

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

**ШАРАПОВА ТАТЬЯНА ВАЛЕНТИНОВНА**  
старший преподаватель кафедры менеджмента,  
маркетинга и логистики  
[t.v.sharapova@utmn.ru](mailto: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

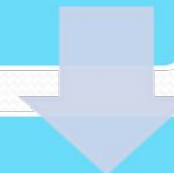
«Классический» этап (20-30-е годы 20 века) - Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, А. Файоль, Х. Эмерсон



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

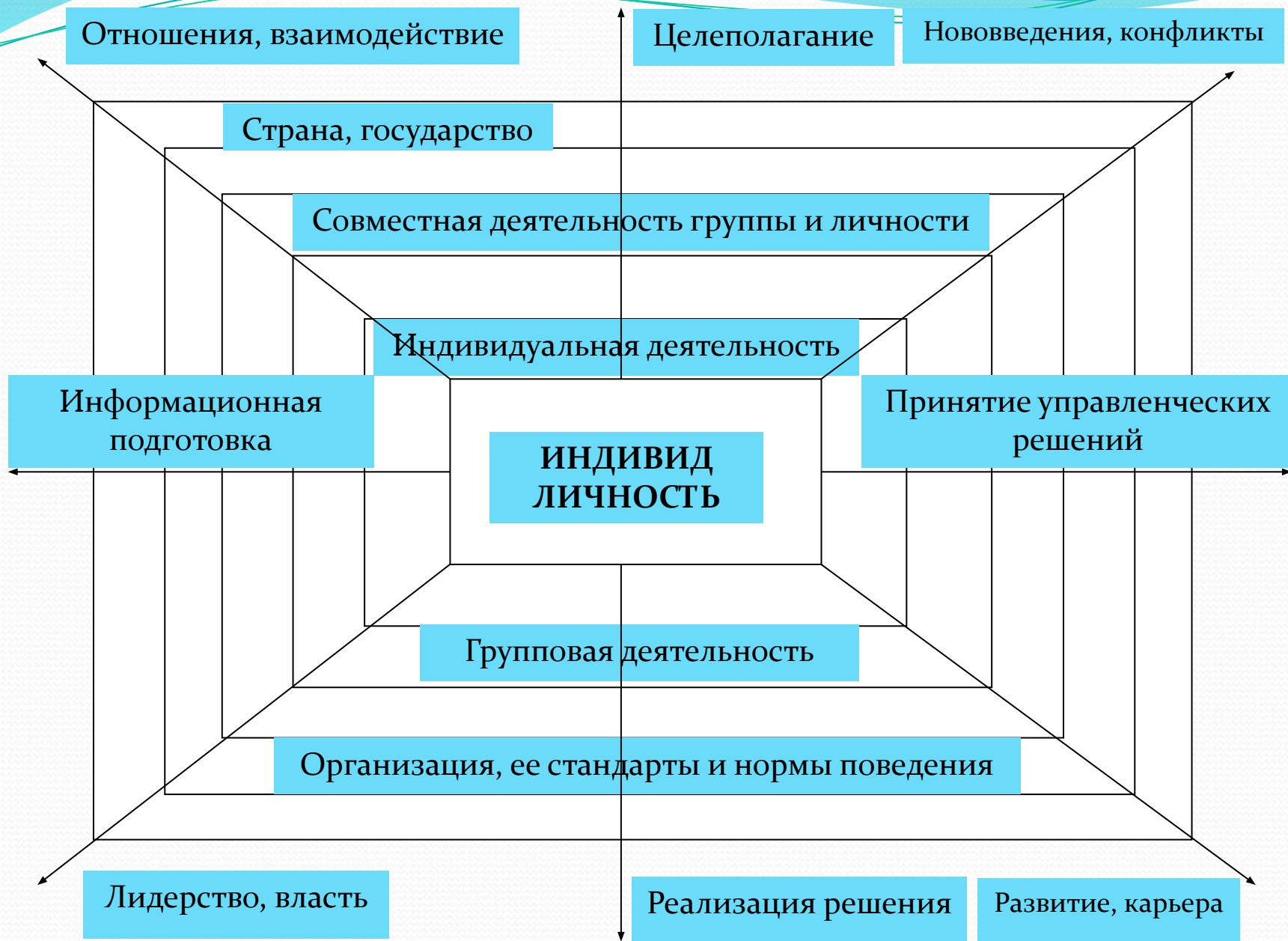


«Гуманистический» этап (40-60-е годы 20 века) - А. Маслоу, Д. МакГрегор, Ф. Герцберг



«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)

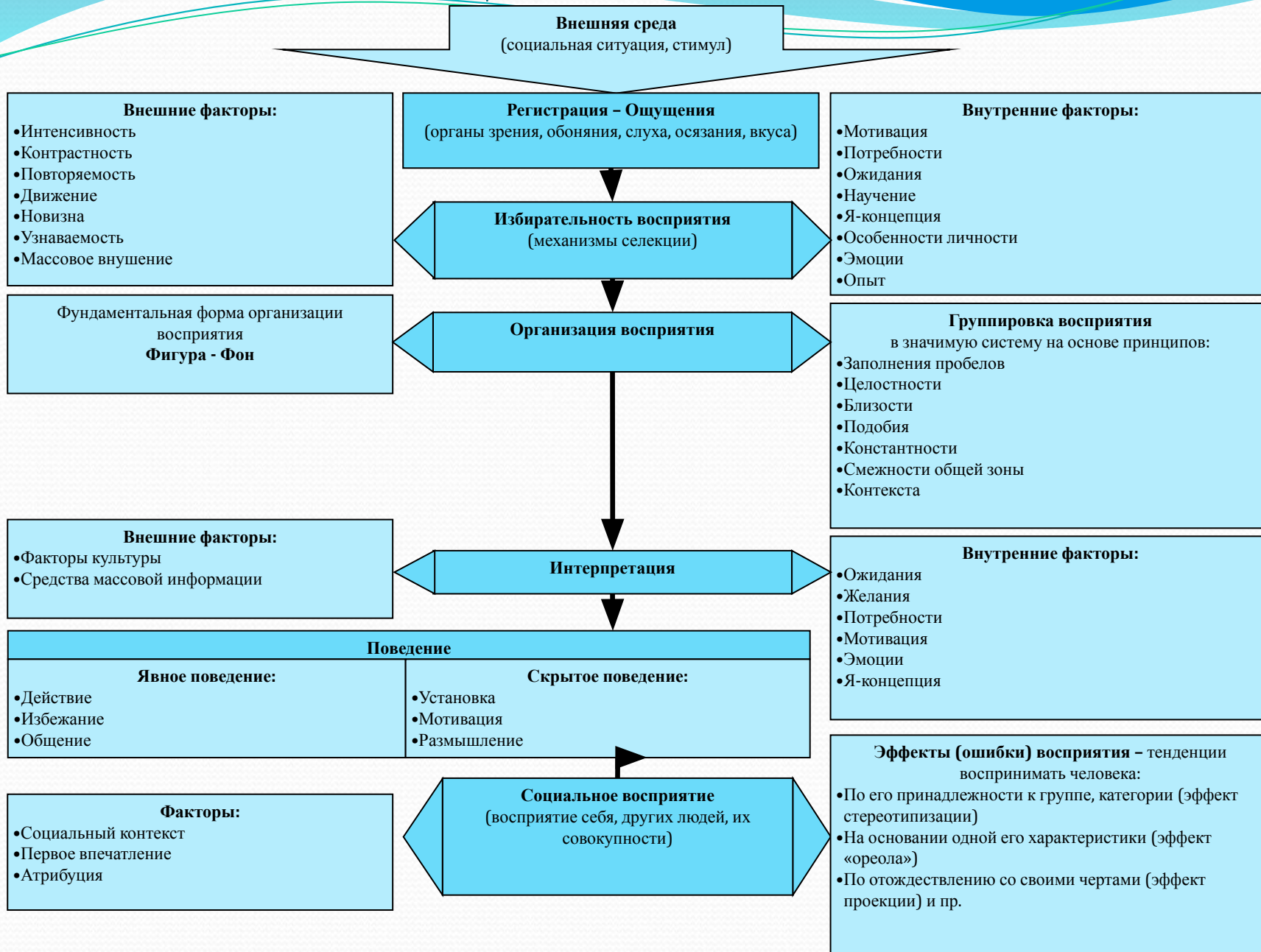
АВТОРИТАРНАЯ	ОПЕКИ	ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ	КОЛЛЕГИАЛЬНАЯ
<b>Базис модели</b>			
Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
<b>Ориентация менеджмента</b>			
Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
<b>Ориентация работников</b>			
Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
<b>Психологический результат для работника</b>			
Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
<b>Удовлетворение потребностей работника</b>			
В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
<b>Участие работников в процессе труда</b>			
Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм



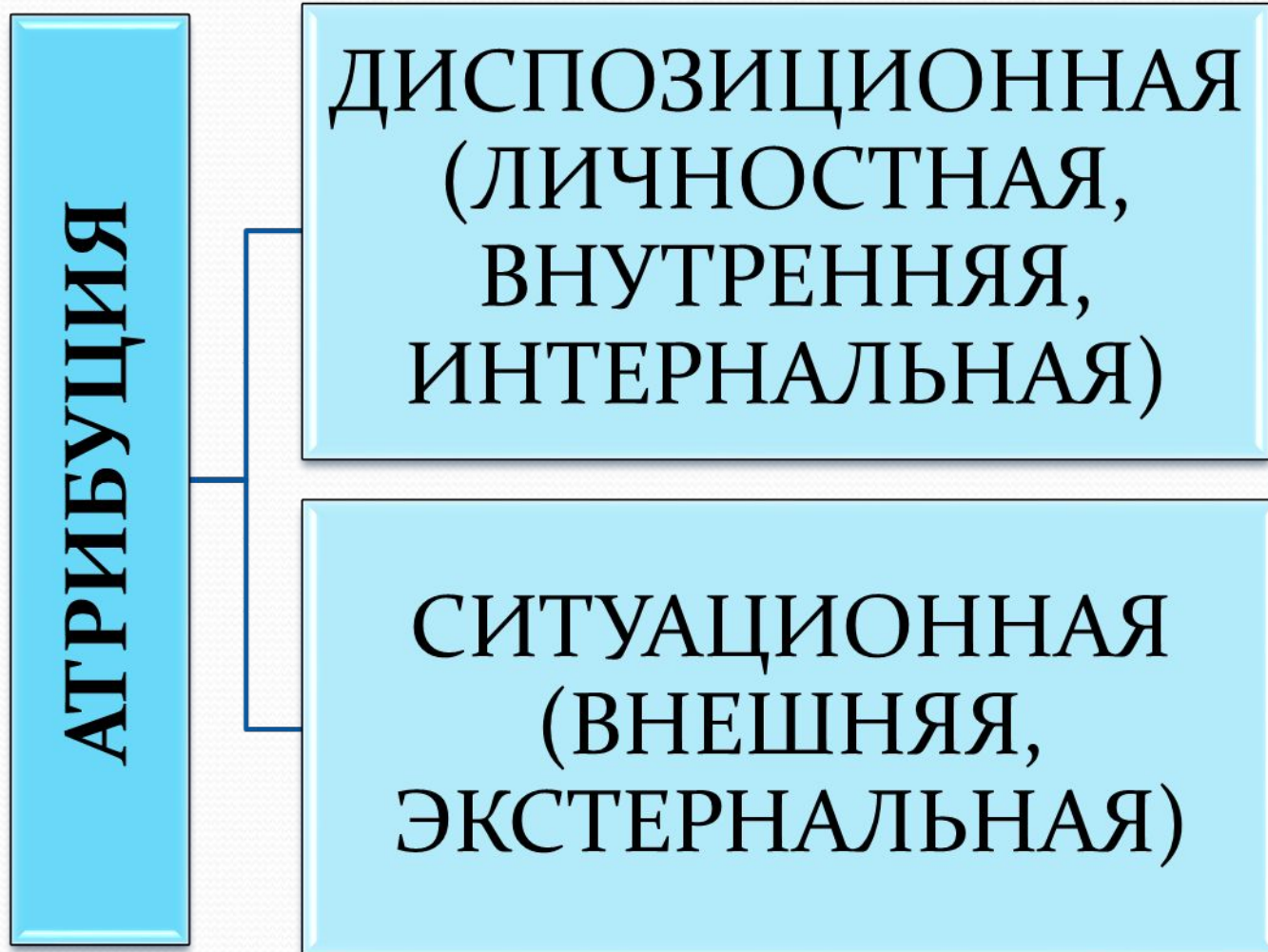
**ТЕМА 2. ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА,  
ВОСПРИЯТИЕ И АТРИБУЦИЯ, УПРАВЛЕНИЕ  
ВПЕЧАТЛЕНИЕМ**



# ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ



# ФРИЦ ХАЙДЕР - АВТОР ТЕОРИИ ПРИЧИННОЙ (КАУЗАЛЬНОЙ) АТТРИБУЦИИ



# ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ ОШИБКА АТРИБУЦИИ






# 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

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



**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

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

# СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕНЕДЖЕРА КАК АДМИНИСТРАТОРА И КАК ЛИДЕРА

<b>АДМИНИСТРАТОР</b>	<b>ЛИДЕР</b>
<b>Основа действий</b>	
план	видение
<b>В организации работы полагается на</b>	
порядок, систему	людей
<b>Использование в работе делегирования полномочий</b>	
по мере необходимости	всегда
<b>Осознание ответственности за достижение целей организации</b>	
сам менеджер	и лидер, и все сотрудники
<b>Использование контроля</b>	
централизованный контроль подчиненных	развитие самоконтроля сотрудников
<b>Мотивация</b>	
в основном сила и принуждение	воодушевление и побуждение
<b>Отношения к нему сотрудников</b>	
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
<b>«АДМИНИСТРАТОР»</b>		
Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность, самодисциплина	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи
<b>«ПРЕДСЕДАТЕЛЬ» (ЛИБО НЕФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР)</b>		
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
<b>«ПРИВОДЯЩИЙ В ДЕЙСТВИЕ» (ЧАСТО ФОРМАЛЬНЫЙ ЛИДЕР)</b>		
Беспокойный, динамичный	Стремление и готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности, самодовольству и самообману	Склонность к раздражению и нетерпеливости
<b>«МЫСЛИТЕЛЬ» (ЧЕЛОВЕК ИДЕЙ)</b>		
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
<b>«ИССЛЕДОВАТЕЛЬ РЕСУРСОВ»</b>		
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
<b>«ОЦЕНИВАЮЩИЙ»</b>		
Рассудительный, хладнокровный, осторожный	Благоразумие, практичность	Нехватка вдохновения или способности стимулировать других
<b>«ДУША КОМАНДЫ»</b>		
Социально ориентированный, чувствительный, довольно мягкий	Умение адекватно реагировать на людей и ситуации, способность поддерживать дух коллективизма	Нерешительность в критические моменты
<b>«ДОВОДЯЩИЙ ДО КОНЦА»</b>		
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**

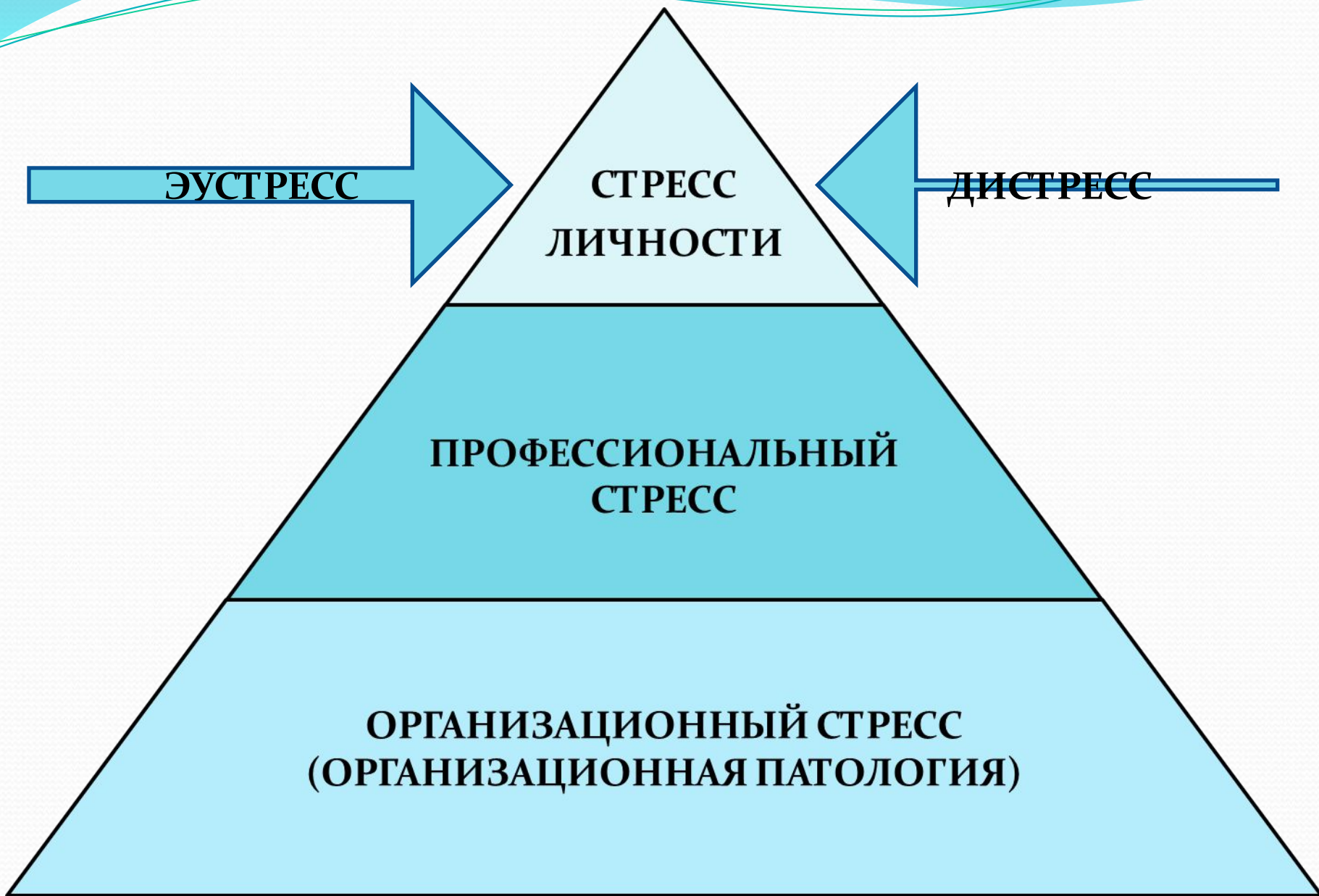


# РАЗЛИЧИЯ МЕЖДУ ГРУППАМИ И КОМАНДАМИ

ГРУППА	КОМАНДА
<ol style="list-style-type: none"><li>1. имеет назначаемого сильного лидера</li><li>2. индивидуальная сплоченность</li><li>3. цель - та же, что и у организации</li><li>4. на выходе – продукты индивидуального труда</li><li>5. встречи «необходимы и достаточны»</li><li>6. эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес</li><li>7. каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. роль лидера переходит от одного члена к другому</li><li>2. индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)</li><li>3. специфическое видение или цель</li><li>4. на выходе – продукты коллективного труда</li><li>5. на встречах ведутся неограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы</li><li>6. эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы</li><li>7. совместное общение, принятие решений и рабочие задания.</li></ol>



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







## **ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА, ИМИДЖ И РЕПУТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

# СИСТЕМА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



Основные  
национальные  
устои:  
культура,  
религия,  
законы

Имидж лидера организации и  
его мировоззрение

Мировоззрение сотрудников

Система ценностей, норм морали и этики, мифы,  
артефакты

Язык, владение речью

Модели поведения, действия

Эффективность 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.