

Министерство образования Российской Федерации

АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Экономический факультет

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие в схемах и графиках

Благовещенск 2003

ББК 65.050.2Я73

064

Печатается по
решению
редакционно-
издательского совета
Амурского

В.П. Федун (составитель)

Организационное поведение: Учебное пособие в схемах...-
Благовещенск. Амурский государственный университет. 2003.

Предлагаемое учебное пособие призвано обеспечить понимание, усвоение и систематизацию материалов курса. Пособие предназначено для студентов, слушателей курсов повышения квалификации.

Рецензент: В.Н. Севостьянов

Амурский государственный университет, 2003

ВВЕДЕНИЕ

В современных концепциях менеджмента существенное внимание уделяется управлению человеческими ресурсами, которые превратились в основной фактор конкурентоспособности компании.

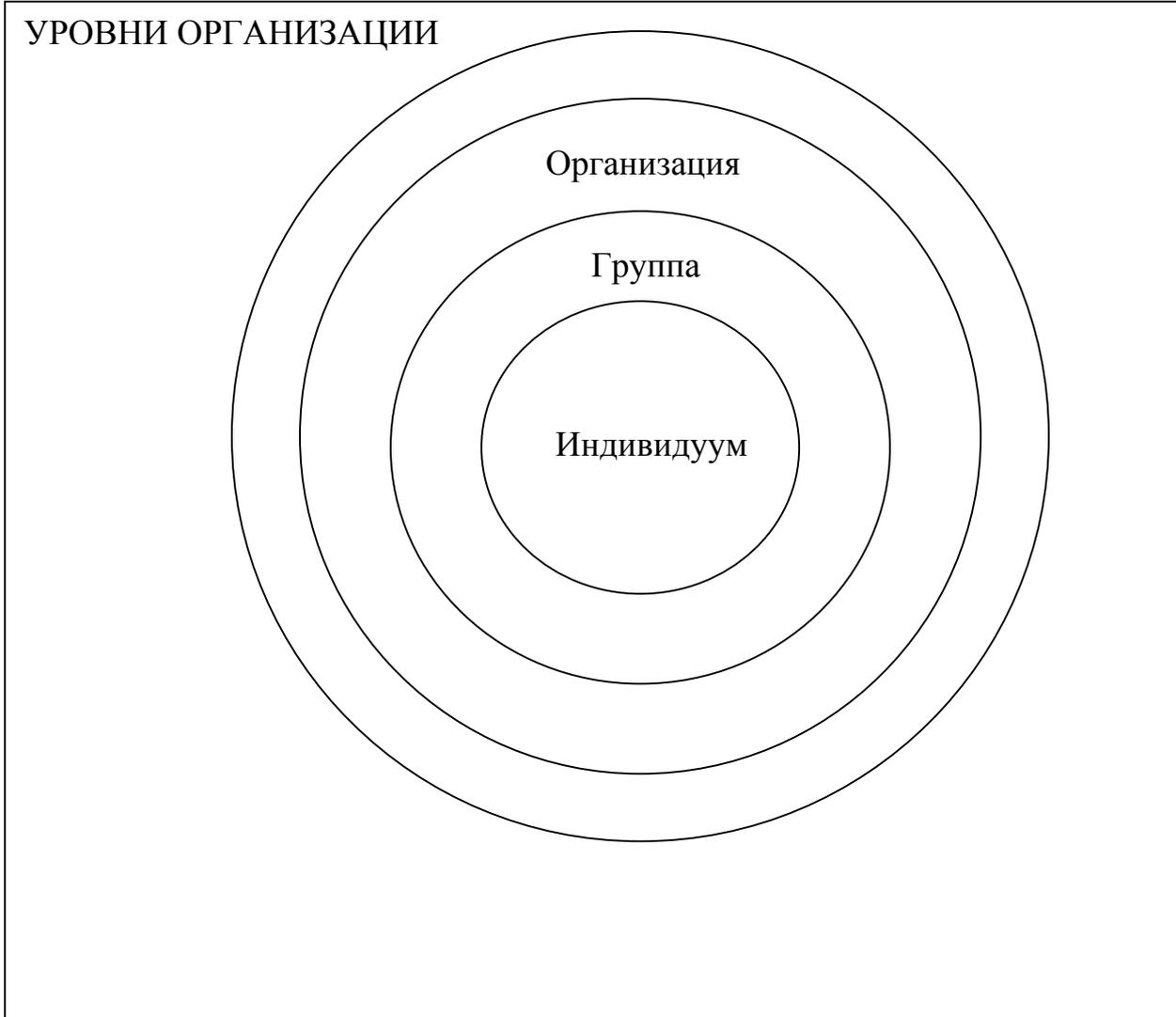
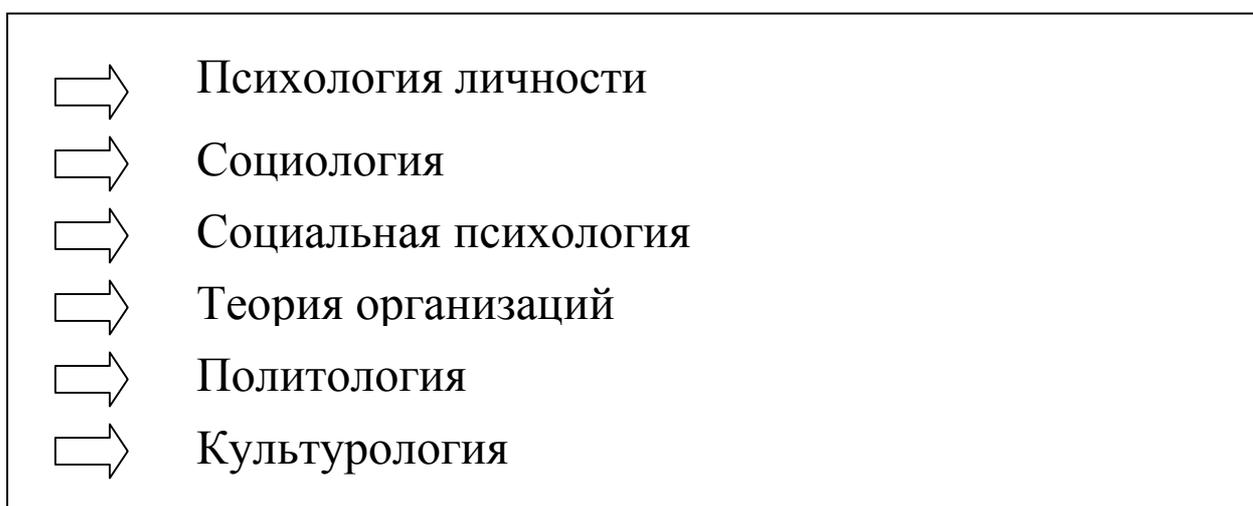
Особый интерес представляют проблемы изучения и регулирования поведения людей организации, и ориентации их деятельности на достижение целей организации.

Основная цель данного пособия освоение сложного для экономистов материала путем его визуализации. Пособие призвано помочь систематизировать и обобщить информацию, изложенную в различных источниках, как зарубежных, так и отечественных. Материал представлен в виде рисунков, схем, графиков, которые отражают основные типы курса “Организационное поведение” и размещение в соответствии с рабочей программой и государственным стандартом по специальности 06.11.00. “Менеджмент”.

Образно – схематическое представление учебного курса ускорит подготовку к зачету и экзамену, поможет написать контрольную работу и самостоятельно освоить материал учебника.

Использование электронной версии данного пособия параллельно и по ходу изложения лекционного курса позволит повысить эффективность освоения лекционного курса.

Пособие предназначено для студентов дневной, заочной и сокращенной форм обучения в вузе.

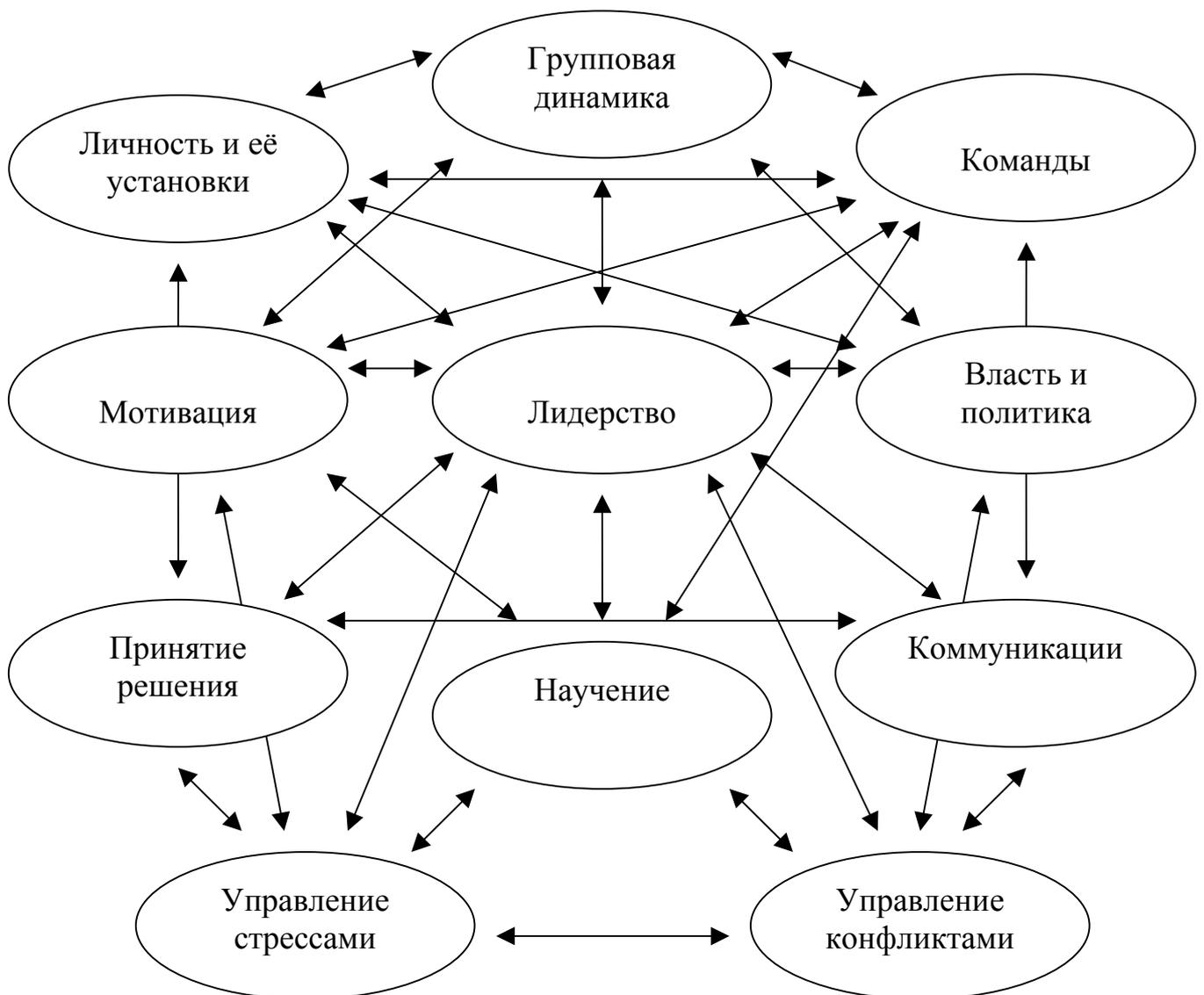
ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**СЛАЙД 1.1.****ИСТОЧНИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ****СЛАЙД 1.2.**

СЛАЙД 1.5.

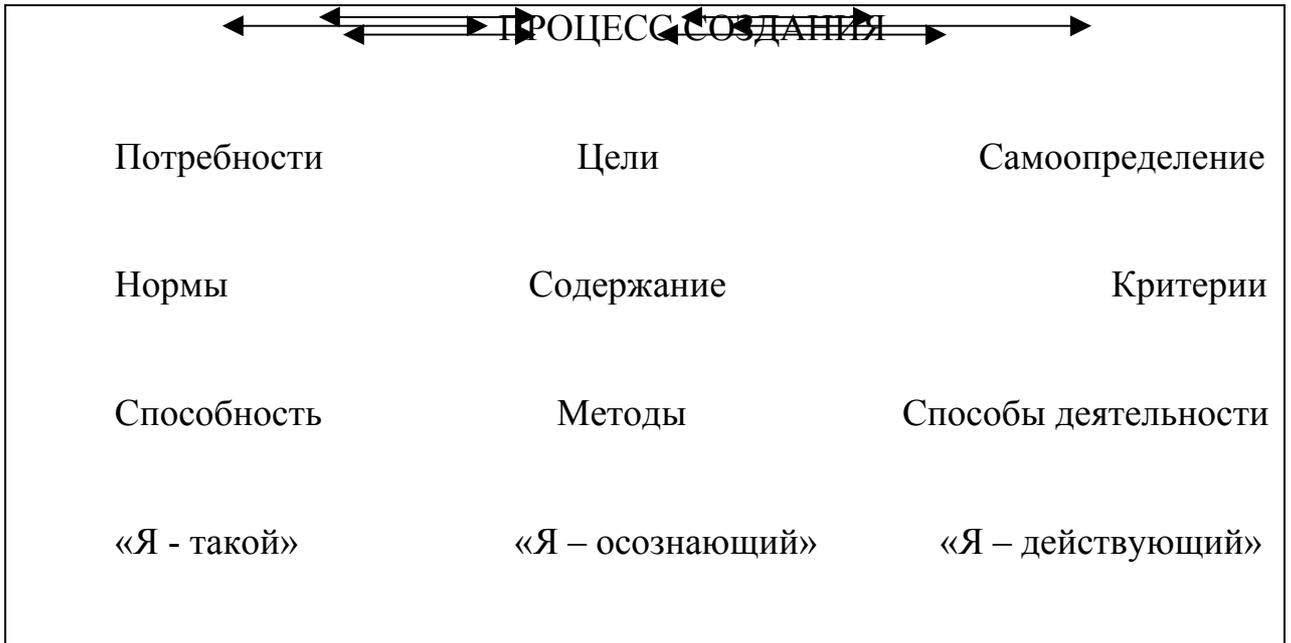


СЛАЙД 1.6.

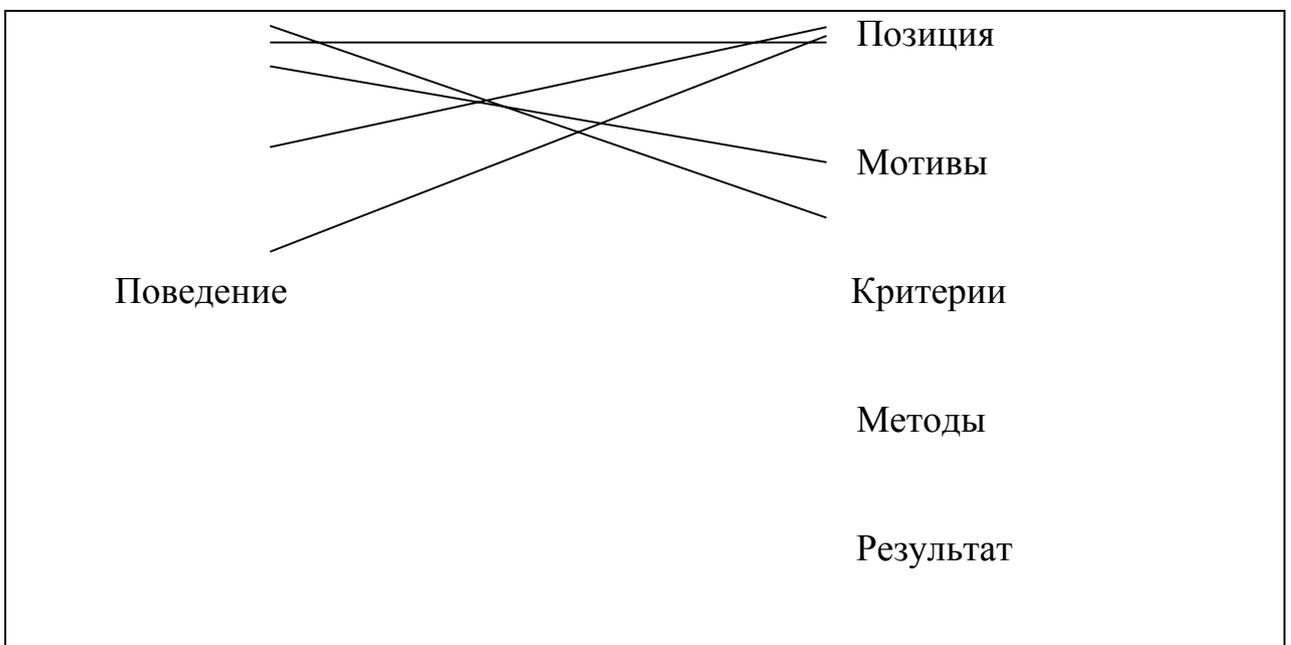
ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



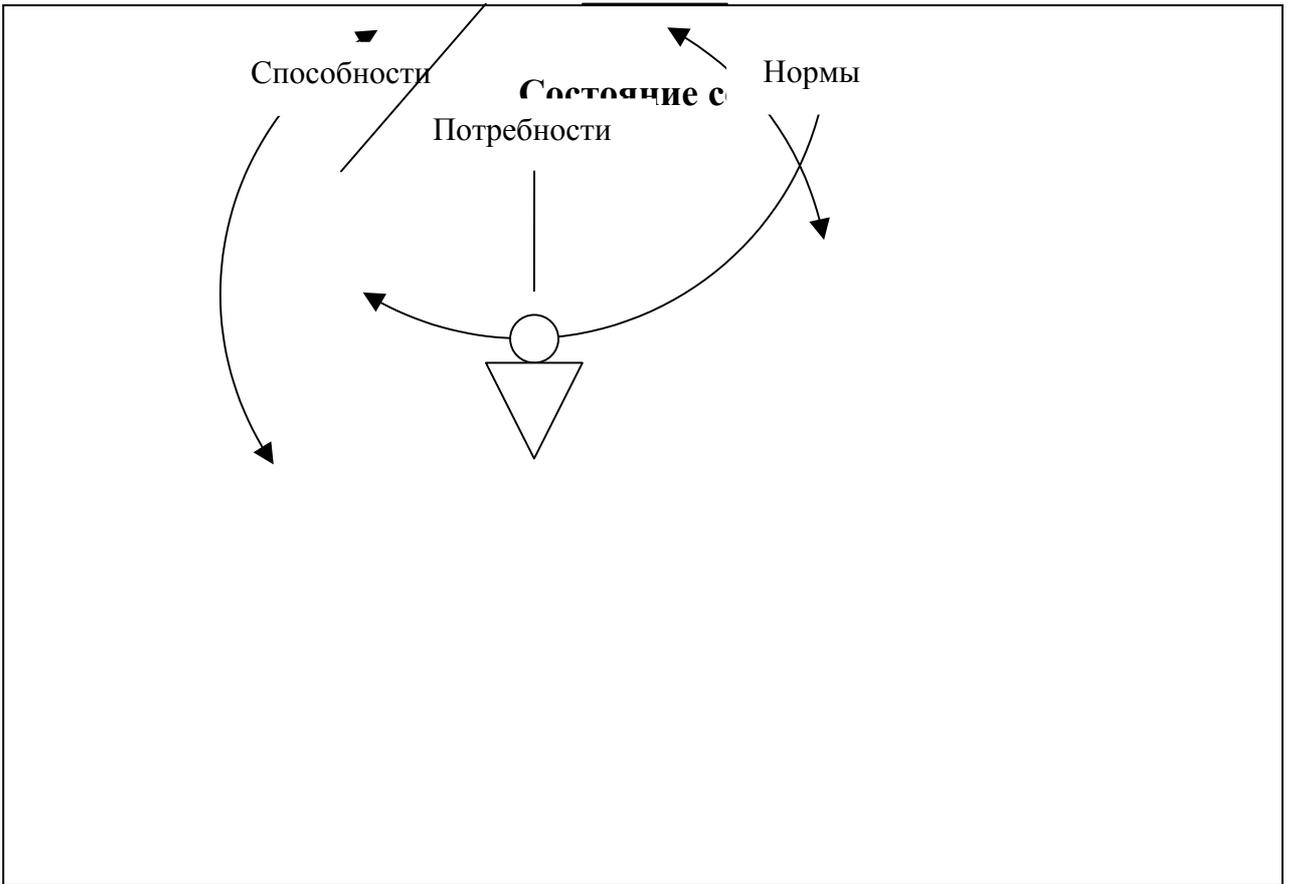
ТЕМА 2. ТЕОРИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ
СЛАЙД 2.1.



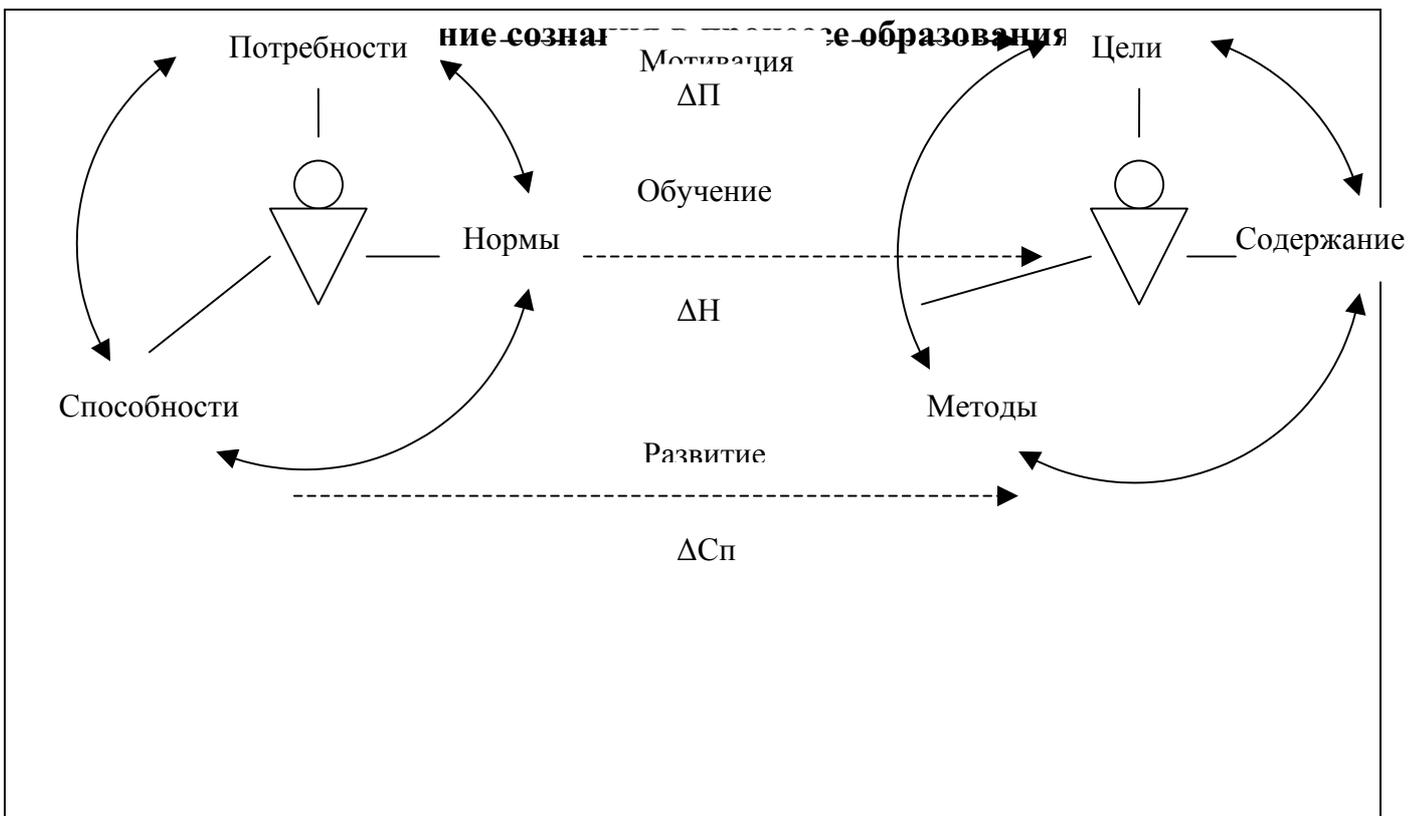
СЛАЙД 2.2.



СЛАЙД 2.3.

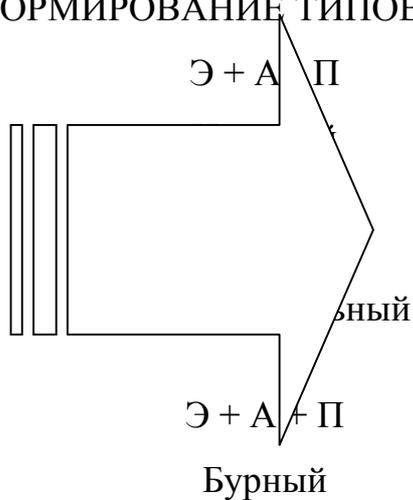


СЛАЙД 2.4.



СЛАЙД 2.5.

ФОРМИРОВАНИЕ ТИПОВ ХАРАКТЕРА



Э + А + В
 Страстный

Э – А + П
 Сангвиник

Э – А + В
 Флегматик

Э – А - П
 Беспечный

Э – А - В
 Апатичный

Эмоциональность
 (Э+ Э-)

Активность
 (А+ А-)

Первичность/

Вторичность

Характеристика четырех шкал предпочтений человека
ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Восстановление энергии	<p align="center">Экстраверт</p> <p>Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей)</p>	<p align="center">Интроверт</p> <p>Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мыслей, эмоций, впечатлений)</p>
Сбор информации	<p align="center">Сенсорик</p> <p>Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание прежде всего на реальное</p>	<p align="center">Интуит</p> <p>Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности</p>
Принятие решений	<p align="center">Логик</p> <p>Принимает решения «головой», основываясь на логике и объективных соображениях</p>	<p align="center">Этик</p> <p>Принимает решения «сердцем», основываясь на личных и субъективных ценностях</p>
Образ жизни	<p align="center">Рациональный тип</p> <p>Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни</p>	<p align="center">Иррациональный тип</p> <p>Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни, пренебрегает личным планированием и распорядком дня</p>

СЛАЙД 3.1.

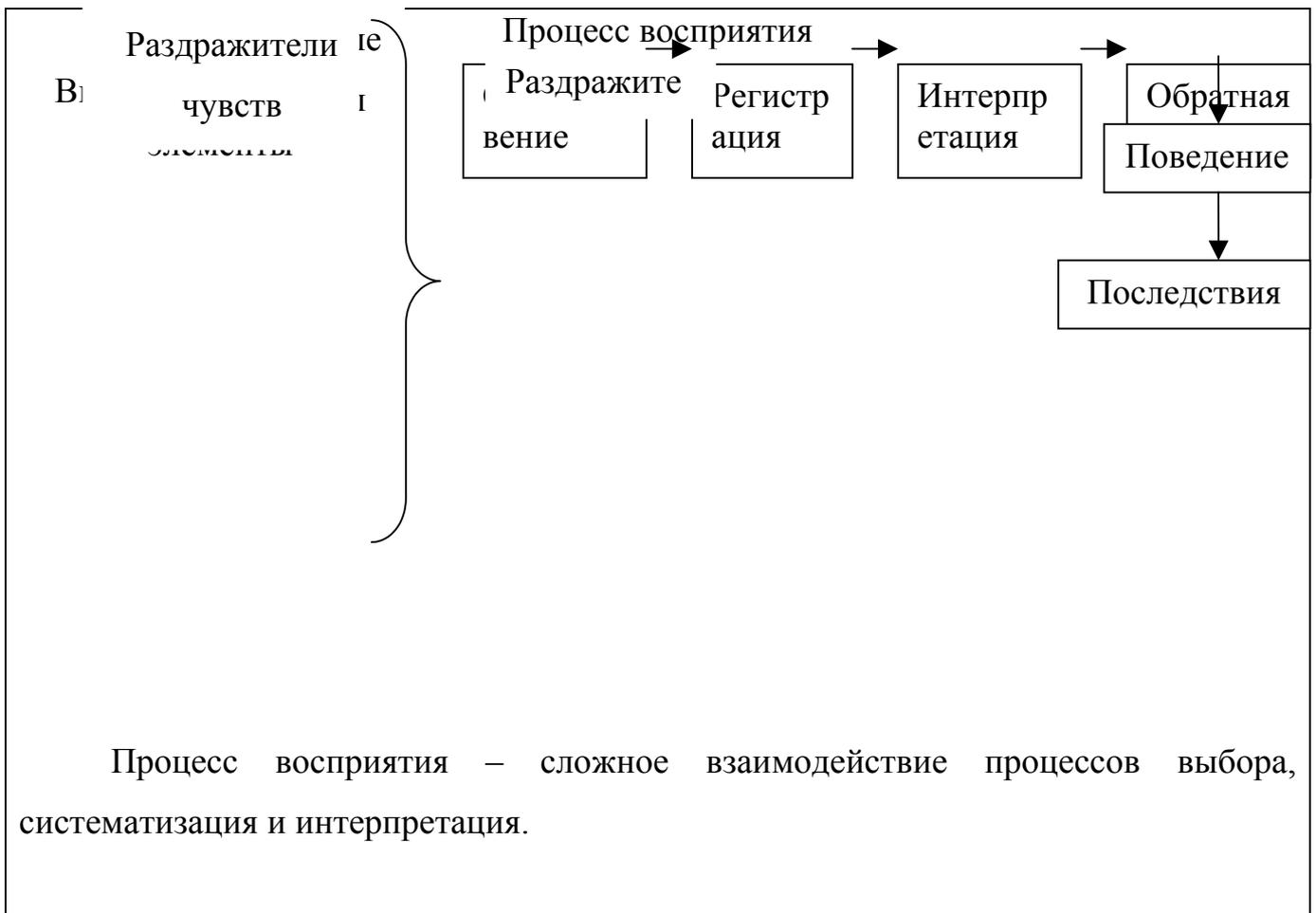
Личность – целостная совокупность черт и качеств человека, определяющих его восприятие самого себя и его воздействия на других людей, проявляющееся во взаимодействии человека и ситуации.

СЛАЙД 3.2.

Характеристика личности

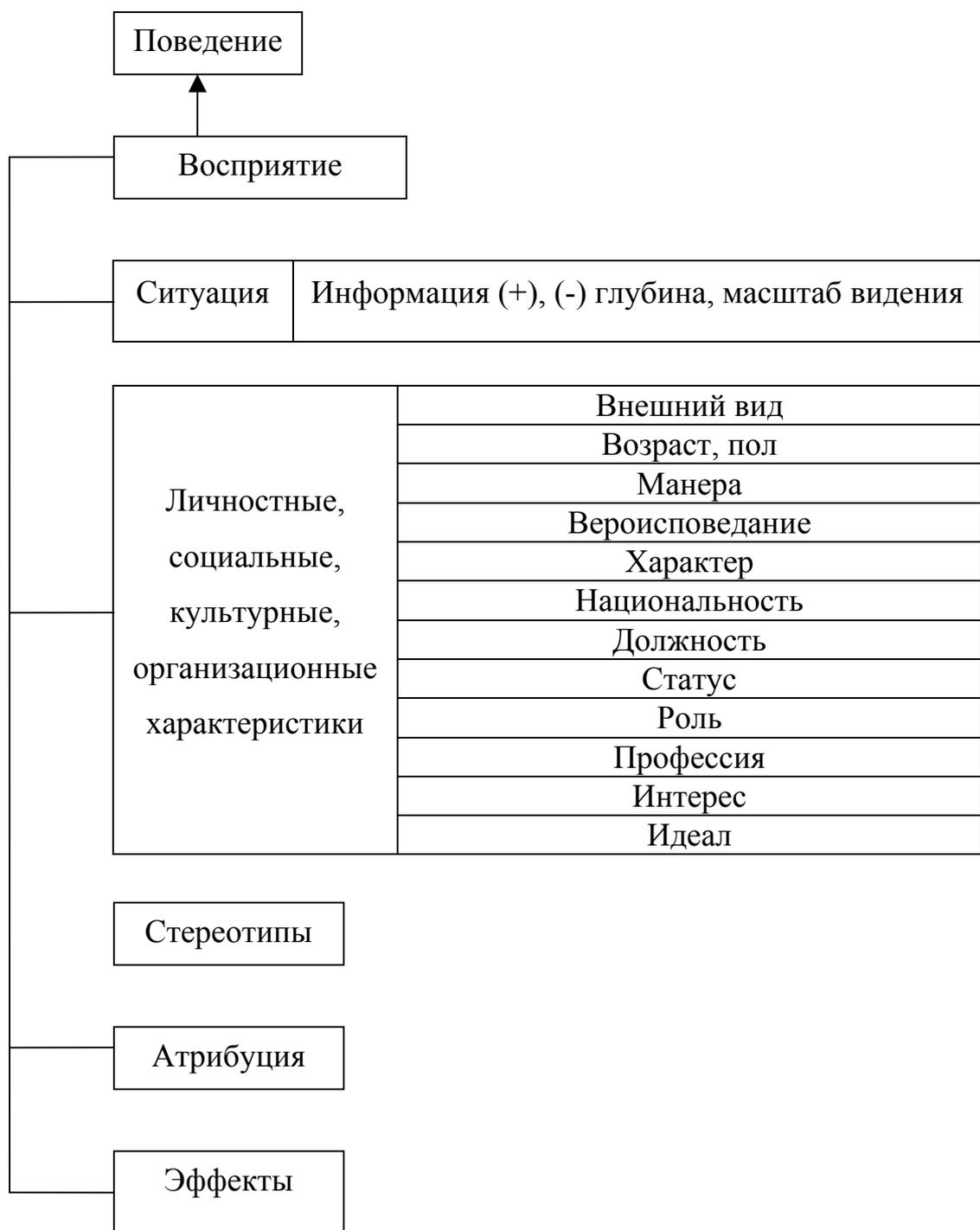
1. Направленность
2. Способности
3. Характер

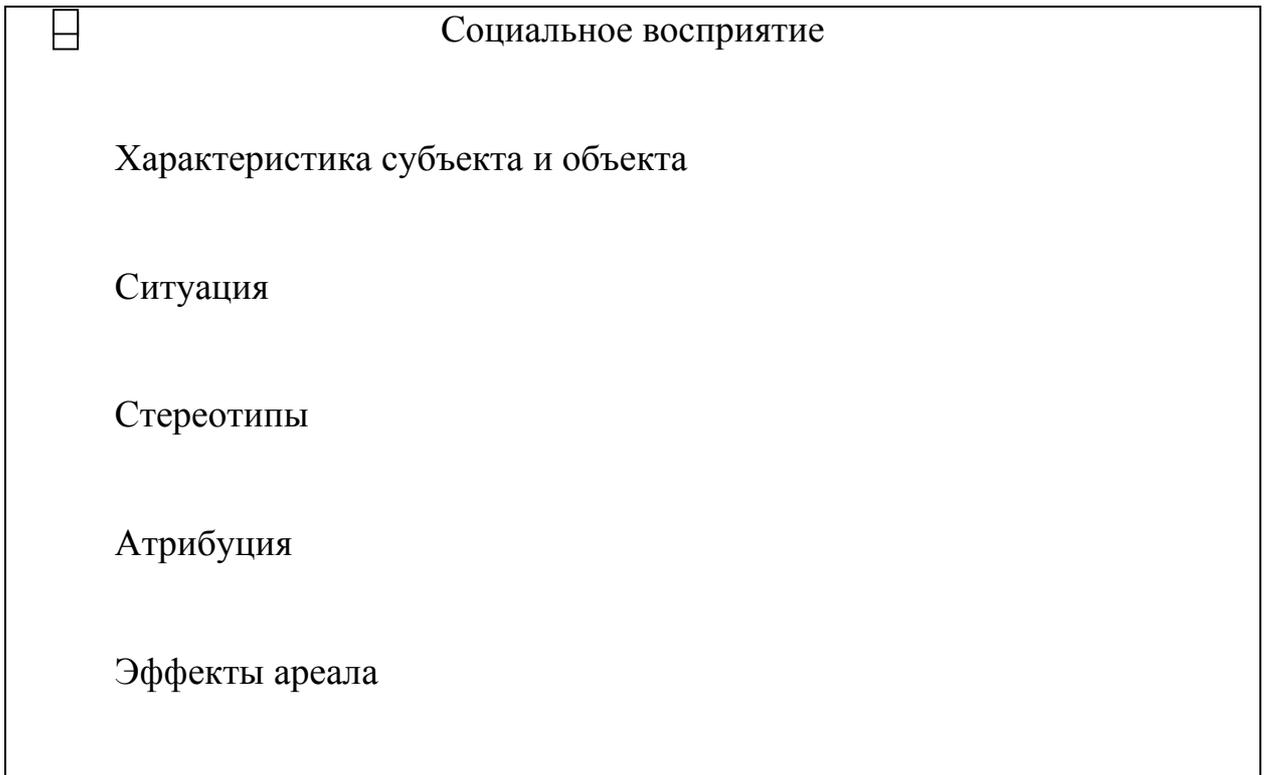
СЛАЙД 3.4.



СЛАЙД 3.5.

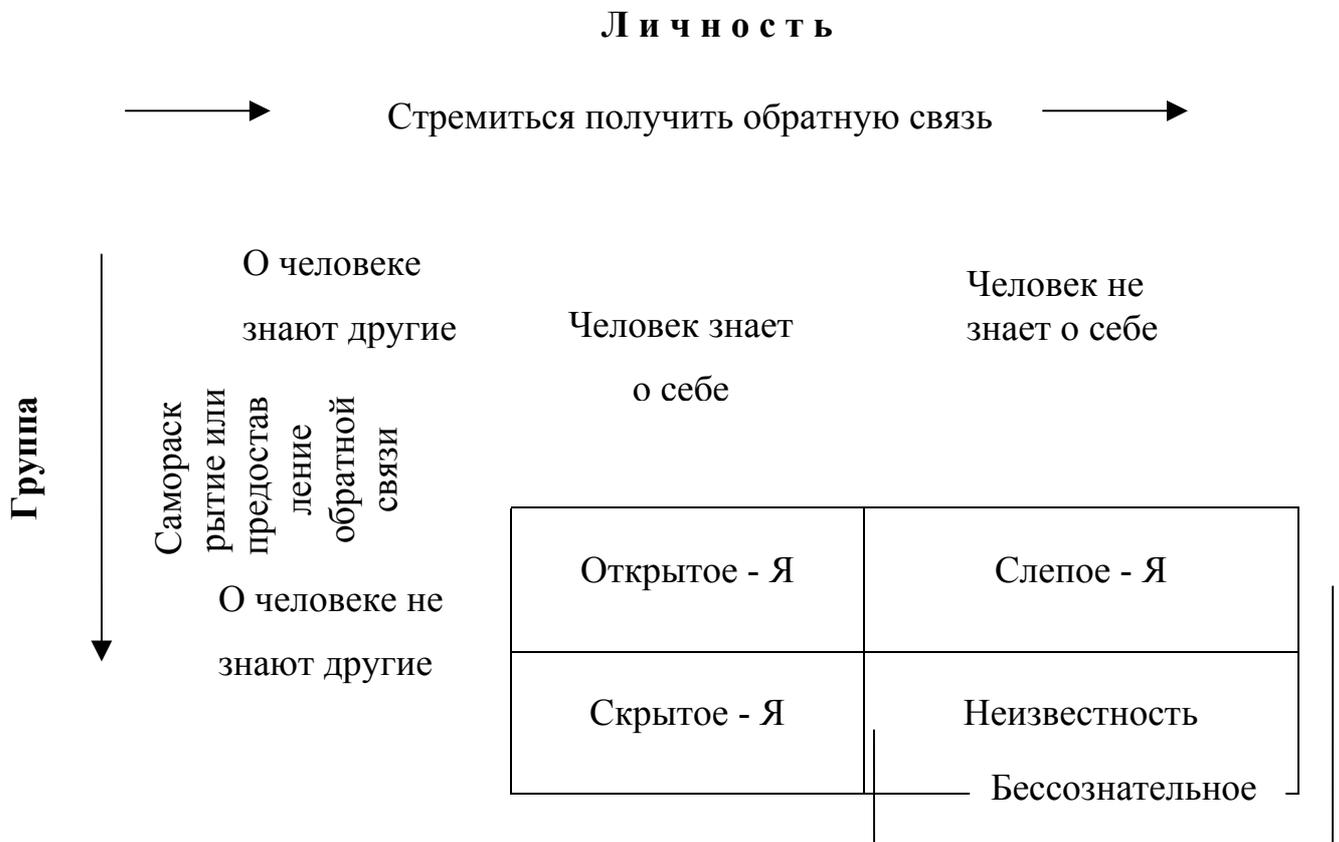
Восприятие и поведение





СЛАЙД 3.7.

ОКНО ДЖОХАРИ



СЛАЙД 3.8.

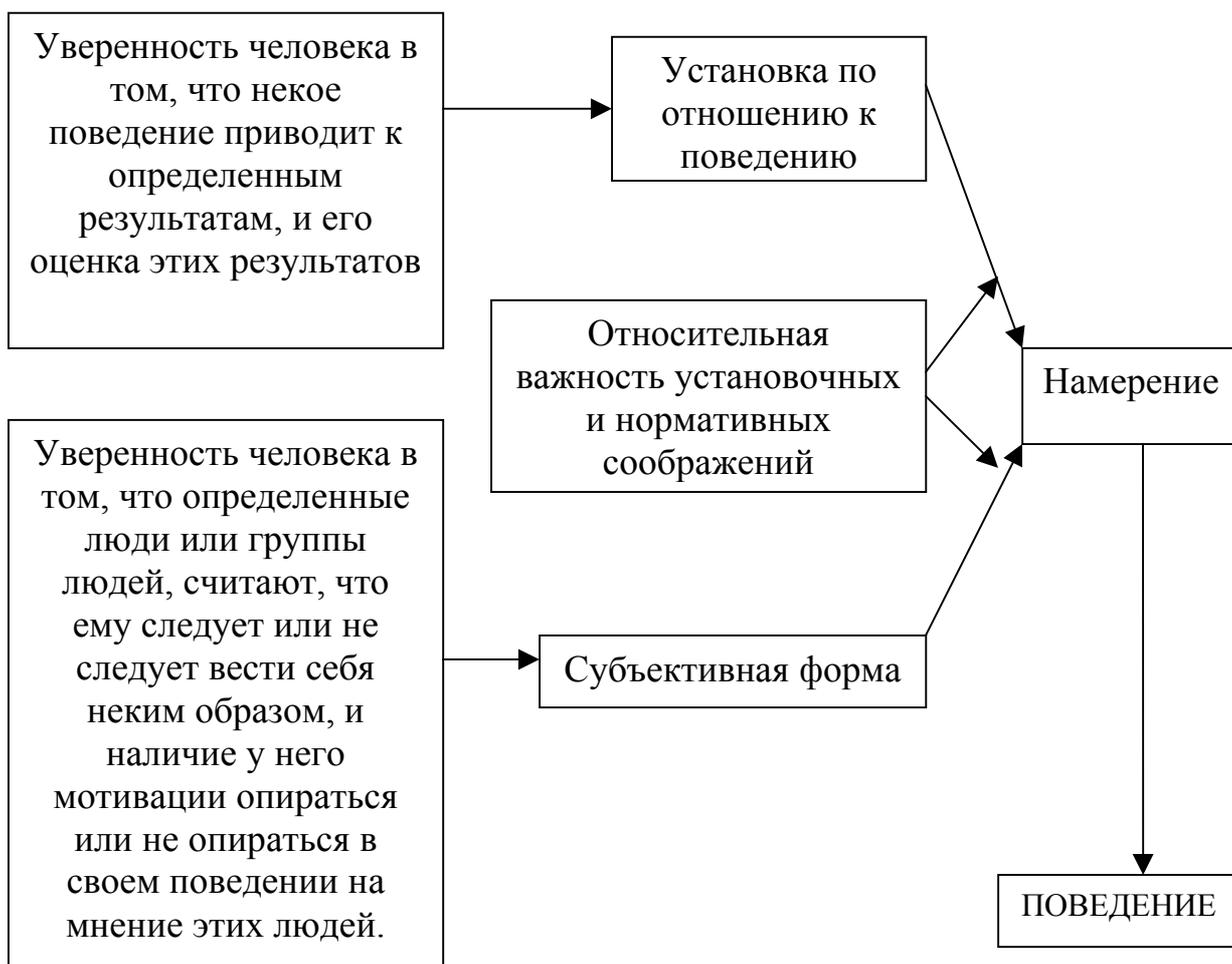
ЦЕННОСТИ И УСТАНОВКИ: ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Ценности – компоненты социальной системы, наделяемые особым значением в индивидуальном или общественном сознании и вследствие этого регулирующие общественное поведение.

Установка – устойчивая предрасположенность к определенной эмоциональной или когнитивной оценке предмета или явления.

СЛАЙД 3.9.

ТЕОРИЯ КОГНИТИВНОГО ОПОСРЕДОВАНИЯ ДЕЙСТВИЯ



СЛАЙД 3.10.

ФУНКЦИИ УСТАНОВОК

- ✧ Функция приспособления
- ✧ Функция защиты собственного эго
- ✧ Функция выражения ценностных ориентаций
- ✧ Познавательная функция

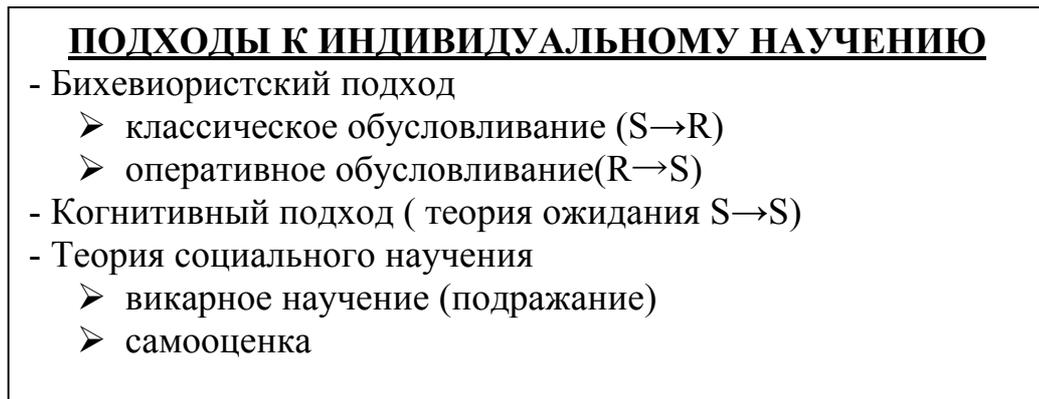
СЛАЙД 3.11.

МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ УСТАНОВОК

- ✧ Предоставление новой информации
- ✧ Воздействие страхом
- ✧ Устранение несоответствий
- ✧ Влияние друзей или коллег
- ✧ Привлечение к сотрудничеству

ТЕМА 4. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И СОЦИАЛЬНОЕ НАУЧЕНИЕ

СЛАЙД 4.1.

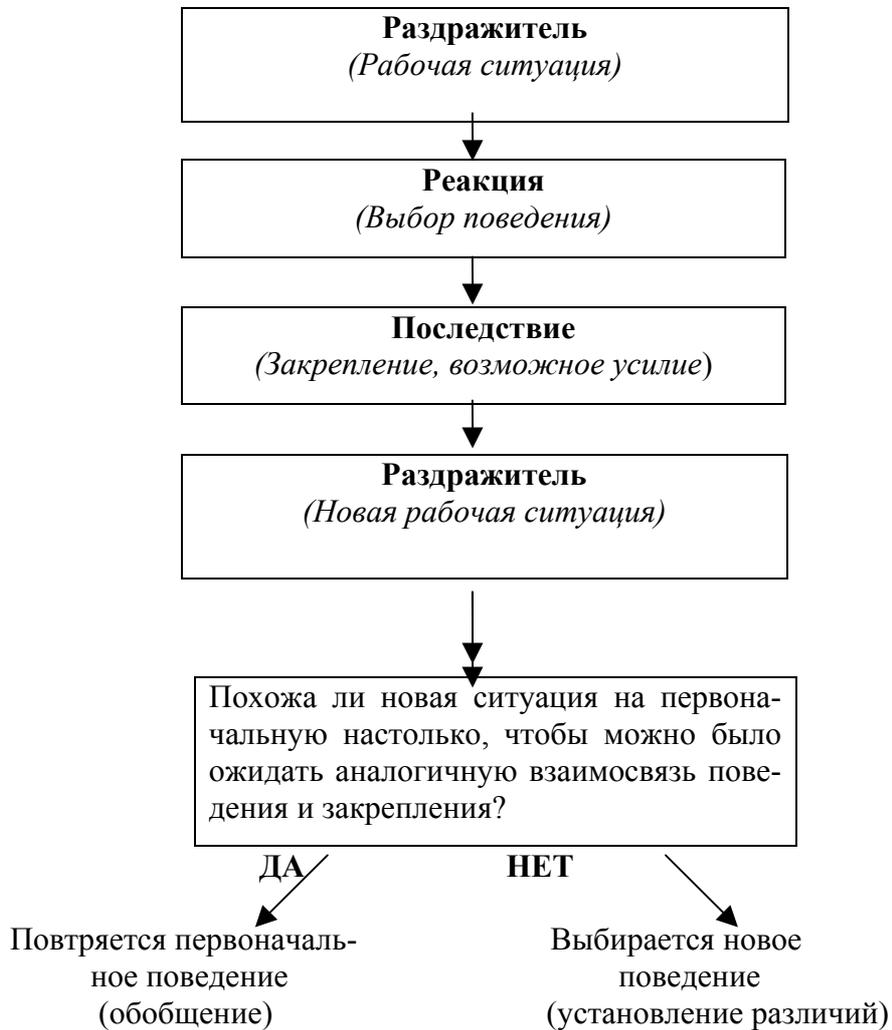


СЛАЙД 4.2.

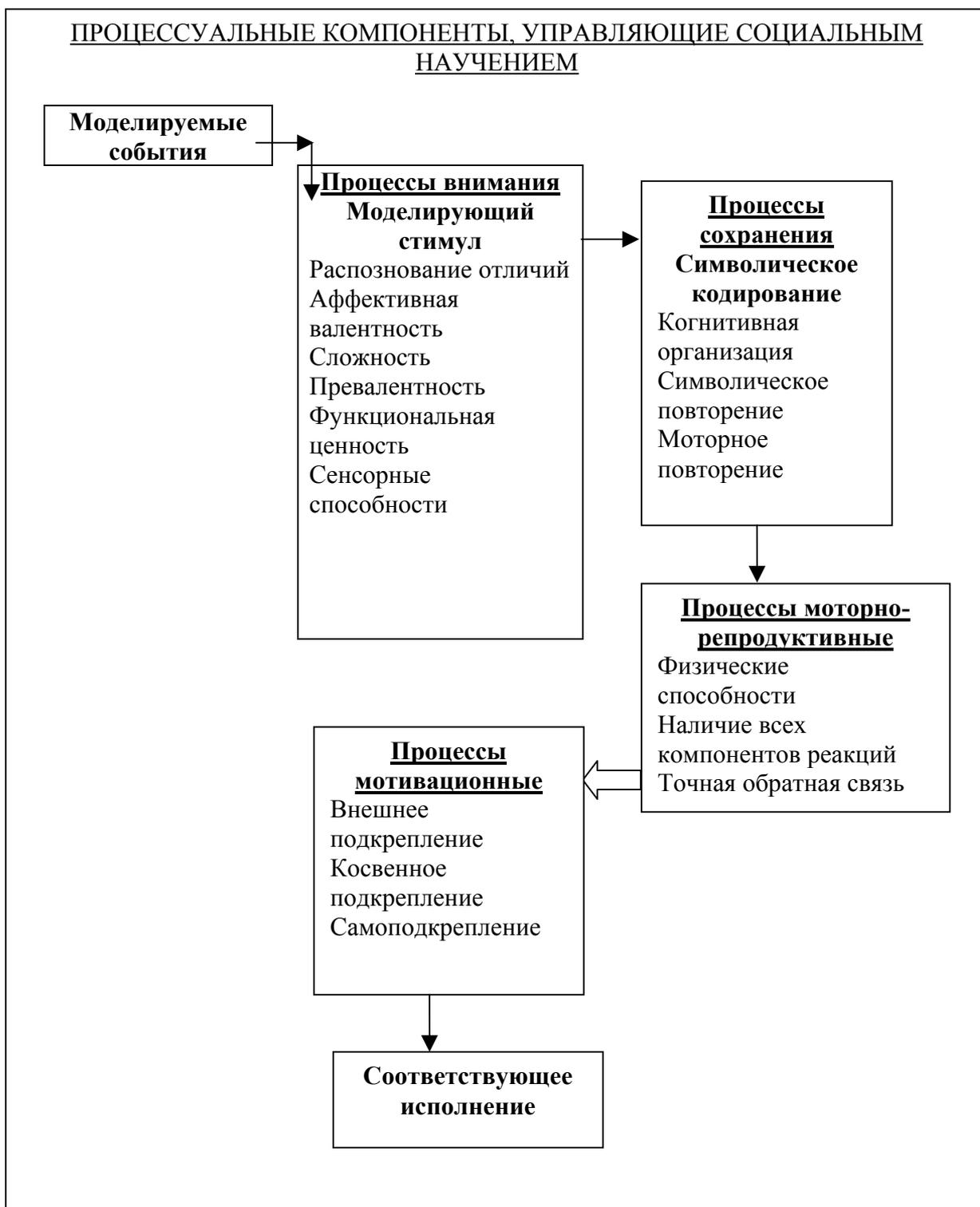


СЛАЙД 4.3

ОБОБЩЕНИЕ РАЗДРАЖИТЕЛЕЙ (СТИМУЛОВ) И УСТАНОВЛЕНИЕ РАЗЛИЧИЙ



ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ, УПРАВЛЯЮЩИЕ СОЦИАЛЬНЫМ
НАУЧЕНИЕМ



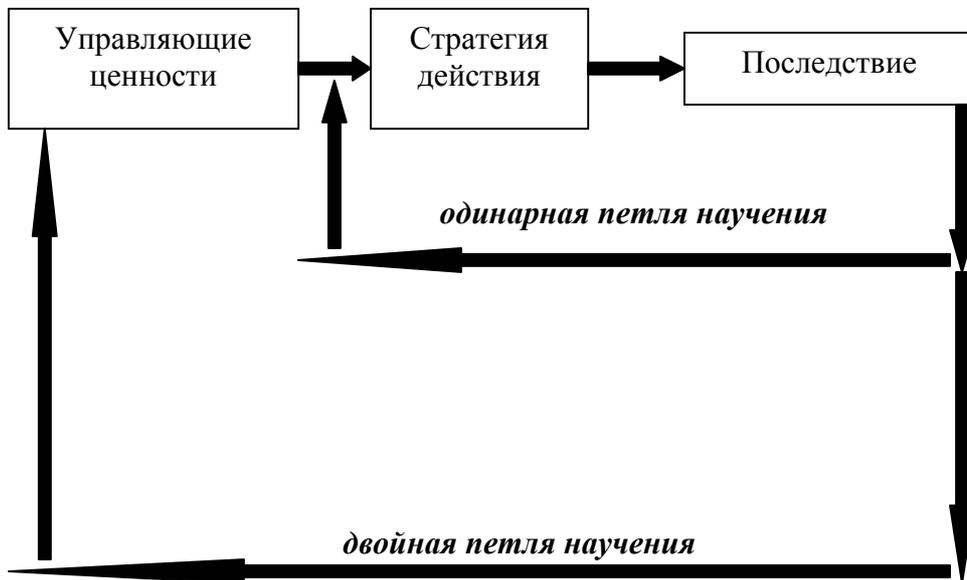


ЭТАПЫ МОДИФИКАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Этап 1.	Идентификация
Этап 2.	Измерение
Этап 3.	Анализ
Этап 4.	Интервенция
Этап 5.	Оценка

СЛАЙД 4.6.

ДВОЙНАЯ ПЕТЛЯ НАУЧЕНИЯ (ПО К.АРДЖИРИСУ)



Слайд 4.7

ШЕСТЬ ЭТАПОВ ПРОЦЕССА УБЕЖДЕНИЯ

1. Предъявление сообщения адресату (целевой группе)
2. Обращение внимания на сообщение
3. Понимание информации
4. Понятие вывода, диктуемого сообщением
5. Закрепление новой установки
6. Перевод установки **в поведение**

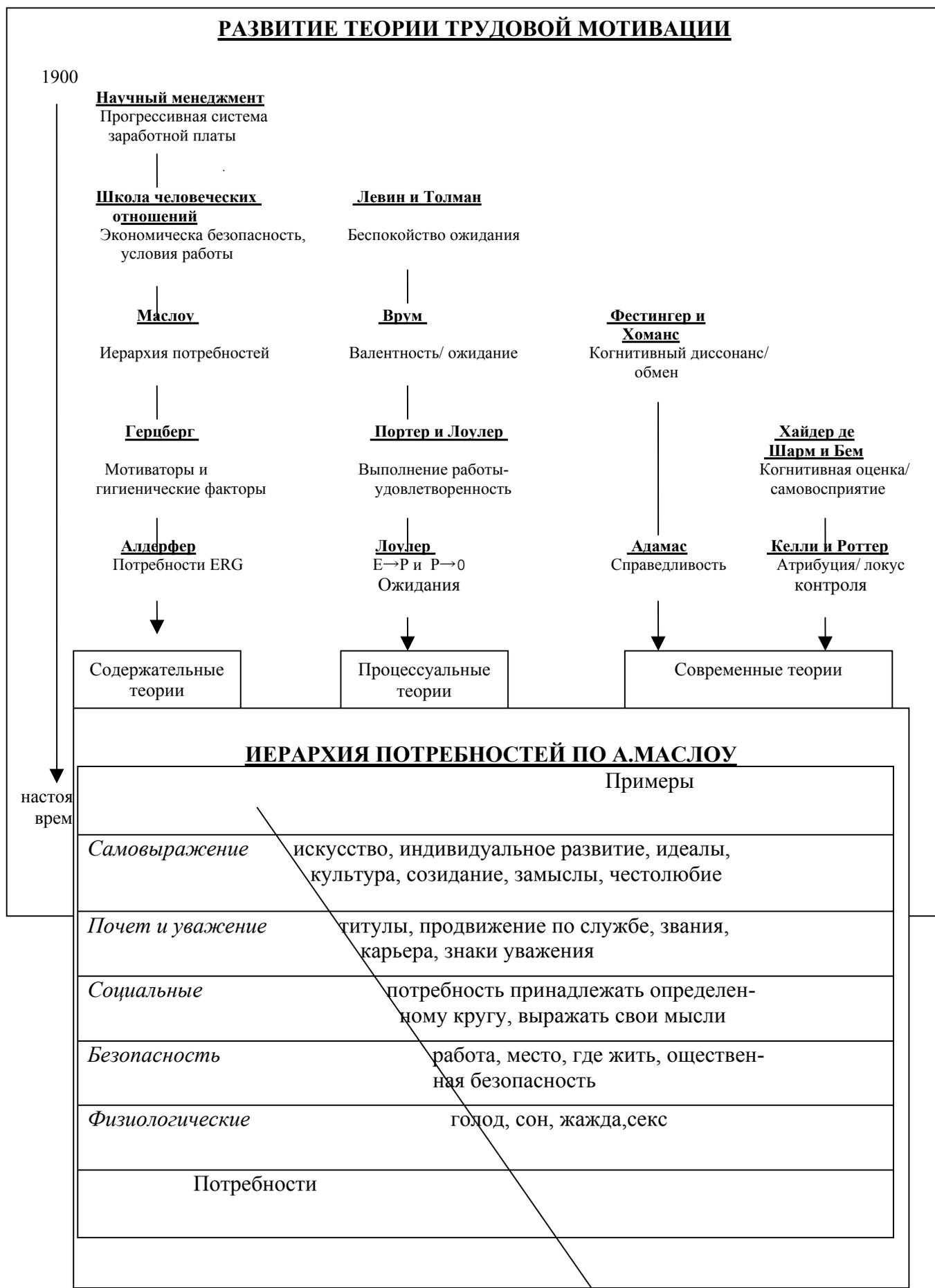
Слайд 4.8

СОЗДАНИЕ КУЛЬТУРЫ НАУЧЕНИЯ

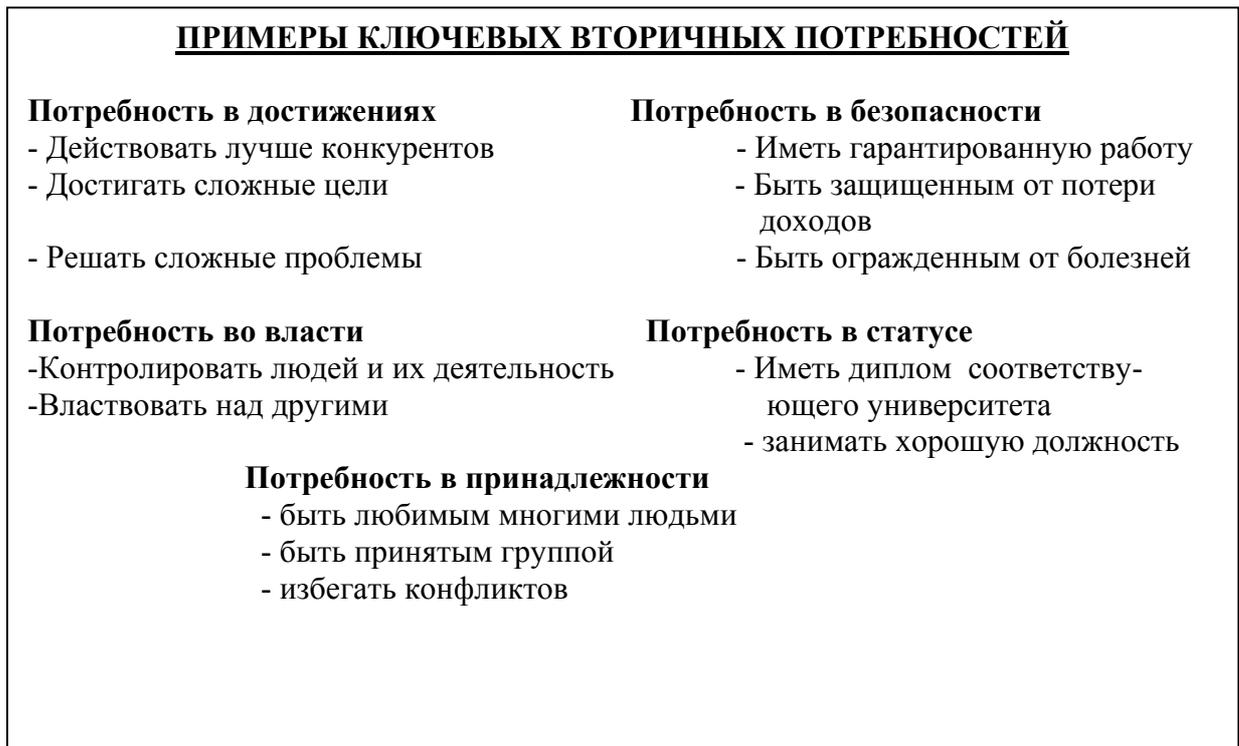
1. Разделяемый образ мышления(организационная культура) насколько наша культура способствует научению?			
2. Компетенция	3.Последствия	4. Управление	5 Способность к изменению
В какой степени мы обладаем личны-ми, командными и организационными компетенциями, которые помогают научению?	Насколько наша система управления результативностью деятельности способствует научению?	В какой степени наши организационные структуры и коммуникационные процессы помогают научению?	Насколько наши рабочие процессы и системы содействуют научению?
6. Лидерство Насколько лидеры в нашей организации привержены научению?			

ТЕМА 5. МОТИВАЦИЯ И РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ

Слайд 5.1

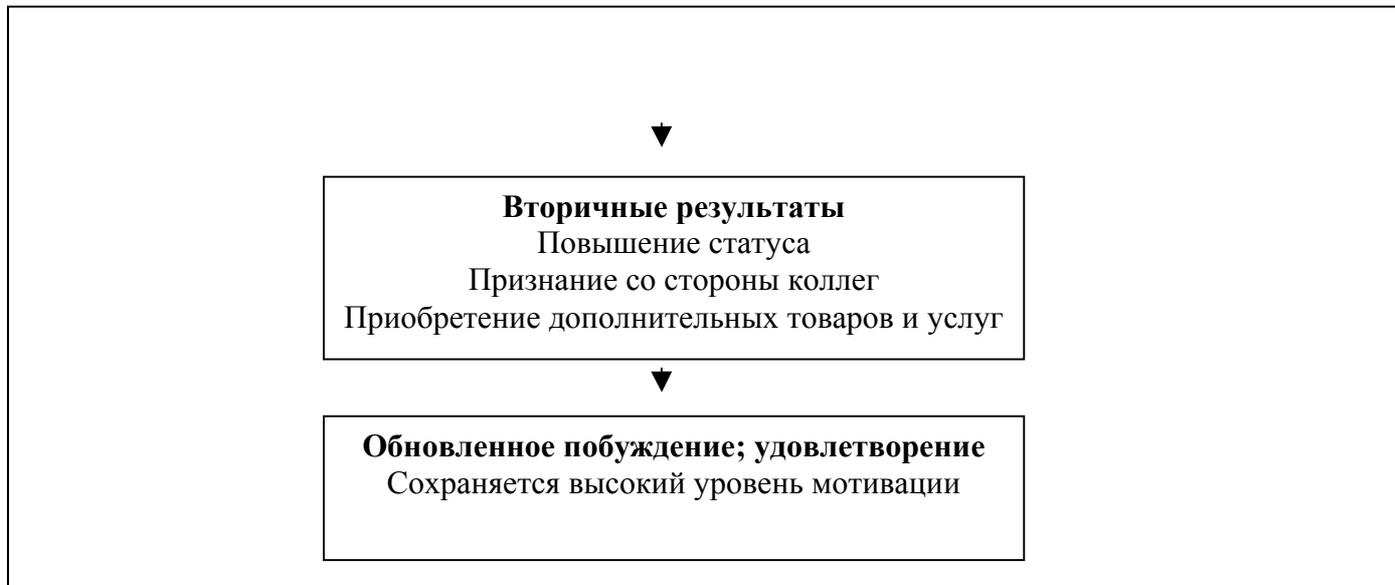


Слайд 5.3



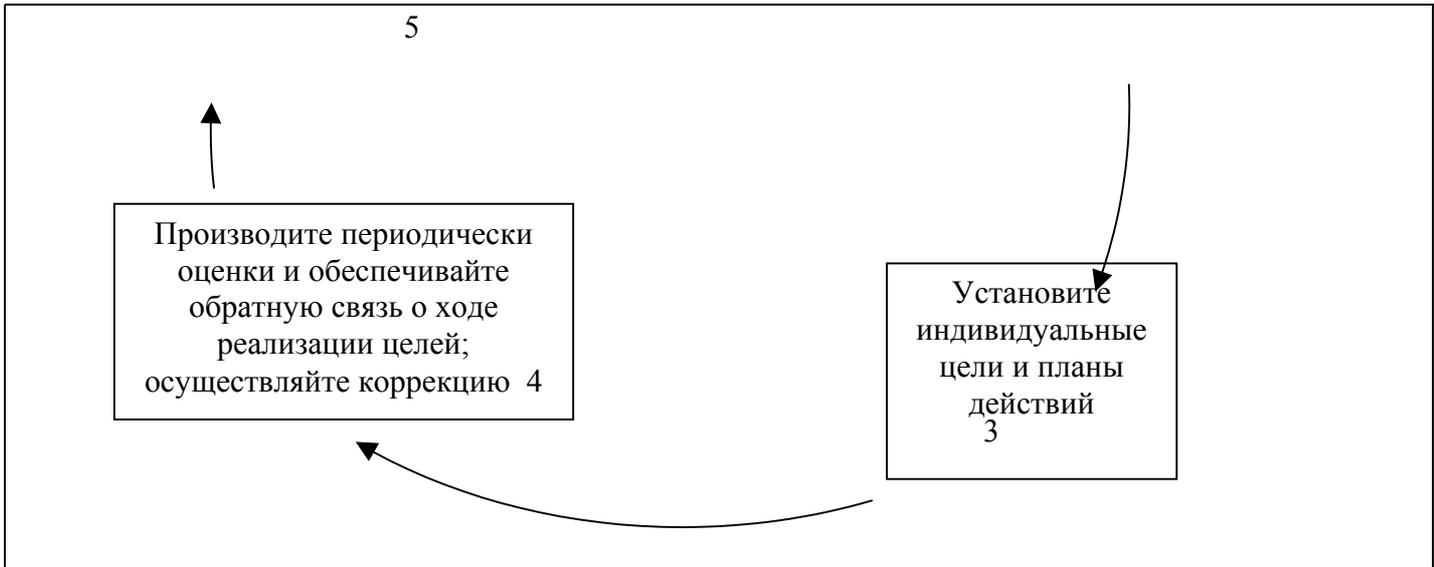
Слайд 5.4





Слайд 5.5



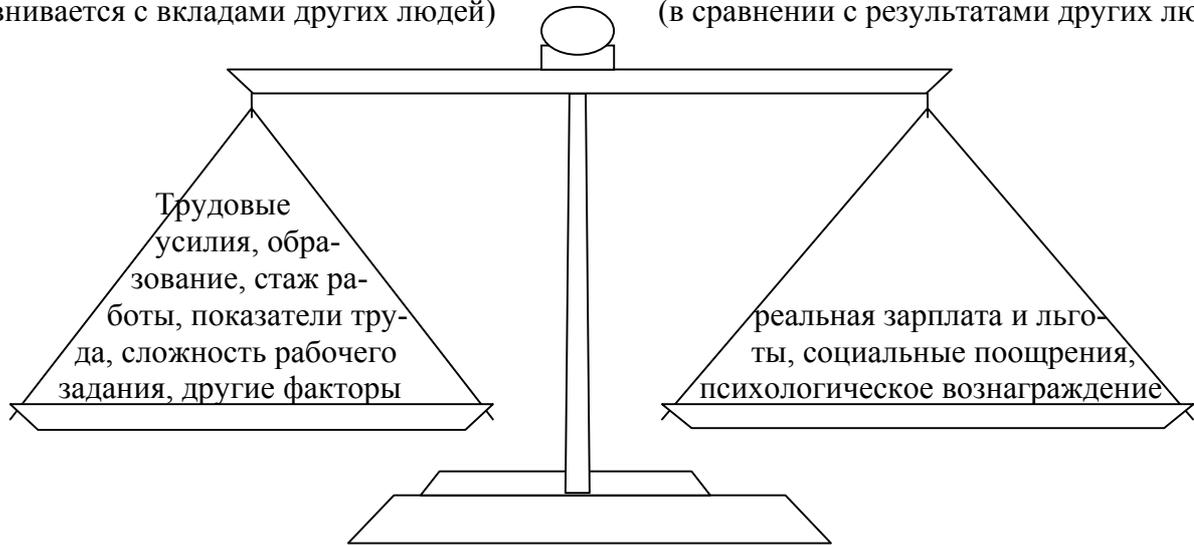


Слайд 5.6

КЛЮЧЕВЫЕ ФАКТОРЫ ОЦЕНКИ СПРАВЕДЛИВОСТИ

Вклад работника
(сравнивается с вкладами других людей)

Результаты, полученные работником
(в сравнении с результатами других людей)



Слайд 5.7

ПРАВИЛА СТРАТЕГИИ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ

1. Определите характеристики желаемого поведения.
2. Убедитесь в способностях работника.
3. Уточните интенсивность и размер поощрений, ценных для работника.
4. Выясните связь между желаемым поведением и поощрением.
5. Используйте положительное подкрепление всегда, когда это возможно.
6. Наказание применяйте в редких случаях.
7. Сократите до минимума интервал между требуемой реакцией сотрудника и подкреплением.
8. Проводите частое подкрепление в соответствии с графиком.

Слайд 5.8

ВИДЫ ГРАФИКОВ ПОДКРЕПЛЕНИЙ

- Постоянное подкрепление
Подкрепление сопровождает каждое правильное действие
- Частичное подкрепление
Подкрепление следует после ряда случаев правильного поведения
- A. Временной интервал:
 - ◆ **фиксированный интервал:**
Подкрепление следует в заранее определенные периоды времени
 - ◆ **переменный интервал:**
Подкрепление следует в различные периоды времени
- B. Коэффициент:
 - ◆ **фиксированный:**
Подкрепление следует после определенного числа правильных действий
 - ◆ **переменный:**
Подкрепление следует после переменного числа правильных действий

Слайд 5.9

МЕТОДЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ ПОВЕДЕНИЯ

Обстоятельство	Последствия	Вознаграждение	Пагубные стимулы (нежелательны)
Применение		Позитивное подкрепление	Наказание
Устранение		Наказание (торможение)	Негативное подкрепление

Слайд 5.10



Слайд 5.11



ТЕМА 6. ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Слайд 6.1



Слайд 6.2

<u>ПРАКТИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ТЕОРИИ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ (Э.ЛОККА)</u>
➤ <i>Конкретные цели</i>
➤ <i>Проблемные цели</i>
➤ <i>Осознанные цели</i>
➤ <i>Обратная связь</i>

Слайд 6.3

ДИАГНОСТИКА МАСШТАБОВ ЗАДАНИЯ**Формула расчета мотивационного потенциала**

$$\text{МП} = [\text{набор навыков} + \text{определенность задания} + \text{важность задания}] / 3 \times \text{автономность} \times \text{обратная связь}$$

Слайд 6.4

**ТЕОРИЯ ХАРАКТЕРИСТИК РАБОТ
(по Хэкману-Олдхэму)**

Слайд 6.5

ПРИНЦИПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ РАБОЧИХ МЕСТ**Ключевые характеристики
рабочего места****Основные практические
рекомендации**

ТЕМА 7. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Слайд 7.1

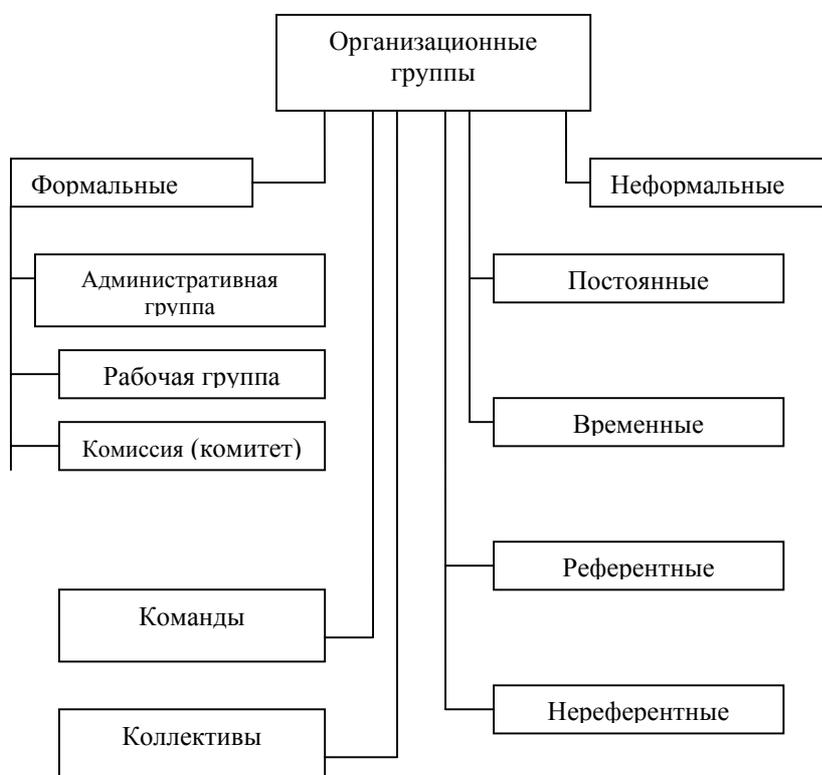
Группа – двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга и воспринимают себя как «мы».

Команда – группа людей, которые хотели бы совместными усилиями достичь определенных целей с возможно меньшими затратами.

Коллектив – социальная организация (группа), для которой характерна социально значимая деятельность

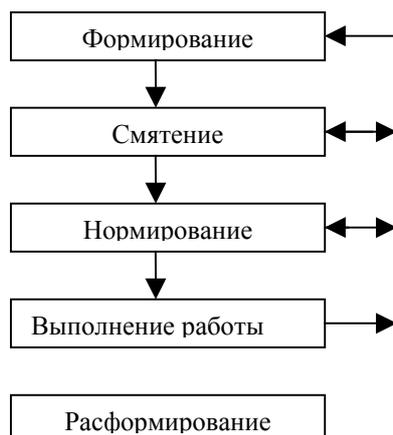
Слайд 7.2

Разновидности организационных групп



Слайд 7.3

Этапы жизненного цикла команды





Слайд 7.4

Факторы эффективности команды

- численность (5-7 человек);
- состав;
- групповые нормы;
- сплоченность;
- групповое единомыслие;
- делегирование ответственности;
- климат.

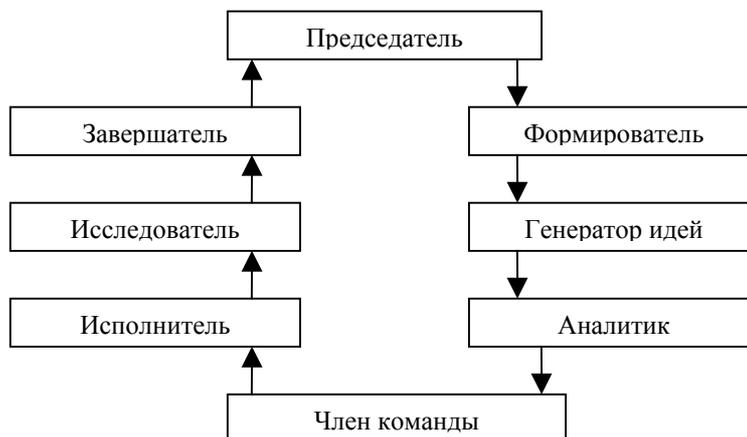
Слайд 7.5

Задачи руководителя команды и социального лидера

Роль руководителя	Роль социального лидера
<ul style="list-style-type: none"> • Формулирование проблем • Побуждение к обсуждению и изложению идей • Предоставление данных • Анализ проблем и разногласий • Обеспечение структуры • Подведение итогов • Определение момента консенсуса 	<ul style="list-style-type: none"> • Поддержка участия в совместной работе • Публичное одобрение идей • Побуждение участников к выражению чувств • Поиск компромиссов • Побуждение к анализу ошибок • Стимулирование сотрудничества • Оценка эффективности группы

Слайд 7.6

Распределение ролей в эффективной команде менеджера



Слайд 7.7

Симптомы группового мышления

- Самоцензура;
- Уверенность в непогрешимости;
- Рационализация;
- Иллюзия неуязвимости;
- Давление на противников;
- Иллюзия соблюдения этических норм;

- Стереотипы мышления;
 - Иллюзия единоклассия.
-

Слайд 7.8

Потенциальные достоинства неформальной группы

- Стабильность состава группы;
- Повышают эффективность организации в целом;
- Снижают нагрузку менеджеров;
- Благоприятствуют выполнению рабочих заданий;
- Создают сотрудничество и кооперацию;
- Улучшают коммуникации;
- Повышают удовлетворенность трудом;
- Снижают стресс.

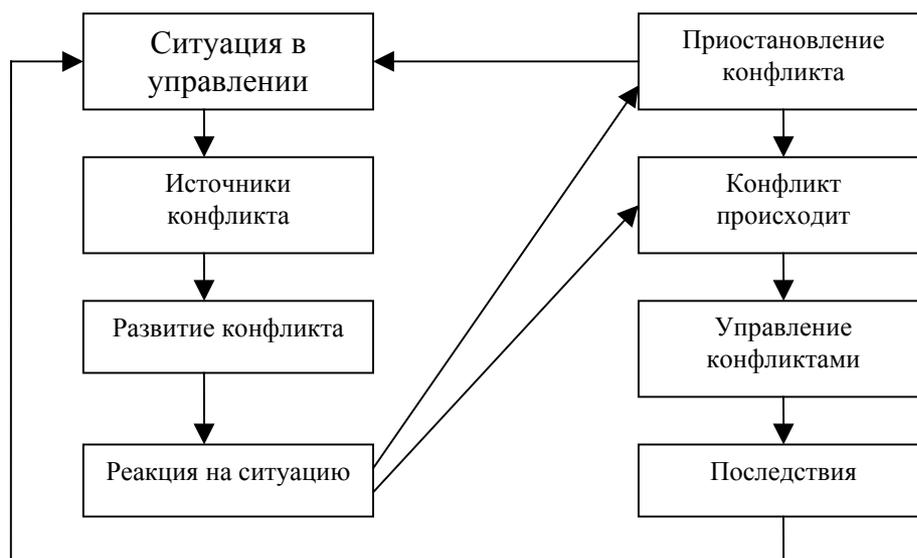
Тема 8. Конфликты и переговоры

Слайд 8.1

Конфликт – это столкновение сторон, мнений, сил, интересов одного или нескольких участников, у которых имеются свои различные пути и методы достижения целей, частных и общих.

Слайд 8.2

Модель конфликта как процесса



Слайд 8.3

Причины конфликтов

- Распределение ресурсов;
- Взаимозависимость задач;
- Различия в целях;
- Ценности;
- Манера поведения;
- Коммуникации.

Слайд 8.4

Типы конфликтов

- Внутриличные;
- Межличностные;
- Между личностью и группой;
- Межгрупповой.

Слайд 8.5

Межличностное разрешение конфликтов

- Уклонение;
- Сглаживание;
- Принуждение;
- Компромисс;
- Решение проблемы.

Слайд 8.6

Стадии переговоров

- Выработка общей концепции;
- Подготовка вариантов решений;
- Изложение и обсуждение вариантов решений;
- Согласование и выбор окончательного варианта;
- Подписание соглашения.

Слайд 8.7

Методы ведения переговоров

- Вариационный;
- Интеграционный;
- Уравновешивание позиций;
- Поэтапное достижение согласия.

Тема 9. Стресс на рабочем месте

Слайд 9.1

Стресс – адаптивная реакция на внешнюю ситуацию, которая приводит к физическим, психическим и поведенческим отклонениям у работников организации (Ф. Лютенс).

Стресс – это не просто беспокойство.

Стресс - это не просто нервное напряжение.

Стресс – это не обязательно нечто вредное, чего следует избегать.

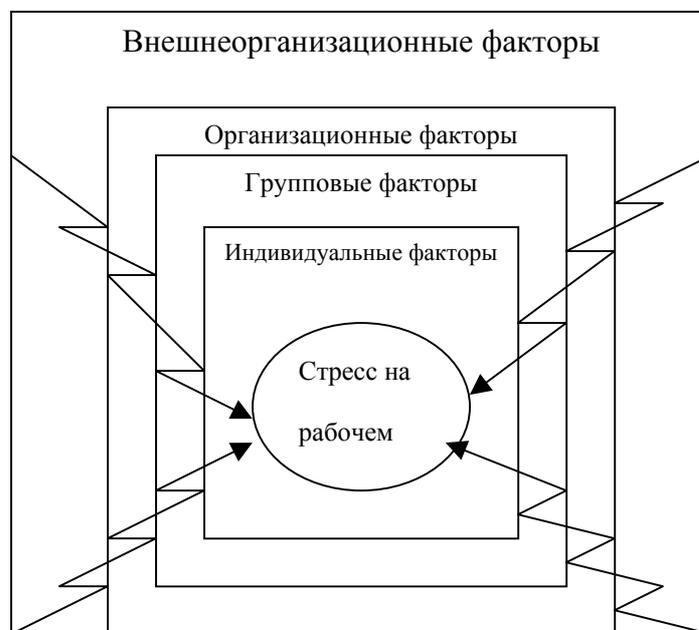
Слайд 9.2

Три стадии стресса

- Тревога;
- Сопротивление;
- Истощение.

Слайд 9.3

Факторы стресса на рабочем месте



Слайд 9.4

Факторы стресса в организации

- Политика и стратегия администрации
- Организационная структура
- Организационный процесс
- Рабочие условия

СТРЕСС

Слайд 9.5

Советы по эффективному использованию рабочего времени

1. Составьте список основных задач.
2. Делегируйте подчиненным большое число второстепенных задач.
3. Определите, когда вам лучше работается – утром или днем, и назначьте на этот период трудные дела.
4. Выделите один час в день, когда вас никто не сможет отвлечь от работы.
5. Поручите секретарю отвечать на телефонные звонки.
6. Обедайте в офисе 1-2 раза в неделю – это сэкономит время для работы с документами.
7. Оградите себя от контактов со случайными посетителями, расположив рабочее место подальше от двери.
8. Звоните по телефону с 16.30 до 17.00. В это время люди стараются скорее закончить телефонные разговоры.
9. Не испытывайте чувство вины, если вы не успели сделать что-то в течение дня. Перенесите дела на следующий день.

Слайд 9.6

Индивидуальные методы борьбы со стрессом

- Упражнения;
- Снятие напряжения;
- Самоконтроль поведения;
- Когнитивная терапия;
- Сети взаимопомощи.

Слайд 9.7

Способы борьбы со стрессом в организации

- Атмосфера взаимной поддержки;
- Обогащение труда работников;
- Смягчайте конфликты;
- Проясняйте организационные роли;
- Планируйте карьеру;
- Консультации.

Тема 10. Власть, политика и лидерство в организации

10.1

ВЛАСТЬ – возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или других людей

ПОЛНОМОЧИЯ – право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий

ВЛИЯНИЕ – асимметричные отношения между людьми, когда один человек получает возможность воздействовать на другого

10.3

ХАРАКТЕРИСТИКА ОБЪЕКТА ВЛИЯНИЯ ВЛАСТИ

- зависимость
- неопределенность
- качества личности - аффилиация
 - интеллект
 - пол
 - возраст
 - культура

10.2

СИТУАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ ВЛАСТИ
(теория Френча-Рейвена и Келмана)

Источник Власти	Процесс реализации власти	Подверженность влиянию объекта власти	Условия
Поощрение Принуждение Контроль	подчинение	Желание добиться нужной реакции или избежание наказания	Контроль
Референтность Привлекательность	идентификация	Объекту приятны связи с носителем власти	Присутствие
Эксперт Легитимность Доверие	интернализация	Поддерживает носителя власти так как совпадают внутренние ценности	Адекватность

10.4

МОДЕЛИ ПОВЕДЕНИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И ПОДЧИНЕННЫХ (по Х. Минсбергу)

1. Игры сопротивления

- мятеж – протест против формального авторитета

- противодействие мятежу – использование легитимной власти

2. Игры, когнетирующие власть:

- спонсорство

- образование альянса

- расширение сферы влияния

- бюджетирование

- эксперство

- важничество

3. Игры борьбы

- линия против штаба

- соперничающие лагеря

4. Игры ради изменений

- стратегические кандидаты

- возможность взлететь

10.5.

ПРИЧИНЫ ПОЛИТИЧЕСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Причины	Возможные результаты
Нечёткие цели	Личные приобретения замаскированные под достижения цели
Нехватка ресурсов	Получение максимальной доли ресурсов
Технология и окружение	Личные приобретения за счёт неопределённости
Незапрограммированные решения	Принятие решений под влиянием узких интересов
Организационные изменения	Достижение политических целей во время реорганизаций

10.6.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ СТРАТЕГИИ (по Дю Брину)

1. поддержание альянсов с могущественными людьми
2. охват или разрушение
3. разделяй и властвуй
4. манипулирование структурированной информацией
5. демонстрация лучших сторон
6. услуга за услугу
7. фабианизм (уклонение от решительных обязательств)
8. продвижение шаг за шагом
9. выжидание кризиса
10. осторожное консультирование

10.7.

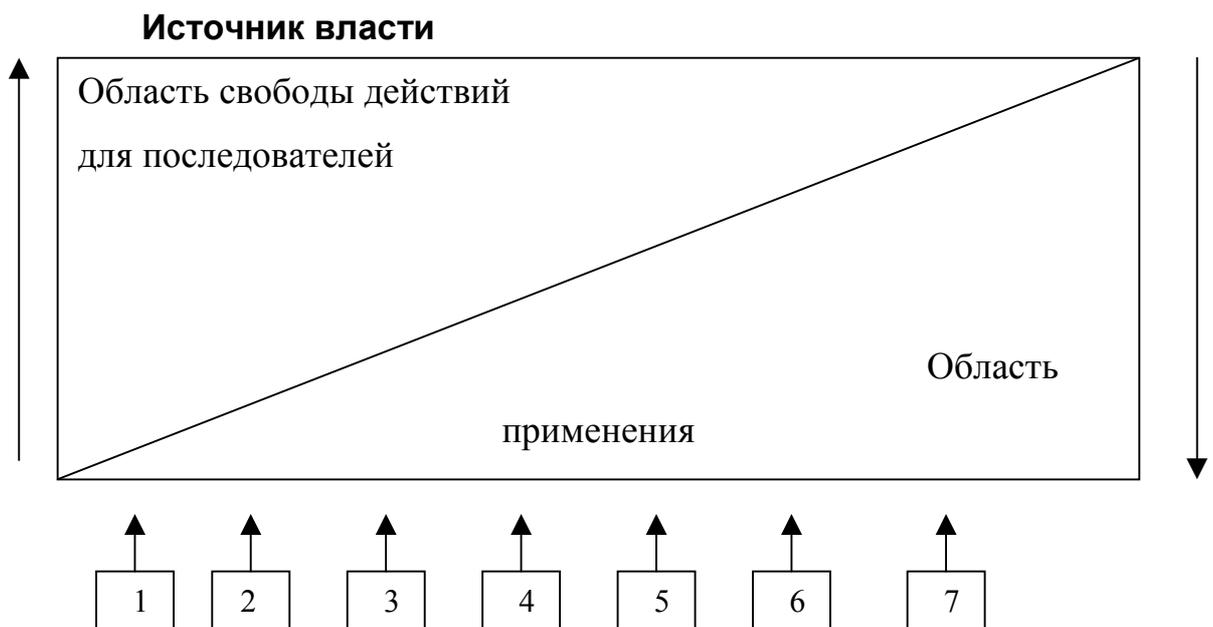
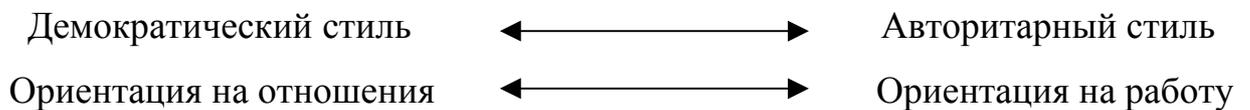
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ТАКТИКИ (по Ф. Лютенсу)

1. тактика давления и угроз
2. обращения к руководству

3. тактика облика
4. коалиция
5. тактика ублажения
6. рациональное убеждение
7. вдохновляющие призывы
8. тактика консультирования

Слайд 2

Модель лидерского поведения Танинбаума-Шмидта



1. Лидер дает последователям действовать в пределах зоны свободы
2. Лидер в определенных пределах делегирует решения в группе
3. Лидер выдвигает проблемы, просит дать предложения и принимает решение
4. Лидер предлагает решения и считает возможным их изменение
5. Лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить в группе

6. Лидер убеждает последователей в правильности своих решений

7. Лидер единолично принимает решения и доводит их до подчиненных.

Слайд 3

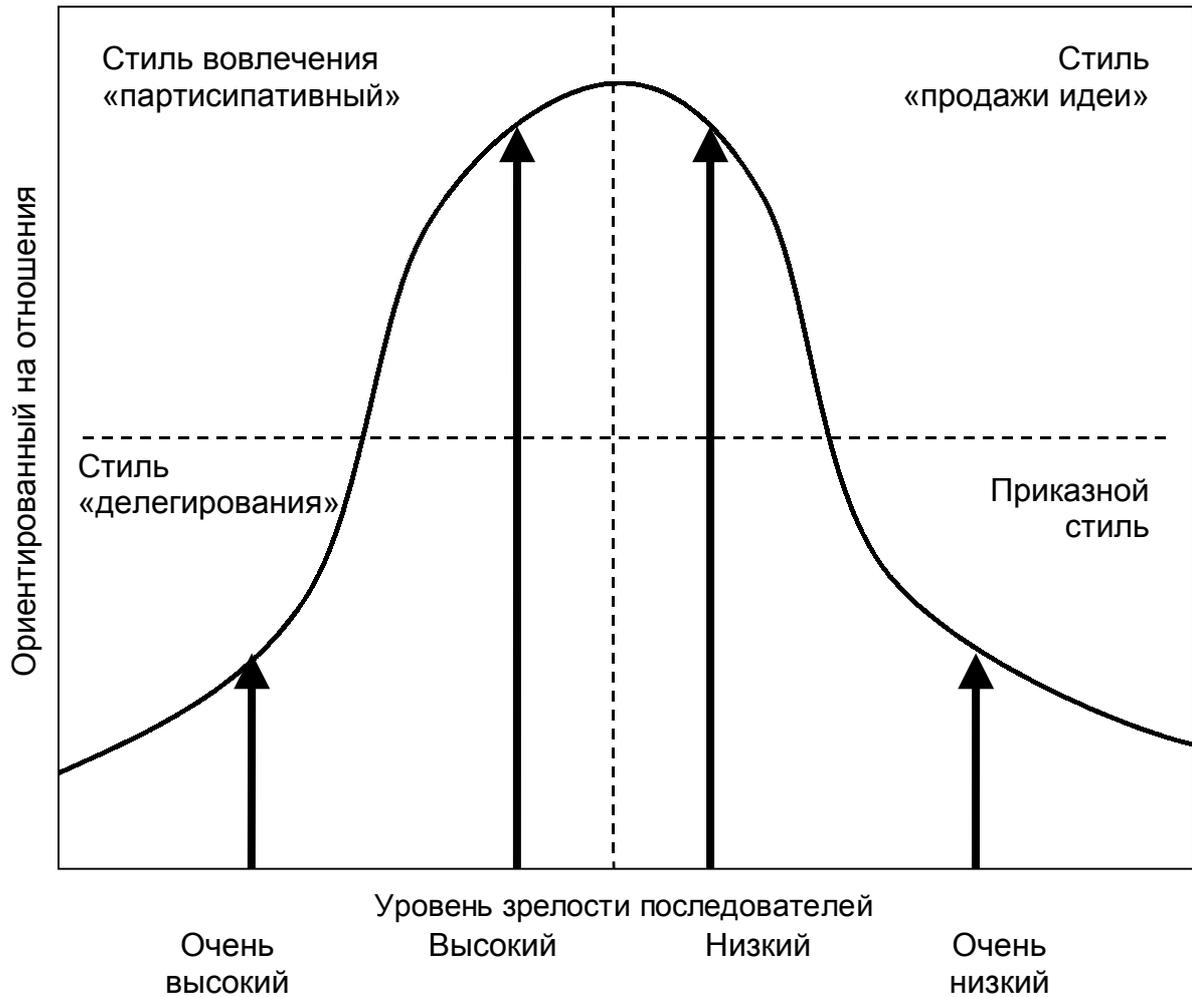
Теория «Путь-Цель»



Слайд 4

Модель Херси-Блашарда

Ориентированный на задачу



Зрелость последователей

- Потребность в достижениях
- Готовность принять на себя ответственность
- Образование / Опыт

Слайд 5

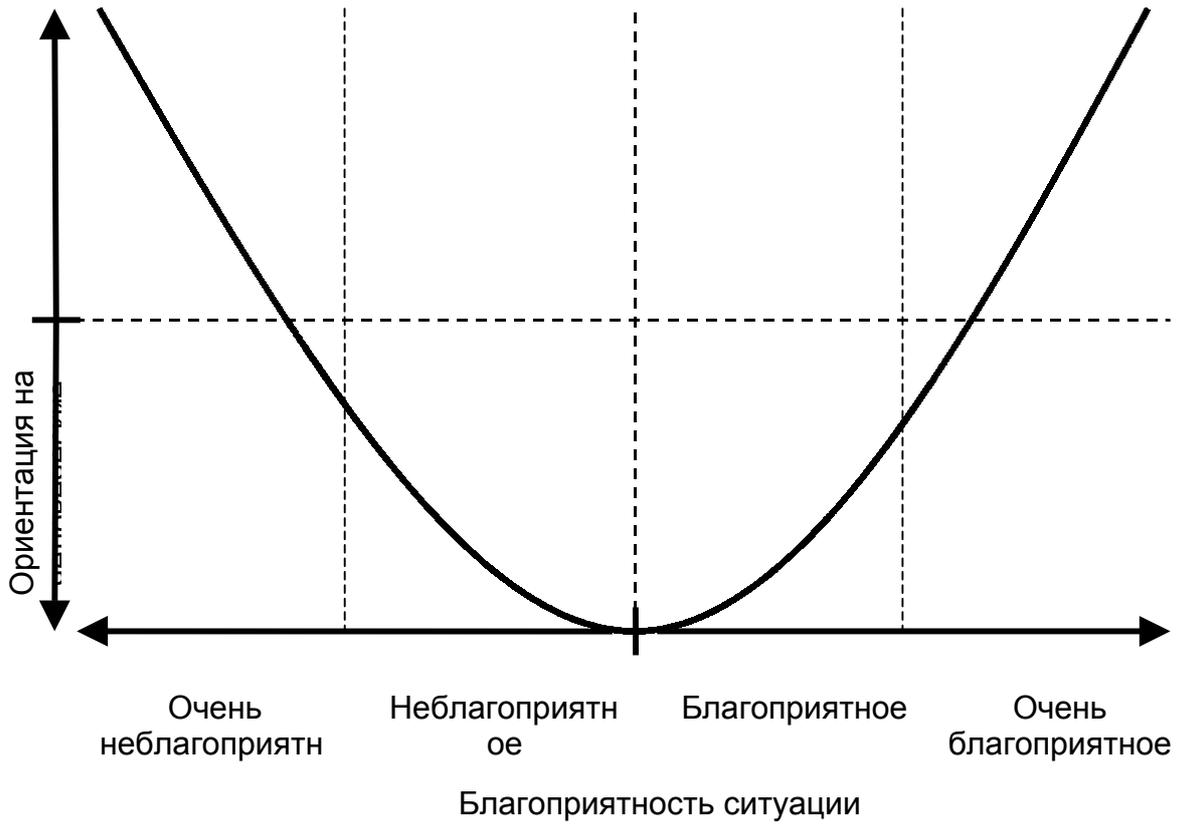
Прикладное значение работы Фидлера

- Первая ситуационная модель получившая известность.
- Стимулирование дальнейших исследований.
- Создание программы обучения. Индивидуальный тренинг «Подходящий лидер»

Модель лидерства Фидлера

Стиль
лидерства

Ориентация на
задачу



Слайд 6

Модель Фидлера.

Параметры:

- Взаимоотношения между лидером и подчиненным
- Степень структурированности задачи
- Власть и полномочия лидера.

Выводы исследования Фидлера:

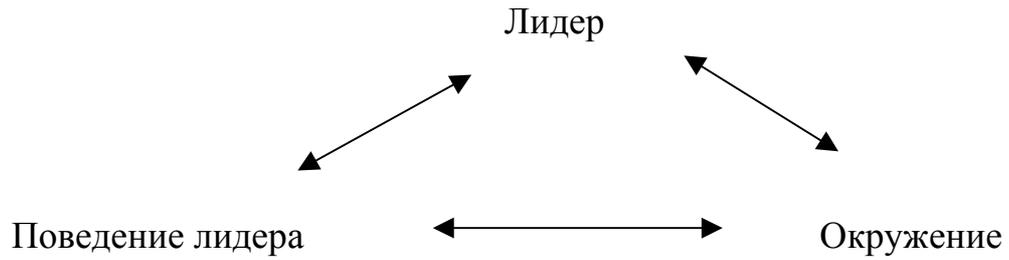
- Лидер, нацеленный на задачу, эффективен в очень благоприятной и в очень неблагоприятной ситуации.
- Лидер, нацеленный на человеческие отношения, эффективен в умеренно благоприятной или неблагоприятной ситуации.

Критика модели Фидлера. Недостатки:

- Акцент на единственном качестве лидера
- Неопределенность объекта измерения
- Низкая достоверность и надежность инструмента измерения.

Слайд 7

Лидерство в теории социального учения



Подход социального научения к лидерству.

1. Лидер знакомится с переменными, контролирующими его поведение.
2. Лидер вместе с подчиненными ищет индивидуальные факторы, регулирующие поведение подчиненных.
3. Лидер и подчиненные совместно пытаются найти способы управления индивидуальным поведением для получения полезных результатов.

Слайд 8

Теория харизматического лидерства.

Характеристика харизматичного лидера:

- Уверенность в себе и в своих подчиненных;
- Высокие ожидания в отношении подчиненных;
- Видение перспективы;
- Личный пример;
- Навыки видения дискуссий и убеждения;
- Способность изменять установки, поведение и эмоции своих подчиненных

Теория преобразующего лидерства.

Качества эффективного преобразующего лидера:

- Они считают себя носителями перемен;
- Они обладают смелостью и мужеством;
- Они верят в людей;
- Ими движут фундаментальные ценности;
- Они всю жизнь учатся;
- Они способны справляться со сложностями, неопределенностью, двусмысленностью;
- Они обладают видением перспективы.

ТЕМА 11. КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

11.1

КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Континуум коммуникаций

Информационные
технологии

Межличностные
коммуникации

Невербальные
коммуникации

Информационные потоки в организации

- Нисходящие потоки
- Восходящие потоки
- Горизонтальные коммуникации

11.2

ВЫСТРАИВАНИЕ КОММУНИКАЦИЙ

Как осуществить коммуникацию	Цели коммуникации	
	Распространить информацию	Сформировать поведение
Канал		
Лицом к лицу (один на один)		
Символический (собрание, митинг)		
Интерактивные средства коммуникаций (телефон, голосовая почта, факс, электронная почта)	В ы с т р о е н н ы е	
Межличностные статичные средства коммуникаций (письмо, меморандум, отчет)		
Безличные статичные средства		

коммуникаций (бюллетень, листовка, информационное письмо, видео)		
---------------------------------------------------------------------------	--	--

11.3

БАРЬЕРЫ ОБЩЕНИЯ

- темперамент
- характер
- манера общения
- эмоции
- установка личности
- речь
- физические барьеры
- прошлый опыт
- восприятие
- статус
- информационная перегрузка
- нехватка времени

11.4

УПРАВЛЕНИЕ СЛУХАМИ

- устраняйте причину слухов
- опровергайте слухи фактами
- противодействуйте слухам заранее
- поощряйте помощь неформальных лидеров
- прислушивайтесь к слухам

11.5

**ПРИЕМЫ ЭФФЕКТИВНОГО РАСПРОСТРАНЕНИЯ
ИНФОРМАЦИИ**

- ▼ Выбирать канал, соответствующий сообщению
- ▼ Делиться как хорошими, так и плохими новостями
 - ▼ Использовать как когнитивные, так и эмоциональные новости
- ▼ Сообщения должны быть сложными и простыми одно-временно

▼ Использовать информацию для поддержки изменений

11.6

УЛУЧШЕНИЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

- Смежные и проверка
- Принцип исключения
- Эмпатия
- Повторение
- Взаимное доверие
- Своевременность
- Упрощение языка
- Обратная связь
- Внимательное слушание

11.7

КОММУНИКОЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

- ◆ управленческие информационные системы
- ◆ телекоммуникации
- ◆ электронная почта
- ◆ автоответчики

11.8

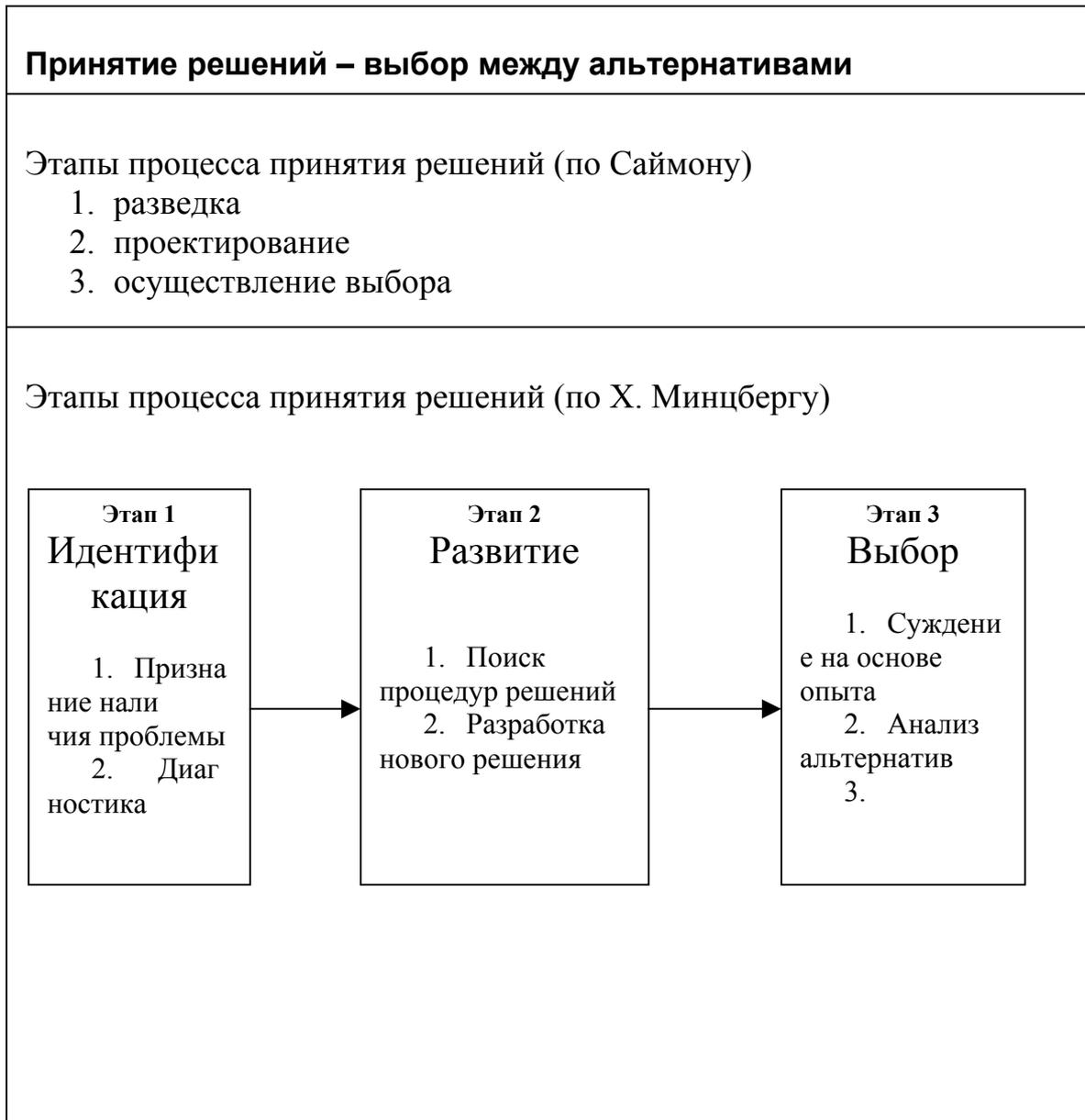
ИНТЕРАКТИВНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Цели:

1. Координация заданий
2. Решение проблем
3. Обмен информацией
4. Разрешение конфликта

Тема 12. Принятие решений

12.1.



12.2.**Поведенческие модели принятия решений**

1. Экономическая рациональность
2. Модель ограниченной рациональности
3. Модель эвристических суждений и предвзятости
4. Социальная модель

12.3.**Схемы группового принятия решения (по Ратусу)**

1. Схема победы большинства
2. Схема победы истины
3. Схема победы квалифицированного большинства
4. Правило первого сдвига

Тема 13. Теория и строение организаций

13.1.

Классическая теория строения организации

Модификация бюрократических структур

1. Централизация и децентрализация
2. плоские структуры
3. многоуровневые структуры
4. департаментализация
5. штабная организация

13.2.

Современная теория организаций

1. Информационная теория
2. ситуационная теория
3. экологическая теория
4. теория обучающих организаций

13.3.

Способы построения организаций

1. Проектное построение
2. матричное построение
3. сетевые структуры
4. виртуальная организация

5. горизонтальная организация

Тема 14. Корпоративная культура и поведение

14.1.

Определения корпоративной культуры

«Способ, каким мы здесь ведём дела».

(Дил и Кеннеди, 1982)

«Набор явных и неявных правил, ценностей и принципов, которые укрепляют и направляют организационное поведение»

(Берк и Литвин, 1992)

«Картина разделяемых убеждений, форм поведения и предположений, которые с течением времени приобретают члены организации».

(Коннор, 1993)

14.2.

Что такое корпоративная культура?

Вопросы внешнего выживания

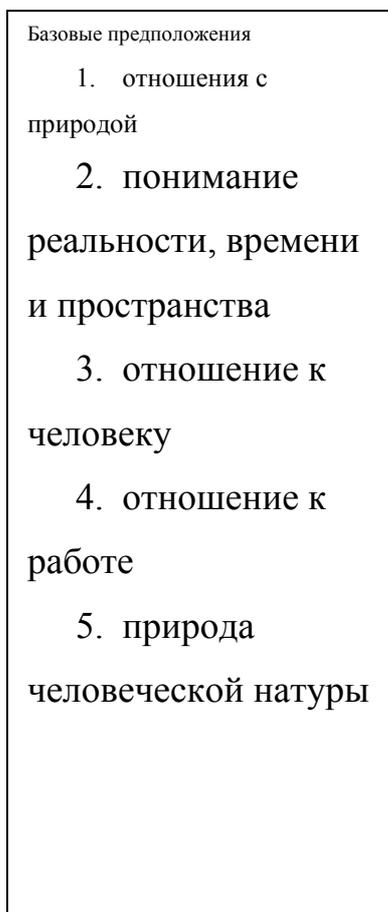
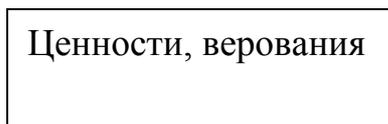
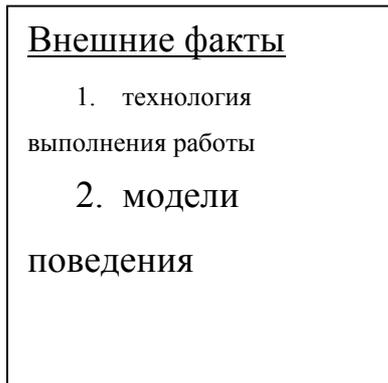
1. Миссия, стратегия, цели
2. Средства: структура, системы, процессы
3. Показатели: системы детектирования ошибок и их исправления

Вопросы внутренней интеграции

1. Общие язык и понятия
2. Групповые границы и идентичность
3. Природа власти и взаимоотношений
4. Распределение вознаграждений и решение статусных вопросов

14.3.

Три уровня корпоративной культуры по Э. Шайну



Видимые, но требуют расшифровки



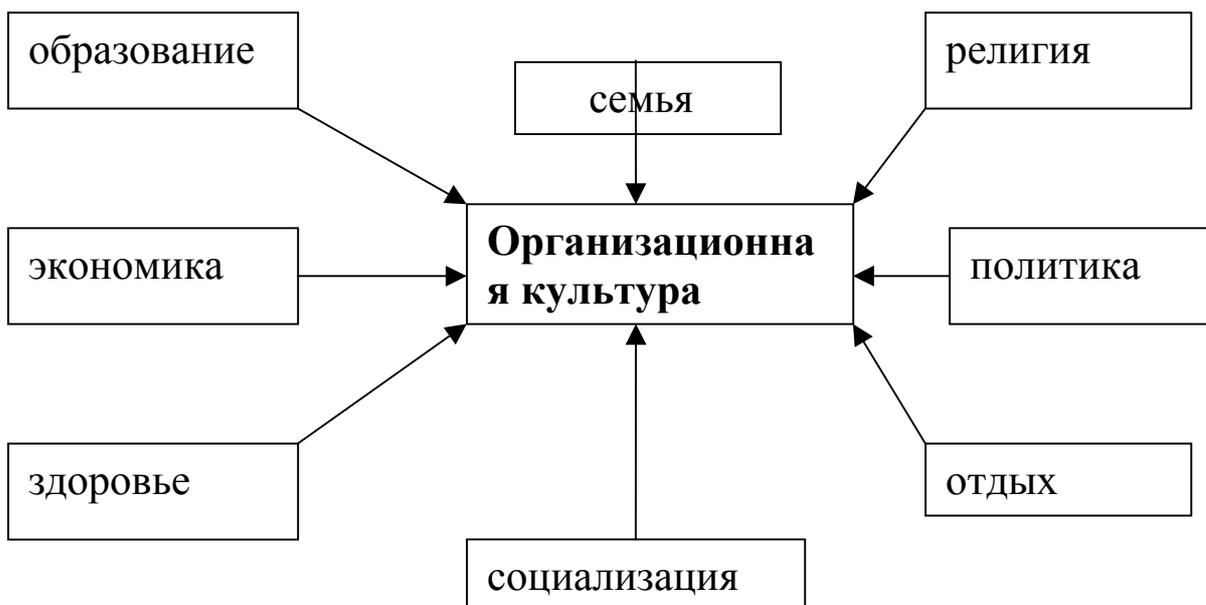
Более глубокий уровень познания



Подсознательны
Принимаются на веру
Невидимы

14.4.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ИЗУЧЕНИЮ НАЦИОНАЛЬНОГО В КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ (ПО МИЛЛЕРУ)



14.5.

ВАРИАЦИИ ПЕРЕМЕННЫХ В РАЗНЫХ КУЛЬТУРАХ (ПО ЛАЙН И ДИСТЕФАНО)

Переменные	Вариации в изменениях переменных		
Отношения человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Вера о природе человека	Человека нельзя изменить		Человека можно изменить
	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовлетворение	В работе важен её процесс	В работе важен её результат
Отношения между людьми	На основе иерархических	На основе групповых связей	На основе индивидуальных

	связей		связей
Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

14.6.

ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ

Методы

Использование истории организации
Освещение «героических» примеров

Лидерство и моделирование ролей
Передача норм и ценностей

Система вознаграждений
Управление карьерой и гарантия занятости
Специализация новых членов коллектива
Обучение и развитие персонала

Контакты между работниками
Участие в принятии решений
Межгрупповая координация

Цель

Развивать чувство истории

Создавать ощущение единства

Развивать ощущение членства

Повышать обмен между работниками

Целостная корпоративная культура



14.7.

Методы поддержки корпоративной культуры



Тема 15. Организационные изменения

15.1.

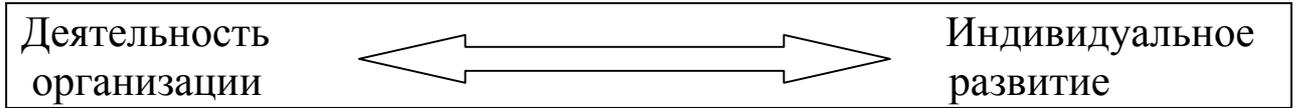
Организационное развитие – процесс плановых изменений организационной культуры, основанный на применении методик, теорий и результатов исследования наук о поведении. (W. Warner Burke). В. Берк

15.2.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ (Р. РОБЕРТСОН И ДР)



Организационные результаты



15.3.

Методы организационного развития

1. тренинг на основе управленческой решетки (ТУР)
2. метод ИСИ
3. построение команд

15.4.

Процедура изменений (К. Левин)

Размораживание → Движение → Заморажи

ЛИТЕРАТУРА

1. **Гибсон Дж., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. – М.: ИНФРА – М., 2000.**
2. **Громкова М.Т. Организационное поведение: Учеб. Пособие для вузов. – М: ЮНИТИ – ДАНН, 1999.**
3. **Еропкин А.М. Организационное поведение: Конспект лекций. – М., 1998.**
4. **Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. – М.: ИНФРА - М., 1999.**
5. **Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2000.**
6. **Филонович С.Р. Организационное поведение. – М., Мет. Пособие. Высшая школа менеджмента, 2001.**
7. **Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. – М.: ИНФРА - М.,1999.**

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Введение в организационное поведение
2. Теория поведения человека в организации
3. Личность в организации
4. Индивидуальное и социальное научение
5. Мотивация и результативность
6. Проектирование рабочего места
7. Групповое поведение в организации
8. Конфликты и переговоры
9. Стресс на рабочем месте
10. Власть, политика и лидерство в организации
11. Коммуникации в организации
12. Принятие решений
13. Теория и строение организации
14. Корпоративная культура и поведение
15. Изменения в организации

Литература

Содержание

Валентина Павловна Федун

Ст. преподаватель кафедры Э и МО АмГУ

“Организационное поведение “. Учебно – методическое пособие