

**НАПРАВЛЕНИЕ «МЕНЕДЖМЕНТ»
ДИСЦИПЛИНА «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»
ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ**

ШАРАПОВА ТАТЬЯНА ВАЛЕНТИНОВНА
старший преподаватель кафедры менеджмента,
маркетинга и логистики
t.v.sharapova@utmn.ru



ТЕМА 1. ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ, ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ
ПОВЕДЕНИЕ
КАК НАУКА**


**Ф.
РОТЛИСБЕРГЕР**

Ф. ЛЮТЕНС

Р. ГОРДОН, Д. ХАУЭЛЛ

ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

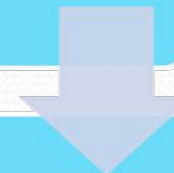
«Классический» этап (20-30-е годы 20 века) - Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, А. Файоль, Х. Эмерсон



«Социально-ориентированный» этап (30-40-е годы 20 века) – Э. Мэйо, Г. Мюнстенберг, М. Фоллет

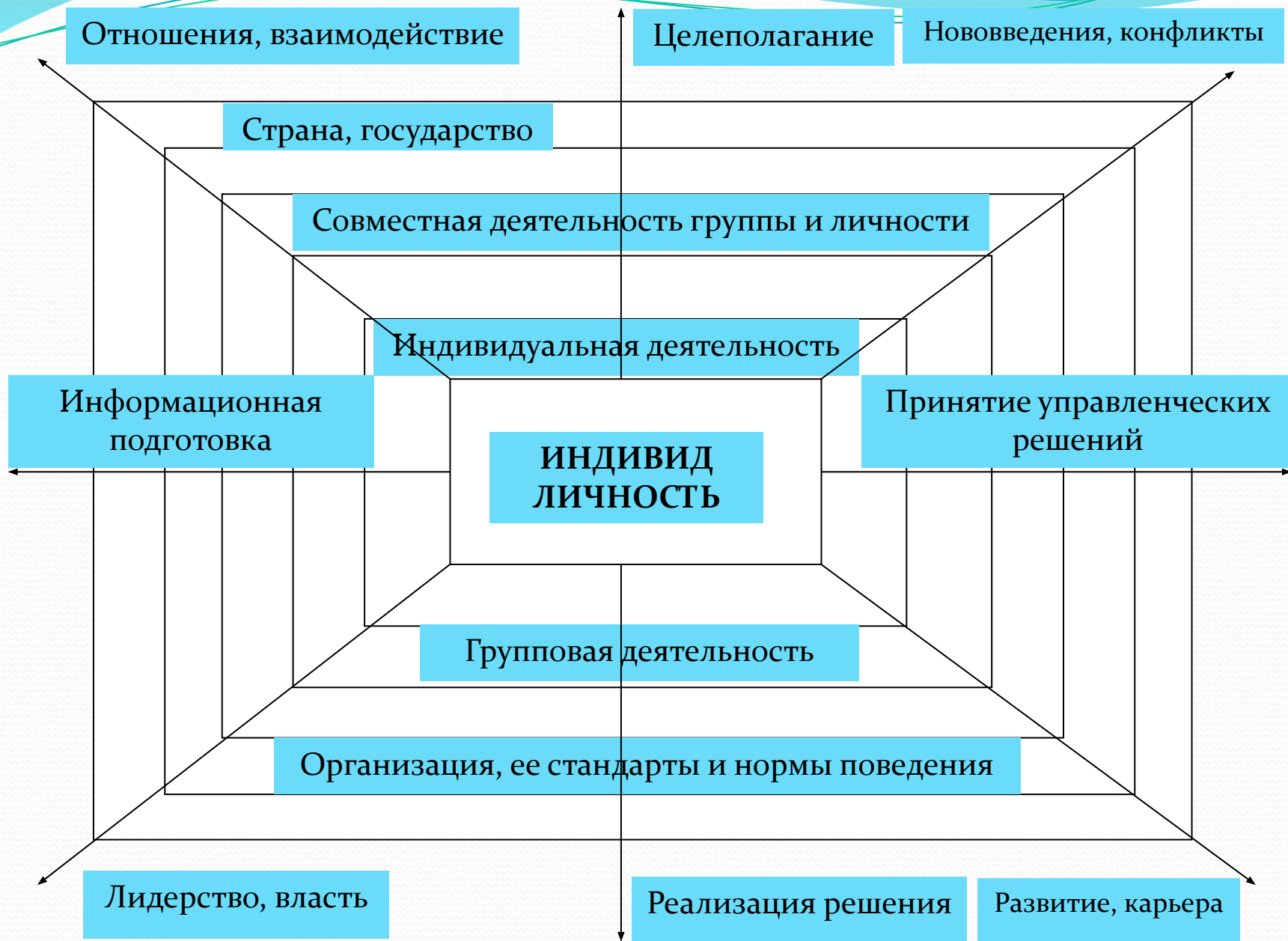


«Гуманистический» этап (40-60-е годы 20 века) - А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг



«Культурологический» этап (70-90-е годы 20 века) - Э. Шейн, А. Петтигрю, У. Оучи, Г. Хофштеде

СТРУКТУРА ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ




СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



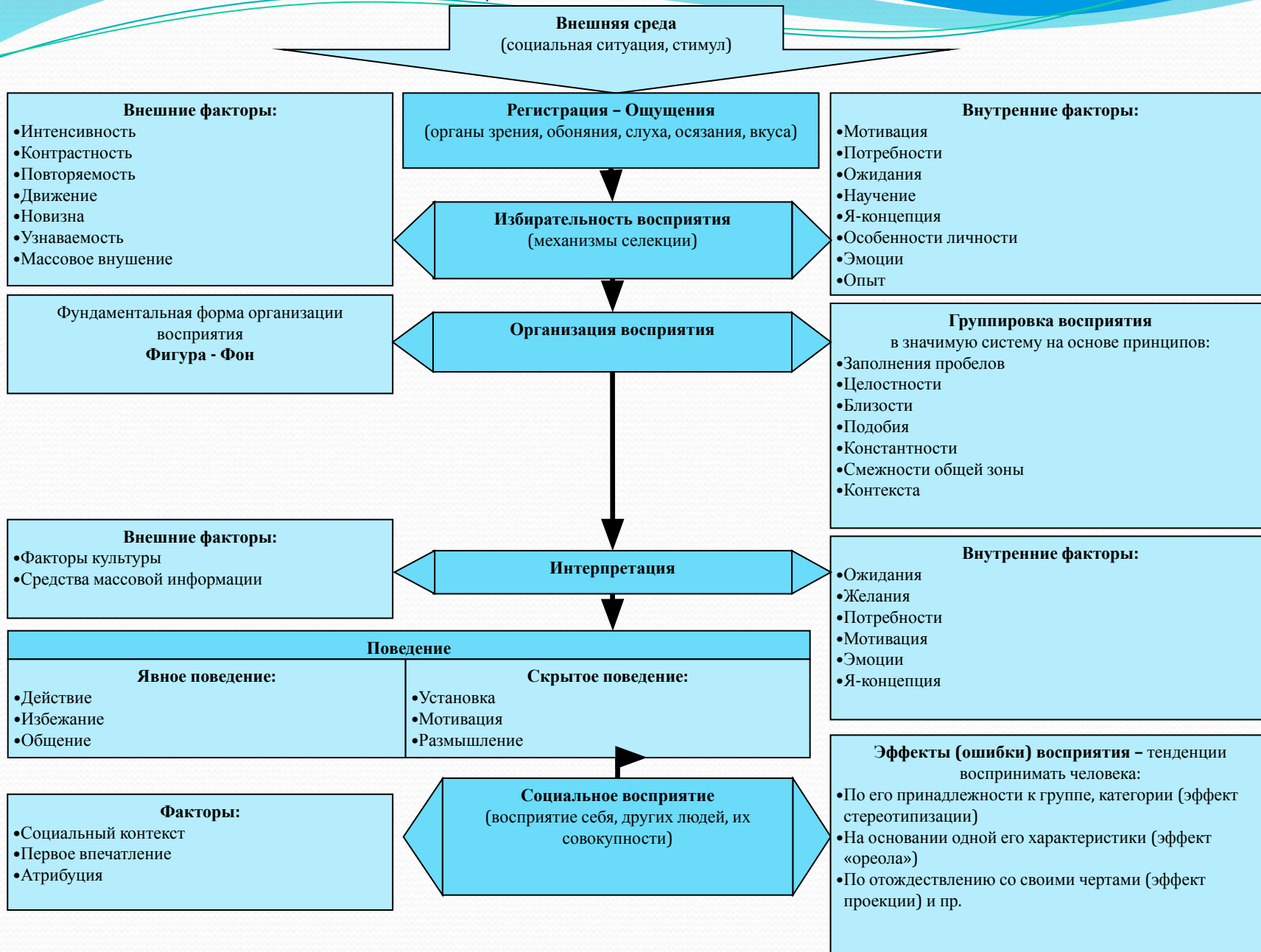
ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНЫХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ (Д. Ньюстром, К. Дэвис)

| АВТОРИТАРНАЯ | 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 для работника | | | |
| Зависимость от непосредственного 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 |



**ТЕМА 2. ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА,
ВОСПРИЯТИЕ И АТРИБУЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ
ВПЕЧАТЛЕНИЕМ**

ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ



**ФРИЦ ХАЙДЕР - АВТОР ТЕОРИИ
ПРИЧИННОЙ (КАУЗАЛЬНОЙ) АТТРИБУЦИИ**



ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОШИБКА АТТРИБУЦИИ




ЭРВИНГ ГОФФМАН - АВТОР ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

УПРАВЛЕНИЕ
ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

УСИЛЕНИЕ СОБСТВЕННОЙ
ПОЗИЦИИ

УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИИ
ДРУГОЙ СТОРОНЫ



ТЕМА 3. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ, СОЦИАЛИЗАЦИЯ, ДЕВИАЦИИ, СБОИ

ГРУППЫ ТЕОРИЙ И ПОДХОДОВ, ОБЪЯСНЯЮЩИХ ПОНЯТИЕ «ЛИЧНОСТЬ»

ТЕОРИИ ТИПОВ

ТЕОРИИ ЧЕРТ

**ПСИХОДИНАМИЧЕСКИЕ И
ПСИХОАНАЛИТИЧЕСКИЕ ТЕОРИИ**

БИХЕВИОРИЗМ

ГУМАНИЗМ (ФЕНОМЕНОЛОГИЯ)

ТЕОРИИ СОЦИАЛЬНОГО НАУЧЕНИЯ

СИТУАЦИОНИЗМ

ИНТЕРАКЦИОНИЗМ

**ТИПЫ ПОВЕДЕНИЯ
ЛИЧНОСТИ ПО ОТНОШЕНИЮ
К РАБОТЕ И ОРГАНИЗАЦИИ**

ОРГАНИЗАЦИОНАЛИСТ

ПРОФЕССИОНАЛ

ИНДИФФЕРЕНТ

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СОЦИАЛИЗАЦИИ

| Предварительный (упреждающий) этап | Этап согласования интересов и возможностей | Этап ролевого позиционирования |
|--|--|---|
| <p>Информация о работе, организации, кандидате/ сотруднике:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ реализм✓ конгруэнтность | <p>Объективные знания о работе, организации:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ принятие✓ компетентность✓ соответствие оценки | <p>Стабилизация и прогнозирование будущего:</p> <ul style="list-style-type: none">✓ закрепление✓ перспективы✓ поведенческая стратегия |



**ТЕМА 4. НАУЧЕНИЕ ПОВЕДЕНИЮ,
МОДИФИКАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ РАБОТНИКА
И ОРГАНИЗАЦИИ**

ТИПЫ НАУЧЕНИЯ ПОВЕДЕНИЮ

2. **Оперантное
обусловливание или
опосредованное научение**
(идеи Б. Скиннера)

1. **«Реактивное
научение», условный
и безусловный
рефлексы**
(идеи И. Павлова)

3. **Социальное или
косвенное
научение**
(идеи А. Бандуры)

МОДИФИКАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ (ЛЮТЕНС-КРАЙТНЕР)


1. Выявление ключевых форм поведения, связанных с трудовой деятельностью

2. Измерение частоты и регулярности поведенческих событий

3. Функциональный анализ целевого поведения (А-В-С анализ)

4. Разработка стратегии интервенций (действий)

5. Оценка демонстрируемого поведения с позиции улучшения деятельности



**ТЕМА 5. ФОРМИРОВАНИЕ ПОЗИТИВНОГО
ОТНОШЕНИЯ К РАБОТЕ И ОРГАНИЗАЦИИ,
ЛОЯЛЬНОСТЬ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ
ПЕРСОНАЛА**

МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ ПОЗИТИВНОГО ОТНОШЕНИЯ ПЕРСОНАЛА К РАБОТЕ И ОРГАНИЗАЦИИ

4. ПРИВЕРЖЕННОСТЬ



3. ВОВЛЕЧЕННОСТЬ




2. ЛОЯЛЬНОСТЬ



1. БЛАГОНАДЕЖНОСТЬ

УРОВНИ НЕЛОЯЛЬНОСТИ/ЛОЯЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА (ПО К. ХАРСКОМУ)





**ТЕМА 6. ПОВЕДЕНИЕ РУКОВОДИТЕЛЯ В
ОРГАНИЗАЦИИ, ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ,
ЛИДЕРСТВО**

ИСТОЧНИКИ ВЛАСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ



СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖЕРА КАК АДМИНИСТРАТОРА И КАК ЛИДЕРА

| АДМИНИСТРАТОР | ЛИДЕР |
|--|---|
| Основа власти | |
| должностная | личностная |
| Отношения по работе | |
| зависимость и воздействие, «руководитель - подчиненный» | взаимозависимость и взаимодействие, «руководитель - последователь» |
| Полномочия ему делегируются | |
| вместе с должностью | снизу сотрудниками |
| Направленность информационных потоков | |
| от менеджера к подчиненным, по вертикали власти | многосторонние коммуникации с обратной связью |
| Роль в процессе решения | |
| делает выбор | превращает решения в реальность |
| Привлечение к решению проблем сотрудников | |
| на уровне консультаций | активное вовлечение в совместное обсуждение и принятие решений |

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖЕРА КАК АДМИНИСТРАТОРА И КАК ЛИДЕРА

| АДМИНИСТРАТОР | ЛИДЕР |
|--|---|
| Основа действий | |
| план | видение |
| В организации работы полагается на | |
| порядок, систему | людей |
| Использование в работе делегирования полномочий | |
| по мере необходимости | всегда |
| Осознание ответственности за достижение целей организации | |
| сам менеджер | и лидер, и все сотрудники |
| Использование контроля | |
| централизованный контроль подчиненных | развитие самоконтроля сотрудников |
| Мотивация | |
| в основном сила и принуждение | воодушевление и побуждение |
| Отношения к нему сотрудников | |
| уважают в случае высокого профессионализма | испытывают эмоциональную близость, лояльны |

ЭВОЛЮЦИЯ ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

ТЕОРИИ «ВЕЛИКОГО» ЧЕЛОВЕКА

ТЕОРИИ ЛИЧНОСТНЫХ КАЧЕСТВ


ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ ТЕОРИИ

ВЕРОЯТНОСТНЫЕ (СИТУАЦИОННЫЕ) ТЕОРИИ

ТЕОРИИ ВЛИЯНИЯ

ТЕОРИИ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ



ТЕМА 7. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ, КОМАНДООБРАЗОВАНИЕ

ТИПОЛОГИЯ ГРУПП

по социальному статусу

- формальные
- неформальные

по размеру

- большие
- малые

**по характеру
взаимосвязей**

- реальные
- условные

по уровню развития

- слаборазвитые (диффузные)
- высокоразвитые (команды)

по социальной роли

- активные
- пассивные

**по продолжительности
действия**

- постоянные
- временные

по доступности

- открытые
- закрытые

**по характеру вхождения
индивида в группу**

- референтные (эталонные)
- нереферентные (группы принадлежности)

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В ГРУППЕ ПО М. БЕЛБИН

| Типичные черты | Положительные качества | Допустимые недостатки |
|---|---|---|
| «АДМИНИСТРАТОР» | | |
| Консервативен, обязателен, предсказуем | Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина | Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи |
| «ПРЕДСЕДАТЕЛЬ» (ЛИБО НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР) | | |
| Спокойный, уверенный в себе, сдержанный | Умение работать с людьми и приветствовать их достижения и заслуги безо всяких предубеждений, четкое осознание целей | Не более чем у обычного с точки зрения интеллекта и творческих способностей |
| «ПРИВОДЯЩИЙ В ДЕЙСТВИЕ» (ЧАСТО ФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР) | | |
| Беспокойный, динамичный | Стремление и готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности, самодовольству и самообману | Склонность к раздражению и нетерпеливости |
| «МЫСЛИТЕЛЬ» (ЧЕЛОВЕК ИДЕЙ) | | |
| Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный | Одаренность, воображение, интеллект, знания | Рассеянность, склонность не замечать практические детали или указания |

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ В ГРУППЕ ПО М. БЕЛБИН

| Типичные черты | Положительные качества | Допустимые недостатки |
|--|---|---|
| «ИССЛЕДОВАТЕЛЬ РЕСУРСОВ» | | |
| Экстраверт, восторженный, любопытный, общительный | Умение сходитья с людьми и исследовать все новое, умение реагировать на поставленную проблему | Склонность терять интерес к работе, как только проходит увлеченность |
| «ОЦЕНИВАЮЩИЙ» | | |
| Рассудительный, хладнокровный, осторожный | Благоразумие, практичность | Нехватка вдохновения или способности стимулировать других |
| «ДУША КОМАНДЫ» | | |
| Социально ориентированный, чувствительный, довольно мягкий | Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма | Нерешительность в критические моменты |
| «ДОВОДЯЩИЙ ДО КОНЦА» | | |
| Старательный, организованный, добросовестный, обеспокоенный | Умение доводить дело до желаемого результата, стремление к качественному выполнению задач | Свойство волноваться из- за пустяков, неумение «не вмешиваться в чужие дела» |

ГРУППОВЫЕ ЭФФЕКТЫ

ЭФФЕКТ СОЦИАЛЬНОЙ ФАСИЛИТАЦИИ

ЭФФЕКТ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ К ГРУППЕ

ЭФФЕКТ СОЦИАЛЬНОЙ ЛЕНИ (РИНГЕЛЬМАНА)

ЭФФЕКТ СИНЕРГИИ


ЭФФЕКТ ГРУППОМЫСЛИЯ

ЭФФЕКТ КОНФОРМИЗМА

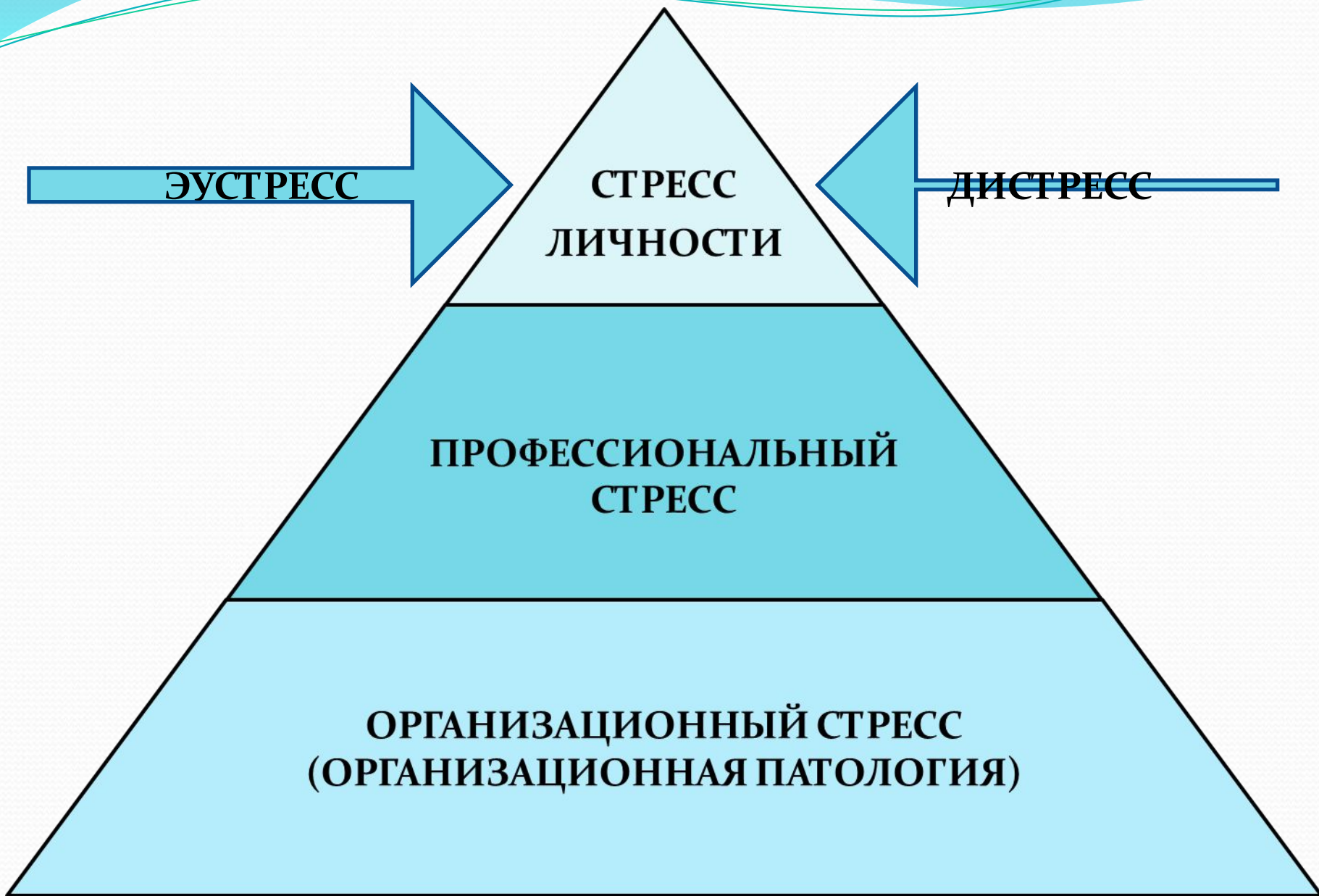
ЭФФЕКТ ГРУППОВОГО ЭГОИЗМА

РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ГРУППАМИ И КОМАНДАМИ

| ГРУППА | КОМАНДА |
|---|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. имеет назначаемого сильного лидера2. индивидуальная сплоченность3. цель - та же, что и у организации4. на выходе – продукты индивидуального труда5. встречи «необходимы и достаточны»6. эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес7. каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания | <ol style="list-style-type: none">1. роль лидера переходит от одного члена к другому2. индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)3. специфическое видение или цель4. на выходе – продукты коллективного труда5. на встречах ведутся неограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы6. эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы7. совместное общение, принятие решений и рабочие задания. |



**ТЕМА 8. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССАМИ В
ОРГАНИЗАЦИИ, ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ
ДЕФОРМАЦИЯ И ВЫГОРАНИЕ**





ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ (КАМЕРОН-КУИНН)



ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



ВОПРОСЫ К УЧЕБНОМУ ВИДЕОКЕЙСУ «ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР»

1. Охарактеризуйте героев ситуации (Сергей Михайлович, Тоня, Катя, Ирина, Сергей), их личные качества и профессиональные навыки.

2. Кто несет ответственность за провал мероприятия и почему? Аргументируйте свой ответ.

3. Что необходимо сделать, чтобы подобная ситуация не повторилась. Аргументируйте свой ответ.

4. Как руководитель (Сергей Михайлович) должен управлять каждым из своих подчиненных с учетом их личных качеств и профессиональных навыков (Тоня, Катя, Ирина, **Сергея не рассматривать**), чтобы обеспечить их высокую рабочую эффективность в перспективе. Аргументируйте свой ответ.

5. Как руководитель должен отреагировать на заявление Сергея об увольнении? Аргументируйте свой ответ.