

# **Теория организации и организационное поведение**

Гутман Светлана Семеновна  
К.э.н., доцент, СПбПУ  
SGutman@spbstu.ru

# Условия и особенности курса

- Лекции (16 часов):
  - 2 online-курса с 04 февраля до 14/21 апреля:
    - <https://openedu.ru/course/hse/ORGBH/>
    - <https://openedu.ru/course/hse/ORGTH/>
  - разбор теоретического материала и обсуждение примеров (проектные задания).
- Семинары (32 часа):
  - решение кейсов
  - презентации обязательного индивидуального письменного задания (ОИДЗ) - «4-шаговая технология развития индивидуальной карьеры»
  - защита проектных заданий.

# Система оценки успеваемости по курсу

**Оценка итогового контроля успеваемости (экзамен) складывается:**

1. Представление презентации ОИДЗ
2. Проектные задания
3. Кейсы
4. Экзаменационный тест (on-line) по курсам ТООП и ОП на [openedu](http://openedu).

# Оценка по дисциплине (экзамен)

- **Допуск к экзамену:**
  - допуск на основании оценки за текущую аттестацию не менее **25 б.**
- **Текущая аттестация:**
  - 40 % итоговой оценки (максимальное количество баллов – 40 б.);
  - проводится по каждой теме в виде ответов на кейсы на практических занятиях;
  - выполнение проектных заданий и презентации по ОИДЗ.
- **Итоговый экзамен:**
  - 60% итоговой оценки.

# Структура экзамена

**Экзамен** состоит из трех частей:

**Блок 1. Экзамен** - результаты по on-line курсам.

Результаты тестов по on-line курсам сдаются по электронной почте ([SGutman@spbstu.ru](mailto:SGutman@spbstu.ru)) до 28.04.2019

**Блок 2.** Защита проектных заданий и представление презентации ОИДЗ. Защита заданий проходит во время занятий каждую неделю в соответствии с календарным графиком .

**Блок 3.** Защита кейсов.

# Определение общей оценки по дисциплине (экзамен)

- Общая оценка по курсу состоит из оценки за текущую аттестацию (40%) и оценки за итоговый экзамен (60%).
- Общая сумма баллов составляет 100.
- Соответственно, до 40 баллов включительно можно было получить за текущую аттестацию и до 60 баллов включительно – за итоговый экзамен.

# Определение оценки за итоговый экзамен

**Часть I. Текущая аттестация** (по результатам практических занятий – кейсы) – 9.

**Часть II. Презентация** «4-шаговая технология развития индивидуальной карьеры» - 6.

**Часть III. Выполнение и защита задания по анализу деятельности предприятия**

- Решение каждого задания оценивается от 0 до 5 баллов. Итого максимальное количество баллов за данную часть равно 25.

**Часть IV. On-line тесты** – каждый тест 30 баллов, итоговый балл за тесты – 60 баллов.

# Определение итоговой оценки по дисциплине

Вид контроля	Количество заданий / тем	Максимальное количество баллов	Часть оценки, %
Текущая аттестация (по результатам практических занятий)	3	9	40
Презентация	-	6	
Проектное задание	5	25	
On-line тест	2	60	60
<b>Итого:</b>		100	100



# Итоговая оценка

- Максимальное количество баллов – 100

0 – 59	неудовлетворительно
60 - 74	удовлетворительно
75 - 90	хорошо
91 - 100	отлично

- Повторный экзамен – в дополнительную сессию

# Цель дисциплины

***Цель дисциплины*** – системное представление об основах функционирования и развития организации, приобретение навыков в применении законов теории организации и принципов формирования структур в процессе рационализации организационных систем; получение знаний основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации и навыков использования этих знаний для эффективного решения управленческих задач; знание основных теорий лидерства, мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, организационной культуры и управления конфликтами.

# Планируемые результаты изучения дисциплины

- изучение содержания принципов организации и правил построения организационных структур;
- изучение основ организационного проектирования и моделирования организационных систем;
- изучение сущности организационной культуры и её роли в функционировании организационных структур;
- знание основных теорий и концепций взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтам;
- умение использовать основы теории мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- умение эффективно организовать групповую работу на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды;
- умение разрешать конфликтные ситуации различными способами;
- умение анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации;
- знание основных теорий и подходов к осуществлению организационных изменений;
- умение осуществлять диагностику сопротивления изменениям;
- знание основных моделей и принципов управления изменениями.
- и т.д.

# Структура курса

## Раздел 1. Организационное поведение.

1. Поведение человека в организации: основные виды.
2. Личность в организации: психологические характеристики.
3. Личность в организации: психические состояния и процессы восприятия.
4. Ценности и установки работников в организации.
5. Группы в организации.
6. Лидерство в организации.
7. Власть и влияние в организации.
8. Организационная культура.
9. Практики управления человеческими ресурсами в организации и поведение сотрудников.
10. Влияние социальной макросреды на формирование организационного поведения.

## Раздел 2. Теория организации.

1. Понятие и сущность организации.
2. Классические виды организационных структур.
3. Современные типы организационных структур.
4. Контекстуальный подход: стратегия и структура.
  - Контекстуальный подход: технология, размер и стадия жизненного цикла.
1. Контекстуальный подход: культура и внешняя среда.
2. Энвайронментальные концепции организации.
3. Энвайронментальные концепции: продолжение.
4. Организационное развитие.
5. Организационное развитие: продолжение.

# Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

## Основная литература

- *Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл.* Организации: поведение, структура, процессы: пер. в англ. – 8-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2000.
- *Дафт Ричард Л.* Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова; предисловие Э.М.Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 736с.
- *Истомин Е.П., Соколов А.Г.* Теория организации: системный подход. Учебник. – СПб, Андреевский издательский дом, 2009.
- *Латфуллин Г.Р., Райченко А.В.* Теория Организации: учебник для вузов. – СПб., Питер, 2004.
- *Организационное поведение: учеб. для вузов по спец. 061100 "Менеджмент организации" / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой .— М. [и др.] : Питер, 2006*
- *Мильнер Б.З.* Теория организации. – М.: ИНФРА-М., 2007.
- *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2002
- *Теория организации: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. под ред. Т.Н.Клеминой; высшая школа менеджмента СПбГУ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента, 2010. – 573с.*
- *Тироль Ж.* Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности / Под.ред. В.М.Гальперина и Н.И.Зенкевича. – С-Пб., Экономическая школа, 2000.
- *Широкова Г.В.* Управление организационными изменениями. СПбГУ, 2005.
- *Шермерорн, Д.* Организационное поведение : учеб. по программам "Мастер делового администрирования" : [пер. с англ.] / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн .— 8-е изд .— Москва [и др.] : Питер, 2004 .— 636 с.
- *Холл Р.Х.* Организации: структуры, процессы, результаты. – СПб.: Питер, 2001.

# Дополнительная литература

1. *Гвишиани Д.М.* Организация и управление. – Изд.3-е, перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.
2. *Друкер П.* Задачи менеджмента в XXI веке. – М., СПб, Киев, 2000
3. *Друкер П.* Практика менеджмента. – М.: Вильямс, 2003
4. *Иванов М.А., Шустерман Д.М.* Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
5. *Путеводитель по основным понятиям и схемам методологии Организации, Руководства и Управления: Хрестоматия по работам Г.П. Щедровицкого.* — М.: Дело, 2004
6. *Пригожин А.И.* Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2003.
7. *Российская корпорация: внутренняя организация, внешние взаимодействия, перспективы развития* / под ред. Т.Г.Долгопятовой, И.Ивасаки, А.А.Яковлева.2-е изд.; Гос. ун-т – Высшая школа экономики. – М.: ЗАО Юрический дом «Юстицинформ», 2009.
8. *Теория систем и системный анализ в управлении организациями: Справочник: Учеб. пособие* / Под ред. В.Н. Волковой и А.А. Емельянова. – М.: Финансы и статистика, 2006.
9. *Хант Р., Базан Т.* Как создать Интеллектуальную организацию: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002.
10. *Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П.* Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2004
11. *Румянцева З.П.* Общее управление организацией. Теория и практика: Учебник. – М: ИНФРА-М, 2007
12. *Быкова А.* Организационные структуры управления. – М.: ОЛМА-ПРЕСС Инвест: Институт экономических стратегий, 2003
13. *Питерс Томас Дж., Уотерман-мл. Роберт Х.* В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Пер. с англ. – М: Издательский дом Вильямс, 2005
14. *Малоун Томас У.* Труд в новом столетии. Как новые формы бизнеса влияют на организации, стиль управления и вашу жизнь / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп -Бизнес», 2006.
15. *Ф. У. Тейлор.* Принципы научного менеджмента. – М., 1992
16. *Хенди Ч.* Время безрассудства: искусство управления в организации будущего / пер.с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001
17. *Хенди Ч.* По ту сторону уверенности: о новом мире вокруг и внутри организации / пер.с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2002
18. *Hodge B.S., Antony W.P., Gales L.M.* Organization Theory (a Strategic Approach) – 5 ed. – Prentice Hall, 1996.
19. *Williamson O.E.* Organization Theory, From Chester Barnard to the Present and Beyond. – Oxf.: Oxford University Press, 1995.

# Интернет-ресурсы

- Акулов В. Б. Рудаков М. Н. «Теория организации» Учебное пособие Бесплатная библиотека России Электронный ресурс: URL:  
<http://libed.ru/knigi-nauka/710935-1-uchebnoe-posobie-akulov-vladimir-borisovich-dekan-ekonomicheskogo-fakulteta-professor-doktor-ekonomicheskikh-nauk.php>
- Теория организации: учебник : [гриф МО РФ] / Б.З. Мильнер – 8-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 807 с. : ил. – (Высшее образование) – ISBN 978-5-16-004700-3 Электронный ресурс: URL:  
<http://instituciones.com/download/books/1206-reoriya-organizacii.html>
- Официальный сайт "Организации труда, мотивации труда, развитию персонала, официальные документы". Электронный ресурс: URL: / <http://www.jobgrade.ru>
- Поздеева, Елена Геннадиевна. Организационное поведение [Электронный ресурс]: учебно-методический комплекс по дисциплине "Организационное поведение« СПб., 2007. <http://elib.spbstu.ru/dl/local/1323.pdf/info>
- журнал «Проблемы теории и практики управления» / <http://www.ptpu.ru>
- журнал «Менеджмент в России и за рубежом / <http://www.mevriz.ru>
- административно-управленческий портал AUP.Ru – <http://www.aup.ru/books/i007.htm>
- сайт современной гуманитарной академии – <http://www.standard-company.ru/contact.shtml>
- <http://www.innovbusiness.ru/> - Портал информационной поддержки инноваций и бизнеса
- <http://io.economicus.ru/index.php?file=6> – перечень ссылок на исследовательские центры и ресурсы в области экономики промышленности
- <http://www.gks.ru/wps/portal> - Федеральная служба государственной статистики
- <http://www.ecsocman.edu.ru/> - Федеральный образовательный портал. Экономика. Социология. Менеджмент.
- <http://www.rjm.ru> – Российский журнал менеджмента
- <http://www.vopreco.ru/> - журнал «Вопросы экономики»
- <http://www.consultant.ru/> - «Консультант Плюс» - законодательство РФ кодексы, законы, указы, постановления, нормативные акты.
- [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) – Корпоративный менеджмент
- [www.techbusiness.ru](http://www.techbusiness.ru) – Биржа инвестиций и технологий
- [www.whiteandlee.com](http://www.whiteandlee.com) – Корпорации, технологии и международное право
- <http://www.corpgov.ru> – Корпоративное управление в России
- <http://www.cfin.ru> - корпоративный менеджмент

- **Теория организации:**  
изучение природы,  
состояния и строения  
организации как  
коллективного субъекта  
совместной  
деятельности
- **Организационное поведение:** изучение поведения,  
восприятий,  
установок людей в  
рабочей обстановке,  
организационной  
среде



# Определение дисциплины «теория организации»

Дисциплина, изучающая основные закономерности, регламентирующие функционирование организации

- На Земле может замереть органическая жизнь, но не организационная (С.Е.Лец)
- Молодые люди сегодня должны изучать организации точно также как их предки изучали земледелие (П.Друкер)
- Теории организации как единой целостной теории не существует, речь идет скорее о совокупности различных концепций, школ, подходов или перспектив, одни из которых дополняют друг друга, а другие друг другу откровенно противоречат (С.Шафриц, Дж. Отт)

# Место теории организации в смежных дисциплинах

Дисциплина	Предмет исследования
<b>Экономика</b>	Эффективность, стратегии, управление, институты и границы фирм, институциональная среда, трансакционные и трансформационные издержки, оппортунизм, управление контрактными отношениями и права собственности и т.д.
<b>Социология</b>	Статус, власть, конфликты, бюрократические системы, нормы и роли, социализация, организационная культура
<b>Психология</b>	Обучение, тренинги, мотивация, конфликты, коммуникации, поведение, личность и восприятие, групповые процессы
<b>Политология</b>	Международные процессы, транснационализация и глобализация
<b>Юриспруденция</b>	Формальное регулирование, правила и нормы, ответственность, санкции, контракты и право
<b>Информатика</b>	Информационные технологии и потоки, обоснование решений
<b>Философия</b>	Методы и принципы познания, логика принятия решений
<b>История</b>	Принцип исторической обусловленности (path dependence)

```
graph TD; A[Организация] --- B[Процесс]; A --- C[Социальная система]
```

Организация

Процесс

Социальная  
система

Процесс

```
graph TD; A[Процесс] --- B[Объединение людей в группы]; A --- C[Регламентация поведения];
```

Объединение  
людей в  
группы

Регламентация  
поведения

# Понятие и сущность организации

- Теория организации призвана ответить на вопросы, зачем организации нужны, как они создаются, функционируют и изменяются, почему персонал организации действуют именно так, а не иначе.
- **Организация** представляет собой сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, которое функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.
- Организации: 1)социальные целостности, которые 2) преследуют определенные цели 3) являются определенным образом структурированными, координированными активными системами 4) связанными с окружающей средой «Организацию создают люди и их отношения» (Р.Дафт)

# Понятие организации

## 1. Явление (объект)

(искусственное объединение людей, являющееся элементом или частью общественной структуры и выполняющее определенные функции, так называемая социальная организация)

## 2. Функция управления (процесс)

(установление порядка взаимодействия между элементами управляемой системы, упорядочение, налаживание действий)

## 3. Свойство

внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением;

# Понятие организации

**Организация** (от франц. *organisation* - устройство) - внутренняя упорядоченность, согласованность, взаимодействие частей целого, обусловленные его строением.

**Организация** (от ср.-век. лат. *organizo* - сообщаю стройный вид, устраиваю) - совокупность целенаправленных процессов или действий, ведущих к образованию необходимых связей.

**Организация** (от франц. *organisation* - устройство, формирование, взаимосвязь) - строение, взаимосвязь составляющих описываемого.

- управляемое социальное образование с определенными структурой и границами, целенаправленно функционирующие на относительно постоянной основе [Е.П. Истомлин, 2009]
- реально существующая, целенаправленно-функционирующая социальная система [Г.Р.Латфуллин, А.В.Радченко, 2004].
- устройство, сочетание, объединение чего-либо или кого-либо в одно целое; приведение в стройную систему. В человеческой деятельности **организация** - группа людей, объединенных общей программой, общей целью или задачей [Д.В.Олянич, 2008].
- как совокупность контрактных отношений [О.Уильямсон, 1985]



# Определение дисциплины «Организационное поведение»

Организационное поведение – базируется на положении:

Люди – ценнейший ресурс организации, предполагает изучение и формирование поведения индивидов и групп для достижения организацией поставленных целей.

# ОП как социальная наука

Два базовых термина: **организация и поведение**

- **Организация** (см. выше)
  - **Поведение** – процессы взаимодействия живых существ (людей) с окружающей средой, осуществляемые с целями *самосохранения, приспособления* к ее условиям, их *использования* или целенаправленного *изменения*  
(Философский энциклопедический словарь)
  - **Поведение** - система взаимосвязанных реакций, осуществляемых живыми организмами для *приспособления* к среде  
(Большой энциклопедический словарь)
  - **Поведение** – *образ жизни*, совокупность поступков и действий  
(Толковый словарь)
- ОП** – двусторонний процесс взаимного влияния организации на людей и людей на организацию

# Предмет ОП

- **ОП** – наука, изучающая влияние индивидуумов, групп и структуры на атмосферу и поведение внутри организации с целью применения полученных знаний для улучшения эффективности их функционирования

*(С.Роббинз, США)*

- **ОП** – область знаний, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации и управлять им

*(Ф.Лютенс, США)*

Организационное поведение – мультидисциплина, т.к. использует принципы, методы, заимствованные из других дисциплин:

- теории организации,
- менеджмента,
- психологии управления,
- управления персоналом

# Методология ОП (3 базовых положения)

## 1. Ситуационный подход

- ОП рассматривает проблемы в соотношении друг с другом,
- не выдвигает единственно верного и конкретного решения,
- предлагает для конкретной ситуации спектр решений, оставляя за менеджером выбор наилучшего из них

## 2. Вероятностный подход

- ОП признает, что поведение человека может постоянно меняться в зависимости от обстоятельств и особенностей личности

## 3. Практическая направленность

- ОП – прикладная наука, направленная на применение полученных знаний для оказания помощи людям в приобретении необходимых навыков и достижении высоких результатов, для совершенствования совместной работы по достижению целей организации.

# Задачи ОП

- **Описание** поведения людей в организации
- **Объяснение** причин их поступков и отношений
- **Прогнозирование** поведения
- **Контроль и влияние** (управление поведением)

## Цель использования ОП для менеджера:

- управление поведением людей в организации

## Этапы использования ОП менеджером:

- **Диагностика => Прогнозирование => Регуляция ОП**

## Цели ОП для организации

- **Понимание** организации
- **Предвидение** (прогноз) поведения людей в организации на основе универсальных моделей
- **Воздействие** на организацию как сложную социо-техническую систему с рационально-иррациональным поведением

# Уровни анализа ОП

- Организационный
- Групповой
- Индивидуальный

**ОП рассматривает эффекты взаимодействия и взаимовлияния всех уровней**



# Уровни анализа ОП

(классическое содержание)

## 1. Организационный уровень

- Фазы жизни (жизненный цикл) организации
- Организационная структура
- Организационная культура
- Организационные коммуникации

## 2. Групповой уровень

- Рабочие группы в организации
- Межгрупповое взаимодействие
- Команды в организации
- Организационные (групповые) субкультуры

### 3. Индивидуальный уровень

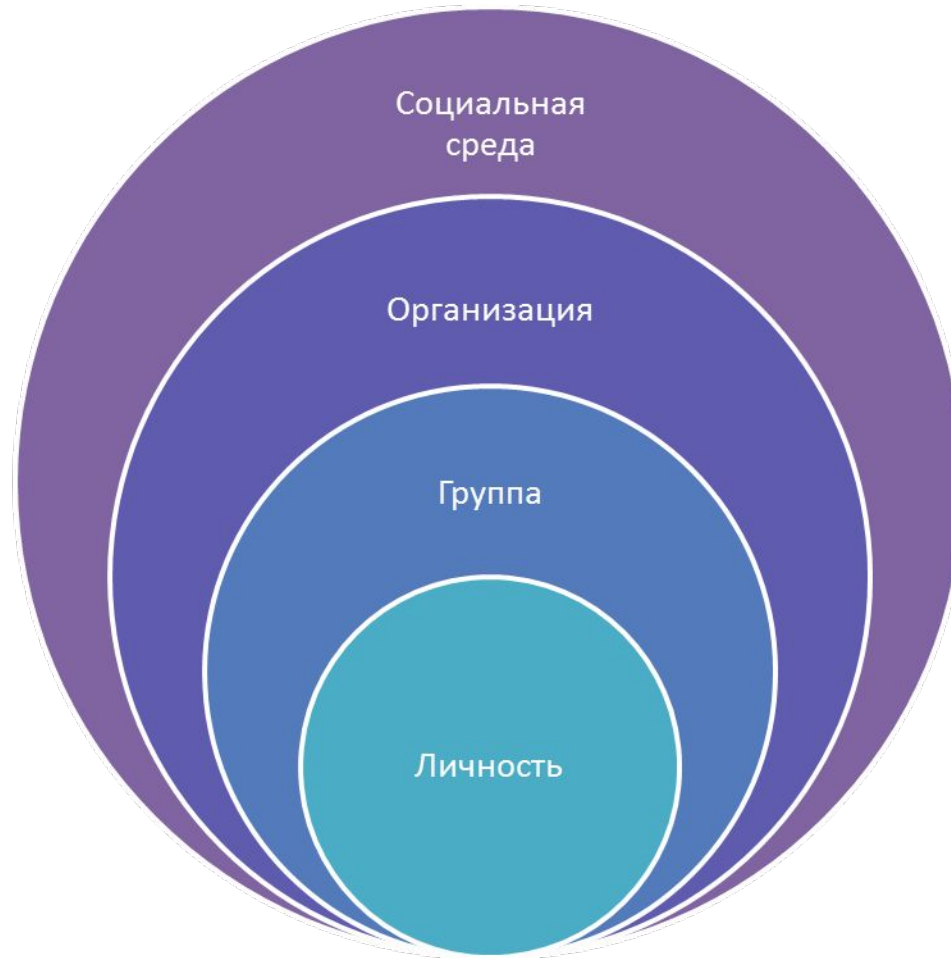
- Индивидуальные различия и совместимость людей
- Мотивация
- Удовлетворенность работой
- Лояльность
- Развитие и карьерные ориентации (предпочтения)
- Межличностные отношения
- Стресс

# Выводы о природе ОП:

- Область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации.
- Базируется на принципе «прогнозируемой иррациональности» человеческого поведения.
- Развивает теорию менеджмента.
- Имеет практическую направленность (прикладной характер).
- Использует инструментарий поведенческих наук (психология, социология, культурология).
- Основывается на ситуационном подходе к решению проблем.
- Признает вероятностный характер поведения человека.

# Индивид в организации.

# Уровни анализа организационного поведения



- **Личность** – сочетание психологических характеристик, определяющих уникальность данного человека и то, как этот человек поступает и взаимодействует с окружающими

# Факторы индивидуально-личностного уровня

1. Психологические характеристики
2. Психические состояния
3. Процесс восприятия
4. Ценности
5. Установки

Влияют на поведение людей в организации.

# Индивидуальный уровень ОП ( значимые особенности индивидов и их влияние на ОП)

## ЧТО влияет на ОП индивида?

### ■ Психофизиологические характеристики (врожденные)

- Темперамент
- ЛП (функциональная асимметрия полушарий ГМ)
- Пол
- Возраст

### ■ Социально-психологические (сформированные)

- Характер
- Тип социально-ролевого взаимодействия (поведения)

### ■ Психологические (смешанные)

- Установки
- Ценности

## КАК это влияет?



# 1. Зачем измерять психологические характеристики?

Важность соответствия личностных качеств работника требованиям организации и выполняемой работе (соискатели: имеют нужную квалификацию, соответствует работе (личн.характеристики, темперамент), разделяют ценности компании)

1. Отбор при устройстве на работу.
2. Организация работы: индивидуально или в группе.
3. Внутриорганизационные кадровые перемещения.
4. Разрешения конфликтов.

# Типы темпераментов

## ■ ХОЛЕРИКИ



## ■ ФЛЕГМАТИКИ



## ■ МЕЛАНХОЛИКИ



## ■ САНГВИНИКИ



# Типы темперамента

## **Меланхолик**

Человек легко ранимый, склонный к постоянному переживанию различных событий, он мало реагирует на внешние факторы. Свои астенические переживания он не может сдерживать усилием воли, он повышено впечатлителен, легко эмоционально раним. Эти черты эмоциональной слабости.

## **Флегматик**

Медлителен, невозмутим, имеет устойчивые стремления и настроение, внешне скуп на проявление эмоций и чувств. Он проявляет упорство и настойчивость в работе, оставаясь спокойным и уравновешенным. В работе он производителен, компенсируя свою медлительность прилежанием.

## **Сангвиник**

Живой, горячий, подвижный человек, с частой сменой настроения, впечатлений, с быстрой реакцией на все события, происходящие вокруг него, довольно легко примиряющийся со своими неудачами и неприятностями. Он очень продуктивен в работе, когда ему интересно, приходя в сильное возбуждение от этого, если работа не интересна, он относится к ней безразлично, ему становится скучно.

## **Холерик**

Быстрый, страстный, порывистый, однако совершенно неуравновешенный, с резко меняющимся настроением с эмоциональными вспышками, быстро истощаемый. У него нет равновесия нервных процессов, это его резко отличает от сангвиника. Холерик, увлекаясь, безалаберно растрчивает свои силы и быстро истощается.

ЛЕВОЕ ПОЛУШАРИЕ

ПРАВОЕ ПОЛУШАРИЕ



<b>СВОЙСТВА</b>	<b>Правое полушарие</b>	<b>Левое полушарие</b>
<b>Мышление:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Конкретное</li> <li>• Образное</li> <li>• Синтетическое</li> <li>• Интуиция</li> <li>• «Глощает» информацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Абстрактное</li> <li>• Логическое</li> <li>• Аналитическое</li> <li>• Логика</li> <li>• «Жует» информацию</li> </ul>
<b>Эмоции:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Сильные</li> <li>• Неустойчивые</li> <li>• Тревожность</li> <li>• Эмпатия (чувствительность)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Слабые</li> <li>• Устойчивые</li> <li>• Спокойствие</li> <li>• Нечувствительность</li> </ul>

<p><b>Принятие решений:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• «Здесь и теперь» (быстрота)</li> <li>• Гибкость</li> <li>• Ищет «новое»</li> <li>• Переучивается (изменяет компетентность)</li> <li>• Верит и надеется</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• «Надо подумать» (отсрочка)</li> <li>• Инертность</li> <li>• Ориентируется на «старое»</li> <li>• Доучивается (дополняет компетентность)</li> <li>• Аргументирует и рассчитывает</li></ul>
---------------------------------	--	---

<p><b>Взаимодействие с людьми:</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Эмоциональное или этическое лидерство</b></li><li>• <b>Широкий круг контактов</b></li><li>• <b>Не может преодолевать антипатию</b></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Интеллектуальное или деловое лидерство</b></li><li>• <b>Избирательность контактов</b></li><li>• <b>Может преодолевать антипатию</b></li></ul>
--	---	--

# Половая дифференциация сотрудников = различия в ОП мужчин и женщин

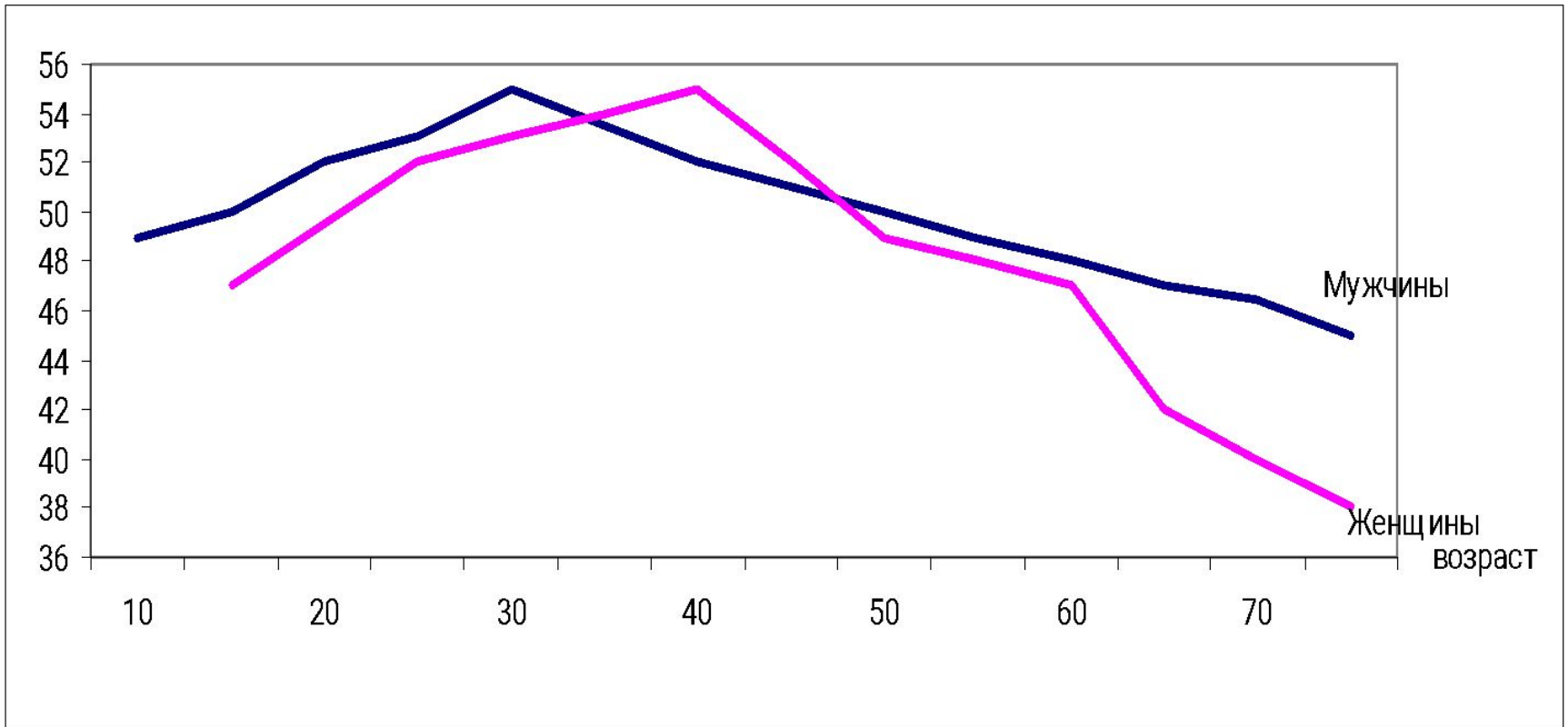
- Эмоциональность / рациональность
- Социальная и психологическая чувствительность
- Групповая приверженность
- Приоритет результатов / отношений
- Дисциплинированность, нормативность
- Последовательность (устойчивость / лабильность моделей поведения)
- Поведение в конфликте



# Влияние ВОЗРАСТА НА ОП СОТРУДНИКОВ

- Все физиологические, психологические и социальные характеристики человека подвержены возрастным изменениям.
- Наиболее резкие изменения происходят в возрасте:  
*ДО 25 лет и ПОСЛЕ 45 лет*

# Критичность мышления и возраст



# КРИЗИСНЫЕ ВОЗРАСТНЫЕ ПЕРИОДЫ В ОП

- характеризуются ломкой старых (предыдущих) жизненных стереотипов, целей и ценностей и повторяются примерно через каждые 6 - 8 лет:  
*~19 лет,*  
*~26 лет,*  
*~33 года,*  
*~40 лет и т.д*

## Периоды "ЗАТЯЖНЫХ КРИЗИСОВ" :

- Для МУЖЧИН:

**17-22 года ("Поиска себя")**

**28-33 года ("Карьерного роста")**

**40-45 лет ("Последнего прыжка")**

- Для ЖЕНЩИН:

**19,5-20,5 лет ("Презентации")**

**30-36 лет ("Самореализации")**

# Психологический тип и особенности ОП

## **4 компонента в структуре психологического типа:**

- **Эмоциональный** (*чувствую...*) = отношение к ...
- **Рациональный** (*понимаю...*) = понимание, трактовка ...
- **Волевой (поведенческий)** (*действую...*) = саморегуляция и  
настойчивость ...
- **Моральный** (*оцениваю...*) = личная и социальная нормативность  
...

***Психологический тип обуславливает степень  
психологической совместимости сотрудников***

# Установки личности

**Установка** – предуготованность действия, тенденция испытывать определенные чувства или вести себя определенным образом

Установки связаны с социо-культурными стереотипами (жизненные ценности, нормы отношений и поведения)

**В ОП установки характеризуются:**

- **Бессознательностью**  
(не требуют объяснений и доказательств)
- **Устойчивостью**  
(неизменностью в разных обстоятельствах)
- **Автоматизмом**  
(обуславливают первую реакцию на что-либо)

**Социальные установки** (предубеждения) – предуготованность действий в отношении социально-значимых объектов

# Личность и ее развитие в организации

# ОСОБЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ:

- Становление личности происходит в течение всей жизни
  - Но личности присущи индивидуальные особенности, которые определяются наследственными характеристиками, природными задатками и пр.



# ВНУТРЕННЯЯ СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ

## **1. Сложившаяся в сознании личности психологическая среда:**

система потребностей, интересов, притязаний, идеалов, убеждений

## **2. Психические свойства:**

характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение

## **3. Психологические свойства, возможности реализации (способности) личности:**

опыт, навыки, умения

## **4. Физиологические, наследственные качества:**

темперамент и пр.

# Внешняя структура личности (принадлежность к различным социальным группам)

- Разным социально-демографическим
- Семейным и несемейным
- Разным профессионально-квалификационным
- Пр.

# РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН УЧИТЫВАТЬ:

1. Индивидуальные особенности каждой личности
2. Общие особенности каждой личности

# МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТИ:

- Метод наблюдения (важно наблюдения как за успехами, так и за процессом работы)
- Метод деловых игр
- Метод пробных перемещений
- Метод общественных поручений
- Метод решений учебных управленческих задач
- Метод анализа конкретных ситуаций
- Метод опросов

# ПОВЕДЕНИЕ

Это зеркало, в  
котором каждый  
демонстрирует  
свой облик

*Иоган Вольфганг Гете  
немецкий поэт, мыслитель,  
ученый*





Того,  
кто не умеет ладить с людьми  
ждет

**жалкая участь**

Того,  
кто умеет ладить с людьми,  
но не умеет управлять ими  
ждет  
**скромная участь**



# «ДОРОГА ВВЕРХ»

**75 %**

**Вашего успеха зависит**

**от**

**искусства:**

- 1) ладить с людьми;**
- 2) управлять ими!**





# Индивидуальный уровень ОП

## (навыки и компетенции менеджера в ОП)

### КОМПЕТЕНЦИИ

(что должен знать)

- Основные проявления личности, возможности и ограничения их изменения
- Влияние индивидуально-психологических особенностей на мотивацию и поведение сотрудников
- Типы и особенности социально-ролевого поведения сотрудников

### НАВЫКИ

(что должен уметь)

- Комплексно описывать личность сотрудников и прогнозировать возможные результаты воздействий на них
- Оценивать возможности психологической совместимости сотрудников
- Выбирать адекватные способы корректирующего влияния на ОП разных типов сотрудников