



**МОСКОВСКИЙ АВИАЦИОННЫЙ ИНСТИТУТ**  
/национальный исследовательский университет/



**Институт №5**

**Кафедра менеджмента и маркетинга высокотехнологических  
отраслей промышленности**

**ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ**

**/ЧАСТЬ 2/**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Мезина Наталья Андреевна**

**Ns802@yandex.ru**

# ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

## Часть 2. Организационное Поведение.

«Управление поведением людей на  
предприятиях и в организациях  
высокотехнологичных отраслей  
промышленности»

/для учащихся магистерских программ/

# СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

- 1. Введение**
- 2. Групповое поведение**
- 3. Методы управления поведением.**
- 4. Взаимодействие между людьми как основа бизнеса.**
- 5. Коммуникации.**
- 6. Лидерство и власть.**
- 7. Конфликты.**
- 8. Организационная культура.**

# Учебные пособия

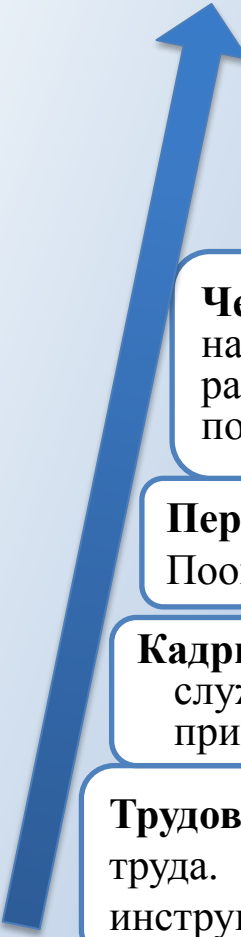
- <http://www.dobroeslovo.info/books/erop2/>
- Еропкин А.М. Организационное поведение в корпоративном менеджменте. Серия «Менеджмент для инженера» Изд. Доброе Слово МАИ, 2017
- Мезина Н.А. «Основы организационного поведения» Изд. МАИ, 2020
- Фред Лютенс «Организационное поведение»

# Лекция 1.

## Тема 1. ВВЕДЕНИЕ



# ВЗГЛЯД НА ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ



**Человеческий капитал:** Люди обладают компетенциями: потенциальными возможностями и особенностями; знаниями, умениями и навыками, имеющимися в настоящее время и потенциальными, ощущением ответственности за конечный результат деятельности личной и общей. Сотрудники, осознающие себя важнейшей частью своего предприятия и готовые участвовать в управлении им. Методы управления психологические.

**Человеческие ресурсы:** Работники организации, имеющие набор знаний умений и навыков, готовые нести ответственность за результат труда на в рамках небольшой рабочей группы. Методы управления социально-экономические, делегирование полномочий с сохранением контроля выполнения заданий.

**Персонал:** Работники, отвечают за результат труда на конкретном рабочем месте. Поощрение инициативы. Методы управления – экономические

**Кадры:** Работники, не имеют личных целей (максимально допустимая личная цель – служение своей организации), индивидуальная ответственность; инициатива не приветствуется, стиль управления – авторитарный.

**Трудовые ресурсы:** Рабочая сила с определенной степенью инициативы и осмысленностью труда. Оплата по отработанному времени. Доверие в виде содержания должностных инструкций. Основные рычаги воздействия - административные

**Рабочие руки:** Рабочая сила, тягловый скот - самое низкое социальное положение. Оплата труда зависит только от его тяжести. Степень доверия со стороны управляющего минимальна.

# КОНЦЕПЦИИ МЕНЕДЖМЕНТА

НАУЧНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

АДМИНИСТРАТИВНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ С ПОЗИЦИИ ПСИХОЛОГИИ И  
ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ

ПРЕДМЕТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
ПОВЕДЕНИЯ

УПРАВЛЕНИЕ С ПОЗИЦИИ НАУКИ О  
ПОВЕДЕНИИ

# МЕНЕДЖМЕНТ /ПЕРВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ/

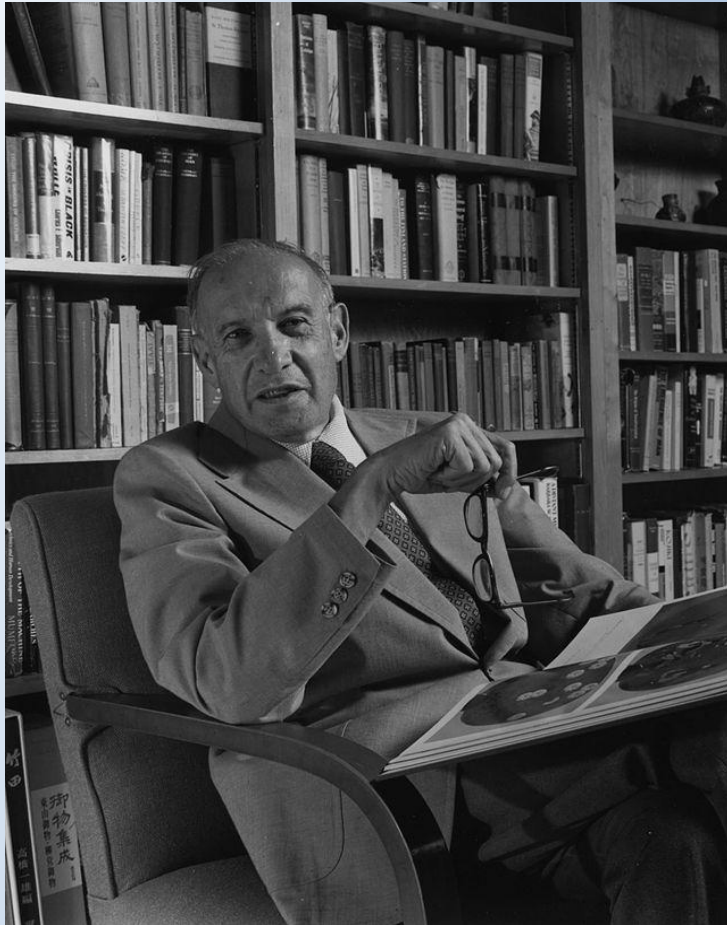
*«Менеджмент –  
обеспечение  
выполнения  
работы  
посредством  
других людей»*



**Мэри Паркер Фоллет** (1868 – 1933) – американский социолог и консультант по вопросам управления, пионер в области теории организации и организационного поведения



# МЕНЕДЖМЕНТ



*«Менеджмент  
представляет собой  
особый вид  
деятельности,  
превращающий  
неорганизованную толпу  
в эффективную  
производственную  
группу».*

**Питер Друкер (1909-2005)** –  
американский учёный, экономист,  
публицист, педагог, один из самых  
влиятельных теоретиков менеджмента  
20 века

# УСПЕХ ЧЕЛОВЕКА ОПРЕДЕЛЯЮТ

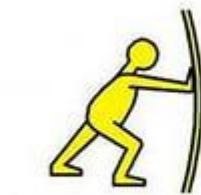


## МОТИВЫ МОГУТ БЫТЬ



### ТОЛКАЮЩИЕ:

неудачи в  
продвижении,  
отсутствие работы,  
неудовлетворенность  
работой, размер  
оплаты, условия  
труда и т. п.



PUSH

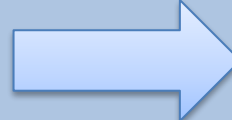


PULL



### ТЯНУЩИЕ

желание  
независимости,  
творческие  
устремления, успех,  
признание со  
стороны других,  
желание рискнуть и  
т.п.



## **Пол Энтони Самуэльсон**

(1915-2009),

выдающийся американский экономист, лауреат

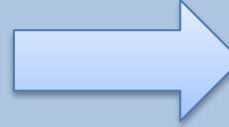
Нобелевской премии (1970), автор книги

«Экономика» (1948), выдержавшей несколько

десятков изданий, на 40 языках мира

## **ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД ЭКОНОМИКОЙ:**

- *«Что должно производиться (какие товары и услуги)?»*
- *«Как (кем, какими ресурсами, какой технологией)?»*
- *«Для кого (кому это нужно)?»*



## ЛИЧНЫЕ КАЧЕСТВА

**Какие нужны качества в бизнесе и имеются ли они?**

- Воля;
- Терпение;
- Способность к разумному риску;
- Стойкость к неудачам;
- Умение «дождаться» успеха;
- Умение определять и решать возникающие проблемы;
- Умение располагать к себе людей;

.....

.....



# **КОМПЕТЕНТНОСТЬ**

**ЗНАНИЯ, УМЕНИЯ И НАВЫКИ, ПОЗВОЛЯЮЩИЕ ЧЕЛОВЕКУ СУЩЕСТВОВАТЬ И РАБОТАТЬ В РАЗНЫХ ОБЛАСТЯХ**

- ЗНАНИЯ** - СОВОКУПНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ, ПРАВИЛ И ВЫВОДОВ О МИРЕ, СВОЙСТВАХ ОБЪЕКТОВ, ЗАКОНОМЕРНОСТЯХ ПРОЦЕССОВ И ЯВЛЕНИЙ, ПРАВИЛАХ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ.
- УМЕНИЯ** – СПОСОБНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗНАНИЯ В РЕАЛЬНОЙ ЖИЗНЕДЕЯТЕЛЬНОСТИ.
- НАВЫКИ** – УМЕНИЯ, ДОВЕДЕННЫЕ ДО АВТОМАТИЗМА





# КОМПЕТЕНТНОСТЬ



**Карел Чапек  
(1890-1938)**

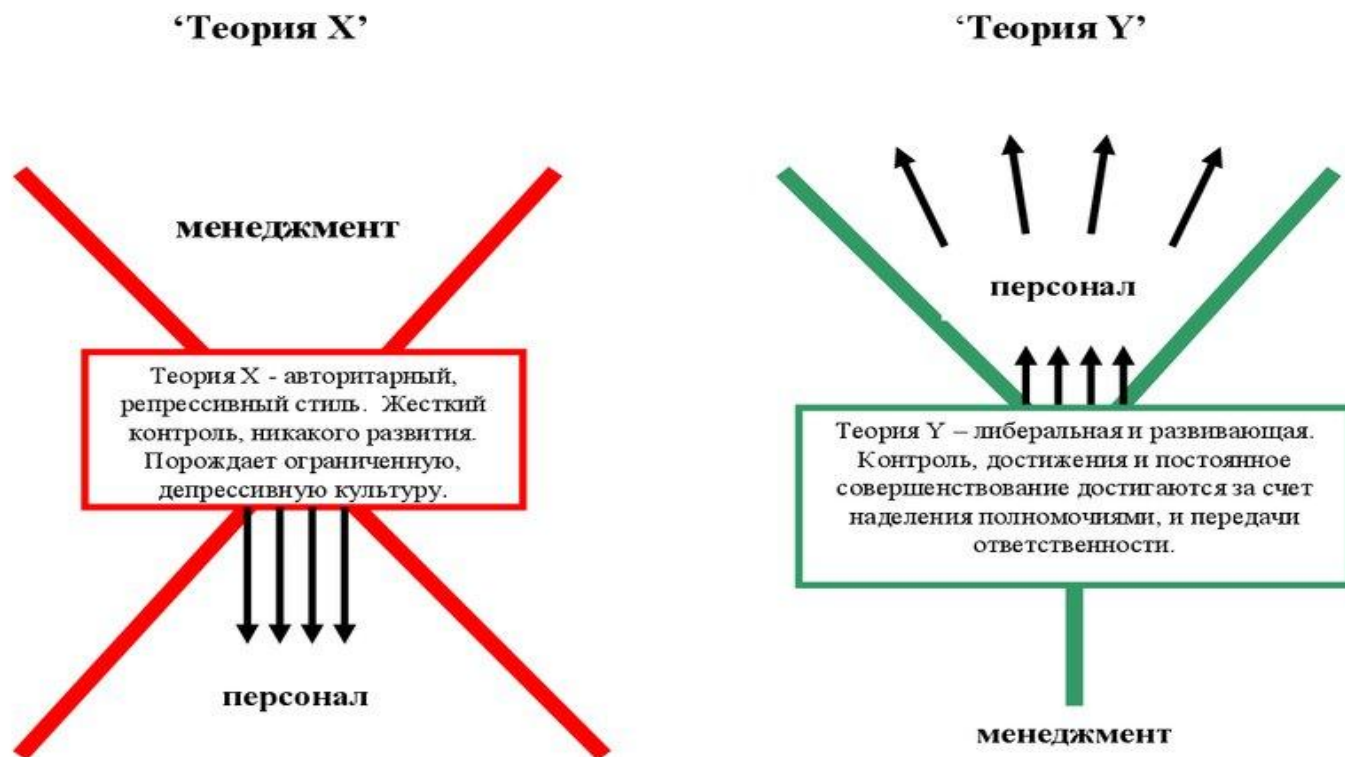
чешский писатель,  
прозаик, драматург

**ЛЮБОЕ ДЕЛО  
ДОЛЖНЫ  
ВЫПОЛНЯТЬ  
ПРОФЕССИОНАЛЫ**

***«ЕСТЬ ТЫСЯЧА СПОСОБОВ  
РАЗВОДИТЬ САДЫ. САМЫЙ  
ЛУЧШИЙ ИЗ НИХ –  
НАНЯТЬ САДОВНИКА»***

# ИСТОКИ

## Теория X-У » Дугласа МакГрегора (1960)





# ИСХОДНЫЕ ПОЗИЦИИ ТЕОРИЙ «Х» и «У»

| Теория Х   | Теория У   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Все работники по своей натуре не любят свою работу и, по возможности, стараются ее избежать;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Работники рассматривают работу также естественно, как отдых или игру;</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Работников надо принуждать и контролировать, они должны всегда чувствовать угрозу наказания;</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>■ Если на работника возложена ответственность за проведение той или иной работы, то у него проявляется самоконтроль, и он старается самореализоваться;</li></ul> |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Работники стараются избегать ответственности, а выполнение работы сводят к формальности;</li></ul>     | <ul style="list-style-type: none"><li>■ В среднем работник готов брать на себя ответственность;</li></ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>■ Безопасность для большинства работников выше других факторов.</li></ul>                                | <ul style="list-style-type: none"><li>■ У работника хорошо развита способность к инновационным решениям и это касается всех сотрудников.</li></ul>   |

# ПРАВИЛА ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА



# МЕНЕДЖЕРАМ НАУКОЕМКИХ И ВЫСОКОТЕХНОЛОГИЧНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НЕОБХОДИМО ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД



Королев Сергей Павлович  
1907 – 1966

ученый, основоположник советской космонавтики, конструктор, организатор ракетно-космической промышленности СССР

НА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД ОРИЕНТИРОВАЛ СВОИХ СОТРУДНИКОВ  
С.П. КОРОЛЕВ



Стратегия по С.П. Королеву

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

*Дисциплина, объединяющая концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам и организациям, включающая в себя систематический и научный анализ индивидов, групп и организация с целью понять , предсказать и улучшить индивидуальное исполнение и функционирование организации , формировать поведенческие модели и управлять поведенческими процессами.*

**ШИРОКО ИСПОЛЬЗУЕТ ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ  
АСПЕКТЫ УПРАВЛЕНИЯ**

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ:

ОПИСАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ  
ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ИМИ ТРУДОВЫХ ФУНКЦИЙ И  
ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ

ОБЪЯСНЕНИЕ ПРИЧИН ПОВЕДЕНИЯ, КАК  
РЕАКЦИИ НА ВНЕШНЕЕ ВОЗДЕЙСТВИЯ

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В  
БУДУЩЕМ

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ЛЮДЕЙ

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

## ОБЪЕКТЫ

ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ

МЕХАНИЗМЫ МОТИВАЦИИ

КОММУНИКАЦИОННЫЕ  
ПРОЦЕССЫ

ЛИДЕРСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ

# ТРИ ВИДА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**ЛЮБАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА  
ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТРЕХ ЕЕ ВИДАХ, СОЗДАЮЩИХ  
ЦЕННОСТЬ**

РАЗРАБОТКА НОВОЙ  
ПРОДУКЦИИ

ПРОИЗВОДСТВО

ПРОДАЖА

**ВСЕ ОСТАЛЬНОЕ ЭТО ВСПОМОГАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ,  
НЕ СОЗДАЮЩАЯ ЦЕННОСТЬ И ПРИЗВАННАЯ ОБСЛУЖИВАТЬ  
ОСНОВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

# ЧЕМ ЗАНИМАЮТСЯ РУКОВОДИТЕЛИ

**ЗАДАЧА РУКОВОДИТЕЛЯ ПОМОГАТЬ ПОДЧИНЕННЫМ ОСУЩЕСТВЛЯТЬ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

**РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ СВОДИТСЯ К ТРЕМ ЗАДАЧАМ:**

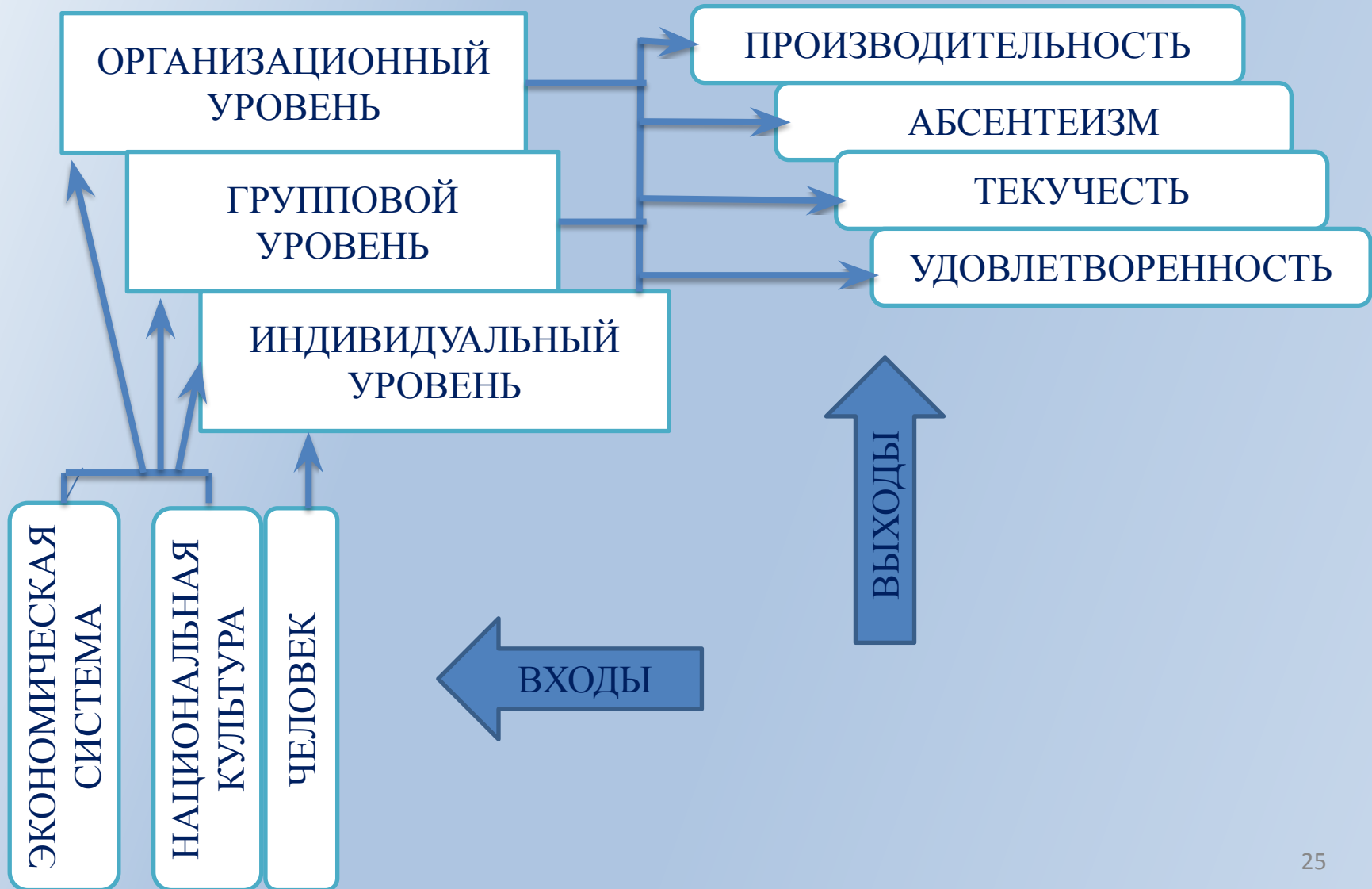
**1. ОБЕСПЕЧИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СОВМЕСТНУЮ РАБОТУ СВОЕГО КОЛЛЕКТИВА**

**2. СПРАВЛЯТЬСЯ С ВНЕШНИМИ УГРОЗАМИ: НЕБЛАГОПРИЯТНЫМИ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКОЙ СИТУАЦИЕЙ И РЫНОЧНОЙ КОНЬЮКТУРОЙ, ЛЮБЫМИ ДРУГИМИ СИТУАЦИЯМИ, УХУДШАЮЩИМИ ПОЛОЖЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**3. СПРАВЛЯТЬСЯ С ВНУТРЕННИМИ РАЗЛАДАМИ: КОНФЛИКТАМИ ВСЕХ ВИДОВ, ДЕЗОРГАНИЗАЦИЕЙ, КАК СЛЕДСТВИЕМ ДАВЛЕНИЯ ЛИЧНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ И ИНТЕРЕСОВ /НЕФОРМАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ И ПРОСТО НЕУРАВНОВЕШЕННЫЕ ЛЮДИ/**



# МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



# МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

ОРИЕНТАЦИЯ НА СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К ЧЕЛОВЕКУ В  
ОРГАНИЗАЦИИ

ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА РАССМАТРИВАЕТСЯ С  
УЧЕТОМ МАКСИМАЛЬНОГО ЧИСЛА  
ФАКТОРОВ

ТРУДОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ПРИ ПРАВИЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ ИМЕЕТ **СИНЕРГЕТИЧЕСКИЙ**  
ХАРАКТЕР

ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ **ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА**  
**ОРГАНИЗАЦИЮ** НЕ МЕНЬШЕЕ, ЧЕМ ВЛИЯНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИИ НА ЛЮДЕЙ

ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ – **ФОРМИРОВАНИЕ**  
**ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ**, ПРИМЕНЯЮЩЕЙ  
И РАЗВИВАЮЩЕЙ СПОСОБНОСТИ СОТРУДНИКОВ

# ИЗ АКСИОМ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

*«ЗАБОТЬСЯ О КЛИЕНТАХ И СВОЕМ  
ПЕРСОНАЛЕ, А РЫНОК ПОЗАБОТИТСЯ О  
ТЕБЕ»*

*«Цель маркетинга – сделать усилия по сбыту не  
нужными. Его задача так хорошо понять и  
познать клиента, что товар или услуга будут  
точно подходить последнему  
и продавать себя сами».*

**П. Друкер**

# СОТРУДНИКИ И КЛИЕНТЫ

УРОВЕНЬ ЗАБОТЫ О КЛИЕНТАХ

НИЗКИЙ

ВЫСОКИЙ

УРОВЕНЬ ЗАБОТЫ О  
СОТРУДНИКАХ

ВЫСОКИЙ

НИЗКИЙ

СОТРУДНИКИ ЧУВСТВУЮТ  
СЕБЯ **ОТЛИЧНО**

КЛИЕНТЫ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ  
**ПЛОХО**

СОТРУДНИКИ ЧУВСТВУЮТ  
СЕБЯ **ОТЛИЧНО**

КЛИЕНТЫ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ  
**ОТЛИЧНО**

СОТРУДНИКИ ЧУВСТВУЮТ  
СЕБЯ **ПЛОХО**

КЛИЕНТЫ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ  
**ПЛОХО**

СОТРУДНИКИ ЧУВСТВУЮТ  
СЕБЯ **ПЛОХО**

КЛИЕНТЫ ЧУВСТВУЮТ СЕБЯ  
**ОТЛИЧНО**

# КАЖДЫЙ – КЛИЕНТ КАЖДОГО

## ЛОГИЧЕСКАЯ ЦЕПЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ

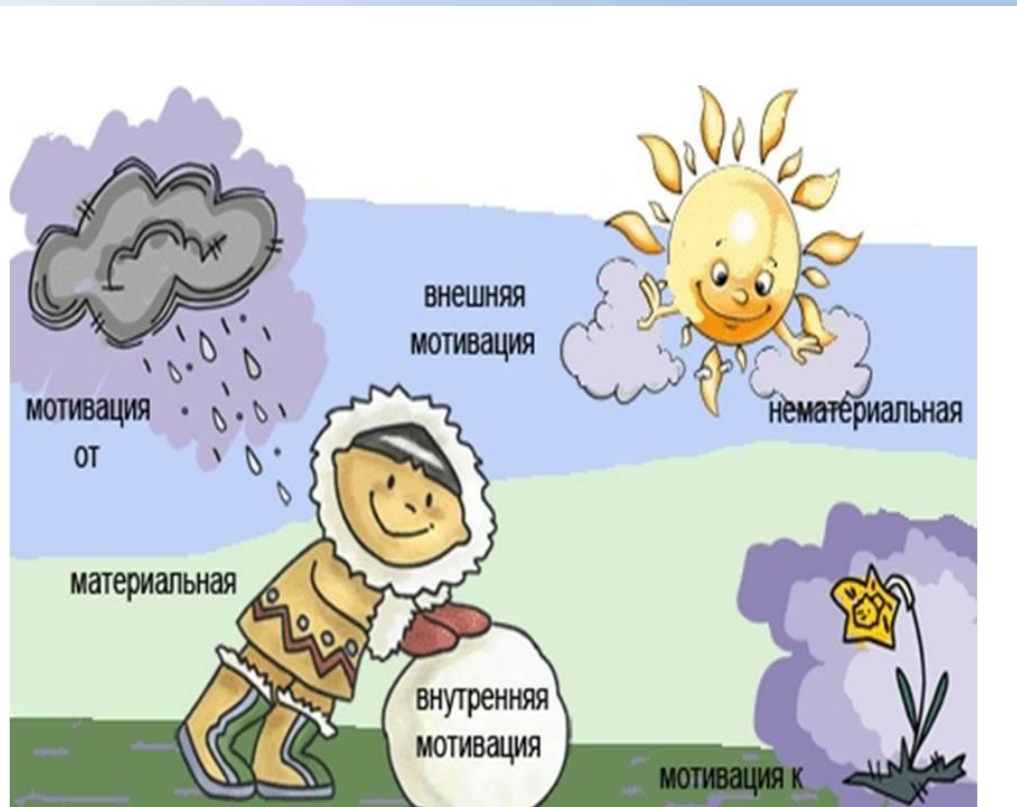
ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАБОТИТСЯ О СВОИХ  
СОТРУДНИКАХ, ПРЕДОСТАВЛЯЯ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ  
УСПЕШНО РАБОТАТЬ

СОТРУДНИКОВ УЧАТ ЗАБОТИТЬСЯ О КЛИЕНТАХ И  
СОЗДАВАТЬ АТМОСФЕРУ, В КОТОРОЙ ТЕ БУДУТ  
ХОРОШО СЕБЯ ЧУВСТВОВАТЬ

ОТЛИЧНОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ КЛИЕНТОВ СТАНОВИТЬСЯ  
НОРМОЙ ДЛЯ КАЖДОГО СОТРУДНИКА

**САМАЯ НЕУДАЧНАЯ ФРАЗА В ОБЩЕНИИ С КЛИЕНТОМ:  
«МНЕ ОЧЕНЬ ЖАЛЬ, НО ЭТО НЕ МОЕ ДЕЛО»**

# ВНУТРЕННИЕ МОТИВАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ



**КАК БЫ ЧЕЛОВЕК НЕ  
БЫЛ УВЛЕЧЕН РАБОТОЙ,  
У НЕГО ВСЕГДА ЕСТЬ  
ВНУТРЕННИЕ МОТИВЫ,  
СВЯЗАННЫЕ С ЕГО  
СЕМЬЕЙ, ДОМОМ,  
ДРУЗЬЯМИ,  
РАЗЛИЧНЫМИ  
УВЛЕЧЕНИЯМИ**



**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
ДОЛЖНА УЧИТЫВАТЬ  
НАЛИЧИЕ ТАКИХ  
МОТИВОВ**



# СОЧЕТАНИЕ ФОРМАЛЬНЫХ И НЕФОРМАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ  
ДОЛЖНА УЧИТЫВАТЬ  
НАЛИЧИЕ  
НЕФОРМАЛЬНЫХ  
СВЯЗЕЙ, КОТОРЫЕ  
СПОСОБНЫ ОКАЗЫВАТЬ  
СЕРЬЕЗНОЕ ВЛИЯНИЕ  
НА ФОРМАЛЬНЫЕ  
ОТНОШЕНИЯ, А,  
СЛЕДОВАТЕЛЬНО, И НА  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ  
ПЕРЕДПРИЯТИЯ В  
ЦЕЛОМ



# ТЕМПЕРАМЕНТ



- Преобладание лимфы (φλέγμα, флегма) делает человека спокойным и медлительным - **ФЛЕГМАТИКОМ**

- Преобладание жёлтой жёлчи (χολή, холе, делает человека истеричным и «горячим») **ХОЛЕРИКОМ**

- Преобладание крови (*sanguis* сангвис) делает человека подвижным и весёлым — **САНГВИНИКОМ**

- Преобладание чёрной жёлчи (μέλαινα χολή, мелэна холе) делает человека грустным и боязливым — **МЕЛАНХОЛИКОМ**



# ТЕМПЕРАМЕНТ

## НАИБОЛЕЕ БЛИЗКИЕ ВИДЫ РАБОТ



**САНГВИНИК** - ЖИВАЯ,  
ПОДВИЖНАЯ, ТРЕБУЮЩАЯ  
АКТИВНОСТИ И НАХОДЧИВОСТИ

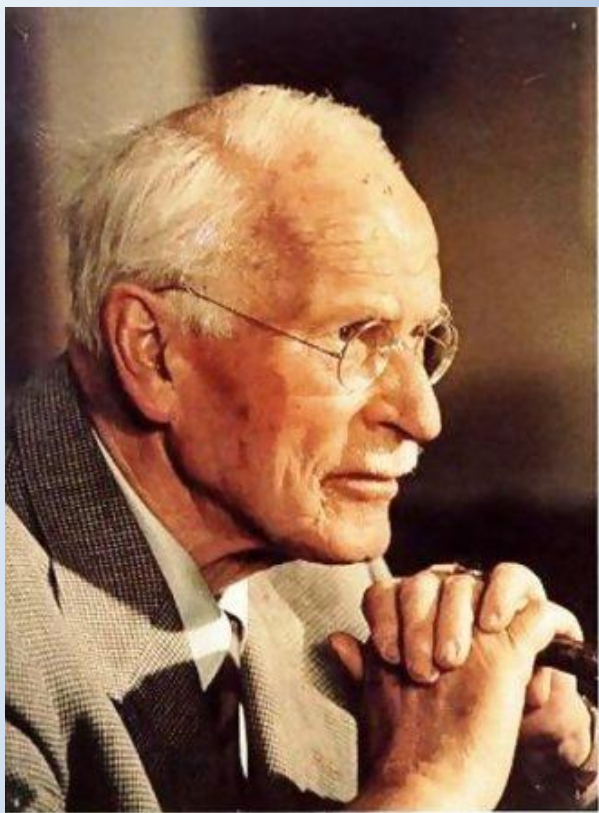
**ФЛЕГМАТИК** - ОДНООБРАЗНАЯ,  
МОНОТОННАЯ, НЕ ТРЕБУЮЩАЯ  
ЧАСТОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ

**ХОЛЕРИК** - РАБОТА С ЯРКО  
ВЫРАЖЕННОЙ ЦИКЛИЧНОСТЬЮ

**МЕЛАНХОЛИК** - БЕЗОПАСНАЯ,  
НЕ ТРЕБУЮЩАЯ ЧАСТОЙ СМЕНЫ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Сангвиник — мозги управляют чувствами.  
Холерик — чувства управляют мозгами.  
Флегматик — мозгам не хватает чувств.  
Меланхолик — чувствам не хватает мозгов.

# СОЦИОНИЧЕСКАЯ ТИПОЛОГИЯ



**ТИПОЛОГИЯ  
ИНФОРМАЦИОННОГО  
МЕТАБОЛИЗМА  
ТИПИЗИРУЕТ ЛЮДЕЙ  
ПО ЧЕТЫРЕМ ПАРАМ  
ПРИЗНАКОВ, В НЕЙ  
ОПИСАНЫ 16 ТИПОВ  
ЛЮДЕЙ.**

**ШВЕЙЦАРСКИЙ ПСИХИАТР  
Карл Густав Юнг (1875 - 1961),**  
Швейцарский врач психиатр создатель  
аналитической психологии

# СОЦИОНИЧЕСКАЯ ТИПОЛОГИЯ



У КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА ИМЕЮТСЯ ВСЕ ВОСЕМЬ ПРИЗНАКОВ, НО В КАЖДОЙ ПАРЕ ДОМИНИРУЕТ ОДИН ИЗ НИХ

## ТИПОЛОГИЯ «Я - СОСТОЯНИЯ»



**Эрик Леонард Берн**  
(1910-1070)  
американский психолог,  
психиатр, создатель теории  
транзакционного анализа

Транзакция по Берну (от англ trans приставка, означающая движение от чего-то к чему-то и action - действие) лежит в основе межличностных отношений. Некоторые транзакции, имеющие в себе скрытые цели Берн называл играми.

Он рассматривал три вида «эго – состояния»:

**Родитель, Взрослый, Дитя.**

Взаимодействуя с другими людьми человек всегда выступает в одном из них.

# «Я - СОСТОЯНИЕ»

## Личностные роли



- Учу,
  - Забочусь,
  - Опекаю
- 
- Недовольно критикую?

Родитель



Самостоятельный,  
уверенный,  
ответственный  
человек

---

Сухой логик

Взрослый



Милый  
творческий  
малыш

---

Хулиган

Ребенок



Несчастливая  
беспомощная  
Жертва

---

Благодарный  
за помощь

Инвалид

Детская позиция



# УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

МЕНЕДЖЕРУ НАДО ПОСТОЯННО ОЦЕНИВАТЬ УРОВЕНЬ  
УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ПОДЧИНЕННЫХ РАБОТОЙ ПО НЕСКОЛЬКИМ  
ХАРАКТЕРИСТИКАМ

САМОРЕАЛИЗАЦИЯ В  
РАБОТЕ

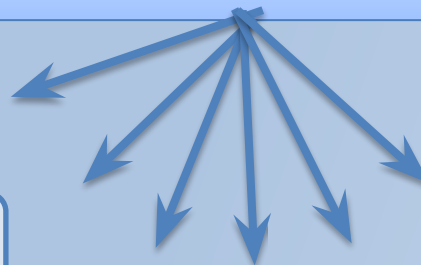
ХАРАКТЕР КОНТРОЛЯ

СПРАВЕДЛИВОСТЬ  
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ  
ТРУДА

СООТВЕТСТВИЕ РАБОТЫ  
ТИПУ ЛИЧНОСТИ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ  
КЛИМАТ



# НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ



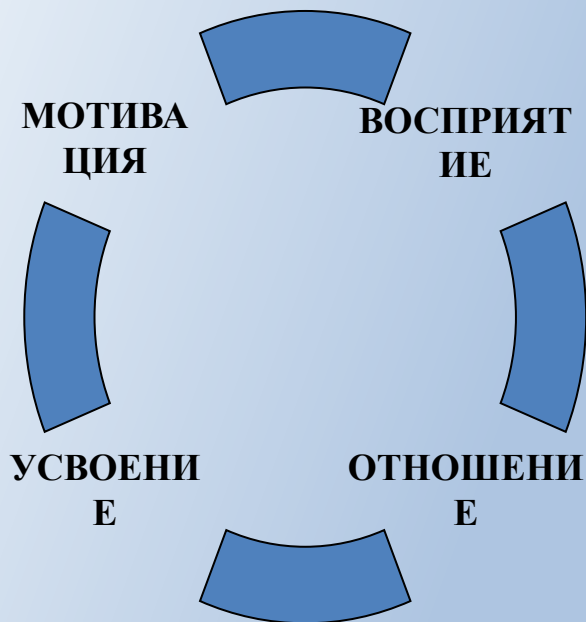
# ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ





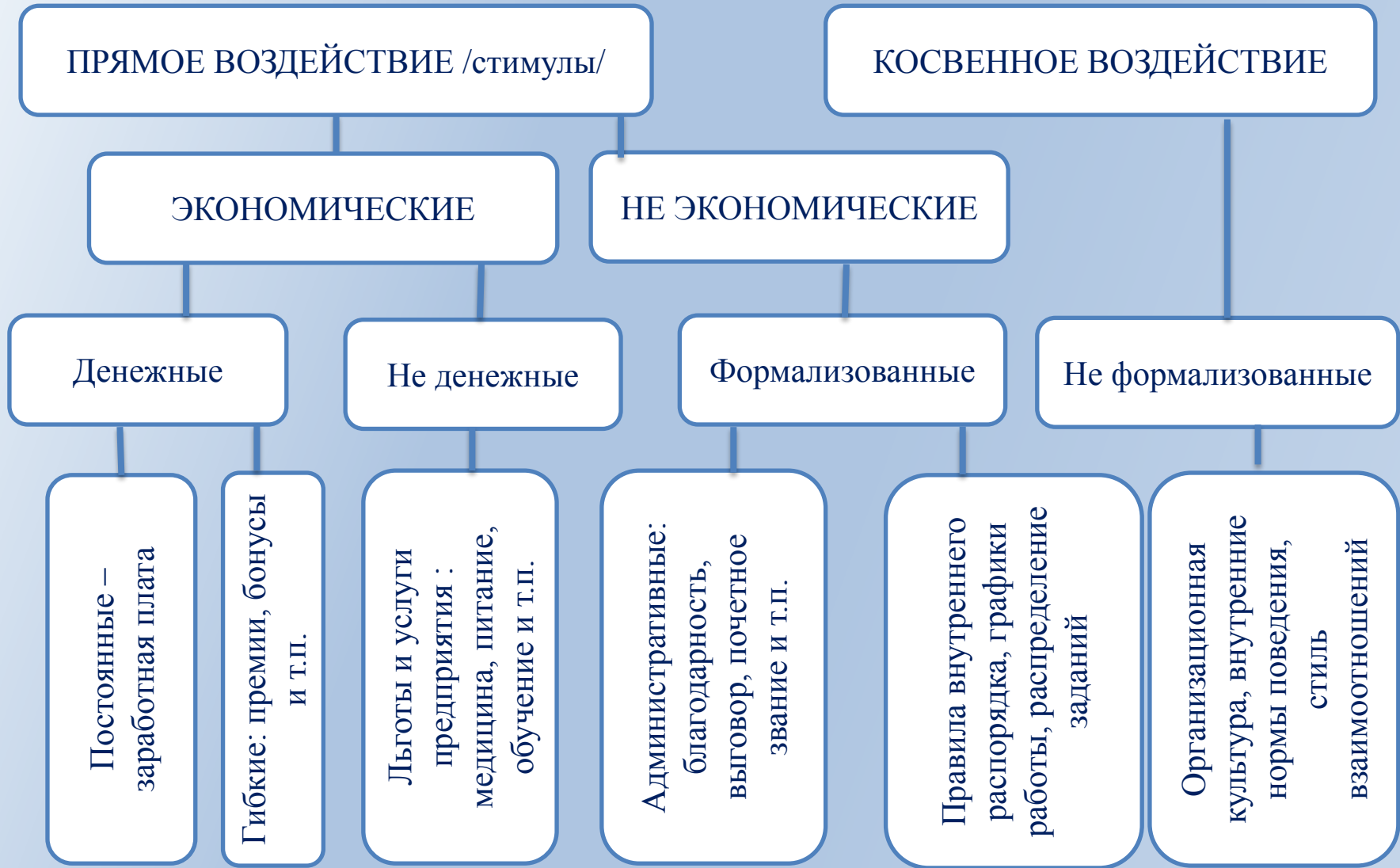
# ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

## ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА ОПРЕДЕЛЯЮТ:



- Мотивы - нужда, ставшая для человека настолько необходимой, что заставляет его искать способы ее удовлетворения
- Восприятие - процесс, посредством которого человек отбирает, организует и интерпретирует информацию для создания собственной картины окружающего мира
- Отношения - устойчивая оценка человеком какого-либо объекта или идеи, испытываемые к ним чувства и направленность возможных действий
- Усвоение - перемены, происходящие в поведении человека под влиянием накопленного опыта. Поведение всегда является приобретенным, усвоенным.

# СИСТЕМА МОТИВАЦИИ



ПРЯМОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ /стимулы/

КОСВЕННОЕ ВОЗДЕЙСТВИЕ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

НЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ

Денежные

Не денежные

Формализованные

Не формализованные

Постоянные –  
зарботная плата

Гибкие: премии, бонусы  
и т.п.

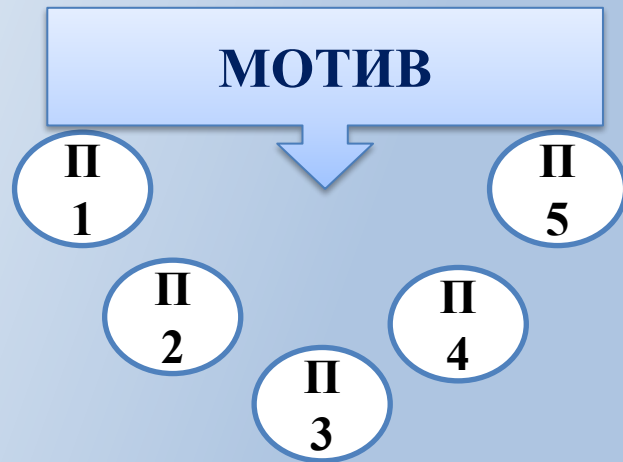
Льготы и услуги  
предприятия :  
медицина, питание,  
обучение и т.п.

Административные:  
благодарность,  
выговор, почетное  
звание и т.п.

Правила внутреннего  
распорядка, графики  
работы, распределение  
заданий

Организационная  
культура, внутренние  
нормы поведения,  
стиль  
взаимоотношений

# МОТИВЫ И ПОВЕДЕНИЕ



Один мотив формирует  
разное поведение



Одинаковое поведение  
является следствием  
разных мотивов

# «ПИРАМИДА» МАСЛОУ



**МОТИВАЦИОННЫЙ  
ЧЕЛОВЕК /ТЯНУЩИЕ  
МОТИВЫ/**



**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
ЧЕЛОВЕК  
/ТОЛКАЮЩИЕ  
МОТИВЫ/**

# ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ

## ПРАВИЛО 1

ВЫПОЛНЯЕТСЯ ТОЛЬКО ТО, О  
ЧЕМ ПРОСЯТ

ВЫПОЛНЯЕТСЯ ЛУЧШЕ ТО, ЧТО  
ПОДАЕТСЯ ИЗМЕРЕНИЮ

НАИЛУЧШИМ ОБРАЗОМ ВЫПОЛНЯЕТСЯ  
ТО, ЧТО ВОЗНАГРАЖДАЕТСЯ

СИЛЬНО МОТИВИРОВАННОГО ЧЕЛОВЕКА ДОСТАТОЧНО  
ПОРОСИТЬ. ДРУГИМ ЭТОГО НЕ ДОСТАТОЧНО. ИМ НАДО ЗНАТЬ:  
**ЧТО** ДЕЛАТЬ, **ПОЧЕМУ** ДЕЛАТЬ, **КОГДА** ДЕЛАТЬ, **КАКИЕ** ЕСТЬ  
РЕСУРСЫ, **КАК** ЭТО ВОЗНАГРАЖДАЕТСЯ

# ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ

## ПРАВИЛО 2

В ТЕЧЕНИИ РАБОЧЕГО ДНЯ ЛЮДИ ДЕЛАЮТ ТО, ЧТО ПООЩРЯЕТСЯ  
МЕНЕДЖЕРАМИ

### «ПРАВИЛО МАТЕРИ»

ЕСЛИ ВЫ...

КОГДА ВЫ...

ТОЛЬКО, ЕСЛИ ВЫ...

СДЕЛАЕТЕ «ЭТО» /то,  
что делать не любят/

ТОГДА МОЖЕТЕ...

ДЕЛАТЬ «ЭТО» /то,  
что делать любят/

## ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ

### ПРАВИЛО 3

ЕСЛИ ЭФФЕКТИВНОСТЬ И КАЧЕСТВО РАБОТЫ НЕ УЛУЧШАЕТСЯ, ЗНАЧИТ НЕ ДЕЙСТВУЕТ ПОДКРЕПЛЕНИЕ

**ПОДКРЕПЛЕНИЕ** – ЛЮБОЕ СОБЫТИЕ, СТИМУЛ, ДЕЙСТВИЕ ИЛИ ИНФОРМАЦИЯ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЮТ ЗА РЕАКЦИЕЙ И УВЕЛИЧИВАЮТ ИЛИ УМЕНЬШАЮТ ВЕРОЯТНОСТЬ ЧАСТОТЫ ВОЗНИКНОВЕНИЯ ЭТОЙ РЕАКЦИИ



**ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ**  
ОРИЕНТИРУЕТ НА УСИЛЕНИЕ ИЛИ  
ПРОДЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ

**ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ ПОДКРЕПЛЕНИЕ**  
ОРИЕНТИРУЕТ НА ОСЛАБЛЕНИЕ ИЛИ  
ПРЕКРАЩЕНИЕ ПОВЕДЕНИЯ



# ПОДКРЕПЛЕНИЕ



**Карен Прайор (1932)**  
американский биолог и писатель.

**«ПОЛОЖИТЕЛЬНОЕ  
ПОДКРЕПЛЕНИЕ – ЭТО  
СОБЫТИЕ, СОВПАДАЮЩЕЕ  
С КАКИМ ЛИБО ДЕЙСТВИЕМ  
И ВЕДУЩЕЕ К  
УВЕЛИЧЕНИЮ  
ВЕРОЯТНОСТИ  
ПОВТОРНОГО  
СОВЕРШЕНИЯ ЭТОГО  
ДЕЙСТВИЯ»**

**ПОДКРЕПЛЕНИЕ ОБЯЗАТЕЛЬНОЕ  
УСЛОВИЕ ЛЮБОГО ОБУЧЕНИЯ**

## ПРАВИЛА МОТИВАЦИИ

### ПРАВИЛО 4

НЕОБХОДИМО ИМЕТЬ ЧЕТКОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ, НА КАКОМ ЭТАПЕ, КАКОГО ЦИКЛА МОТИВАЦИИ НАХОДИТСЯ ПОДЧИНЕННЫЙ



## САМОМОТИВАЦИЯ

### **ВНУТРЕННИЕ УСТАНОВКИ**

Самостоятельно решать, что хорошо, а что плохо в окружающем мире. Использование рефрейминга /переработки/ - умение извлекать положительные выводы из отрицательного опыта

### **СПОСОБЫ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ**

Опора на слово «решение»

### **ГОТОВНОСТЬ БРАТЬ НА СЕБЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ**

Любая ответственность является зоной для собственного развития

### **ПОВЕДЕНИЕ В КОНФЛИКТЕ**

Умение отделять проблему от участника

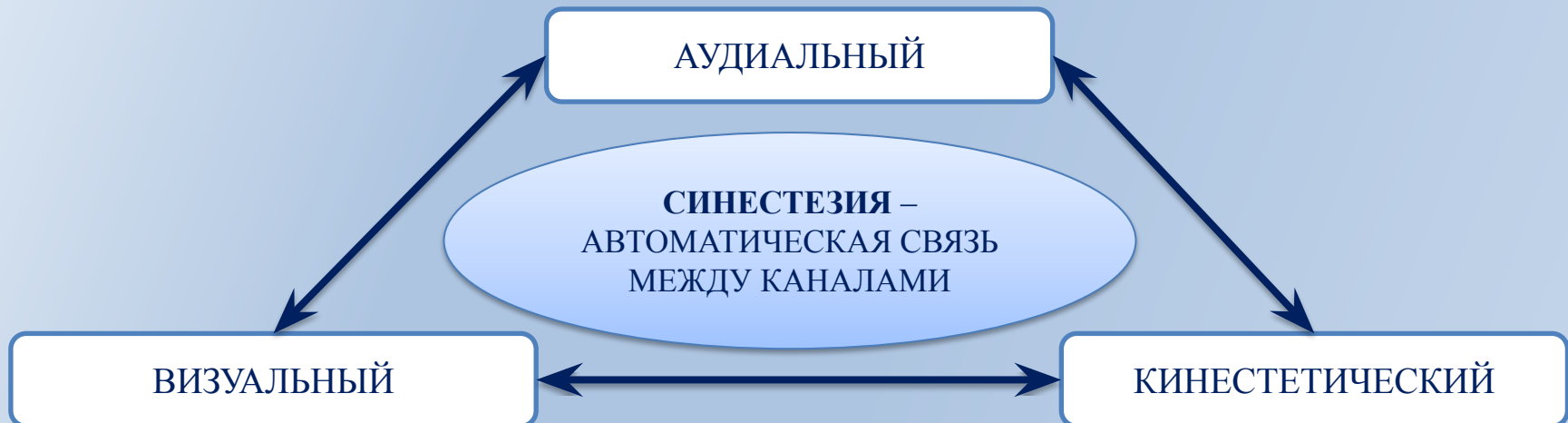
### **ОРИГИНАЛЬНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ, УМЕНИЕ УХОДИТЬ ОТ СТЕРЕОТИПОВ**

Творчество важнее карьерного роста

# ВОСПРИЯТИЕ

**ВОСПРИЯТИЕ /ПЕРЦЕПЦИЯ/ – ПРОЦЕСС, ПОСРЕДСТВОМ КОТОРОГО ЧЕЛОВЕК ОТБИРАЕТ, ОРГАНИЗУЕТ И ИНТЕРПРЕТИРУЕТ ИНФОРМАЦИЮ, СОЗДАВАЯ СОБСТВЕННУЮ КАРТИНУ ОКРУЖАЮЩЕГО МИРА**

## ОСНОВНЫЕ КАНАЛЫ ВОСПРИЯТИЯ



# ОТНОШЕНИЯ

УСТОЙЧИВАЯ



ОЦЕНКА ЧЕЛОВЕКОМ КАКОГО ЛИБО  
ОБЪЕКТА ИЛИ ИДЕИ



ИСПЫТЫВАЕМЫЕ К НИМ  
ЧУВСТВА



НАПРАВЛЕННОСТЬ  
ВОЗМОЖНЫХ ДЕЙСТВИЙ

# УСВОЕНИЕ

## КАК ПРОИСХОДИТ УСВОЕНИЕ

**ИЗВЕСТНЫЕ  
МОДЕЛИ  
ПОВЕДЕНИЯ**

**КОМБИНИРОВАНИЕ**

**НОВЫЕ МОДЕЛИ  
ПОВЕДЕНИЯ**

МУЗЫКАЛЬНЫХ НОТ ВСЕГО СЕМЬ

ОСНОВНЫХ ЦВЕТОВ ВСЕГО ПЯТЬ: СИНИЙ,  
ЖЕЛТЫЙ, КРАСНЫЙ, БЕЛЫЙ ЧЕРНЫЙ

ВКУСОВ ВСЕГО ПЯТЬ: КИСЛЫЙ, ОСТРЫЙ,  
СОЛЕННЫЙ, СЛАДКИЙ, ГОРЬКИЙ

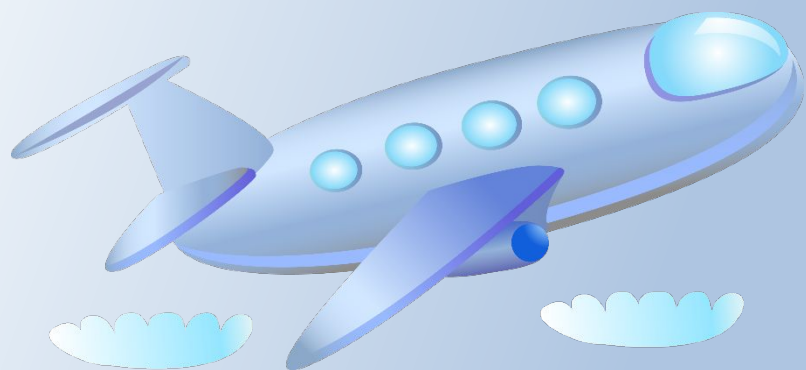
НО ИХ СОЧЕТАНИЙ БОЛЬШЕ, ЧЕМ  
МОЖЕТ

**УСЛЫШАТЬ ...**

**УВИДЕТЬ...**

**ПЕРЕПРОБОВАТЬ**

ЧЕЛОВЕК



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМНИЕ!!!**