

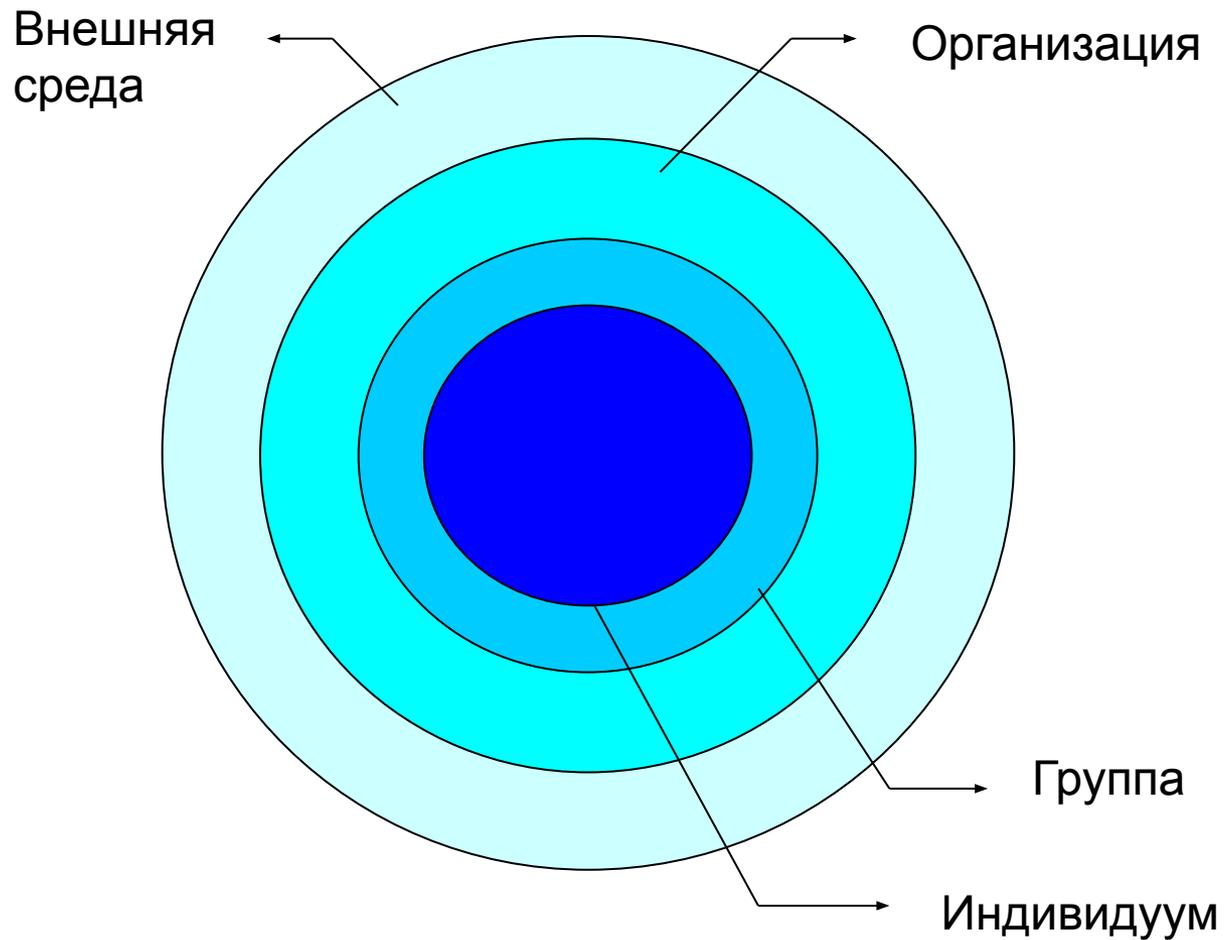
Организационное поведение

Тема 1. Организационное поведение

ИСТОРИЯ ПРОИСХОЖДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

- Организационное поведение как учебная дисциплина на рубеже 1950-1960-х годов вследствие кризиса в системе американского бизнес-образования.
- Организационное поведение- синтетическая дисциплина, строго говоря, не соответствующая ни одной научной дисциплине.
- Организационное поведение- область практической деятельности.

Модель организации.



ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



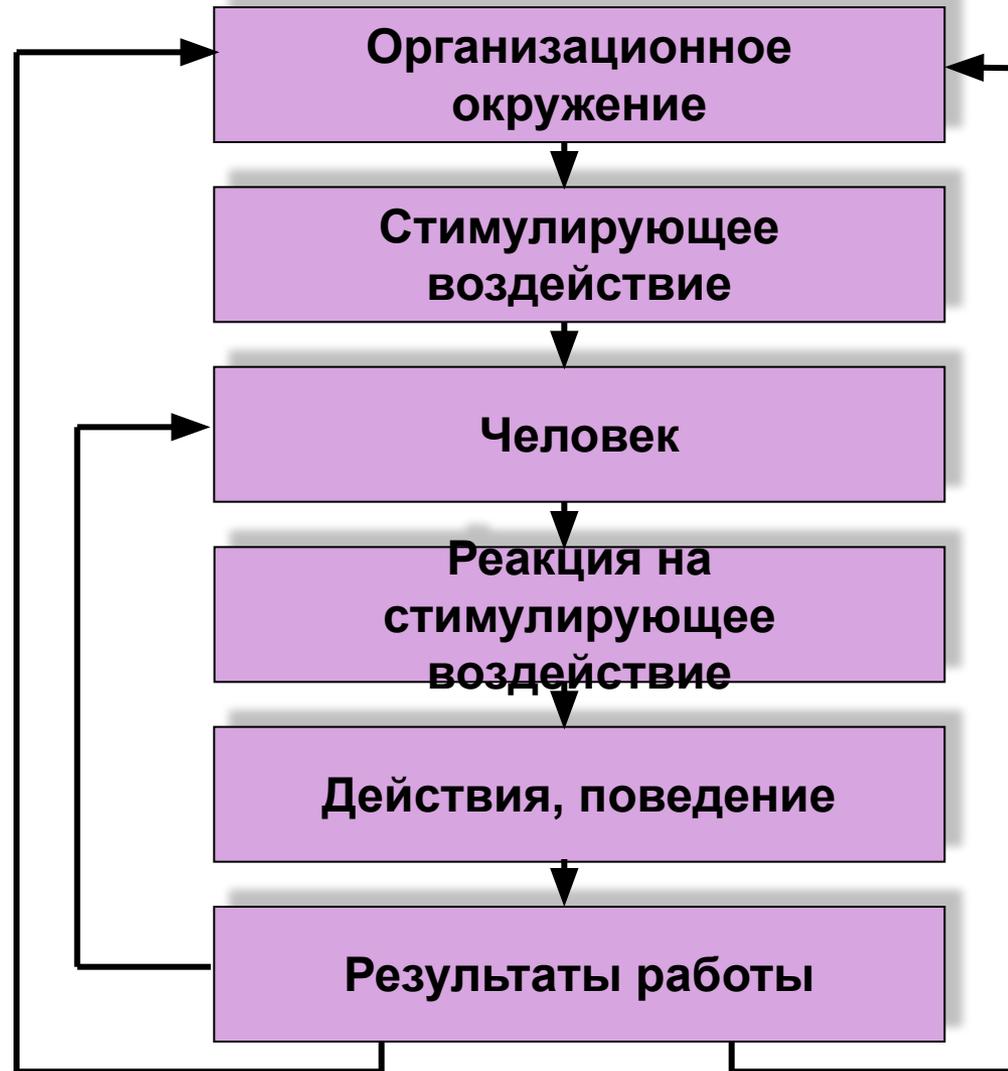
Эволюция концепции управления человеческими ресурсами

Период г.г.	Концепция	Подходы к работнику
1920-1940	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
1950-1970	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980-1970	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический курс
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация – для людей.

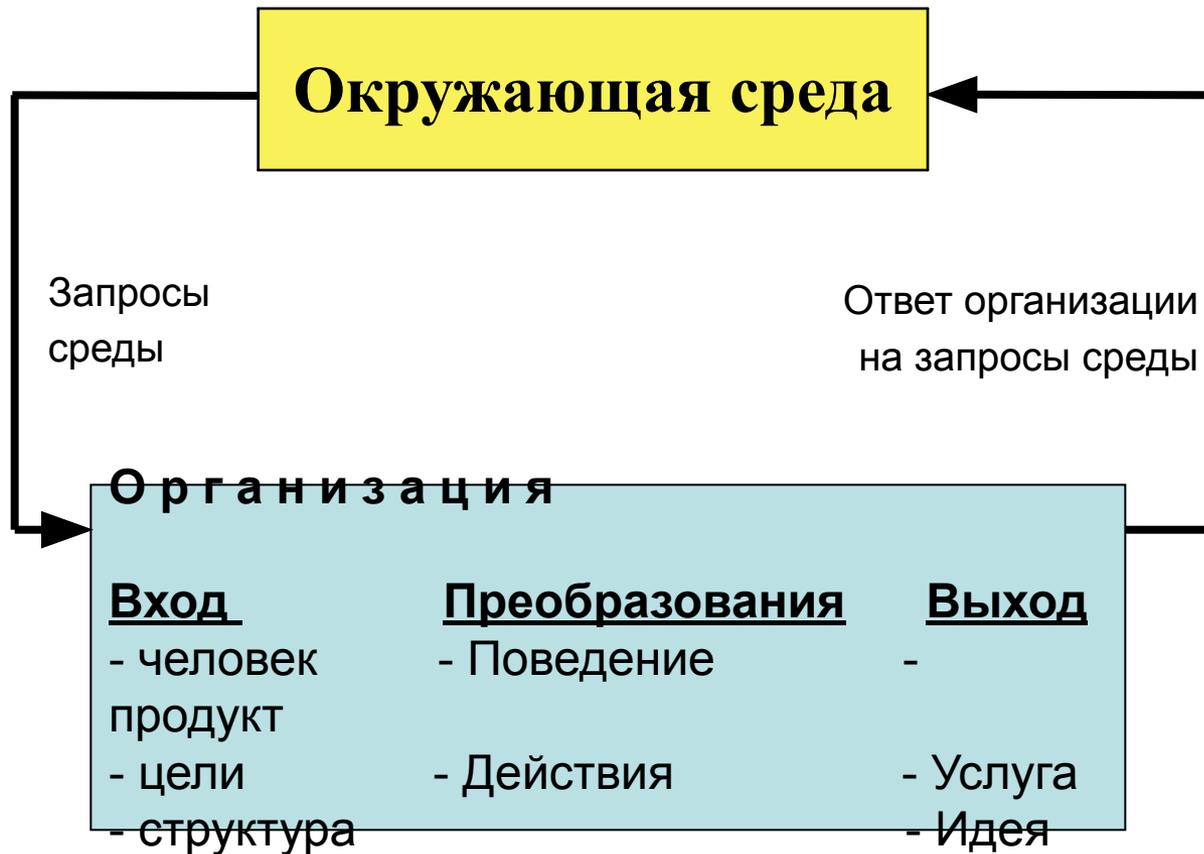
Модели организационного поведения

Характеристики	Авторизация	Опеки	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	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе признания	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Модель взаимодействия человека (личности) и организации



«Кибернетическая модель взаимодействия человека и организации»



Ожидания человека и организации

Ожидания	
Человек	Организация
- выполняется работа	- квалификация человека
- желательное вознаграждение	- личные характеристики
- нормативные аспекты	- требуемый результат
- нормативные аспекты	- возможное вознаграждение
- психологические аспекты	

Сравнительная характеристика подходов вхождения в организацию

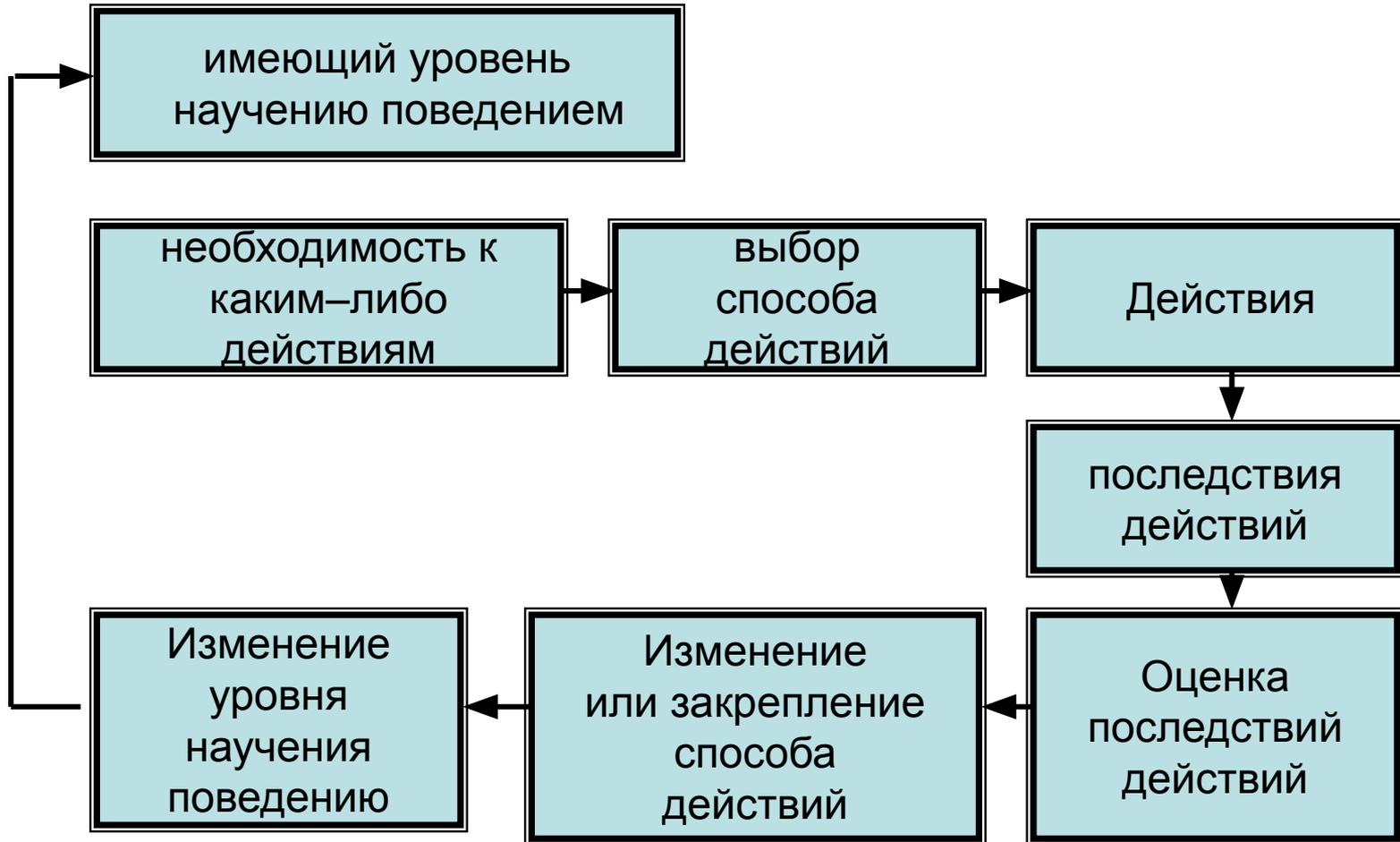
<p><i>Человек</i> <i>подбирается для выполнения работы</i> <i>(или функции)</i></p>	<p><i>Работа</i> <i>или функция) подбирается для</i> <i>человека</i></p>
<ul style="list-style-type: none">❖ изучение, описание работы❖ определение квалификационных требований❖ отбор кандидатов по квалификационным требованиям❖ назначение человека на определенную работу	<ul style="list-style-type: none">❖ изучение возможностей и стремлений человека❖ закрепление за человеком определенного места в организации❖ подбор работы, наиболее соответствующий возможностям и месту человека❖ закрепление работы за человеком.

Матрица включения человека в организацию

отношение к ценностям организации ↑ разделяет ↓ не разделяет	I. Преданный дисциплинированный член организации	III. «Оригинал»
	II. «Приспособленец»	IV. «Бунтарь»

приемлет ← **Отношение к нормам поведения в организации** → не приемлет

Процесс осознанного научения поведению



Тема 2. Личность и организация

Личность- это относительно стабильная форма организации всех характеристик индивида, устойчивая система признаков, определяющих его уникальность. 1)

Личность- понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией. 2)

Личность- человеческий индивид как субъект межличностных отношений и сознательной деятельности. Внешний, социальный образ, который индивид принимает, когда играет определенные социальные (жизненные) роли. 3)

Личность – целостная система, объединяющая в себе множество психосоциальных качеств, характеризующих конкретного человека (индивида).

Главнейший признак личности- целостность. Она проявляется в устойчивой предрасположенности одинаково воспринимать и реагировать на меняющиеся ситуации, ценности, мотивы, поведение других людей. 4)

Личность- целостная совокупность черт и качеств человека, определяющих его восприятие самого себя и его воздействие на других людей, проявляющая во взаимосвязи человека и ситуации. 5)

Личностные ценности – это осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни.

Ценность – это то, что обладает особой важностью для человека, то, что он готов оберегать, защищать от посягательств со стороны других людей.

Ценности личности (по Рокичу)

Терминальные (абсолютные ценности)	Инструментальные (операционные ценности)
<ul style="list-style-type: none">• Комфортная жизнь• Интересная жизнь• Ощущение достижения• Мир во всем мире• стремление к красоте• Равенство• Безопасность семьи• Свобода• Счастье• Внутренняя гармония• Любовь• Уверенность в завтрашнем дне• Удовольствие• Спасение души• Самоуважение• Социальное признание• Настоящая дружба	<ul style="list-style-type: none">• Амбициозность• Широта мышления• Развитие способностей Легкий нрав• Любовь к чистоте• Мужество• Склонность к поощрению• Стремление прийти на помощь• Честность• Воображение• Независимость• Интеллект• Логичность мышления• Способность любить• Покорность• Вежливость• Ответственность• Самоконтроль

Схема ценностей человека (по Альфреду Адлеру)

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

Система ценностей американской, японской и арабской культур

Американская	Японская	Арабская
1. Свобода	1. Принадлежность	1. Безопасность семьи
2. Независимость	2. Групповая гармония	2. Гармония в семье
3. Уверенность в себе	3. Коллективизм	3. Следование родительским
4. равенство	4. Возраст/старшинство	наставлениям
5. Индивидуализм	5. Групповой консенсус	4. Возраст
6. Конкуренция	6. Сотрудничество	5. Авторитет
7. Эффективность	7. Качество	6. Компромисс
8. Время	8. Терпение	7. Преданность
9. Прямота	9. Опосредованность	8. Исключительное терпение
10. Открытость	отношений	9. Опосредованность
11. Агрессивность	10. Посредничество	отношений
12. Неформальность отношений	11. Межличностные отношения	10. Гостеприимство
13. Ориентация на будущее	12. Иерархия	11. Дружба
14. готовность к риску	13. Преемственность	12. Формализм/ восхищение
15. Креативность	14. Консервативность	13. Прошлое и настоящее
16. Личные достижения	15. Информация	14. Религиозная вера
17. Победа	16. Групповые достижения	15. Традиция
18. Деньги	17. Успех	16. Социальное признание
19. Материальная собственность	18. Взаимоотношения	17. Репутация
20. Приватность	19. Гармония	18. Дружба
	20. с природой	19. Принадлежность
	21. Связи	20. Семейные связи

Другая характеристика личности, которая используется для описания и объяснения поведения личности – **установки.**

Установка – это устойчивая предрасположенность, готовность личности чувствовать и вести себя определенным образом по отношению к чему-то или кому-то.

Структура установок



Связь между составляющими установками



ФУНКЦИИ УСТАНОВОК

- Функция приспособления
- Функция защиты
- Функция выражения ценностных ориентаций
- Познавательная функция

МЕТОДЫ ИЗМЕНЕНИЯ УСТАНОВОК

- Предоставление новой информации
- Воздействие страхом
- Устранение несоответствий между установкой и поведением
- Влияние друзей или коллег
- Привлечение к сотрудничеству
- Социальное Научение
(соответствующая компенсация)

Темперамент- врожденные особенности человека, определяющие характер его психики, - степень уравновешенности, ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ПОДВИЖНОСТИ.

«БОЛЬШАЯ ПЯТЕРКА» (BIG FIVE) характеристик личности

1. Экстраверсия
2. Склонность к сотрудничеству
3. Добросовестность
4. Эмоциональная стабильность
5. Восприимчивость к приоритетам нового опыта

Параметры «Большой пятерки»

(O-C-E-A-N)

O – открытость опыту

C – сознательность

E – экстраверсия

A – доброжелательность

N – нейротизм (эмоциональная стабильность)

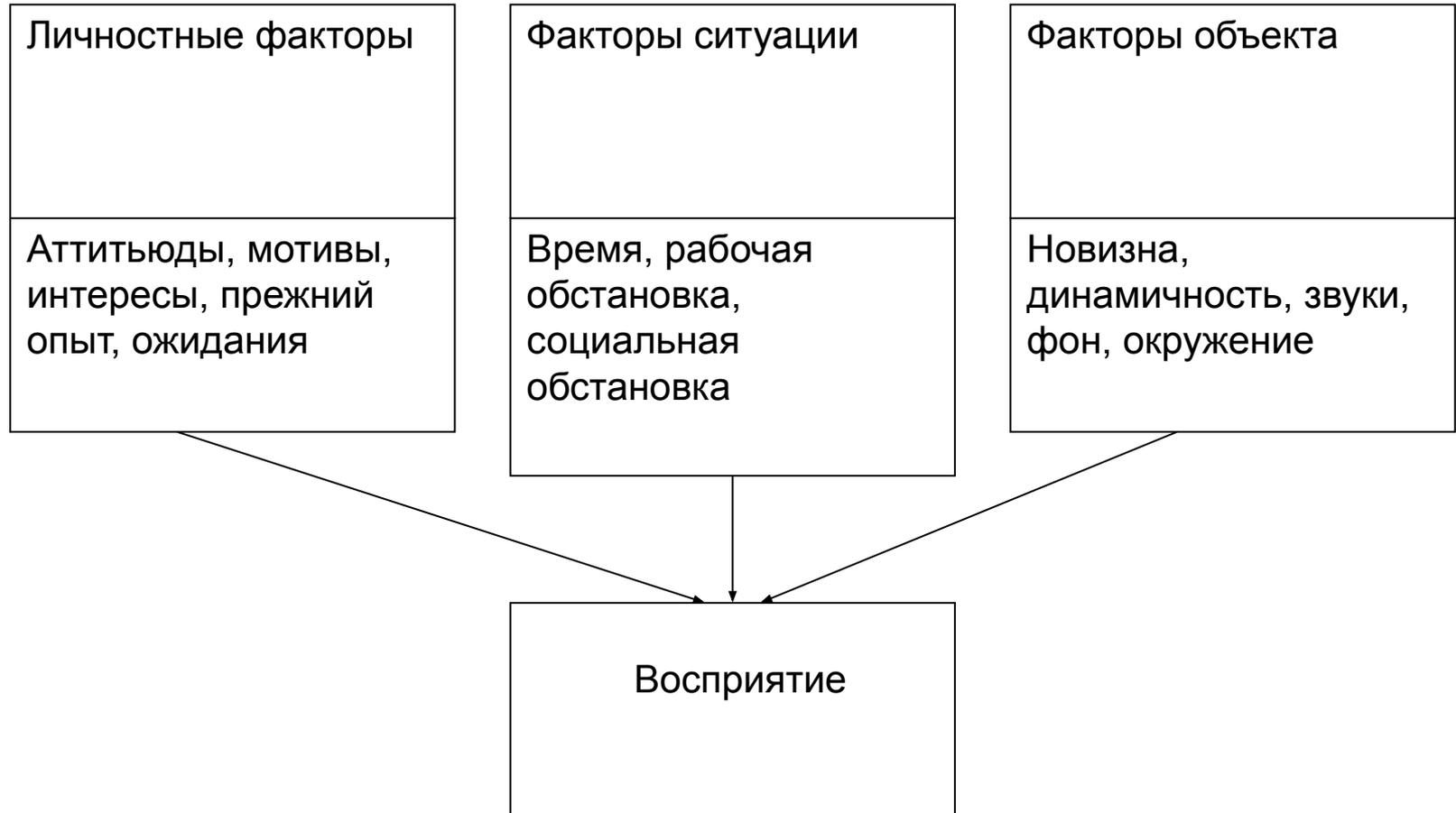
Решетка Майерса- Бриггса

		Сенсорный (S)		Интуитивный (N)	
		Мыслительный (T)	Чувствующий (F)	Чувствующий (F)	Мыслительный (T)
Интровертный (I)	Решающий (K)	ISTJ	ISFJ	INFJ	INTJ
	Воспринимающий (P)	ISTP	ISFP	INFP	INTP
Экстравертный (E)	Воспринимающий (P)	ESTP	ESFP	ENFP	ENTP
	Решающий (K)	ESTJ	ESFJ	ENFJ	ENTJ

Восприятие – процесс получения и обработки информации из окружающего мира.

Это результат преобразования чувственного опыта человека в осмысленные образы своего окружения

Факторы восприятия



Атрибуция

Акт атрибуции представляет собой приписывание или наделение какими-то характеристиками (чертами, эмоциями, мотивами и т.д.) себя или другого человека.

Фундаментальная ошибка атрибуции — привязка причин поведения человека к его личностным (диспозиционным характеристикам) и игнорирование внешних ситуационных причин.

Когнитивный диссонанс – негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя противоречивыми психологическими знаниями (когнициями) об одном объекте.

Тенденции в процессе вынесения суждений

Первое
впечатление

Какая обаятельная
улыбка. Он мне
нравится

Ореол

Я думаю, что
у него нет
недостатков!

Теория личности

Он такой скромный.
Он никогда не
присоединится
к нашей команде.

Стереотип

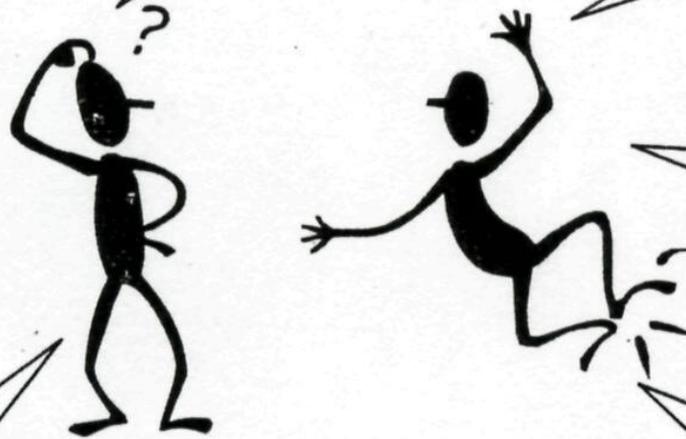
У него есть
мотоцикл? Когда
он покажет свои
татуировки?

Проекция

Я думаю, что его отец
похож на меня.

Атрибуция

Что он здесь делает?
Наверняка его заставил
прийти начальник.



«Окно Джохари»

Личность
Стремится получить
обратную связь

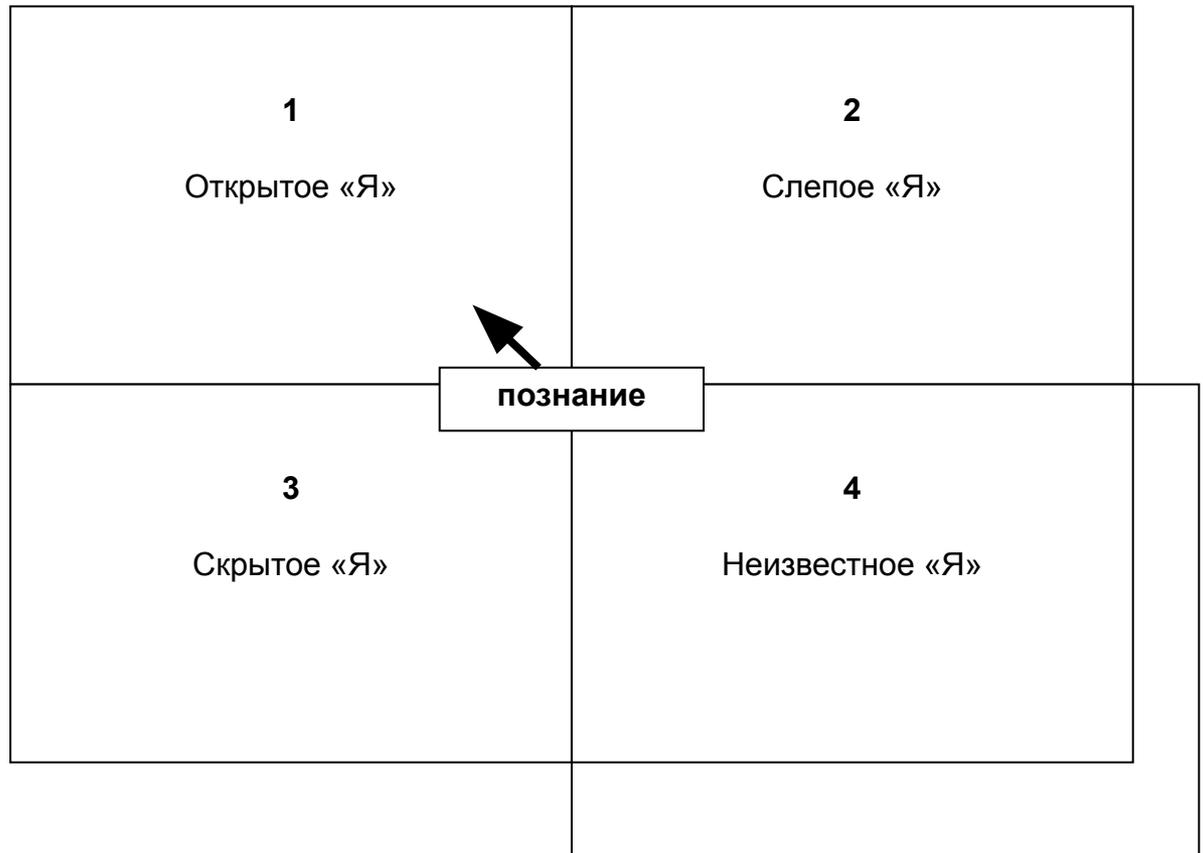
Человек знает о себе

Человек не знает о себе

О человеке знают
другие

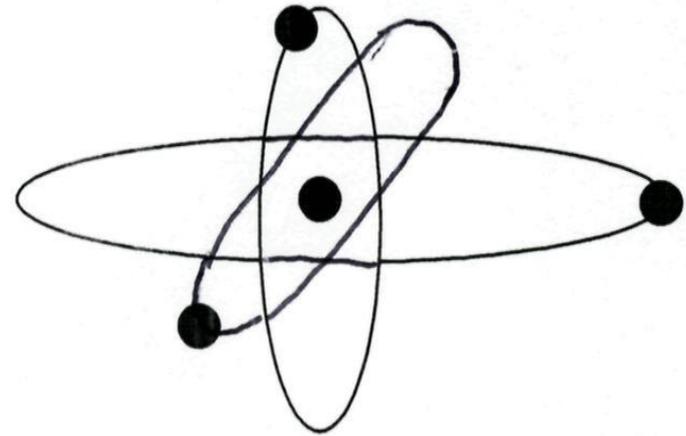
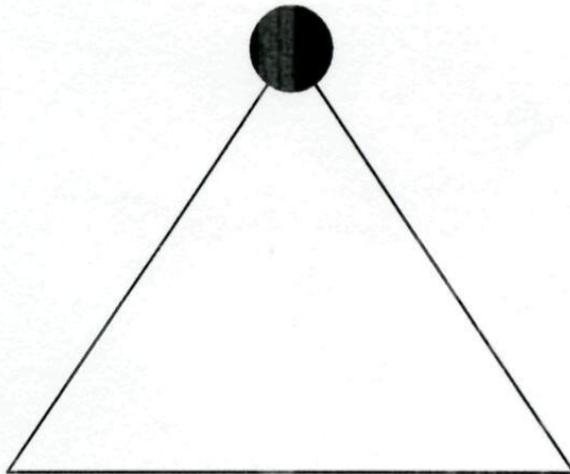
Группа
Самораскрытие
или
предоставление
обратной связи

О человеке не
знают другие



Тема 3. Личность менеджера. Лидерство в организации

Взгляд на место менеджера в системе управления



Роли менеджера

- 🌸 Образец для подражания
- 🌸 Интегратор
- 🌸 Руководитель

Построение межличностных отношений

- 🌸 Собиратель информации
- 🌸 Распределитель информации
- 🌸 Осуществляющий информирование внешних групп (информатор) и представительство по отношению к ним

Построение информационных связей

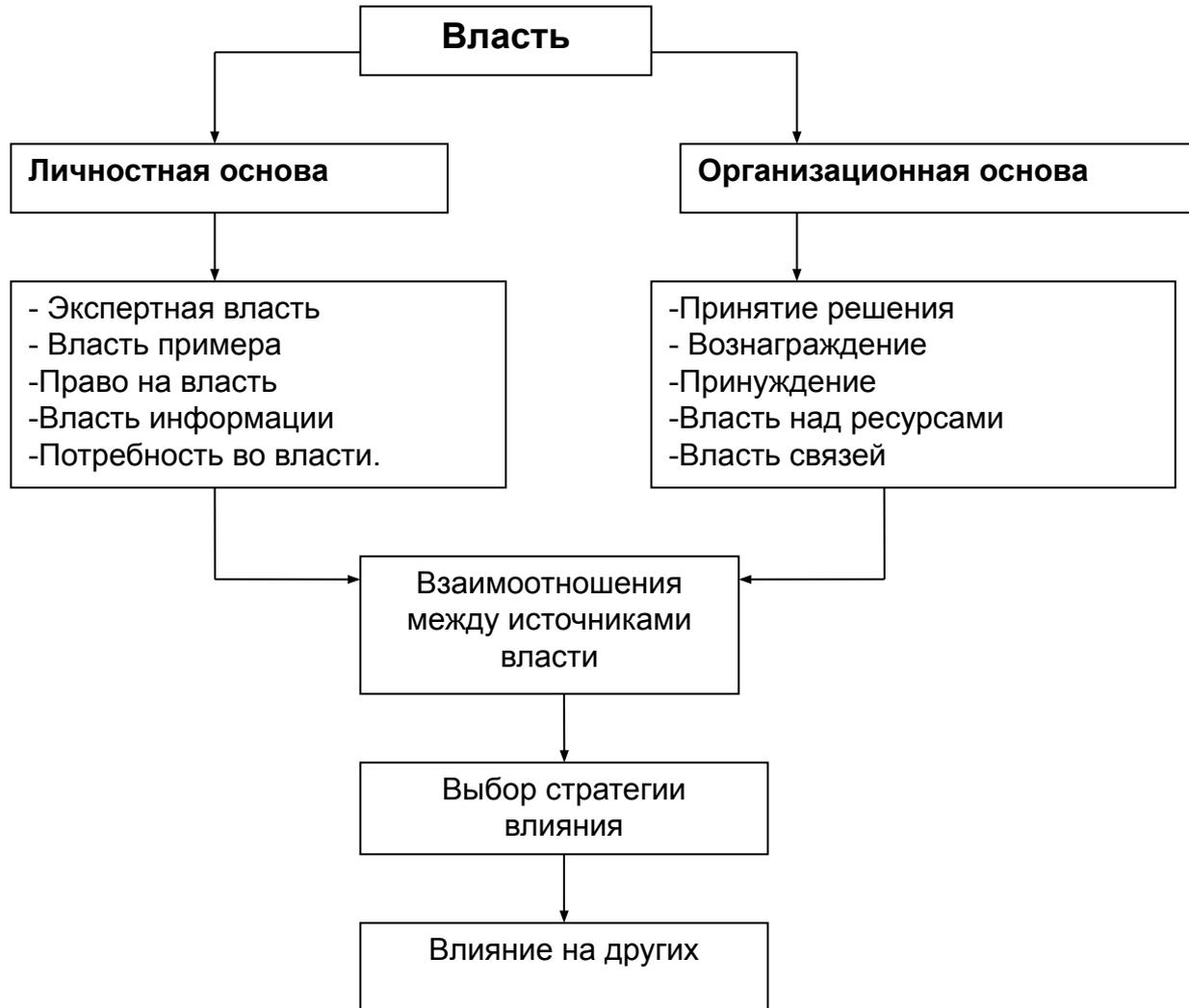
- 🌸 Предприниматель
- 🌸 Преодолевающий трудности. Менеджер кризисных ситуаций
- 🌸 Распределитель ресурсов
- 🌸 Ведущий переговоры

Лицо, принимающее управленческие решения.

Власть- это возможность влиять на поведение других лиц.

Влияние- это результат изменения менеджером поведения работника в ходе взаимодействия с ним.

Источники власти в организации



Баланс власти



Лидерство

Лидерство- процесс влияния на индивидуумов или группы лиц для достижения поставленных целей

Лидерство- это способность одного человека оказывать влияние на других людей, изменяя при этом их мнение, точку зрения или поведение.

Лидер- это лицо, которое может оказывать реальное влияние на поведение работников.

Отличия менеджера от лидера

Менеджер	Лидер
<p>Администратор Поручает Работает по целям другим Основа действий- план Полагается на систему Использует доводы Контролирует Поддерживает движение Профессионален Принимает решения Делает дело правильно Уважаем</p>	<p>Инноватор Вдохновляет Работает по своим целям Основа действий- видение перспективы Полагается на людей Использует эмоции Доверяет Дает импульс движению Энтузиаст Превращает решения в реальность Дает правильное дело Обожаем</p>

Качества, наиболее встречающиеся у успешного лидера

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
<ul style="list-style-type: none"> • Ум и логика • Рассудительность • Проницательность • Оригинальность • Способность к концептуализации • Образованность • Знание дела • Умение выражать • Свои мысли • Любопытство и способность осваивать новые знания и навыки • Острая интуиция 	<ul style="list-style-type: none"> • Инициативность • Гибкость • Бдительность • Созидательность и творчество • Честность • Целостность личности • Смелость • Уверенность в себе • Уравновешенность • Независимость • Самостоятельность • Амбициозность • Потребность в достижениях • Настойчивость и упорство • Энергичность • Власть • Работоспособность • Агрессивность • Стремление к превосходству • Обязанность • Участливость 	<ul style="list-style-type: none"> • Умение заручаться поддержкой • Умение кооперироваться • Умение завоевывать • Популярность и престиж • Такт и дипломатичность • Умение брать на себя риск и ответственность • Умение организовывать • Умение убеждать • Умение изменять себя • Надежность • Умение шутить и понимать юмор • Умение разбираться в людях

**Стиль лидерства- совокупность
характерных приемов, методов,
используемых примеров, методов,
используемых руководителем в
процессе управления, которые он
использует чаще всего;**

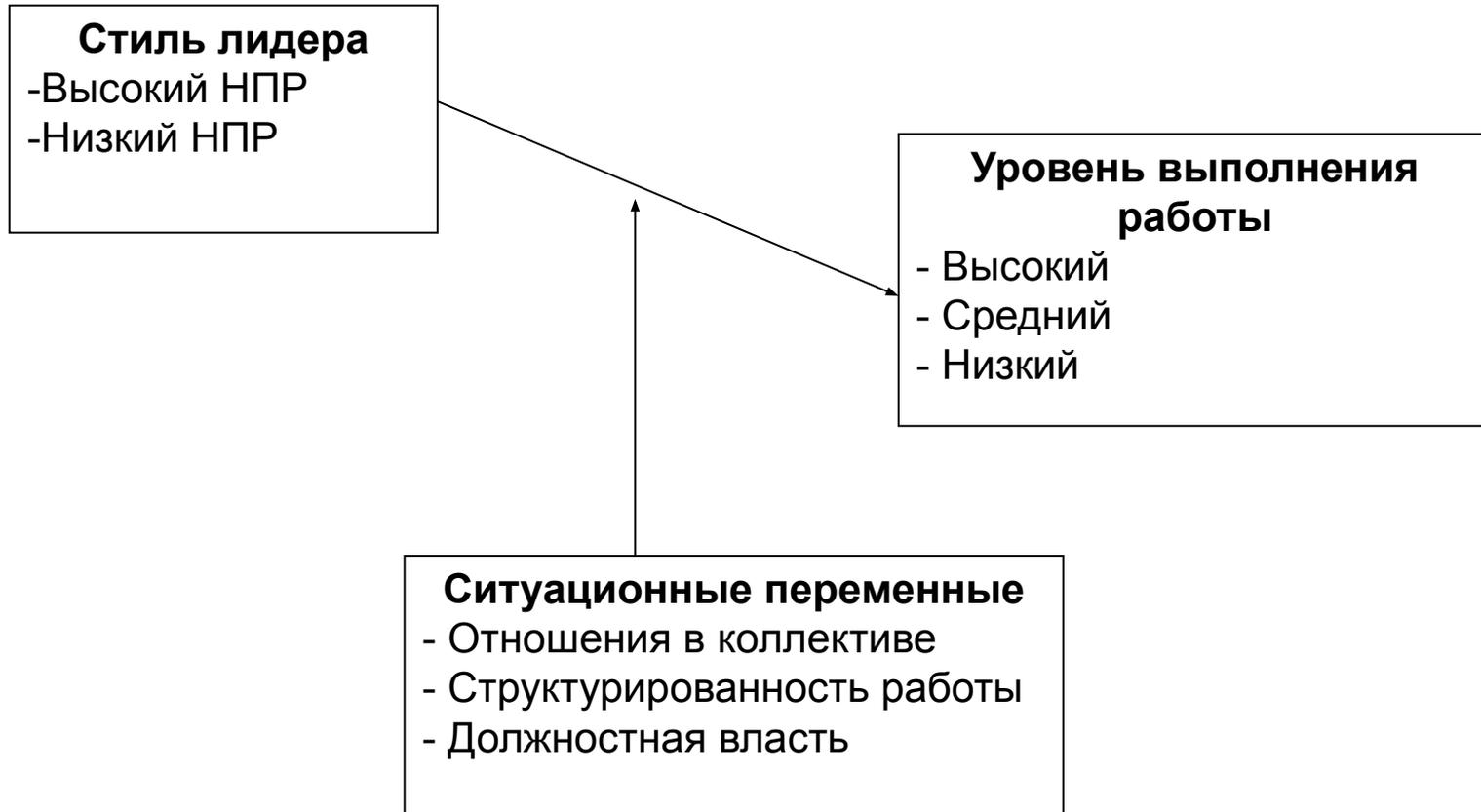
Три стиля руководства К.Левина

	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Пассивный стиль
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы/ организации
Сильные стороны	<p>Прерогатива в установлении целей и выборе средств</p> <p>Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху</p> <p>Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата</p>	<p>Принятие решений раздельно по уровням на основе участия</p> <p>Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях</p> <p>Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении.</p>	<p>Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме</p> <p>Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе</p> <p>Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера</p>
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы.	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

Управленческая решетка Блейка-Мутона



Переменные ситуационной модели Фидлера



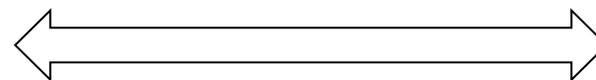
Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера

Ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8
Отношения с подчиненными								
Структури-рованность работы	хорошие	хорошие	хорошие	хорошие	Плохие	Плохие	Плохие	Плохие
	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
Право на власть	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая	Высокая	Низкая

Эффективность достигается	<p>Лидером ориентированным на работу (низкий ННР)</p>	<p>Лидером ориентированным на отношения (высокий ННР)</p>	<p>Лидером ориентированным на работу (низкий ННР)</p>
---------------------------	--	--	--

Благоприятствие ситуации

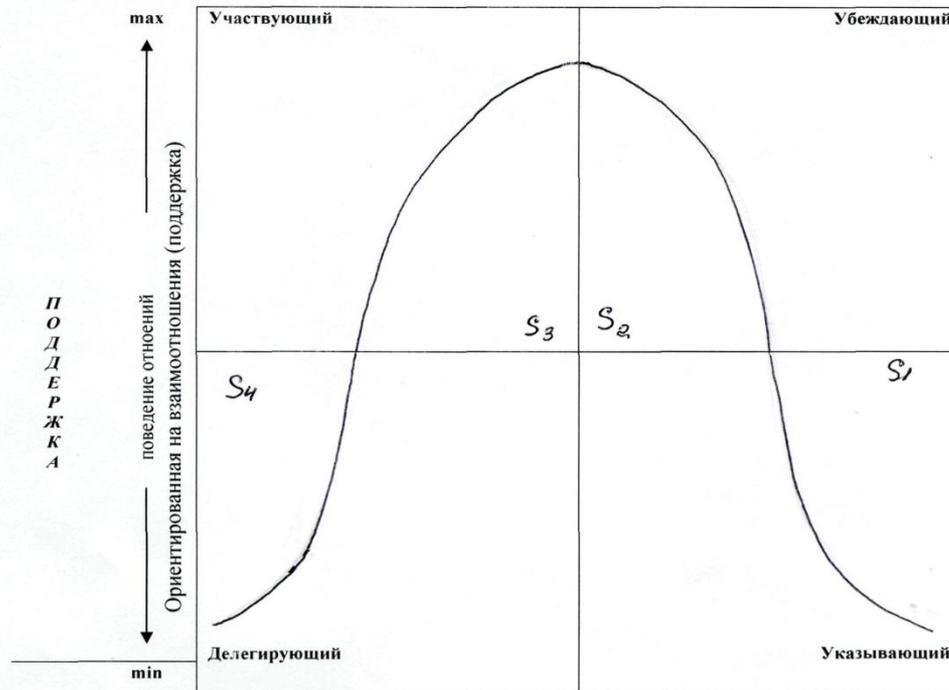
Наиболее благоприятная ситуация (1)



Наиболее благоприятная ситуация (8)

Модель ситуационного лидерства Херси-Бланшарда

Лидерский стиль

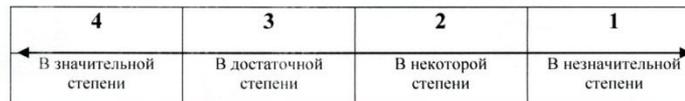


min ← Поведение работы → max
Ориентированная на задания (указания)



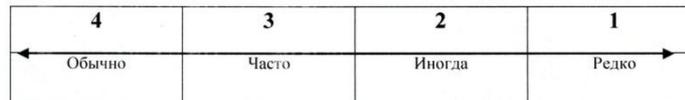
ЗРЕЛОСТЬ ПОСЛЕДОВАТЕЛЕЙ

Способны работать



ЗРЕЛОСТЬ В РАБОТЕ

Желают работать



ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ЗРЕЛОСТЬ

Модель «Путь- цель» Хауза и Митчелла

ЛИДЕРСКИЕ СТИЛИ		СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ	СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ
<ul style="list-style-type: none"> • Директивный • Поддерживающий • Ориентированный а достижения • Участвующий 		<p>Характеристики последователей</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вера в предопределенность результатов (внутренняя или внешняя) - Склонность к подчинению - Способности <p>Организационные факторы</p> <ul style="list-style-type: none"> - содержание и структура работы - Система формальной власти - Культура группы 	<p>Удовлетворенность работой</p> <ul style="list-style-type: none"> - Хорошо работаю – хорошо получаю <p>Мотивация</p> <ul style="list-style-type: none"> - Если приложу усилия, то будут результаты - За эти результаты буду вознагражден соответственно



Харизматическое лидерство

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами последователей
Пересекает критику в свой адрес	Считается с критикой из них уроки
Требуется беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от тебя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Атрибутивное лидерство



Преобразующее лидерство

Ситуационные факторы

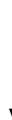
- Кризис
- необходимость сплочения для решения проблемы по-новому при имеющемся сопротивлении

Поведение лидера

- Видение нового решения проблемы
- Перевод видения в действия последователей
- Управление, вызывающее энтузиазм

Поведение последователей

- Отождествление себя с лидером и его видением
- Возвышение эмоционального состояния
- Чувство соучастия и вовлеченности
- осознание следования за лидером и критическая оценка лидерских призывов



Следствия

- Совершение разных социальных и организационных изменений
- Приложение последователями больших усилий
- Проявление у последователей большей удовлетворенности
- Усиление групповой/ организационной сплоченности.

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

Компонент	Определение	Признаки
<i>Самосознание</i>	Способность различать и понимать свое состояние духа, эмоции и побудительные мотивы, а также их воздействие на других людей	- уверенность в себе - реалистическая оценка - чувство юмора, включающее иронию по отношению к самому себе
<i>Саморегуляция</i>	- Способность контролировать и изменять дурные позывы и настроение - Склонность не спешить с суждениями – думать, прежде чем действовать	- доверие со стороны других людей и честность - ощущение комфорта в условиях неопределенности - открытость к изменениям

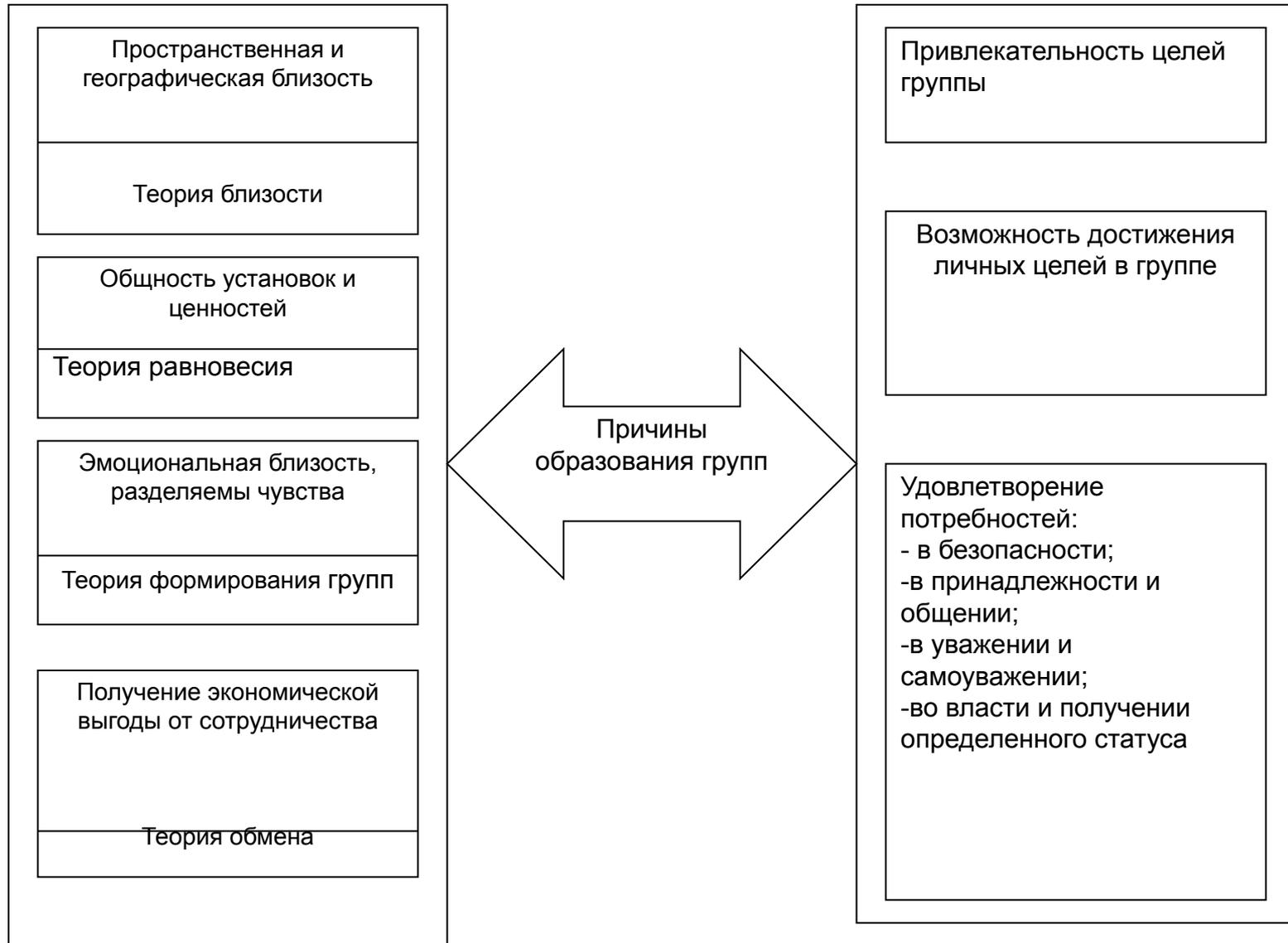
Эмоциональный интеллект

Компонент	Определение	Признаки
<i>Социальные навыки</i>	<ul style="list-style-type: none">• Искусство управления взаимоотношениями и построение социальных сетей• Способность находить общую почву и устанавливать психологический контакт (рапорт)	<ul style="list-style-type: none">• Эффективность лидерства в осуществлении изменений• Убедительность• Экспертиза в построении команд и лидерства в них

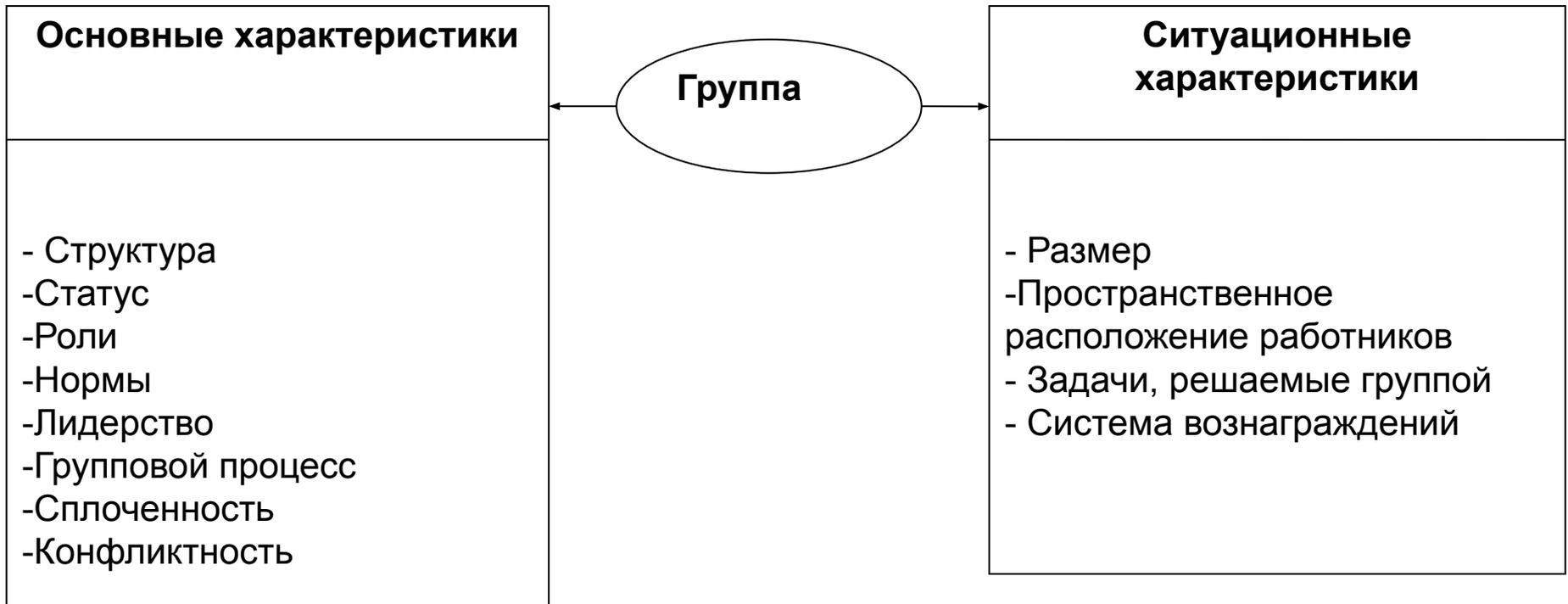
Тема 4. Командообразование

Группа – относительно обособленное объединение небольшого количества людей, которые находятся в устойчивом взаимодействии для достижения конкретных целей

Причины образования групп



Характеристики группы



Классификация групп

Признак классификации	Виды групп
Размер группы	Большие Малые
Сфера совместной деятельности	Управленческие Производственные
Уровень развития	Высокоразвитые Слаборазвитые
Реальности существования	Реальные Условные
Степень формализации (принцип сознания)	Формальные неформальные
Цели существования	Цельные (проектные) Функциональные По интересам Дружеские
Период функционирования	Постоянные Временные
Характер вложения индивида в группу	Референтные Нереферентные (группы принадлежности)

Различия формальных и неформальных групп

Основа для сравнения	Формальная группа	Неформальная группа
Взаимоотношения Основные концепции Основное внимание Источник власти лидера Руководство к поведению Рычаги управления	Официальные Права и обязанности Должности Делегируются руководством Правила Вознаграждения и штрафы	Неофициальные Власть и политика Человеку Исходит от группы Нормы Неформальные санкции

Эффект размера групп

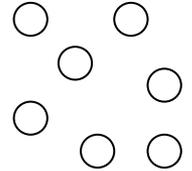
Диады

- опасность не найти общего решения
- ложный консенсус



Малые группы

- идеальная численность 5-9 человек
- нечетное число членов уменьшает возможность зайти в тупик
- хорошая возможность для взаимодействия членов
- сплоченность



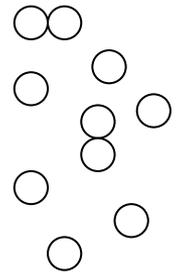
Триады

- двое против одного
- конфликты
- напряженность
- нестабильность

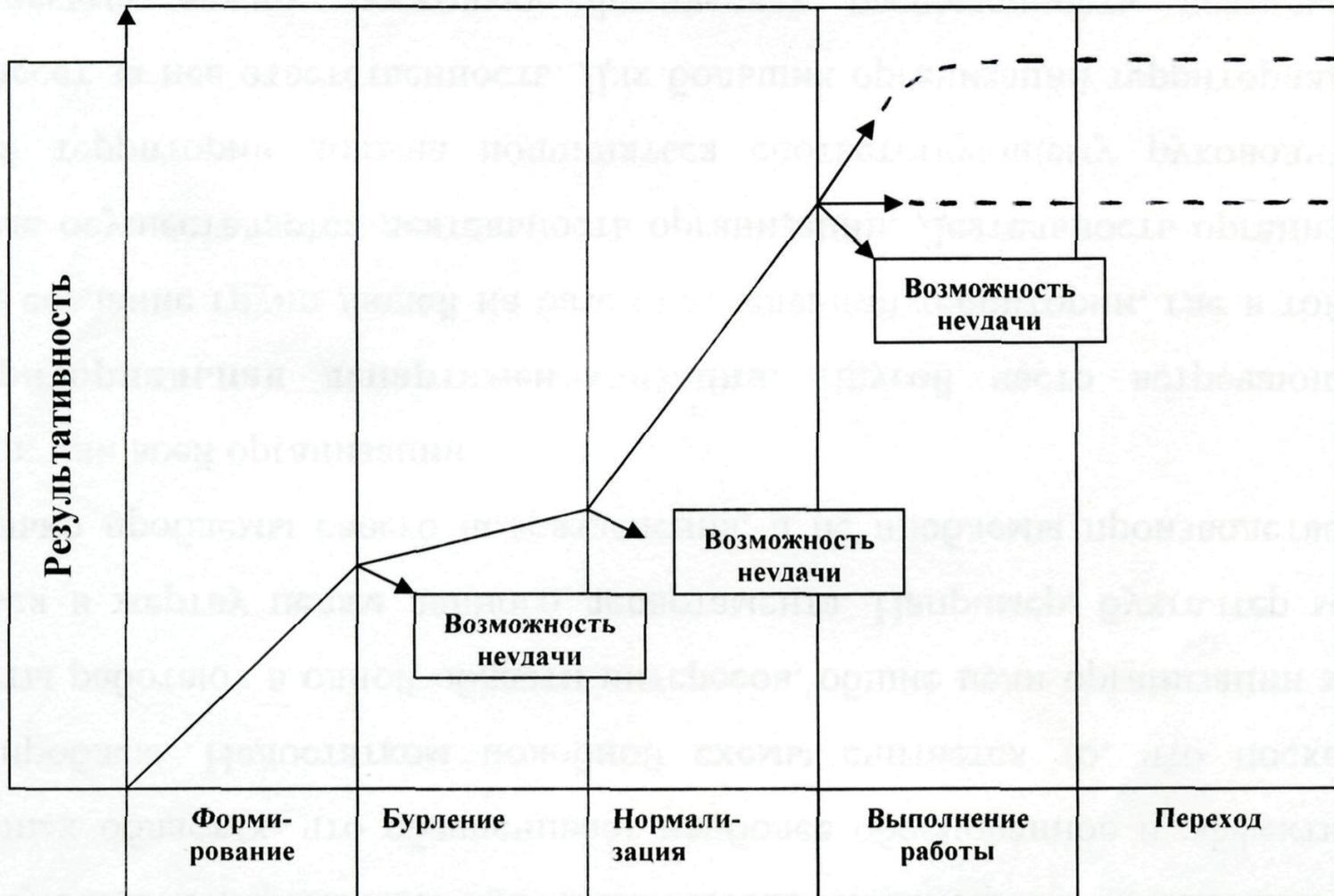


Большие группы

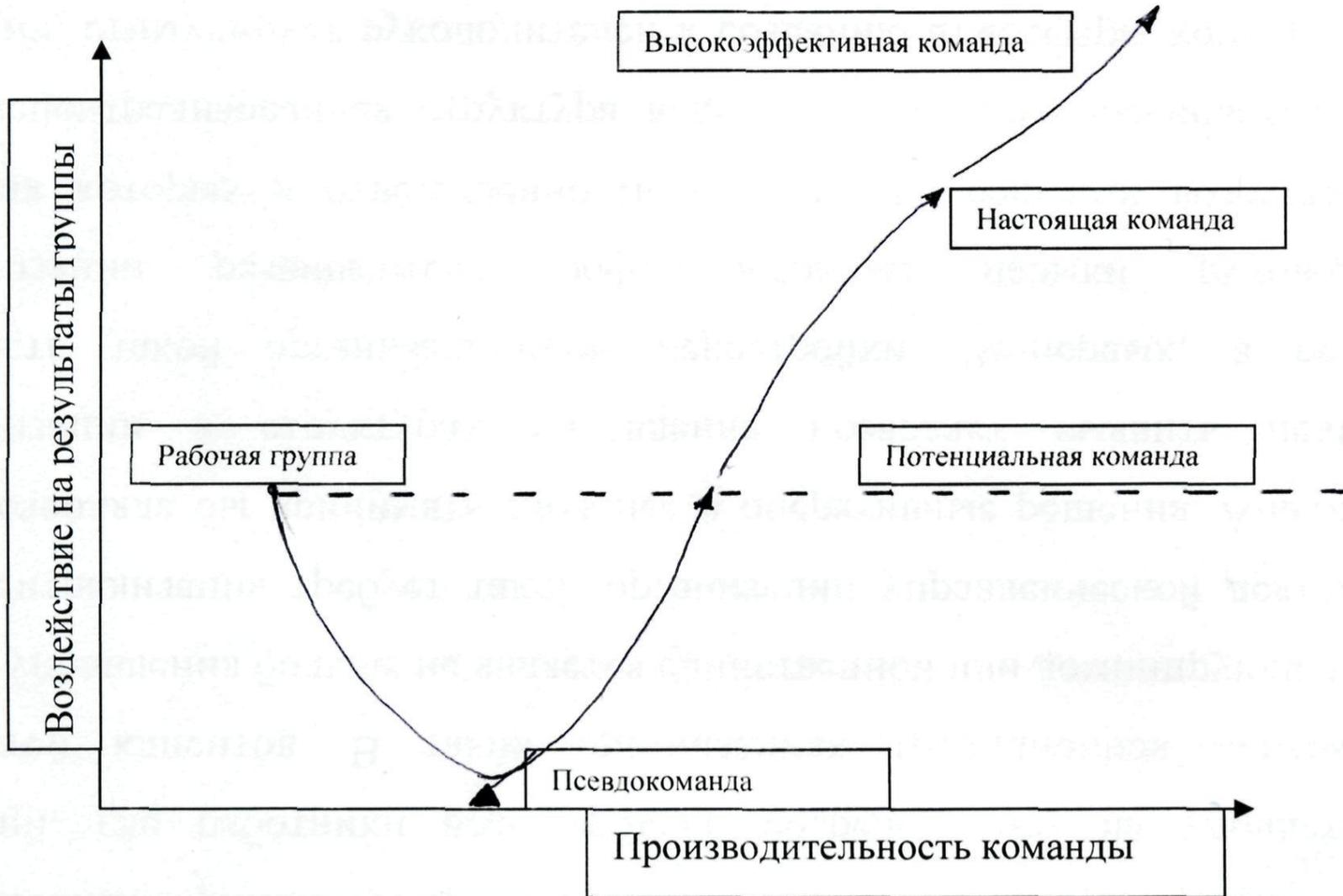
- слабая возможность для взаимодействия членов
- снижение уровня сплоченности
- снижение степени удовлетворенности от работы
- усиление формальной составляющей
- зависимость качества выполнения работы от задач.



Стадии развития групп



Кривая командных результатов



Роли членов команды по Белбину

Роль	Описание роли
«Мыслитель»	Обладатель богатым воображением, новатор, характеризуется повышенной креативностью
«Исполнитель»	Претворяет идеи в практические действия, вносит упорядоченность в деятельность команды
«Доводчик»	Следит за тем, чтобы задания выполнялись полностью и своевременно
«Оценщик»	Использует беспристрастный, критический анализ ситуаций
«Исследователь ресурсов»	Владеет искусством переговоров в эффективных коммуникаций
«Формирователь»	Ориентация на решение поставленной задачи, побуждение коллег работать интенсивнее
«Коллективист»	Гармонизирует отношение в команде и устраняет разногласия
«Координатор»	Четко формирует цели. Социальный лидер
«Специалист»	Облает редко встречающимися навыками и умениями

Примеры в позитивных и негативных норм в организациях

Позитивные нормы	Негативные нормы
У нас все сотрудники считают, что «успех компании- это мой успех»	В нашей организации поддерживаются мнения, что человек человеку-волк, и поэтому спасается кто как может.
В нашей организации все работа должна быть выполнена «на отлично» и в установленный срок	У нас все работают по принципу «всю работу не переделаешь»
В нашей организации все сотрудники считают, что любая абота должна быть выполнена «на отлично» и в установленный срок	У нас сотрудники знают . что чем лучше и быстрее ты работаешь, тем больше работы на твои плечи взваливает руководитель. Поэтому не надо торопиться, ведь работа не Алитет, в горы не уйдет»
У нас все сотрудники рассматривают работу в компании как возможность творчества и самореализации	У нас все сотрудники знают, что инициатива наказуема.
В нашей компании интересы клиента ставятся превыше всего	Для наших сотрудников клиенты воспринимаются как случайные люди, доставляющее одни неудобства
У нас в коллективе поддерживается мнение. Что в споре рождается истина.	В нашей организации лучше всего скрывать свои проблемы и дистанцироваться от своих начальников и тем более не спорить с ним.

Команда- группа людей (как правило, небольшая), которая выполняет определенную задачу, и в которой проявляется синергетический эффект

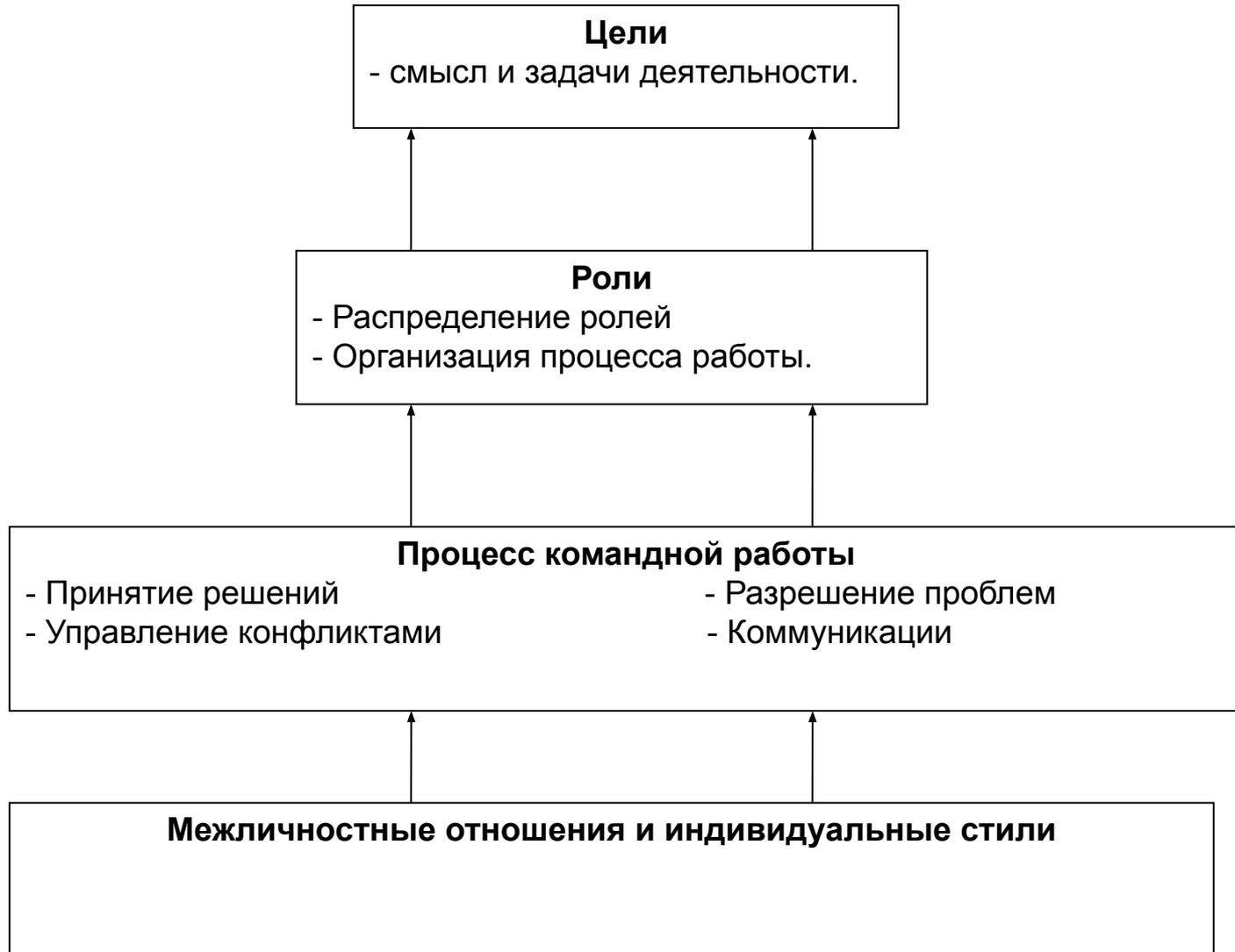
Различия между рабочей группой и командой

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

Проверка целесообразности формирования команды

Ситуационный фактор	Целесообразна работа группы	Целесообразна работа команды
Необходимо быстрое выполнение задания		
Задание слабо структурировано		
Выполнение задания требует от исполнителей творческого подхода		
Предполагает многократное повторное выполнение задание		
Предполагает неоднократное привлечение тех же людей совместной работы		
Выполнению задания может способствовать конкуренция между исполнителями		

Метод самодиагностики команды

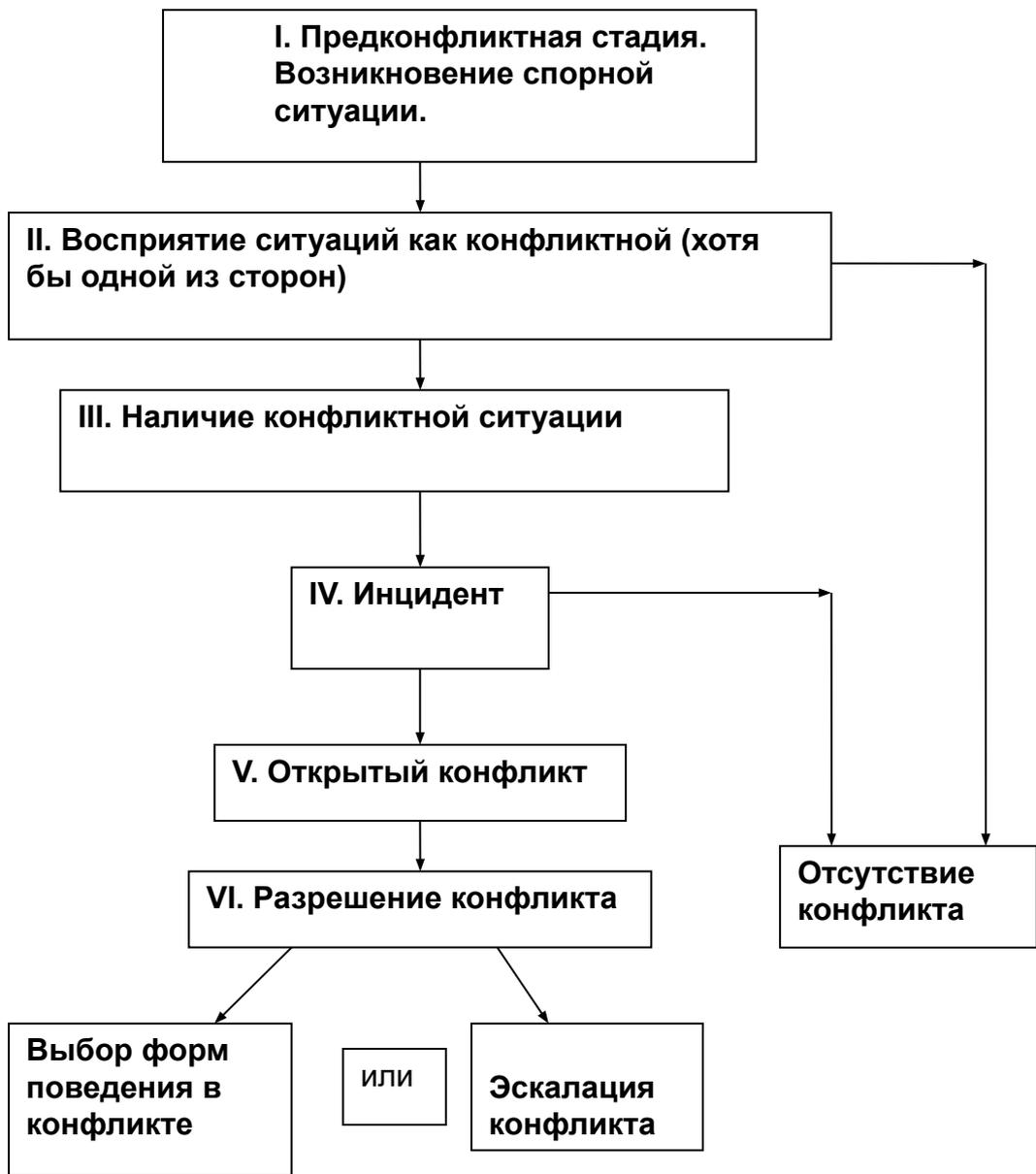


Конфликт- столкновение

противоположных направленных целей, интересов, мнений, позиций субъектов взаимодействия.

Структура конфликта

Конфликт = Конфликтная ситуация +
Инцидент



Стили поведения в конфликте

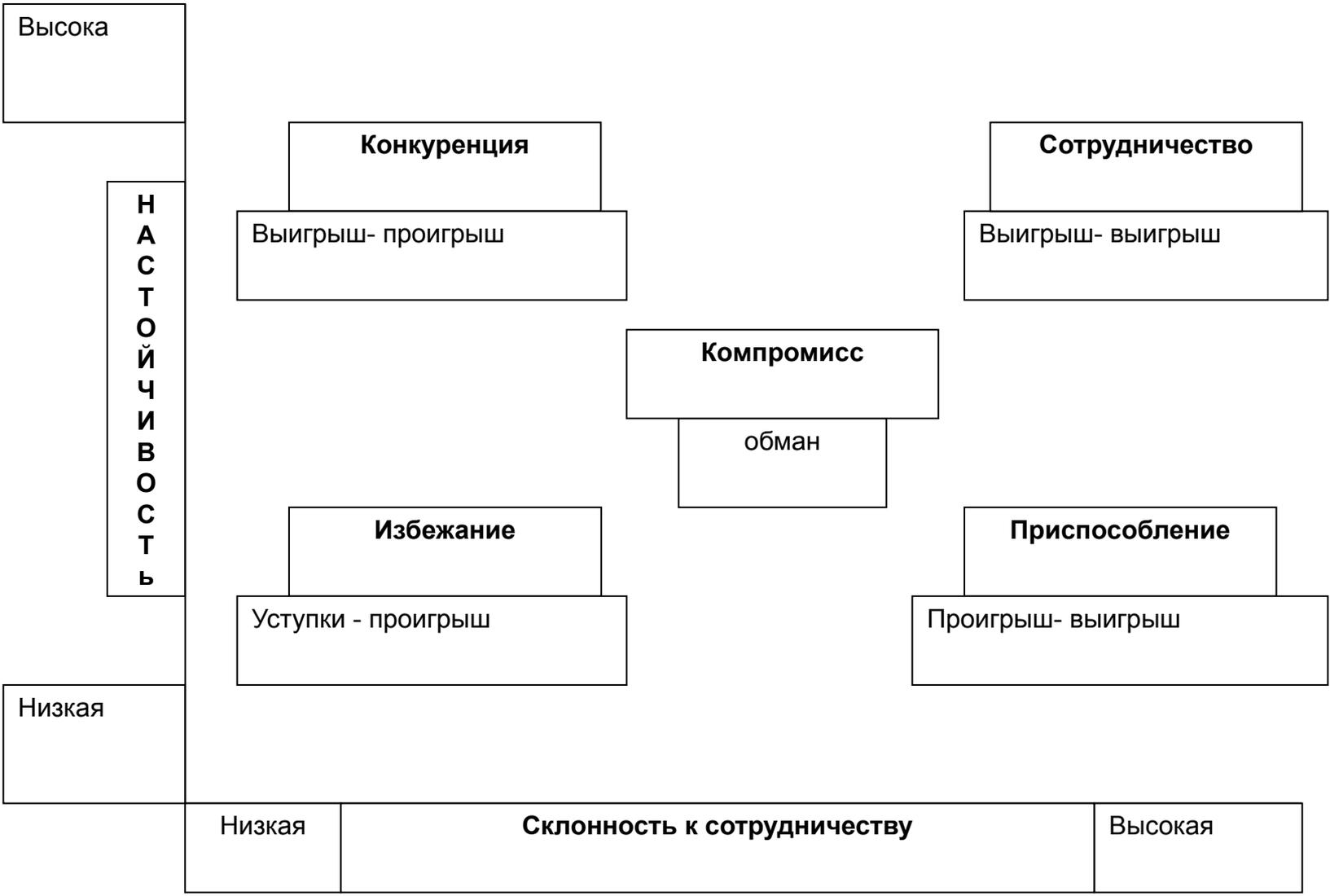


Таблица 1
Формы поведения в состоянии фрустрации

Корректирующие реакции	Психологический процесс
Компенсация	Посвящает себя работе с еще большей энергией, чтобы компенсировать чувство реального или воображаемого несоответствия требованиям.
Замещение	Перенесение и выражение скрытых эмоций в адрес людей, идей или предметов, которые на самом деле не являются основными источниками этих эмоций.
Фантазия	Мечтания или иные формы возбуждения собственного воображения, чтобы с одной стороны, спрятаться от реальности, а с другой, получить воображаемое удовлетворение.
Негативизм	Активно или пассивно сопротивляется, делает это подсознательно
Проецирование	Защищается от осознания собственных нежелательных черт характера и неприятных чувств путем приписывания их другим людям
Рационализация	Оправдывает противоречивые и нежелательные формы поведения, мнений, утверждений и мотивационных факторов, дает им общепринятые объяснения
Регрессия	Возвращается на предшествующий, низший уровень зрелости при возникновении фрустрации
Смирение, апатия и скука	Разрушается психологический контакт с окружающей средой, отказывается от любого рода эмоциональной или личной вовлеченности.
Бегство или уход	Уходит из той области, в которой испытал фрустрацию, тревогу или участвовал в конфликте физически или психологически.



Рис. 3 Схема выбора способа управления конфликтом

Тема 6. Мотивация

Мотивация – совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности, придают ей направленность, ориентированную на достижение определенной цели.

Мотив – то, что вызывает определенные действия человека (он находится внутри человека). Мотив побуждает к действию, определяет так же что надо сделать и как?

Мотивирование – процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов.

Стимул – рычаг воздействия, раздражитель, вызывающий действие определенных мотивов.

Стимулирование – процесс использования различных стимулов для мотивирования людей; одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование.

Виды мотивации

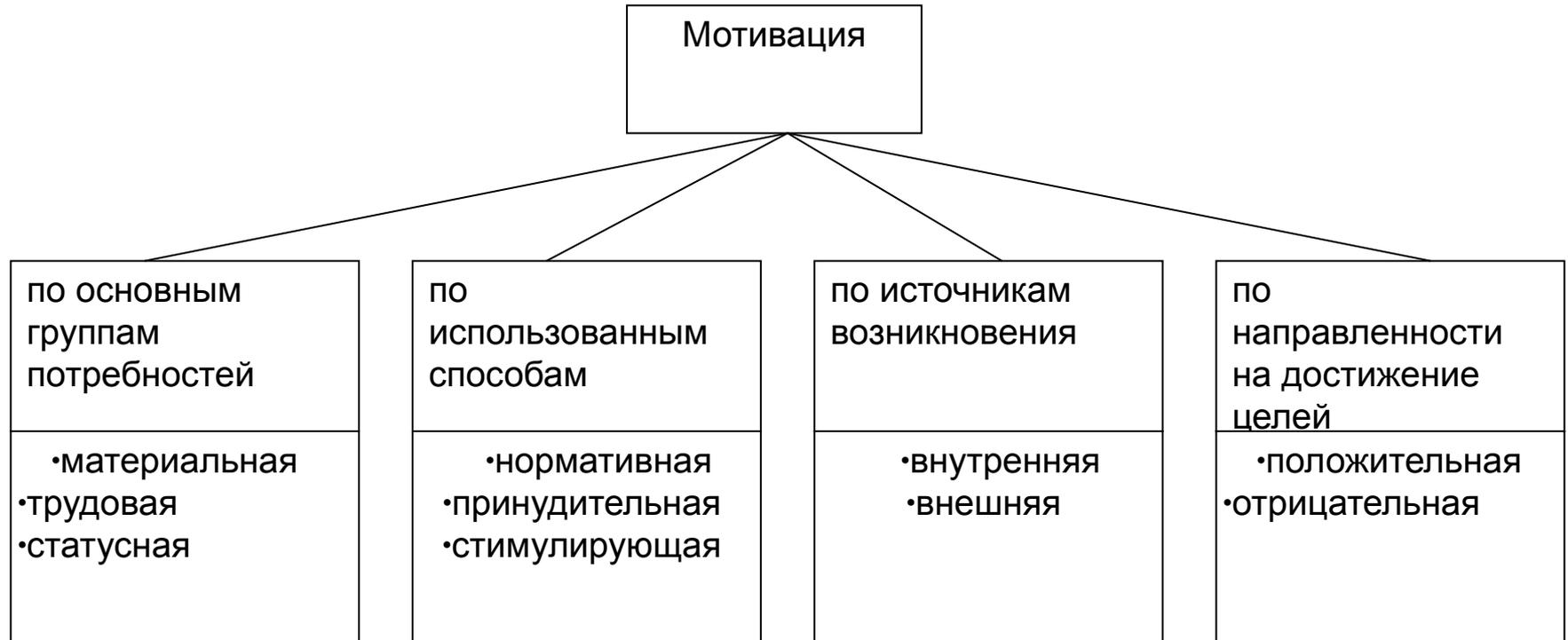


Схема мотивационного процесса



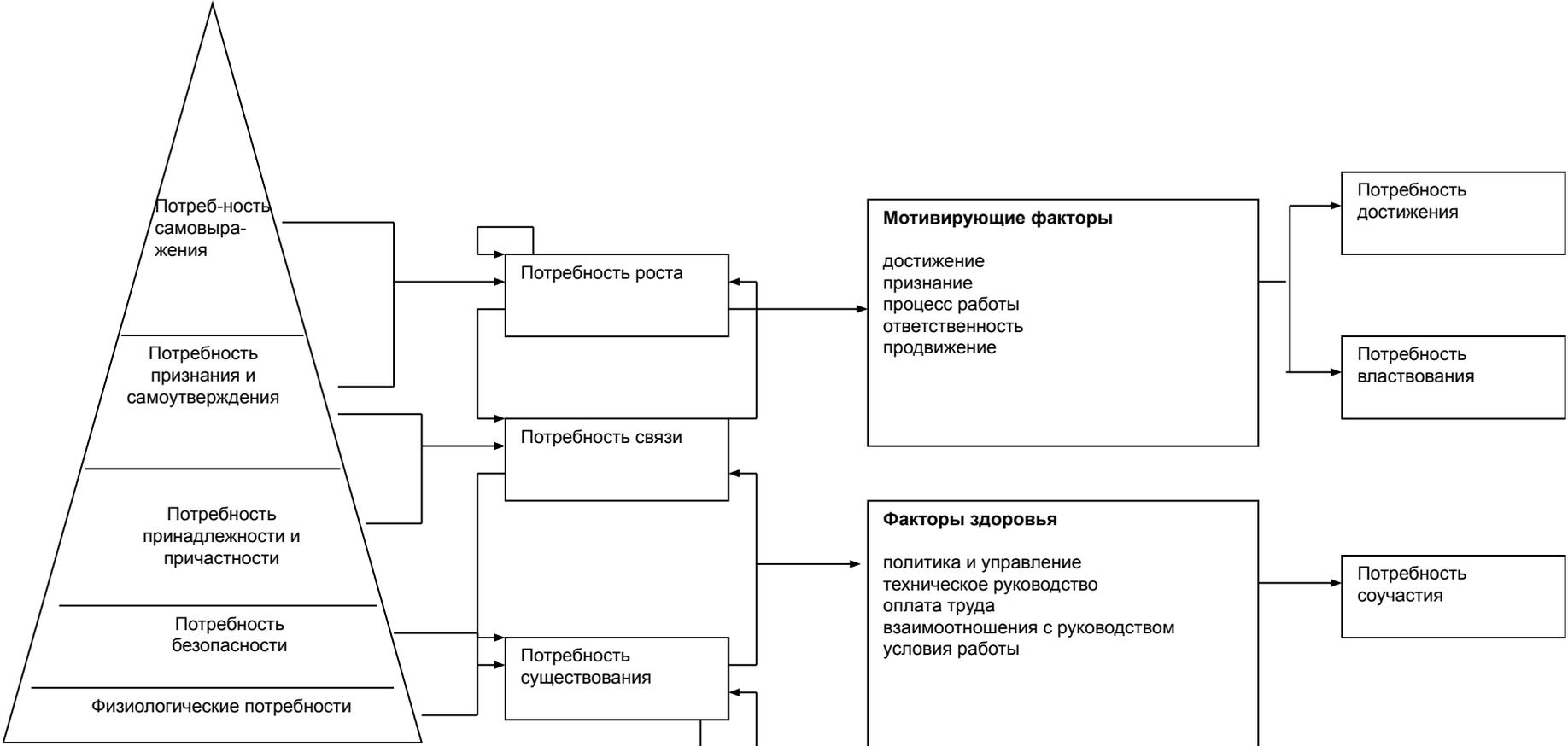
Соотношение 4 теорий содержания

ТЕОРИЯ
МАСЛОУ

ТЕОРИЯ
АЛЬДЕРФЕРА

ТЕОРИЯ
ГЕРЦБЕРГА

ТЕОРИЯ
МАККЛЕЛЛАНДА



Примеры иерархии потребностей.

	Примеры
<i>Самовыражение</i>	искусство, индивидуальное развитие, идеалы, культура, созидание, замыслы, честолюбие
<i>Почет и уважение</i>	титулы, продвижение по службе, звания, знаки уважения, признание заслуг, карьера
<i>Социальные (общественные)</i>	потребность принадлежать определенному кругу, выразить свои мысли, получать информацию
<i>Безопасность</i>	работа, безопасность для жизни, наличие средств для содержания детей, место, где жить, общественная безопасность
<i>Физиологические</i>	голод, жажда, сон, секс
Потребности	

Гигиенические и мотивирующие факторы

Гигиенические факторы	Мотивирующие факторы
Технический контроль	Ответственность
Отношение в коллективе	Достижения
Зарплата	Работа сама по себе
Социальный статус	Продвижение по служебной лестнице
Политика фирмы	Признание
Гарантии сохранения рабочего места	Возможность развития
Отношения с руководителем	

Независимые процессы удовлетворенности и неудовлетворенности:

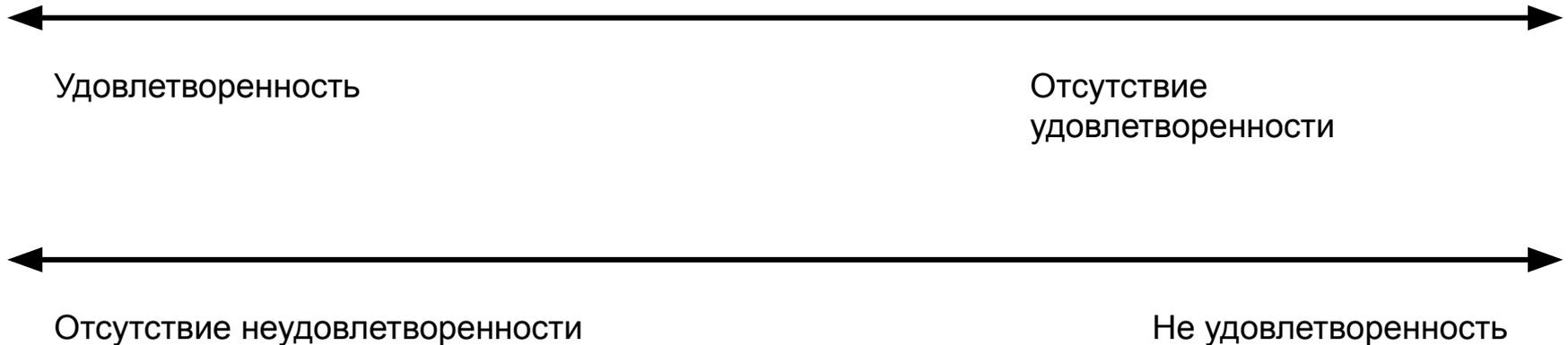
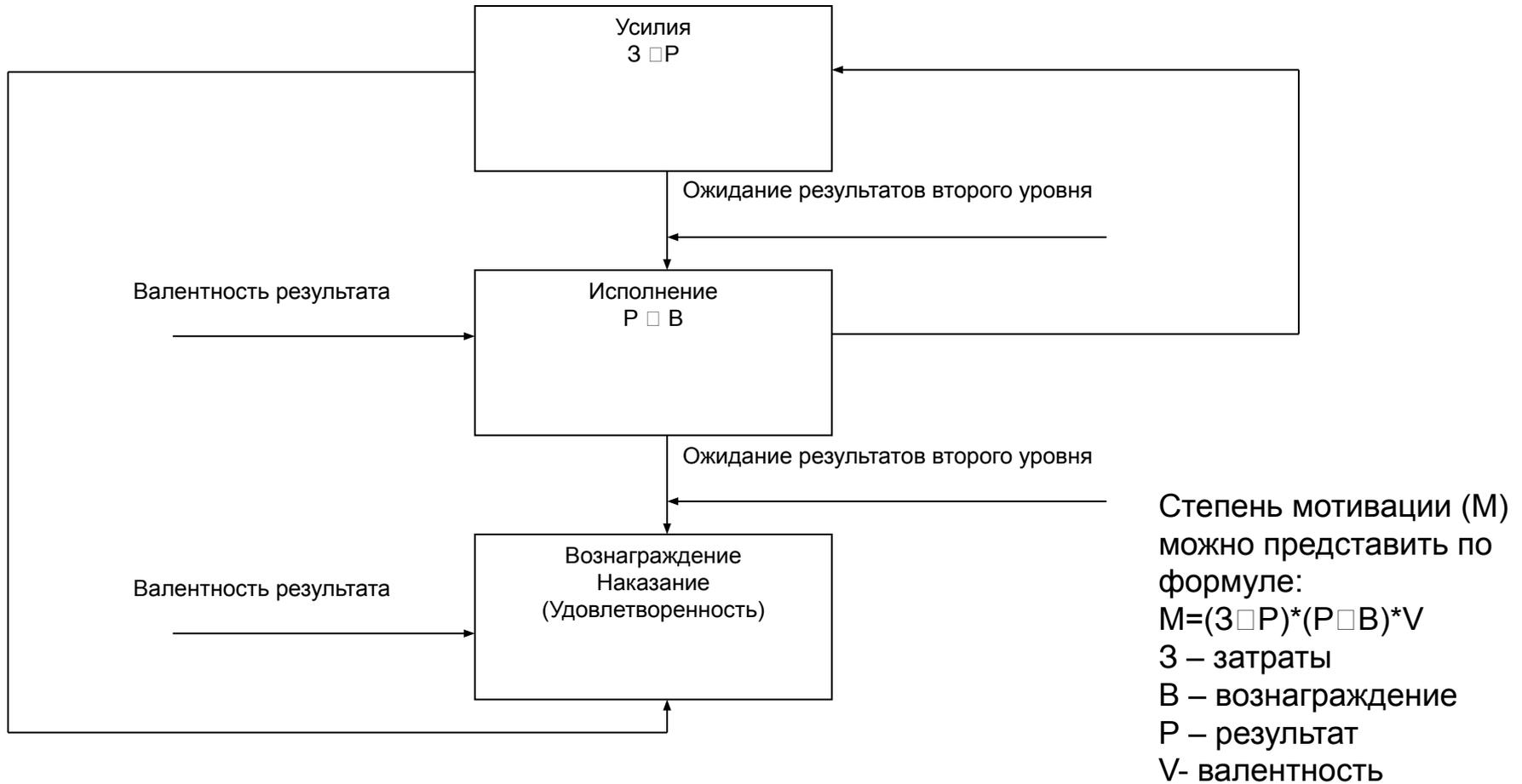
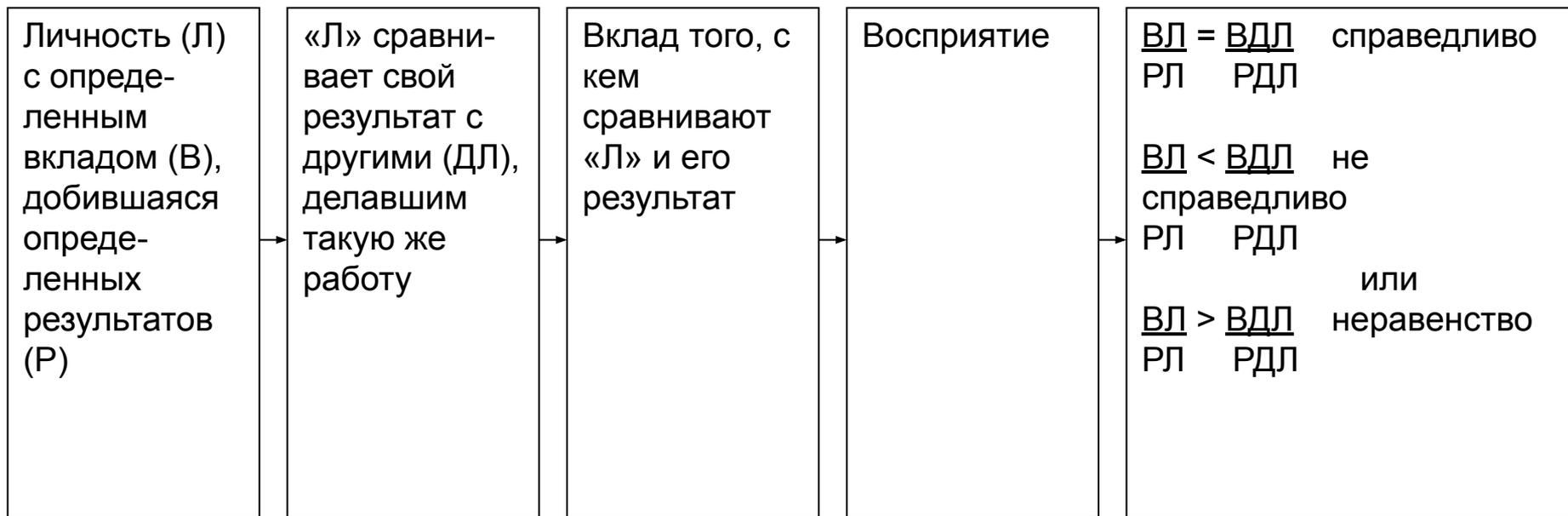


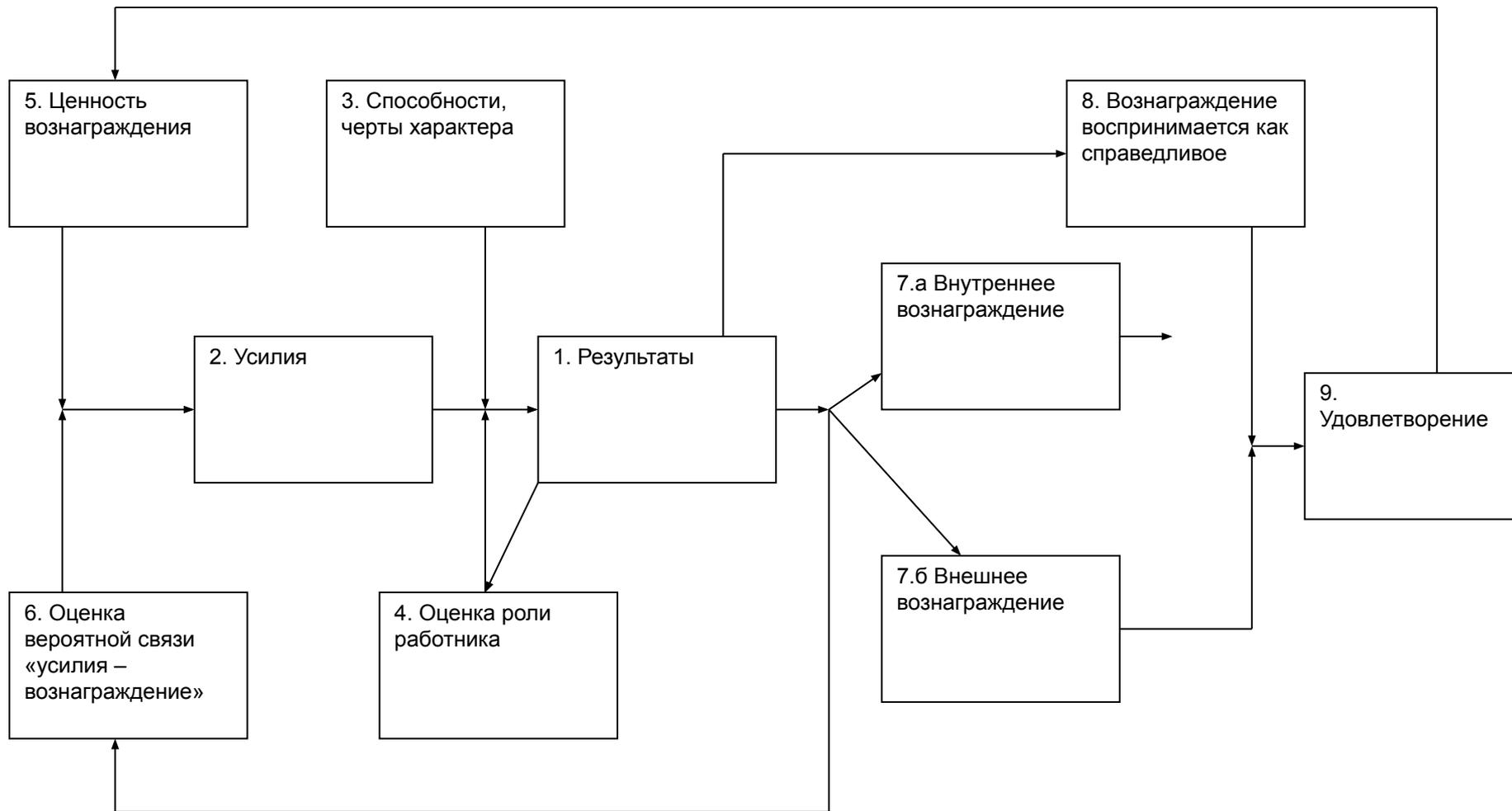
Схема теории ожидания



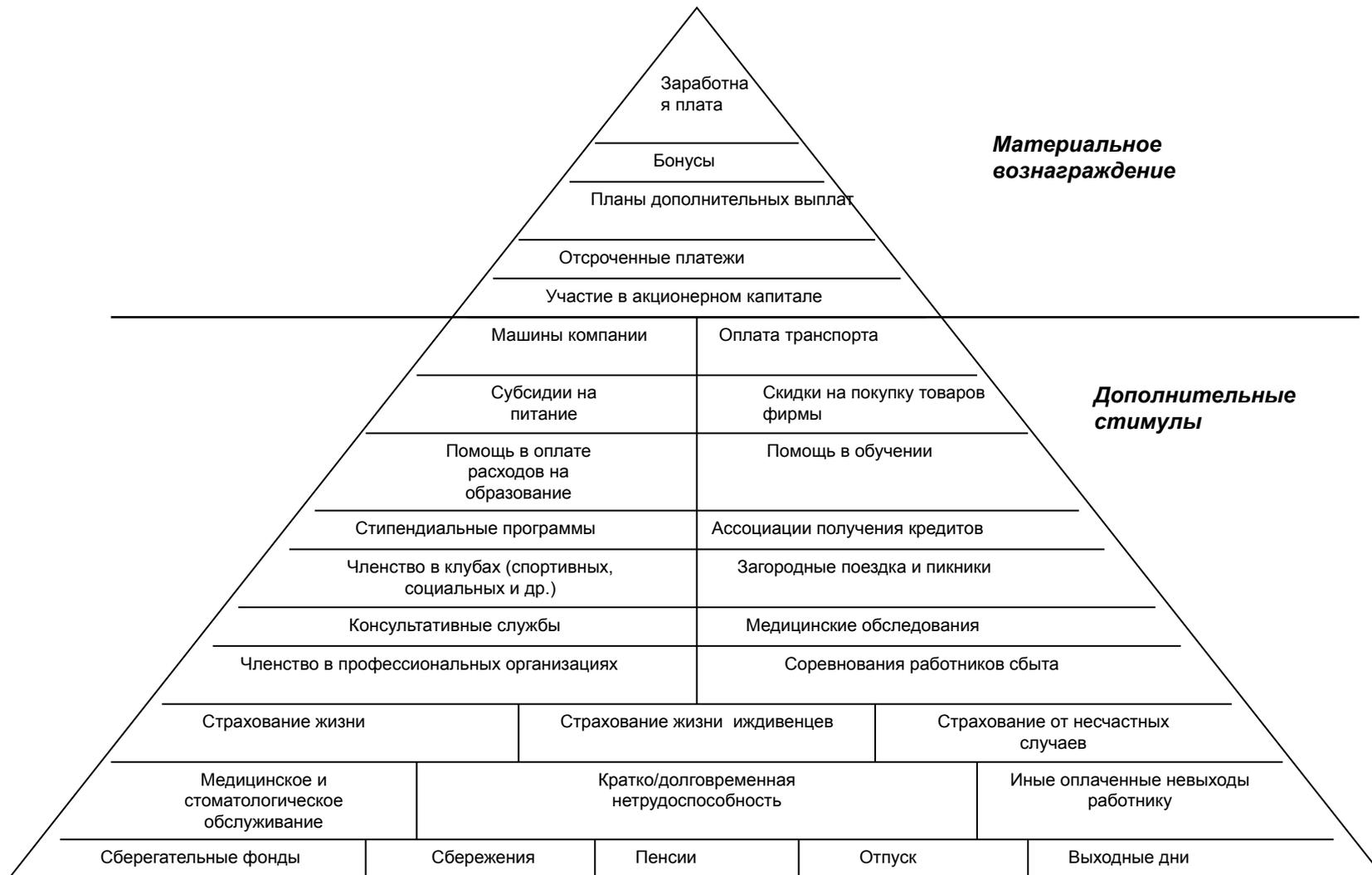
Теория справедливости



Модель Портера-Лоулера



Формы вознаграждения персонала



Три национальных типа политики вознаграждения

Американская	Континентальная	Японская
Высокая заработная плата с упором на премии и долгосрочные программы вознаграждения	Упор на заработную плату, пенсионные программы и дополнительные вознаграждения (машины, страховка, отдых, обучение детей и семейные расходы)	Относительно невысокая заработная плата и обширные дополнительные вознаграждения, сохраняющиеся после выхода на пенсию/отделения от компании
Широкая распространенность владения акциями и наличие специальных видов ценных бумаг для менеджеров	Слабая распространенность владения акциями	Слабая распространенность владения акциями
Индивидуализированные системы оплаты в каждой компании, открытость данных об оплате руководителей для широкой публики	Индивидуализированный подход к определению уровня оплаты отдельных руководителей, секретность данных об оплате руководителей	Стандартизированный подход к определению уровня оплаты, открытость данных об оплате руководителей для сотрудников компании

Развитие теории мотивации

