

# Содержание

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b>	15
Что сохранилось от предыдущего издания	15
Что нового в восьмом издании	16
Благодарности	17
<b>Часть I: ПРОЛОГ</b>	19
<b>1 Введение в организационное поведение</b>	19
Предмет организационного поведения	20
<i>Определение ОП</i>	20
<i>Связь с другими науками</i>	22
Цели организационного поведения	24
<i>Объяснение</i>	24
<i>Прогнозирование</i>	24
<i>Контроль</i>	25
Трудности и возможности ОП: взгляд со стороны руководителя	25
<i>Ответ на глобализацию</i>	25
<i>Управление неоднородностью рабочей силы</i>	27
<i>Повышение качества продукции и рост производительности труда</i>	30
<i>Навыки общения</i>	31
<i>Повышение качества обслуживания клиентов</i>	31
<i>Наделение служащих дополнительными полномочиями</i>	33
<i>Работа в сетевых организациях</i>	33
<i>Стимулирование инноваций и перемен</i>	34
<i>Как решить проблему “временности”</i>	34
<i>Как помочь служащим достичь баланса между работой и личной жизнью</i>	35
<i>Снижение лояльности служащих</i>	36
<i>Формирование этического поведения</i>	37
План этой книги	38
<b>Часть II: ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	39
<b>2 Основы индивидуального поведения</b>	39
Ценности	39
<i>Типы ценностей</i>	40
<i>Ценности, лояльность и этическое поведение</i>	43
<i>Ценности в различных культурах</i>	44
Отношение	48
<i>Удовлетворенность работой</i>	48

<i>Уменьшение диссонанса</i>	51
<i>Связь между отношением и поведением</i>	52
Восприятие	53
<i>Факторы, влияющие на восприятие</i>	54
Атрибуционная теория	54
<i>Экспресс-суждение о других людях</i>	56
Обучение	57
<b>3 Личность и эмоции</b>	63
Личность	63
<i>Индикатор типов личности Майерс–Бриггс</i>	64
<i>Модель “Большая пятерка”</i>	65
<i>Другие ключевые характеристики личности</i>	66
<i>Личность и национальная культура</i>	68
<i>Соответствие между типом личности и выполняемой работой</i>	69
Эмоции	71
<i>Эмоции – что это такое?</i>	72
<i>Испытываемые и выражаемые эмоции</i>	73
<i>Шесть универсальных эмоций</i>	74
<i>Гендер и эмоции</i>	75
<i>Эмоции и национальная культура</i>	75
<i>Эмоции и организационное поведение</i>	76
<b>4 Основные концепции мотивации</b>	81
Что такое мотивация	82
Ранние теории мотивации	82
<i>Теория иерархии потребностей</i>	83
<i>Теория X и теория Y</i>	84
<i>Двухфакторная теория</i>	85
Современные теории мотивации	87
<i>Теория потребностей Мак-Клелланда</i>	88
<i>Теория постановки целей</i>	89
<i>Теория закрепления</i>	91
<i>Теория проектирования работы</i>	92
<i>Теория справедливости</i>	95
<i>Теория ожиданий</i>	98
Не забывайте: теории мотивации напрямую зависят от культуры	100
<b>5 Мотивация: от теории к практике</b>	103
Управление по целям	103
<i>Что такое управление по целям</i>	104
<i>Связь между УЦ и теорией постановки целей</i>	105
<i>УЦ на практике</i>	106
Модификация поведения	106
<i>Что такое МОП</i>	107
<i>Связь между МОП и теорией закрепления</i>	109

МОП на практике	109
Программы признания заслуг работников	109
Что представляют собой программы признания заслуг работников	109
Связь между программами признания заслуг работников и теорией закрепления	110
Программы признания заслуг работников на практике	110
Программы вовлечения работников	111
Вовлечение работников — что это такое?	111
Примеры программ вовлечения работников	112
Связь между программами вовлечения работников и теориями мотивации	114
Программы вовлечения работников на практике	114
Перестройка работы и программы календарного планирования	115
Что такое перестройка работы и календарное планирование	115
Связь между перестройкой работы/календарным планированием и теориями мотивации	121
Перестройка работы/календарное планирование на практике	122
Программы переменной оплаты труда	123
Что такое программы переменной оплаты труда	123
Связь между программами переменной оплаты труда и теорией ожиданий	125
Программы переменной оплаты труда на практике	126
Оплата труда в соответствии с квалификацией	126
Что такое оплата труда в соответствии с квалификацией	126
Связь между оплатой труда в соответствии с квалификацией и теориями мотивации	127
Оплата труда в соответствии с квалификацией на практике	128
В завершение: мотивация неоднородной рабочей силы	128
<b>6 Индивидуальное принятие решений</b>	<b>131</b>
Как должны приниматься решения	132
Процесс рационального принятия решений	132
Креативность в принятии решений	134
Как в организациях принимаются решения на самом деле	136
Ограниченная рациональность	136
Типичные предубеждения и ошибки	137
Интуиция	142
Индивидуальные различия	143
Организационные ограничения	147
Культурные различия	149
Этика в принятии решений	150
<b>Часть III: ГРУППЫ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	<b>153</b>
<b>7 Основы группового поведения</b>	<b>153</b>
Определение и классификация групп	154

Основные концепции групп	155
<i>Роли</i>	155
<i>Нормы</i>	157
<i>Статус</i>	161
<i>Сплоченность групп</i>	164
<i>Размер группы</i>	165
<i>Состав группы</i>	166
Групповое принятие решений	167
<i>Индивидуальное и групповое принятие решений</i>	168
<i>Групповое мышление и групповой сдвиг</i>	169
<i>Выбор наилучшего метода принятия решений в группе</i>	171
<b>8 Рабочие команды</b>	<b>175</b>
Почему команды стали такими популярными	176
Команды и группы: в чем отличие	177
Типы команд	178
<i>Команды по решению проблем</i>	178
<i>Самоуправляемые рабочие команды</i>	179
<i>Межфункциональные команды</i>	180
<i>Виртуальные команды</i>	181
Создание эффективных команд	182
<i>Контекст</i>	184
<i>Состав команды</i>	185
<i>Проектирование работы</i>	188
<i>Процесс</i>	188
Как сделать людей “командными игроками”	190
<i>Трудности</i>	190
<i>Воспитание “командных игроков”</i>	191
<i>Этика принудительного участия в команде</i>	192
Команды и управление качеством	193
Внимание: команды — это не панацея!	194
<b>9 Коммуникация</b>	<b>197</b>
Функции коммуникации	198
Коммуникационный процесс	199
Направление коммуникации	200
<i>Коммуникация “сверху вниз”</i>	200
<i>Коммуникация “снизу вверх”</i>	200
<i>Горизонтальная коммуникация</i>	201
Межличностная коммуникация	201
<i>Устная коммуникация</i>	201
<i>Письменная коммуникация</i>	202
<i>Невербальная коммуникация</i>	203
Организационная коммуникация	205
<i>Формальные сети в небольших группах</i>	205
<i>Слухи</i>	206

<i>Компьютеризованная коммуникация</i>	207
<i>Управление знаниями</i>	211
Препятствия на пути эффективной коммуникации	213
<i>Фильтрация</i>	213
<i>Избирательное восприятие</i>	214
<i>Информационная перегрузка</i>	214
<i>Гендерные различия</i>	214
<i>Эмоции</i>	215
<i>Язык</i>	215
Межкультурная коммуникация	216
<i>Культурный контекст</i>	216
<i>Путеводитель по межкультурной коммуникации</i>	217
Этика в коммуникации: можно ли солгать?	218
<b>10 Лидерство и доверие</b>	<b>223</b>
Что такое лидерство	223
Теория черт личности	224
Поведенческие теории	225
<i>Исследования в Университете штата Огайо</i>	226
<i>Исследования в Мичиганском университете</i>	227
<i>Управленческая решетка</i>	227
<i>Поведенческие теории: выводы</i>	228
Ситуационные теории	229
<i>Модель Фидлера</i>	229
<i>Теория обмена между лидером и подчиненными</i>	231
<i>Теория “путь–цель”</i>	232
<i>Модель принятия решений лидером</i>	234
Харизматическое лидерство	236
<i>Что такое харизматическое лидерство</i>	236
<i>Как харизматические лидеры влияют на своих подчиненных</i>	237
<i>“За” и “против” харизматического лидерства</i>	237
Современные проблемы лидерства	238
<i>Эмоциональный интеллект и эффективность лидера</i>	239
<i>Этические проблемы лидерства</i>	239
<i>Проблемы межкультурного лидерства</i>	240
Всегда ли необходимо лидерство	241
Доверие и лидерство	242
<i>Что такое доверие</i>	242
<i>Связь между доверием и лидерством</i>	243
<i>Три типа доверия</i>	244
<i>Как сформировать доверие</i>	246
<b>11 Власть и политика</b>	<b>249</b>
Определение власти	249
Сравнение лидерства и власти	250
Основы власти	251

<i>Формальная власть</i>	251
<i>Личная власть</i>	252
Зависимость: ключ к власти	253
<i>Общий постулат зависимости</i>	253
<i>Что приводит к зависимости</i>	254
Власть в группах: коалиции	255
Сексуальные домогательства: неравенство власти на работе	257
Политика: власть в действии	259
<i>Определение политического поведения</i>	259
<i>Важность политического подхода</i>	259
<i>Факторы, влияющие на политическое поведение</i>	260
<i>Как люди реагируют на организационную политику</i>	262
<i>Управление впечатлением</i>	265
<i>Этика политического поведения</i>	268
<b>12 Конфликты и переговоры</b>	<b>271</b>
Определение конфликта	271
Развитие науки о конфликтах	272
<i>Традиционная точка зрения на конфликт</i>	272
<i>Точка зрения на конфликт с позиции человеческих отношений</i>	273
<i>Точка зрения на конфликт с позиции взаимодействия</i>	273
Конструктивный и деструктивный конфликты	273
Процесс развития конфликта	274
<i>Стадия I: потенциальная оппозиция</i>	274
<i>Стадия II: распознавание и персонализация</i>	276
<i>Стадия III: поведение</i>	277
<i>Стадия IV: последствия</i>	279
<i>Создание конструктивных конфликтов</i>	282
Переговоры	283
<i>Стратегии ведения торга</i>	283
<i>Проблемные вопросы переговоров</i>	286
<i>Ложь и обман в переговорах</i>	290
<b>Часть IV: ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА</b>	<b>295</b>
<b>13 Основы организационной структуры</b>	<b>295</b>
Что такое “организационная структура”	296
<i>Специализация работ</i>	296
Департаментализация	298
<i>Командная цепочка</i>	300
<i>Зона контроля</i>	301
<i>Централизация и децентрализация</i>	302
<i>Формализация</i>	303
Типичные организационные структуры	304
<i>Простая структура</i>	304
<i>Бюрократическая структура</i>	305

<i>Матричная структура</i>	306
Новые возможности	308
<i>Командная структура</i>	308
<i>Виртуальная организация</i>	308
<i>Безграничная организация</i>	310
Почему разные организации выбирают разные структуры	312
<i>Стратегия</i>	312
<i>Размеры организации</i>	314
<i>Технологии</i>	314
<i>Неопределенность окружения</i>	315
Организационная структура и поведение работников	315
<b>14 Организационная культура</b>	<b>319</b>
Что такое организационная культура	320
<i>Культура — описательный термин</i>	320
<i>Существуют ли однородные организационные культуры</i>	321
<i>Сильные и слабые культуры</i>	322
В чем заключается роль культуры	322
<i>Функции культуры</i>	322
<i>Культура как помеха</i>	323
Формирование и поддержание культуры	324
<i>Как зарождается культура</i>	324
<i>Как поддерживать культуру</i>	324
<i>Выводы: как формируется организационная культура</i>	329
Как работники усваивают новую культуру	329
<i>Истории</i>	329
<i>Ритуалы</i>	330
<i>Материальные символы</i>	330
<i>Язык</i>	331
Управление культурными преобразованиями	332
Формирование этичной организационной культуры	333
Формирование культуры чуткого отношения к клиентам	334
<i>Ключевые переменные, формирующие культуру чуткого отношения к клиентам</i>	335
<i>Рекомендации руководителям</i>	335
Духовность и организационная культура	336
<i>Что такое духовность</i>	337
<i>Почему мы говорим о духовности именно сейчас</i>	337
<i>Характеристики духовной организации</i>	338
<i>Критика в адрес духовности</i>	339
Организационная культура и национальная культура	340
Организационная культура и парадокс разнообразия	341
<b>15 Кадровая политика и практика</b>	<b>343</b>
Отбор персонала	344
<i>Собеседование</i>	344

<i>Письменные тесты</i>	345
<i>Моделирующие тесты</i>	346
Программы обучения и повышения квалификации	347
<i>Виды обучения</i>	347
<i>Методы обучения</i>	349
<i>Карьерный рост</i>	350
Оценка результатов работы	353
<i>Оценка результатов работы и мотивация</i>	353
<i>Что мы оцениваем</i>	354
<i>Кто должен оценивать работу людей</i>	355
<i>Методы оценки результатов работы</i>	357
<i>Рекомендации по повышению эффективности оценки результатов работы</i>	359
<i>Не забывайте об обратной связи</i>	361
<i>Оценка результатов работы команды</i>	362
<i>Оценка результатов работы в глобальном контексте</i>	363
<b>16 Организационные перемены и организационное развитие</b>	<b>365</b>
Движущие силы перемен	366
Агенты перемен	368
Два взгляда на перемены	368
<i>Сравнение со спокойным морем</i>	369
<i>Сравнение с бурной рекой</i>	370
<i>Каковы перспективы двух взглядов на перемены</i>	370
Сопротивление переменам	371
<i>Индивидуальное сопротивление</i>	372
<i>Организационное сопротивление</i>	373
<i>Как преодолеть сопротивление переменам</i>	374
Управление переменами посредством организационного развития	376
<i>Тренинг самоанализа</i>	377
<i>Широкомасштабная обратная связь</i>	378
<i>Консультирование по процессам</i>	378
<i>Создание команды</i>	379
<i>Межгрупповое развитие</i>	380
<i>Позитивное исследование</i>	381
Современные проблемы организационных перемен	382
<i>Технологии на рабочем месте</i>	382
<i>Стресс на работе</i>	384
<i>Стимулирование инноваций</i>	386
<b>Эпилог</b>	<b>389</b>
<b>Примечания</b>	<b>391</b>
<b>Предметный указатель</b>	<b>435</b>