адамса

- **Возможные реакции человека на состояние неравенства:**
 - Снижение уровня затрачиваемых усилий;
 - Попытка увеличить вознаграждение;
 - Переоценка человеком своих возможностей;
 - Изменение объекта сравнения;
 - Влияние на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить последних увеличить затраты, либо с целью уменьшить их вознаграждение;
 - Попытка перейти в другое подразделение или покинуть организацию.

Элементы теории справедливости

- Индивид,
- Сравниваемые лица,
- Воспринятое вознаграждение индивида,
- Воспринятое вознаграждение других,
- Воспринятые затраты индивида,
- Воспринятые затраты других,
- $\text{Норма} = \frac{\text{воспринятое вознаграждение}}{\text{воспринятые затраты}}$

Теория ожидания Виктора Врума

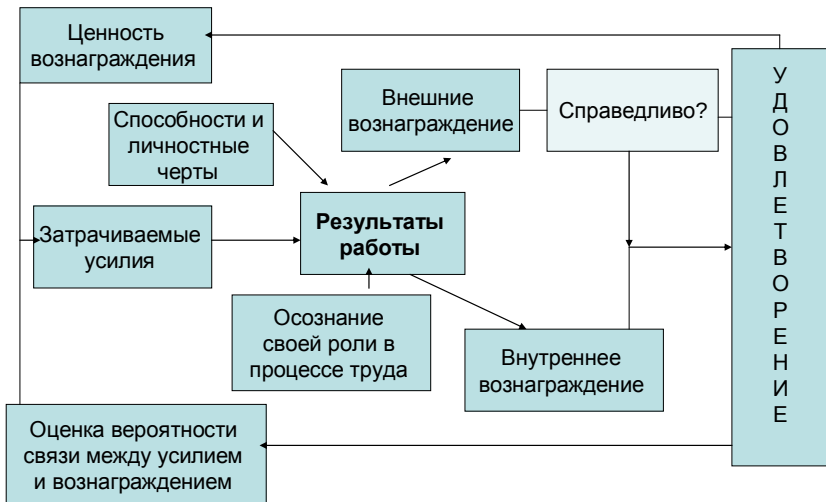
Оценка трех факторов

1. **Ожидания** в отношении затрат труда и результатов труда;
2. **Ожидания** в отношении результатов труда и вознаграждения;
3. **Валентность** – степень удовлетворенности вознаграждением

Модель Л. Портера – Э. Лоулера

- Теория ожидания + теория справедливости;
- Процесс мотивации зависит от 5 переменных:
 - усилие;
 - восприятие;
 - результаты;
 - вознаграждение;
 - степень удовлетворения

Модель Л. Портера – Э. Лоулера



МЕТОДЫ МОТИВАЦИИ

- **ПРИНУЖДЕНИЕ** основано на страхе подвергнуться наказанию
- **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** в виде систем материального (ЗП, премии, участие в прибылях) и нематериального (награда, благодарность) стимулирования хорошего труда,
- **СОЛИДАРНОСТЬ** развитие у работников ценностей и целей, совпадающих или близких к ценностям и целям организации, благоприятный климат
- **ПРИСПОСОБЛЕНИЕ** оказание влияния на цели и задачи организации путем частичного их приспособления их целям менеджеров среднего и высшего уровня

Система мотивации персонала предприятия

- Приверженность работников
- Контроль и меры дисциплинарного воздействия
- Финансовые стимулы
- Льготы и социальный пакет
- Программы мотивации
- «Неденежные методы»
 - Моральное стимулирование
 - Мотивирующая организация труда
- Самомотивация

4. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Влияние - это любое поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого человека.

- Существует две формы влияния, которые побуждают исполнителя к активному сотрудничеству:
 - убеждение – это эффективная передача своей точки зрения. Убеждение основано на власти примера и власти эксперта.
 - участие: руководитель не убеждает подчиненного принять сформулированную им цель, а направляет действия подчиненного и его усилия и способствует обмену информацией; другими словами, данный метод влияния представляет собой привлечение работников в управление.

Формы власти

- Власть, основанная на принуждении
- Власть, основанная на вознаграждении
- Экспертная власть
- Эталонная власть (власть примера)
- Законная власть



Лидерство - это

- Способность заставить людей добровольно делать то, что должны делать (и даже полюбить это);
- Искусство сделать людей счастливыми на работе;

20



Лидерство - это

- Способность активизировать людей организации, умение показать пример для подражания и оказывать влияние на людей для достижения целей организации.
- Способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

21



Виды лидерства

- **Формальное** – процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности;
- **Неформальное** – процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям.

22



Качества лидера

- Умение формировать культуру организации;
- Умение создавать видение организации;
- Умение передавать видение подчиненным;
- Умение вдохновлять и мотивировать;
- Сосредоточенность на достижении цели;
- Поощрение креативности и инноваций;
- Умение управлять изменениями.

23

Отличия менеджера и лидера

МЕНЕДЖЕР

- ☐ Справляется с трудностями;
- ☐ Набор штата;
- ☐ Планирование и бюджетирование;
- ☐ Контроль за людьми;
- ☐ Наличие подчиненных.

ЛИДЕР

- ☐ Управление изменениями;
- ☐ Отбор нужных людей;
- ☐ Установление направления (видения);
- ☐ Мотивация, вдохновение;
- ☐ Наличие последователей.

24

Теории лидерства

- Теория «великого человека»;
- Теория лидерских черт;
- Теория лидерских стилей;
- Бихевиористская теория;
- Ситуационные теории лидерства;
- Трансакционная теория;
- Теория компетенции;
- Трансформационная теория.

25



Теория «великого человека»

- Особая популярность – конец 19 – начало 20 в.;
- Лидер обладает врожденными необъяснимыми, непостижимыми навыками и умениями, что возвышает их до уровня героев;
- Лидеры – это талантливые, исключительные люди.



Теория характерных черт

- Инициативность;
- Уверенность в собственных силах;
- Честность;
- Интеллект;
- Стремление к знаниям;
- Надежность;
- Ответственность;
- Активность;
- Обмен энергией;
- Запоминающаяся внешность;



Теория характерных черт

- Риторические способности;
- Достойная и уверенная манера держаться;
- Положительное восприятия восхищения своей персоной;
- Дальновидность;
- Умение выделять приоритеты;
- Мотивация последователей;
- Харизма;
- Способность идти на риск;
- Целостность характера;
- Общительность.



Теория лидерских стилей

- **Авторитарный стиль** – форма управления, основанная на уверенности в том, что информационные потоки и процесс принятия решений должны быть сконцентрированы на верхнем уровне управления организацией;
- **Демократический стиль** предполагает, что руководство осуществляется на основе решений, одобренных большинством сотрудников;
- **Либеральный стиль** предполагает минимальное вмешательство руководителя в управление с предоставлением возможности персоналу самостоятельно принимать оперативные решения.



Бихевиористская (поведенческая) теория

- Действия лидеров важнее их характерных черт;
- Р. Блейк, Дж. Моутон:
«управленческая решетка»
 1. *ориентация на задачу* (создание организационно-технических условий производства);
 2. *ориентация на людей* (создание благоприятного социально-психологического климата в коллективе).



Ситуационные теории лидерства

- Ситуация определяет набор качеств лидера;
- Различные обстоятельства требуют различных форм лидерства;
- К. Бланчард, П. Херси: зрелость определяется мотивацией («хочу») и компетентностью («могу») => 4 стиля.



Ситуационные теории лидерства

- Модель В.Врума-Ф. Йеттона
 - Каким образом происходит вовлечение последователей в процесс принятия решений;
 - Авторитарический стиль, консультативный стиль, полное участие
- Модель Ф. Фидлера
 - Наименее предпочитаемый сотрудник
 - Взаимоотношения «лидер-группа», структура задачи, должностная власть лидера (полномочия)



Ситуационные теории лидерства

- Мотивационная теория «путь-цель» Р. Хауса – Т. Митчелла
 - Лидер влияет на последователей через наставничество, разъяснение перспектив. Направляет усилия на достижение целей
- Континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта
 - 7 образцов поведения
 - 3 фактора: сам лидер, его последователи, сложившаяся ситуация



Психоаналитические теории лидерства

- 3. Фрейд
 - «одна большая семья»
 - Отец и мать – лидеры для ребенка
 - Семья определяет ступени развития личности:
 - Происхождение
 - Процесс взросления
 - Зависимость/независимость
 - Репрессии и темные стороны личности
- Э. Берн
 - Лидер-подчиненный;
 - Родитель-взрослый-ребенок
 - Лидер – родитель, последователь – ребенок



Трансакционная теория (теория обмена)

- ! Отношения между лидерами и последователями;
- Анализируется **взаимная выгода** этих отношений на основе обмена, когда лидер предлагает определенные вещи (ресурсы, вознаграждение), в обмен на признание последователями его власти.



Трансформационная теория

- Основа – внутренняя мотивация; приверженность идея лидера;
- Лидер – творческий человек, умеющий думать широко и образно;
- **Формы** трансформационного лидерства:
 1. «харизма»;
 2. «вдохновляющая мотивация»;
 3. «интеллектуальная стимуляция»;
 4. «индивидуальное участие».

5. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА



Вопросы

- Исторический экскурс
- Общее понятие коммуникации
- Классификация коммуникаций
- Сущность и этапы коммуникационного процесса
- Особенности межличностных и организационных коммуникаций
- Понятие и элементы организационной культуры
- Модели организационной культуры
- Управление организационной культурой



Коммуникационная модель Аристотеля

- Оратор
- Речь
- Аудитория

- Не отражает механизма коммуникации и сводится только к речевому общению



Научная природа коммуникаций

- Возникновение научных подходов к коммуникациям - 40-е гг. 20 в.
- Социолог П. Лазарсельд,
- Политолог Г. Лассвелл,
- Социальный психолог К. Левин
- Начало 70-х гг. 20 в. – 1200 специальных публикаций
- Кафедры коммуникаций в вузах - н.в.



Школа научного управления. Фредерик Тейлор

- Без коммуникаций трудно наладить результативную деятельность организации;
- Ограниченные формы осуществления коммуникаций:
 - формальные;
 - иерархические;
 - точно предсказуемые.
- Односторонний вертикальный характер коммуникаций (сверху вниз).



Классическая школа управления. Анри Файоль

- «Никакой необходимости одному отделу знать, что делает другой, нет. Пусть это заботит тех, кто планирует работу и задает сферу работы для каждого отдела...»
- Коммуникации имеют собственные закономерности, которым нельзя пренебрегать
- В кризисных ситуациях может быть разрешена горизонтальная связь между сотрудниками



Середина 20 в.

- Коммуникации – механизм сцепления отдельных частей организации и поддержания ее внутренних связей;
- Коммуникации пронизывают всю деятельность организации и обеспечивают восприятие индивидами своих организационных ролей.



Школа открытых систем

- Организация есть разветвленная сеть коммуникационных каналов, спроектированных для сбора, обработки и передачи информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений.
- Коммуникации – это связующие нити, обеспечивающие взаимодействие структурных элементов организации как между собой, так и с внешней средой.



Коммуникационные модели

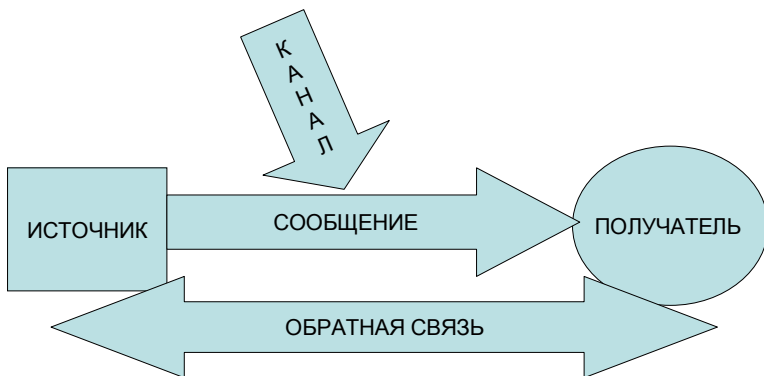
- Первые коммуникационные модели представляли коммуникацию как универсальный процесс, охватывающий все формы человеческого общения и взаимодействия.
- Конец 40-х гг. 20 в. Г. Лассвел вводит понятие канала и достигаемого эффекта: кто говорит – по какому каналу – с кем – с каким результатом



Коммуникационные модели

- К. Шеннон и У. Уивер разработали обобщающий подход к коммуникациям: источник – передатчик – сигнал – получатель – назначение;
- В схеме Уэйли – Маклина появляются идеи обмена информации с внешней средой и обратной связи; заложена основа модели:
 - Источник – сообщение – канал – получатель

Простая модель коммуникации





Простая модель коммуникации

- **Источник** – генератор сообщения (сигнала)
- **Канал** – средство фактической передачи сообщения от источника к получателю
- **Сообщение** – передаваемая информация, содержащая возможности изменения положения дел
- **Получатель** – «мишень сообщения», сосредоточение информационного воздействия



Простая модель коммуникации

- !!! Самое главное в процессе коммуникации – результат, то, ради чего передается сообщение
- **Результат** – достижение определенного контроля за поведением получателя:
 - Изменение знания получателя;
 - Воздействие на его установки
 - Модификация внешнего поведения, практических действий



Определение коммуникации

- Петросян А. Э.: **коммуникация** – передача сообщения от источника к получателю с целью воздействия на его поведение.
- Мескон М., Шеметов П. В.: **коммуникация** – это обмен информацией и смыслом между двумя или более людьми.



Определение коммуникации

- Виханский О. С., Наумов А. И.: **коммуникация** – от лат. «communis» - «общее»: передающий сигналы или послания пытается установить «общность» с получающим их.
- => **коммуникация** – это не просто передача информации, а передача значения или смысла с помощью символов.

Что такое общение?

- Взаимодействие двух и более людей, состоящее в обмене информацией познавательного или аффективно-оценочного характера;
- Многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности;

Виды общения

1. «Контакт масок»
2. *Примитивное общение*
3. Формально-ролевое общение
4. Деловое общение
5. Духовное межличностное общение
6. *Манипулятивное общение*
7. Светское общение



Процесс общения

1. Потребность в общении
2. Ориентация в целях общения и в ситуации общения
3. Определение личности собеседника
4. Планирование (чаще бессознательное) темы, стиля общения
5. Реализация общения
6. Восприятие и оценка ответной реакции собеседника
7. Коррекция направления, стиля общения



Элементы процесса общения

- **Когнитивно-информационный**: прием и передача информации посредством вербальных и знаковых средств;
- **Аффективно-эмпатийный**: обмен информацией на эмоциональном уровне, регуляция эмоциональных состояний;
- **Регуляционно-поведенческий**: общение с позиции особенностей поведения субъектов;
- **Социально-перцептивный**: восприятие и познание субъектами друг друга в процессе общения



Внимание! Задание!

- Как Вы можете охарактеризовать соотношение понятий «коммуникация» и «общение»?
- Можно ли эти понятия считать синонимами или нет? Почему?



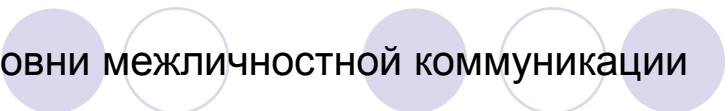
Функции коммуникаций 1 подход

- Информативная: передача истинных или ложных сведений;
- Интерактивная/побудительная: организация взаимодействия между людьми (согласованность действий, распределение функций, влияние на настроение, убеждения, поведение собеседника через внушение, приказ, просьбу, убеждение);
- Перцептивная: восприятие друг друга партнерами в ходе общения и установление на этой основе взаимопонимания;
- Экспрессивная: возбуждение или изменение характера эмоциональных переживаний.



Функции коммуникаций 2 подход

- Информационная: обмен сообщениями, мыслями, замыслами, решениями;
- Социальная: формирование и развитие культурных навыков взаимоотношения людей; формирование мнений, мировоззрений, реакции на события;
- Экспрессивная: стремление партнеров выразить и понять эмоциональные переживаний друг друга;
- Прагматическая: регламентирование поведения и деятельности человека, координация совместных действий;
- Интерпретативная: понимание своего партнера по коммуникации, его намерений, установок, переживаний, состояний.



Уровни межличностной коммуникации

Социально-ролевой уровень	Уровень делового общения	Интимно-личностный уровень
---------------------------	--------------------------	----------------------------



Внимание! Задание!

- Сравните два подхода к классификации функций коммуникации: что общего, в чем различия, каковы терминологические и содержательные особенности.
- Установите взаимосвязь между функциям коммуникаций и уровнями коммуникаций.



Коммуникации в менеджменте

- Организационные или связующие процессы в менеджменте:
 - Решения
 - Конфликты
 - **Коммуникации**



Классификация коммуникаций (Мескон М.)

1. **Коммуникации организации с внешней средой**: информация взаимодействия с внешней средой (потребителями, поставщиками, надзор за качеством, органы государственного регулирования, комитеты, политические группы и др.).
2. **Коммуникации внутри организации**



Коммуникации внутри организации

1. межуровневые коммуникации (вертикальные):

- по восходящей (снизу вверх);
- по нисходящей (сверху вниз);

2. горизонтальные коммуникации

- коммуникации между различными отделами (подразделениями)
- коммуникации «руководитель – подчиненный»
- коммуникации «руководитель – рабочая группа»
- неформальные коммуникации (слухи)



Внимание! Задание!

- Используя классификацию коммуникаций, опишите коммуникации Вашей организации.
- Все ли виды коммуникаций имеют место в Вашей организации?



Особенности неформальных коммуникаций

- воспринимаются служащими как более правдоподобные и надежные, чем сообщения менеджеров;
- слухи связаны друг с другом;
- слухи являются точными в более 70% случаев;
- информация по слухам доходит быстрее, чем по обычным каналам связи;



Особенности неформальных коммуникаций

- слухи являются предупреждающим моментом об организационных изменениях;
- слух – средство создания организационной культуры;
- слух способствует сплоченности коллектива;
- служащие очень часто используют слухи как источник информации;
- менеджерам следует проверять слухи, прежде чем пытаться их использовать.



Особенности неформальных коммуникаций

- Слухи – это «циркулирующая форма коммуникации», с помощью которой люди, находясь в неоднозначной ситуации, объединяются создавая разумную ее интерпретацию, сообщая используя при этом свои интеллектуальные возможности;
- Однократная воспроизводимость;
- Слухам невозможно противодействовать, они анонимны;
- К слухам также относятся анекдоты (байки) и сплетни;



Внимание! Вопрос!

- Какие примеры неформальных коммуникаций Вы можете привести применительно к Вашей организации?
- В какой степени особенности неформальных коммуникаций характерны для Вашей организации?



Классификация коммуникаций (Шеметов П. В.)

1. **внутриличностная коммуникация** – возникающая внутри самого индивидуума, т.е. он говорит сам с собою, является и отправителем и получателем;
2. **межличностная** – коммуникация с другим человеком; в этой коммуникации мы действуем как принимающая сторона и как отправляющая информацию.
3. **в малой группе** – возникает, когда небольшое количество людей собираются для реализации какой-либо цели. Каждый имеет равный шанс участвовать в дискуссии, может быть легко услышан и взаимодействовать с другими.



Классификация коммуникаций (Шеметов П. В.)

4. **общественная коммуникация** возникает при работе с аудиторией (собрания, пресс-конференции, церемонии). Возможности обратной связи ограничены.
5. **внутренняя оперативная коммуникация** состоит из структурированной информации внутри организации, направленной на достижение целей, связь между подразделениями в форме предоставления отчетов, информации и т.д.
6. **внешняя оперативная коммуникация** – между организацией и теми образованиями (другими организациями), которые существуют за ее пределами (государственные и региональные органы, общественность, конкуренты, потребители и т.д.).



Коммуникационный процесс

- это обмен информацией между двумя или более людьми, цель которого заключается в обеспечении понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщения.
- цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена.



Базовые элементы коммуникационного процесса

1. **отправитель** - лицо, генерирующее идеи или сообщаемое информацию и передающее ее;
2. **сообщение** – собственно информация, закодированная с помощью символов;
3. **канал** – средство передачи информации;
4. **получатель** – лицо, которому предназначена информация.



Этапы коммуникационного процесса

- **Зарождение идеи** – осознание той информации, которую необходимо передать;
- **Кодирование и выбор канала** – использование слов, жестов, интонации; речь, письменные материалы, электронная почта, видео; видеоконференции.
- **Передача** – физическая передача информации;
- **Декодирование** - перевод символов отправителя в мысли получателя.



Внимание! Задание!

- Используя понятие коммуникационного процесса, основные элементы и этапы, опишите коммуникационный процесс, с которым Вы наиболее часто сталкиваетесь в повседневной жизни.
- Сравните два подхода к определению структуры коммуникационного процесса.



Обратная связь

- это реакция на то, что было увидено, услышано, прочитано и т.д.; информация отсылается назад отправителю для того, чтобы оценить, как было понято сообщение;
- обратная связь может способствовать повышению эффективности обмена управленческой информацией.



Молчание как форма обратной связи

- Вас не поняли, информация не воспринята;
- Вы нарушили должностную иерархию;
- Вы чем-то обидели коммуникатора;
- Проявление невоспитанности получателя;
- Знак согласия.



Барьеры коммуникационного процесса: помехи и шум

- Теория информации: шум – это то, что искажает смысл;
- Виханский О. С., Наумов А. И.: шум – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания.



Барьеры коммуникационного процесса: помехи и шум А. Э. Петросян

- Помехи – факторы, нарушающие процесс передачи сообщения и образующие в нем пробелы и тем самым позволяющие полностью реконструировать первоначальный смысл, вложенный в него отравителем;
- Шумы – дополнительная («чужеродная») информация, накладываемая на сообщение и запутывающая его смысл.



Источники и примеры шума

Источники

- Средства коммуникационного процесса;
- Организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и др.)

Примеры

- Звуковые ошибки при произношении;
- Наличие более сильного параллельного сигнала;
- Языковые ошибки;
- Искажения в линиях связи;
- Добавления к посланию на различных уровнях и т.д.



Особенности межличностных коммуникаций (барьеры)

- восприятие;
- семантика;
- обмен невербальной информацией;
- некачественная обратная связь;
- плохое слушание.



Особенности межличностных коммуникаций: **восприятие**

- конфликт между сферами компетенций, основами суждений отправителя и получателя;
- избирательное восприятие информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей;
- информация, которая вступает в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, или полностью отторгается или не воспринимается совсем;
- социальные установки людей;
- коммуникационный климат;



Особенности межличностных коммуникаций: **семантика**

- Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами;
- «стимулы», «квота», «сотрудничество», «бюджет», «пост», «класс», «кадр», «партнер»;
- Национальные особенности.



Особенности межличностных коммуникаций: **невербальные преграды**

- «Вербальный» (лат. словесный) – это термин, обозначающий в психологии формы языкового материала.
- **невербальная коммуникация** – информация, передаваемая без использования слов;
- выражение лица, улыбка, одобрение, неодобрение, живой или остановившийся взгляд, жесты, прикосновения;



Информация без слов очень эффективна

- Тон голоса

63% эффекта – содержание информации;

34 % эффекта – то голоса;

- Выражение лица

45% эффекта – содержание сказанного;

55% эффекта – выражение лица.



Типы невербальной коммуникации

- движения тела (жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы)
- личные качества (строение тела, рост, вес, цвет волос и кожи, запах, манера одеваться и т.д.),
- манера помещения себя в пространстве (дистанционная близость в общении)
- организация физической среды (дизайн помещения, освещенность, физический шум),
- использование времени (опоздания, ранний приход, склонность заставлять себя ждать, соотношение времени и статуса и т.д.).



Особенности невербальных коммуникаций

- Экстра- и паралингвистика: интонация, модуляция высоты голоса, темп и ритм речи, тональность, тембр голоса, дикция;
- Кинесика – это зрительно воспринимаемые движения другого человека: мимика, взгляд, позы, жесты (коммуникативные, модальные, описательные), поклоны, походка, осанка;



Особенности невербальных коммуникаций

- Такесика – это динамичные прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, отталкивания, поцелуя, дотрагивания, поглаживания, дружеского объятия;
- Проксемика – это расположение людей в пространстве при общении и дистанция между ними
 - Интимная зона (15-45 см);
 - Личная или персональная зона (45 – 120 см),
 - Социальная зона (120 – 400 см);
 - Публичная зона (свыше 400 см).



Рекомендации по совершенствованию межличностных коммуникаций

- пояснение идей перед началом их передачи;
- восприятие потенциальных семантических барьеров (избегать двусмысленности поручений и заданий);
- следить за позами, жестами и интонациями;
- излучать эмпатию и открытость: эмпатия – это внимание к чувствам других людей, готовность «влезть в их шкуру»: каковы потребности человека, к которому я собираюсь обратиться, к какому он сегодня настроению и т.д.);
- добиваться установления обратной связи: задавать вопросы, даже можно записать кое-что для установления ясности.

Внимание! Задание!



- Приведите примеры межличностных барьеров в коммуникациях.
- Что Вам мешает воспринимать информацию в процессе общения?
- С какими невербальными преградами Вы сталкиваетесь наиболее часто?



Три вида слушания

- Пассивное;
- Активное;
- Эмпатическое.



Типы собеседника

- «вздорный человек»;
- «позитивный человек»;
- «всезнайка»;
- «болтун»;
- «трусика»;
- «неприступный собеседник»;
- «важная птица»;
- «незаинтересованный собеседник»;
- «почемучка».



Особенности организационных коммуникаций

- искажение сообщений;
- информационные перегрузки;
- неудовлетворительная структура организации;



Совершенствование организационных коммуникаций

- регулирование информационных потоков;
- управленческие действия;
- системы обратной связи;
- системы сбора предложений;
- информационные бюллетени;
- современные информационные технологии.



Внимание! Задание!

- Какие организационные барьеры характерны для Вашей организации?
- Как Вы можете оценить уровень коммуникаций в вашей организации?



Препятствия обмену информацией

П. В. Шеметов

- Языковой барьер: термины различных специализированных языков; новые слова; новые значения старых слов; технический жаргон; особенности письменного изложения информации;
- Компетенции участников обмена информацией: предвзятость (непринятие фактов); специализация работников;
- Различие статуса работников и самозащита инициатора информации (фильтрация при вертикальных коммуникациях);



Препятствия обмену информацией П. В. Шеметов

- Конфликт в процессе горизонтальных коммуникаций;
- Географическое расстояние между участниками обмена;
- Влияние другой работы (приоритеты в текущей работе подчиненных);



Препятствия обмену информацией П. В. Шеметов

- Специальные ограничения в распространении информации:
 - Защищенность (право на информацию, секретность, защита систем обработки данных);
 - Персонификация (информация только для определенных лиц);
 - Допустимость средств связи (только личная встреча, только телефон и т.п.);
 - Предельная пропускная способность каналов информации (количество каналов. Скорость передачи, допустимость, емкость и быстродействие памяти).



Организационная культура - это

- набор допущений, убеждений, ценностей и норм, которые разделяются всеми членами организации;
- сложная композиция важных предположений (часто не поддающихся формулированию), **бездоказательно принимаемых и разделяемых** членами группы или организации;
- принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, *предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы*, лежащие в основе взаимодействия как внутри организации, так и за ее пределами.



Свойства организационной культуры

- важный элемент условий труда
- имеет абстрактный характер
- динамическое системное понятие



Определение организационной культуры

- фундаментальное предположение относительно организационных ценностей, норм, языка, символов, ритуалов и мифов, которые придают смысл членству в организации, и они вместе принимаются группой как руководство к ожидаемому поведению
- (то, как мы поступаем; система отдельных убеждений, ценностей и предположений, которые есть у каждого; как мы общаемся; чего мы ожидаем от людей и от общения с ними).



Организационные субкультуры

- это локальные подсистемы ценностей и предположений, которые формируют общие интересы небольших групп людей в пределах организации.
- Потенциальные воздействия субкультур:
 - могут служить для расширения доминирующей культуры;
 - могут быть независимы от доминирующей культуры;
 - могут функционировать как противоположная культура;



Элементы организационной культуры

1. **Предположения** определяют видение окружающей среды (группы, организация, общество, мир) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения);
2. **Ценности** (ценностные ориентации) определяют то, что «допустимо» и «недопустимо»: например, «клиент всегда прав» или, наоборот.
3. **Символика** – атрибут, посредством которого ценностные ориентации передаются членам организации: специальные документы или «ходячие» истории, легенды и мифы



Таким образом,

- **организационная культура** – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Факторы, определяющие организационную культуру



- Отношение к сотрудникам (подчеркивание значимости людей), информационная политика, пропаганда своих ценностей, фирменной философии;
- Отношения с клиентами и конкурентами;
- Работа на конкретных местах, наличие системы карьеры, критерии продвижения;
- Наличие устойчивых заповедей, норм поведения;

Подходы к содержанию организационной культуры: трехуровневая модель Эдварда Шайна



Подходы к содержанию организационной культуры: трехуровневая модель Эдварда Шайна



1. **«поверхностный» или «символический уровень»** отражает видимые внешние факты: технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, все то, что мы можем воспринять через 5 чувств;
2. **«подповерхностный» уровень:** ценности и верования, разделяемые членами организации;
3. **«глубинный» уровень** включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе

Управляющие воздействия по созданию культуры



1. Создание письменной истории, заказ фирменных значков в рекламном агентстве (атрибуты);
2. Цель – формирование общего видения, миссии организации, ее целей, путей стратегического развития (корпоративные мероприятия: праздники, спортивные состязания, выезды за город, тренинги и др.);
3. Замена носителей национальной культуры – замена управленческой команды

Подходы к содержанию организационной культуры: Ф. Харрис, Р. Моран



- | | |
|--|--|
| <p>1. Осознание себя и своего места в организации (сдержанность – проявление эмоций; индивидуализм – сотрудничество);</p> <p>2. Коммуникационная система и язык общения (жаргон, аббревиатуры, жесты, информационная политика);</p> <p>3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа, спецодежда, деловой стиль, опрятность, косметика, прическа и др.);</p> | <p>4. Что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания, дотация на питание, периодичность, продолжительность, вместе или раздельно);</p> <p>5. Осознание времени, отношение к нему и его использование (точность и относительность, соблюдение временного распорядка, поощрение за это);</p> <p>6. Взаимоотношения между людьми: по возрасту, полу, мудрости, интеллекту, опыту, знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству, формализация отношений, пути разрешения конфликтов</p> |
|--|--|

Подходы к содержанию организационной культуры: Ф. Харрис, Р. Моран



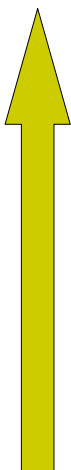
- | | |
|---|---|
| <p>7. Ценности: ориентиры (что хорошо и что плохо) и нормы (предположения и ожидания в отношении определенного поведения);</p> <p>8. Вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (в руководство, успех, в справедливость; отношение к коллегам, к клиентам, конкурентам, злу, насилию, агрессии; влияние религии и морали);</p> | <p>9. Процесс развития работника и научение: бездумное или осознанное выполнение работы, ориентация на интеллект или силу, отказ от логики, подходы к объяснению причин;</p> <p>10. Трудовая этика и мотивирование: отношение к работе и ответственность, чистота рабочего места, привычки по работе, оценка работы и вознаграждения, индивидуальная или групповая работа, продвижение.</p> |
|---|---|



Внимание! Задание!

- Приведите примеры проявления организационной культуры в конкретных организациях.
- О чем говорят Ваши наблюдения?

Эффективность методов изменения организационной культуры



- Поддержка высшим руководством;
- Обучение работников;
- Поощрение желаемого поведения,
- Использование истории и мифов организации,
- Публичное признание заслуг агентов перемен,
- Широкое использование новых лозунгов,
- Введение должности менеджера по культуре

Управление организационной культурой



Результаты управления организационной культурой

1. **Финансовые показатели:** рост прибыли;
2. **Производственные показатели:**
 - Рост продуктивности,
 - Инновации продуктов,
 - Адекватная адаптация к окружающей среде;
3. **Психологические показатели:**
 - Лояльность персонала,
 - Высокая степень удовлетворенности работой,
 - Высокая самооценка персонала,
 - Отсутствие напряженности между управленцами разных уровней иерархии,
 - Отсутствие симптомов стресса у работников.

6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

Конфликт - несогласие между двумя или более сторонами

Факторы, порождающие конфликты

- Организационные факторы:
 - Различие во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей;
- Эмоциональные факторы:
 - Недоверие к человеку, чувство угрозы. Страх, зависть, ненависть, злоба и т.п.

По степени влияния на эффективность организации конфликты классифицируются на:

- **функциональные:** ведут к повышению эффективности организации, т.е. помогают выявить разные точки зрения, дают дополнительную информацию, помогают определить большое количество альтернатив и т.д.;
- **дисфункциональные:** приводят к снижению эффективности организации, группового сотрудничества, личной удовлетворенности.

В зависимости от участников конфликта

- внутриличностный
- межличностный
- между личностью и группой
- межгрупповой

Причины конфликтов в организации

- ограниченность ресурсов;
- взаимозависимость заданий;
- различия в целях;
- различия в представлениях и ценностях;
- различия в манере поведения и жизненном опыте;
- неудовлетворительная система коммуникаций.



Структурные методы разрешения конфликтов

- разъяснение требований к работе (какие результаты ожидаются от каждого работника и подразделения в целом, кто получает какую информацию и кто какую информацию предоставляет, наличие регламентирующих документов и т.д.);
- использование координационных механизмов (установление иерархии полномочий, использование служб, осуществляющих связь между функциями, совещания между отделами и т.д.);
- установление общеорганизационных комплексных целей (направление усилий всех работников на достижение общей цели организации);
- использование системы вознаграждений;



Межличностные методы разрешения конфликтов

- уклонение, когда человек стремится уйти от конфликта (умнее тот, кто первый замолчит);
- сглаживание (да ладно тебе);
- принуждение (давай мириться или руководитель принуждает принять свою точку зрения);
- компромисс (принятие точки зрения одной из сторон);
- **решение проблемы** - признание различий во мнениях, готовность ознакомиться с другими точками зрения, чтобы понять причины конфликта, найти курс действий, приемлемый для всех сторон.

Позитивный характер конфликта – благоприятные последствия

- Повышение мотивации на достижение поставленных перед группой целей (дополнительная энергия, выход из пассивного состояния);
- Улучшение понимания отношений и позиций в группе, роли и места индивида в группе, задач группы;
- Созидательная роль в деле поиска новых путей функционирования группы, поиска новых идей для построения новой модели взаимоотношений;
- Проявление межличностных отношений, предотвращение возможного негативного обострения в будущем.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

а) Основная литература

Организационное поведение: Учебник для вузов. 2-е изд., доп. и перераб./Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой.- СПб.: Питер, 2010.-464с.

Глумаков В.Н. Организационное поведение: Учебное пособие.-2е изд.-М.: Вузовский учебник, 2011.-352с.

Спивак В.А. Организационное поведение: учеб.пособие. М.: Эксмо, 2009.-320с.

б) Дополнительная литература

Соколова М.И. Организационное поведение: управление поведением людей в организации: учебник. - Москва: Проспект, 2011.-272 с.

Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте: пер.с англ./ под ред. Ю.Н.Каптуревского.СПб.:Питер, 2000.

в) периодическая печать (журналы):

1. Проблемы теории и практики управления;
2. Менеджмент в России и за рубежом;
3. Консультант директора;
3. Искусство управления;
4. Секрет фирмы
5. Управление персоналом и др.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Учебное пособие по дисциплине «Организационное поведение» направлено на приобретение управленческих компетенций, связанных с выбором стиля управления, разработкой программы мотивации персонала, выработкой лидерских качеств, развитием навыков индивидуальной эффективности и командной работы.

Учебное пособие включает такие разделы, как система и модели организационного поведения, эволюция организационного поведения, особенности индивидуального и группового поведения, лидерство и власть, управление коммуникациями и организационная культура, управление конфликтами.

Задания, представленные в учебном пособии в процессе изложения материала, направлены на формирование профессиональных компетенций и развитие творческого мышления студентов в целях обеспечения соответствия подготовки специалистов предъявляемым требованиям

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. 670 с.
2. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2005. – 670 с.
3. Мескон М.Х., Альберт М., Хедуори Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2007. 702 с.
4. Ньестром Д, Дэвис К. Организационное поведение. 5-е изд. перераб. и доп. М. Интер-Вал. 2005. 446 с.
5. Теория менеджмента: учебник для вузов / под ред. А. М. Лялина. СПб.: Питер, 2009. 464 с.
6. Федорова Н.В. Организационное поведение.: Учеб. пособие. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2001. 80 с.
7. Шеметов П. В. Менеджмент: управление организационными системами: учеб. пособие / П. В. Шеметов, Л. Е. Чередникова, С. В. Петухова М.: Издательство «Омега-Л», 2007. 406 с.
8. <http://kpip.kbsu.ru/ps/glava10.html>
9. http://www.e-biblio.ru/book/bib/13_UMK
10. <http://www.e-college.ru/xbooks/xbook085>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ВВЕДЕНИЕ. СИСТЕМА И МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	4
2. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ	26
3. МОТИВАЦИЯ	76
4. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ	92
5. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	102
6. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ	141
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА	145
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	146
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	146

Учебное издание

Логунова Ирина Валериевна
Володина Наталия Леонидовна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

В авторской редакции
Подписано к изданию 30.04.2012.
Объем данных 2 828 КБ

ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический
университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14