

# Лекция № 1: Основы организационного поведения

**Организационное поведение** — это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний.

## ЦЕЛИ:

- **систематизированное описание** поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях.
- **объяснение** причин поступков индивидов в определенных условиях.
- **предсказание поведения** работника в будущем.
- **овладение навыками управления поведением** людей в процессе труда и их совершенствование.

# **Предмет ОП**

взаимосвязь в системе управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды.

## **Методы исследования ОП:**

- опросы
- сбор фиксированной информации
- наблюдения
- эксперименты
- использование Интернета.

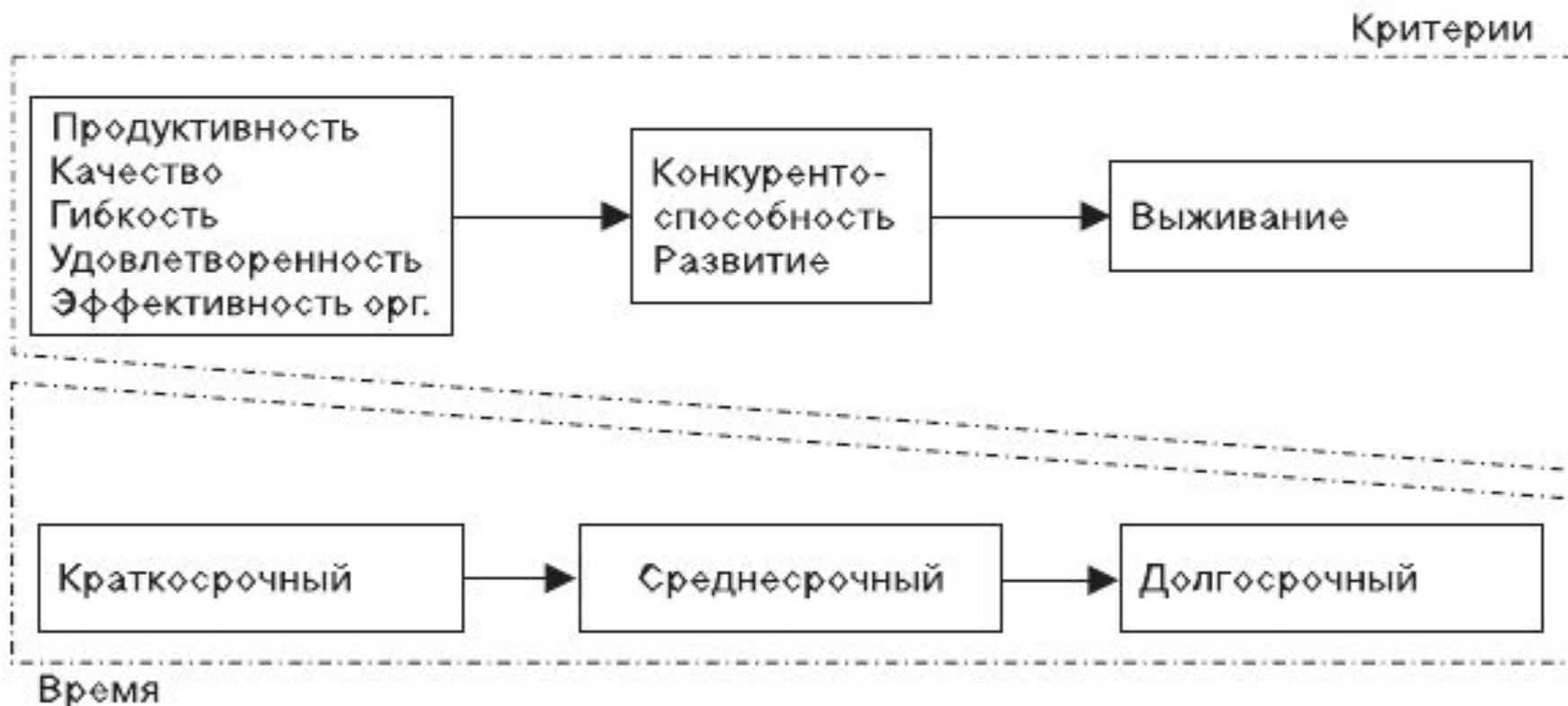
# Отличительные черты ОП

- мультидисциплина;
- ориентирована на личность в организации;
- сфокусирована на результативности;
- учитывает воздействие внешней среды.

# Классификация организаций

Основание классификации	Вид организации
Способ социальной организованности	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Формальные</li><li>◆ Неформальные</li></ul>
Форма собственности	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Государственные</li><li>◆ Частные</li><li>◆ Муниципальные</li></ul>
Отношение к прибыли	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Коммерческие</li><li>◆ Некоммерческие</li></ul>
Характер потребностей клиентов	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Индивидуальное и мелкосерийное производство</li><li>◆ Серийное производство</li><li>◆ Крупносерийное и массовое производство</li></ul>
Формирование отношений внутри организации	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Корпоративные</li><li>◆ Индивидуалистские</li><li>◆ Эдхократические</li><li>◆ Партиципативные</li></ul>
Характер существования	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Реальные</li><li>◆ Виртуальные</li></ul>

# Временная модель эффективности деятельности организации

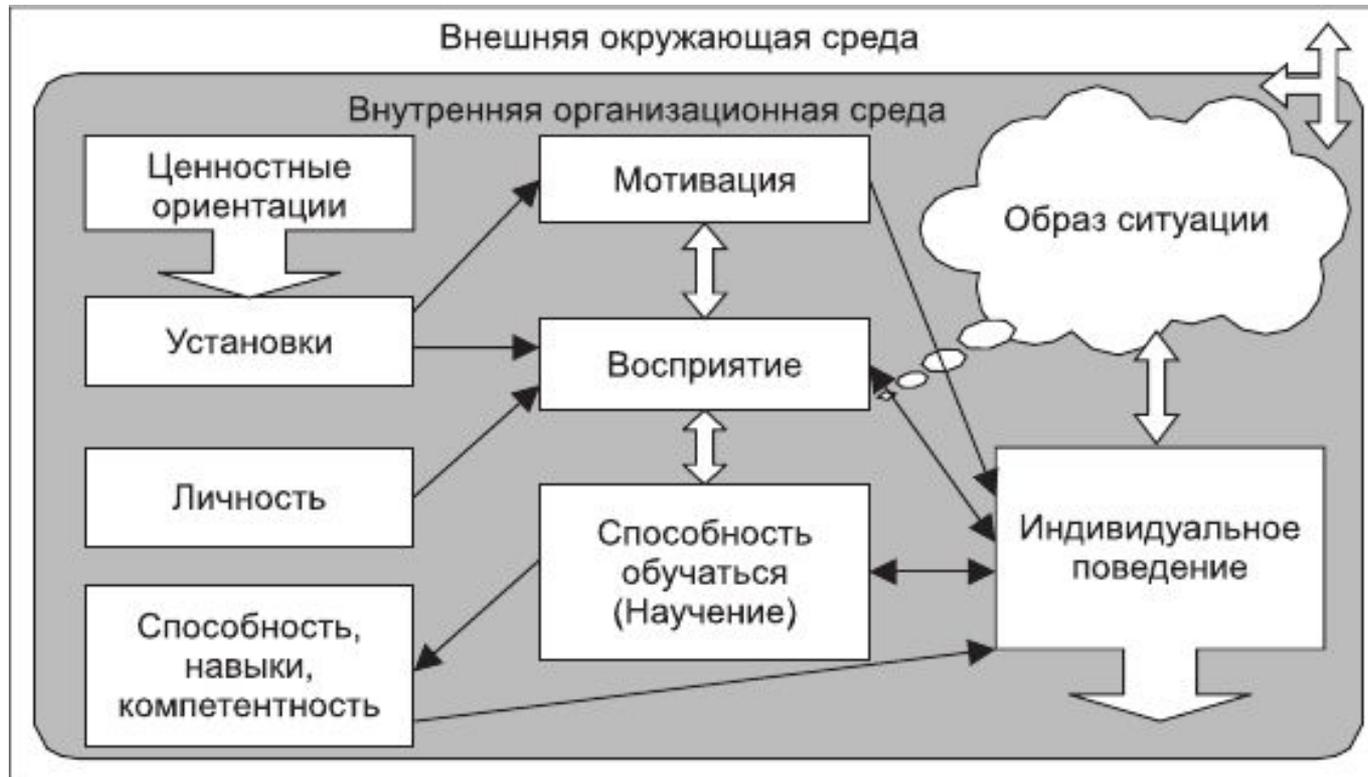


# Источники повышения эффективности деятельности организации

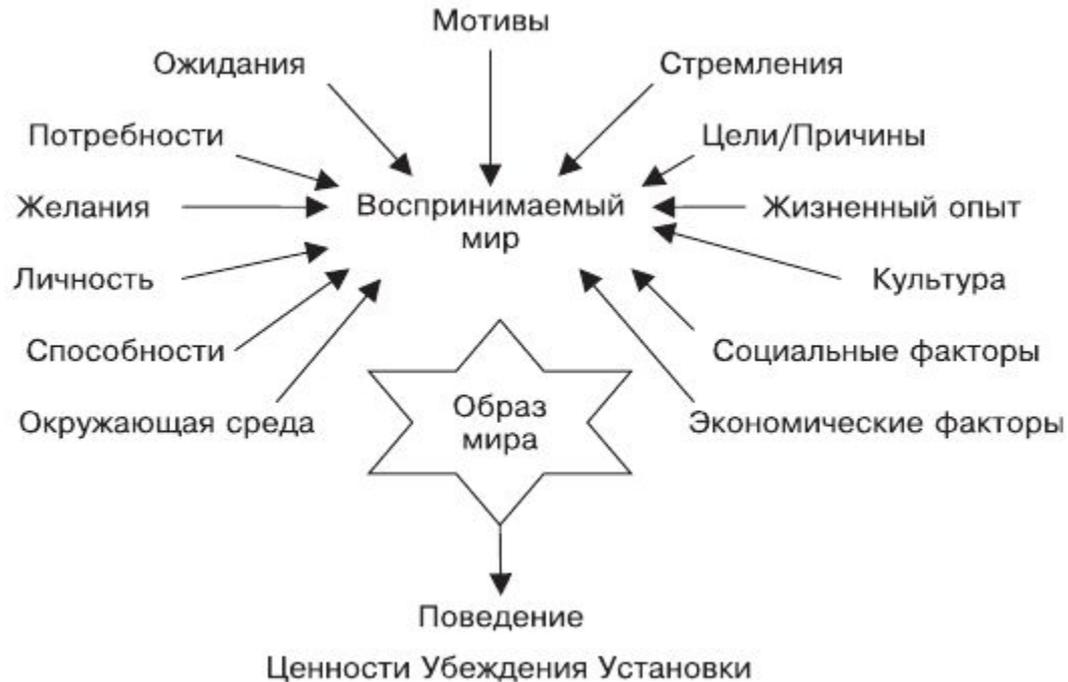


# Лекция № 2: Восприятие и атрибуция (приписывание)

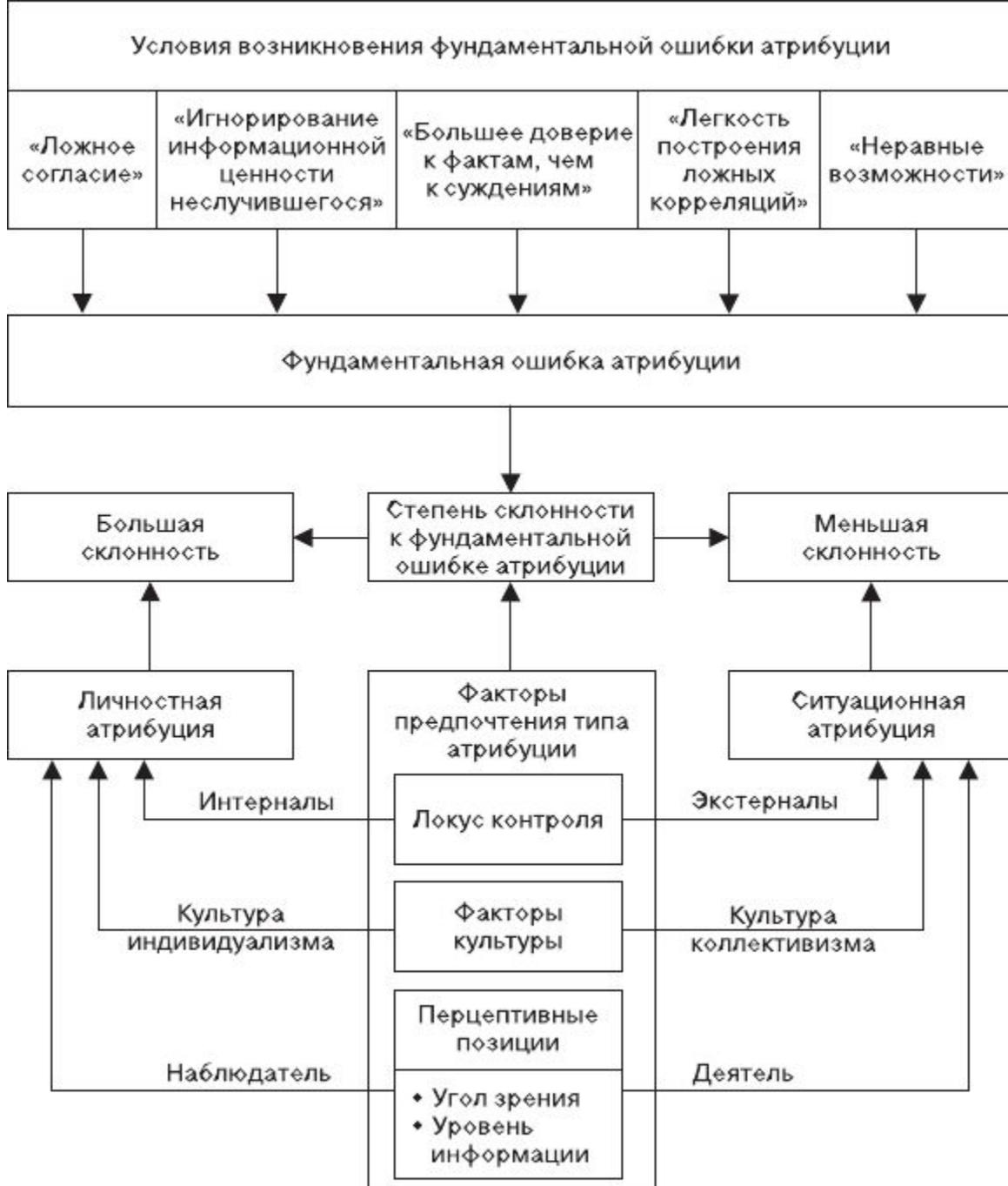
Основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение



# Роль восприятия в поведении







# **Лекция № 3: Личностные особенности, ценности и установки**

## **План**

- 1. Основы теории поведения личности**
- 2. Ценности и установки, когнитивный диссонанс. Изменение установок**
- 3. Установки, связанные с работой**

**Личность** – это устойчивое множество характеристик, которые были сформированы наследственными, социальными, культурными факторами и внешним окружением и определяют общность и различия в поведении людей

**Ценности** – это набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни.

**Установка** – это устойчивая положительная или отрицательная оценка, предопределяющая направленность действий индивида.

**Установки** – это чувства индивида относительно чего-либо.

## **1. Теория типов**

- Гипотеза Гиппократата (ок. 460-ок.370 л. до н.э.) о четырех темпераментах
- Теория Э.Кречмера (1888-1964гг.) о связи физического телосложения с определенными типами темперамента
- Типовой индикатор – шкала MBTI (конец 50-х гг.) построенная на основе идей Юнга.

**2. Теория черт:** большая пятерка – экстравертность, контактность, добросовестность, эмоциональная устойчивость, открытость; локус контроля; авторитаризм; догматизм; макиавеллизм; тип А или В

**3. Подход с позиции процесса формирования и развития личности**

# Модель «от незрелости к зрелости» К. Арджириса

Характеристики «незрелого» возраста	Характеристики «зрелого» возраста
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочные перспективы	Долгосрочные перспективы
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Низкое самосознание	Более высокое самосознание и самоконтроль



# Лекция № 4: Мотивация и результативность

## Подходы к мотивации:

1. Традиционный подход
2. Подход с позиции человеческих отношений
3. Подход с позиции человеческих ресурсов
4. Современный подход:
  - содержательные теории мотивации
  - процессуальные теории мотивации
  - мотивационная теория подкрепления

**Подкрепление** - это управление последствием  
как результатом поведения

**Основные стратегии подкрепления:**

1. Положительное подкрепление
2. Отрицательное подкрепление
3. Наказание
4. Торможение

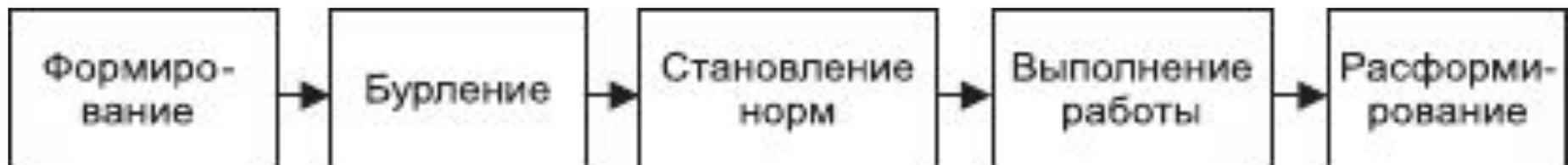
# Примеры графиков подкрепления

Типы графиков подкрепления		Описание подкрепления	Влияние на поведение при подкреплении	Влияние на поведение при отказе подкрепления	Пример
Постоянное		Поощрение после каждого проявления желаемого поведения	Быстрое обучение новому поведению	Быстрое угасание	похвала
Подкрепление через интервалы времени	Через фиксированные интервалы времени	Поощрение через определенные промежутки времени	Среднее и нерегулярное поведение	Быстрое угасание	Еженедельная или ежемесячная зарплата
	Через разные интервалы времени	Поощрение через случайные промежутки времени	Умеренно эффективное и стабильное поведение	Медленное угасание	Неожиданная похвала начальника во время случайного посещения
	После фиксированного количества реакций	Поощрение после получения определенного результата	Быстро приводит к очень эффективному и стабильному поведению	Быстрое угасание	Сдельная оплата труда
	После случайного числа реакций	Поощрение после достижения различных положительных результатов	Очень эффективное поведение	Медленное угасание	Похвала за отсутствие дефектов во время нерегулярных проверок качества

# Лекция № 5: Формирования группового поведения в организации



# Стадии формирования и развития групп



# Характеристики группы



# Различия между рабочей группой и командой

Сравниваемый 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

# Лекция 7-8. Лидерство в организации

## Рекомендации для руководства на различных уровнях развития сотрудников

Уровень развития сотрудника	Рекомендуемый стиль
Низкий уровень зрелости: низкая квалификация, ограниченные способности	Приказания (директивный, строгий контроль)
Умеренно низкий уровень зрелости: низкая квалификация, большие способности	Внушения/тренировки (директивный, поддерживающий)
Умеренно высокий уровень зрелости: высокая квалификация, низкие способности	Участие/поддержка (поддерживающий, «мягкое» руководство)
Высокий уровень зрелости: высокая квалификация, большие способности	Делегирование («мягкое» руководство, «мягкая» поддержка)

# Этика и харизма

<b>Неэтический харизматический лидер</b>	<b>Этический харизматический лидер</b>
Использует власть только в личных целях	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от себя 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

# Лекция 9. Коммуникативное поведение в организации

## Классификация коммуникаций в организации

Признак классификации	Виды коммуникаций
Субъект и средства коммуникаций	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Коммуникации с помощью технических средств, информационных технологий</li><li>◆ Межличностные</li></ul>
Форма общения	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Вербальные</li><li>◆ Невербальные</li></ul>
Каналы общения	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Формальные</li><li>◆ Неформальные</li></ul>
Организационный признак (пространственное расположение каналов)	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Вертикальные</li><li>◆ Горизонтальные</li><li>◆ Диагональные</li></ul>
Направленность общения	<ul style="list-style-type: none"><li>◆ Нисходящие</li><li>◆ Восходящие</li></ul>

# Факторы, влияющие на межличностные коммуникации



# Мимика эмоциональных состояний

Части лица и мимика	Эмоциональные состояния					
	<i>Гнев</i>	<i>Презрение</i>	<i>Страдание</i>	<i>Страх</i>	<i>Удивление</i>	<i>Радость</i>
<i>Положение рта</i>	Рот открыт	Рот закрыт		Рот открыт		Рот обычно закрыт
<i>Губы</i>	Уголки губ опущены			Уголки губ подняты		
<i>Форма глаз</i>	Глаза раскрыты или сужены	Глаза сужены		Глаза широко раскрыты		Глаза прищурены или раскрыты
<i>Яркость глаз</i>	Глаза блестят		Глаза тусклые	Блеск глаз не выражен		Глаза блестят
<i>Положение бровей</i>	Брови сдвинуты к переносице			Брови подняты вверх		
<i>Уголки бровей</i>	Внешние уголки бровей подняты вверх			Внутренние уголки бровей подняты вверх		
<i>Лоб</i>	Вертикальные складки на лбу и переносице			Горизонтальные складки на лбу		
<i>Подвижность лица и его частей</i>	Лицо динамичное		Лицо застывшее		Лицо динамичное	

# Виды взглядов, их трактовка и рекомендуемые действия

Взгляд и сопутствующие движения	Трактовка	Необходимо
Подъем головы и взгляд вверх	Подожди минуту, подумаю	Прервать контакт
Движение головой и нахуленные брови	Не понял, повтори	Усилить контакт
Улыбка, возможно, легкий наклон головы	Понимаю, мне нечего добавить	Продолжить контакт
Ритмичное кивание головой	Ясно, понял, что тебе нужно	Продолжить контакт
Долгий неподвижный взгляд в глаза собеседнику	Хочу подчинить себе	Действовать по обстановке
Взгляд в сторону	Пренебрежение	Уйти от контакта
Взгляд в пол	Страх и желание уйти	Уйти от контакта