



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

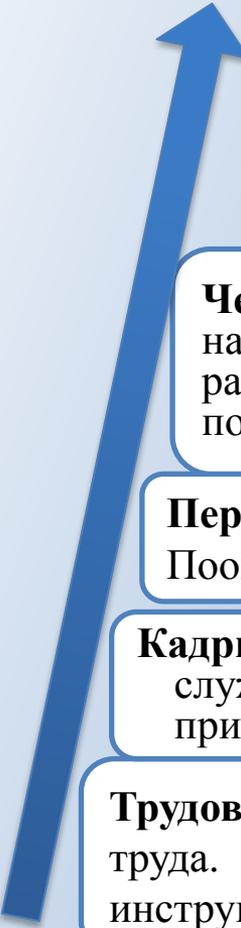
- <http://www.dobroeslovo.info/books/erop2/>
- Еропкин А.М. Организационное поведение в корпоративном менеджменте. Серия «Менеджмент для инженера» Изд. Доброе Слово МАИ, 2017
- Мезина Н.А. «Основы организационного поведения» Изд. МАИ, 2020
- Фред Лютенс «Организационное поведение»

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

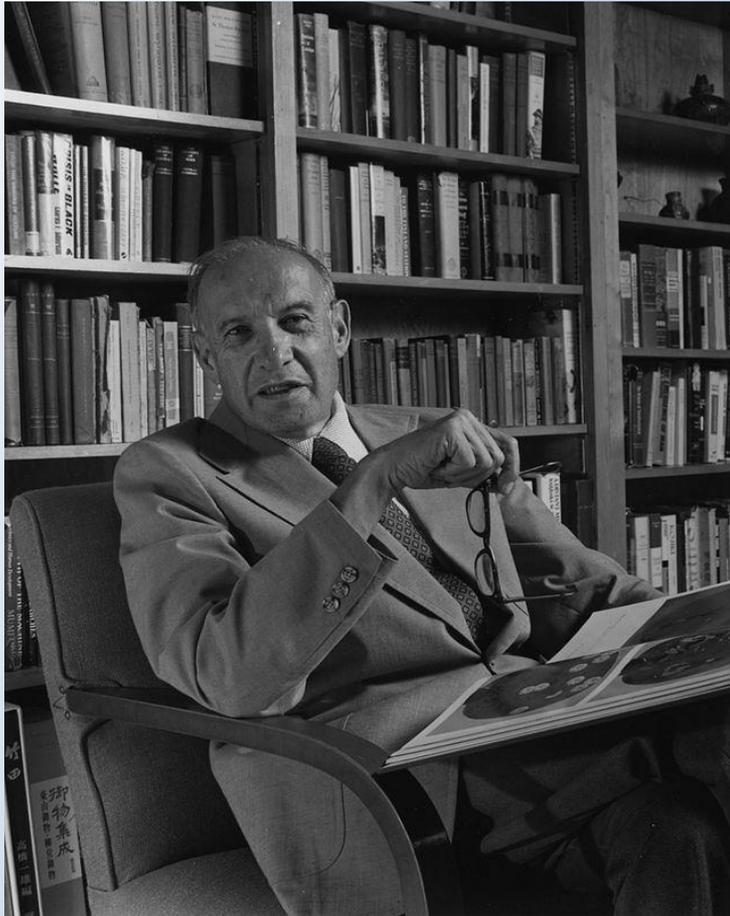
МЕНЕДЖМЕНТ /ПЕРВОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ/

*«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

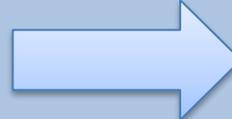


PULL



ТЯНУЩИЕ

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



Пол Энтони Самуэльсон

(1915-2009),

выдающийся американский экономист, лауреат

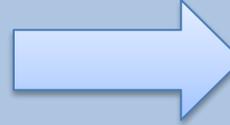
Нобелевской премии (1970), автор книги

«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)**

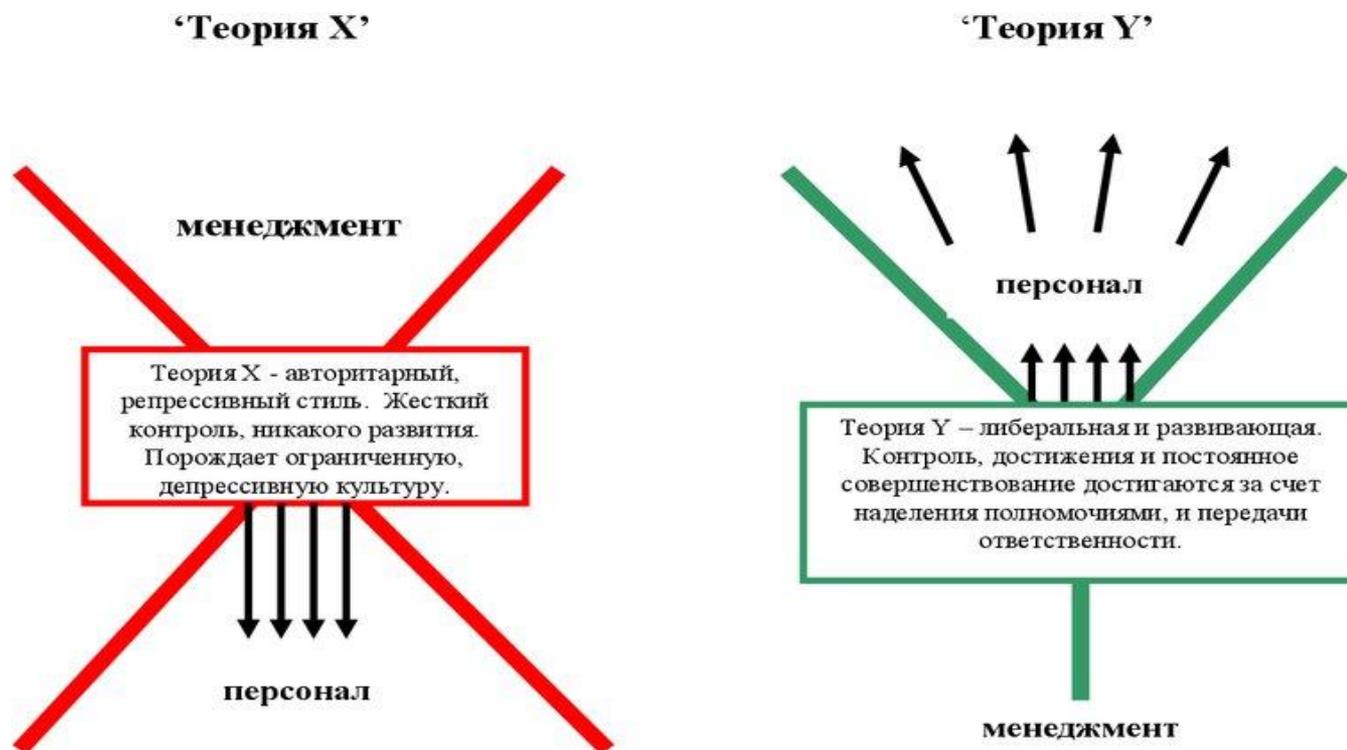
чешский писатель,
прозаик, драматург

**ЛЮБОЕ ДЕЛО
ДОЛЖНЫ
ВЫПОЛНЯТЬ
ПРОФЕССИОНАЛЫ**

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

ИСТОКИ

Теория X-Y » Дугласа МакГрегора (1960)



ИСХОДНЫЕ ПОЗИЦИИ ТЕОРИЙ «Х» и «У»

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

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

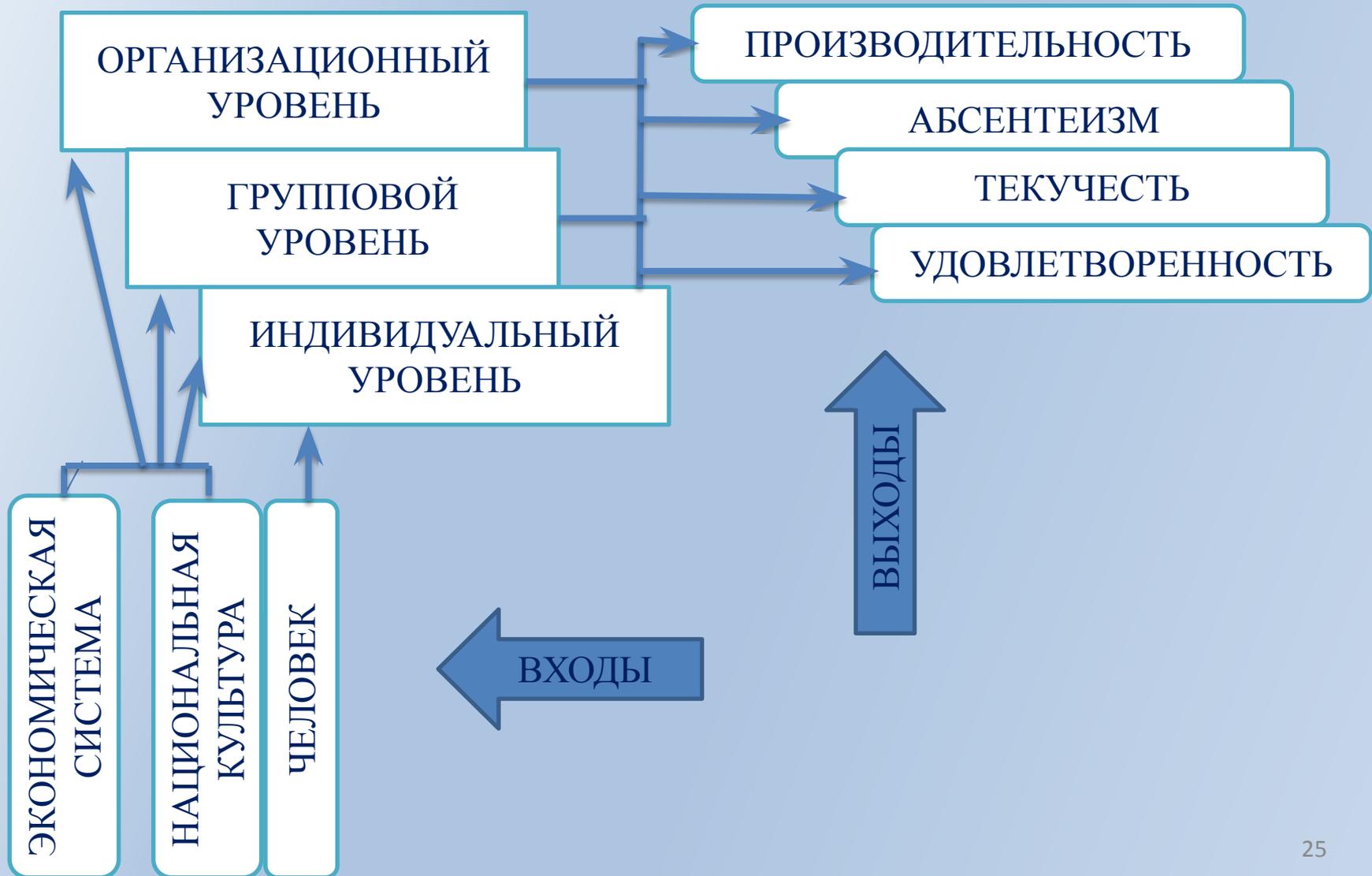
РАБОТА РУКОВОДИТЕЛЯ СВОДИТСЯ К ТРЕМ ЗАДАЧАМ:

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

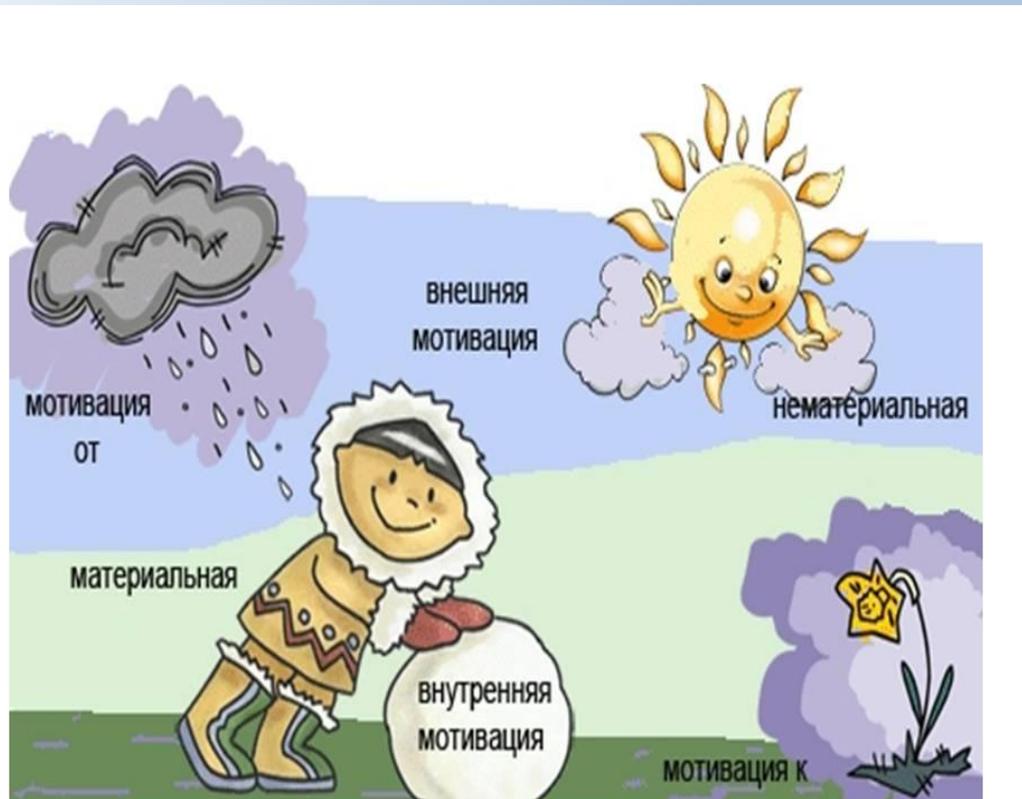
ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАБОТИТСЯ О СВОИХ СОТРУДНИКАХ, ПРЕДОСТАВЛЯЯ ИМ ВОЗМОЖНОСТЬ УСПЕШНО РАБОТАТЬ

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**



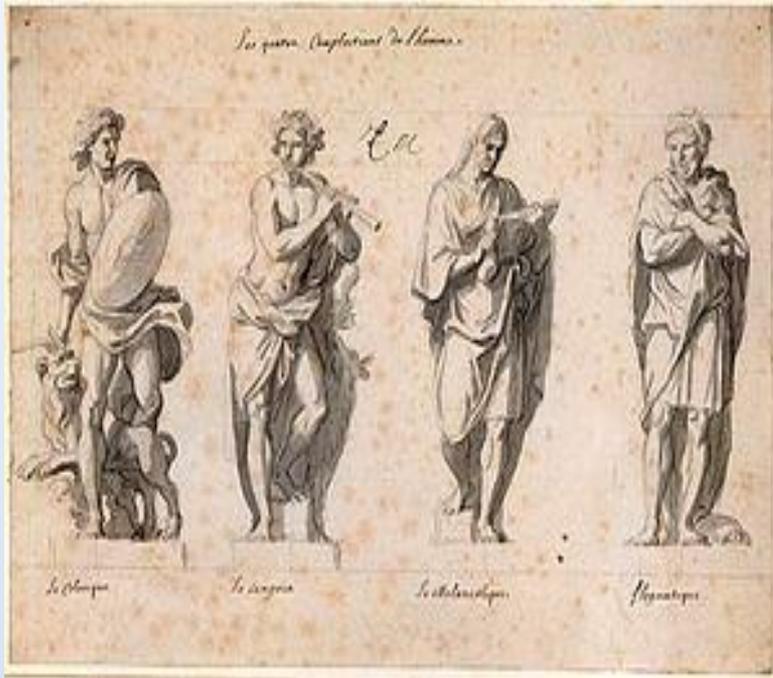
**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ДОЛЖНА УЧИТЫВАТЬ
НАЛИЧИЕ ТАКИХ
МОТИВОВ**

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

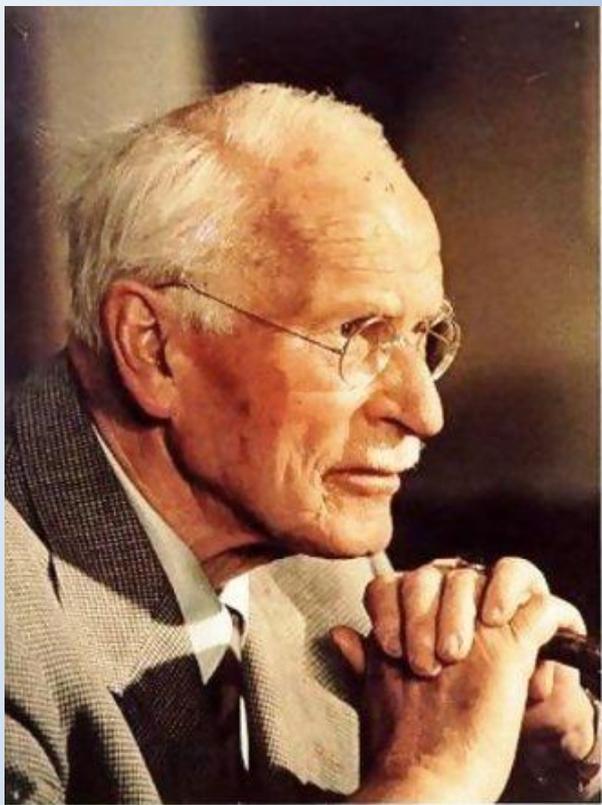
ФЛЕГМАТИК - ОДНООБРАЗНАЯ,
МОНОТОННАЯ, НЕ ТРЕБУЮЩАЯ
ЧАСТОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ

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

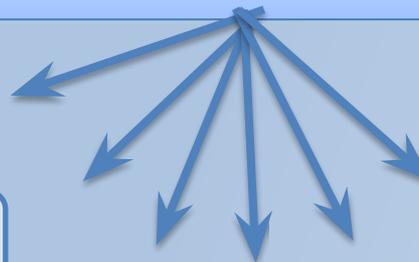
ХАРАКТЕР КОНТРОЛЯ

СПРАВЕДЛИВОСТЬ
ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ

КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ
ТРУДА

СООТВЕТСТВИЕ РАБОТЫ
ТИПУ ЛИЧНОСТИ

ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ
КЛИМАТ



НЕУДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ

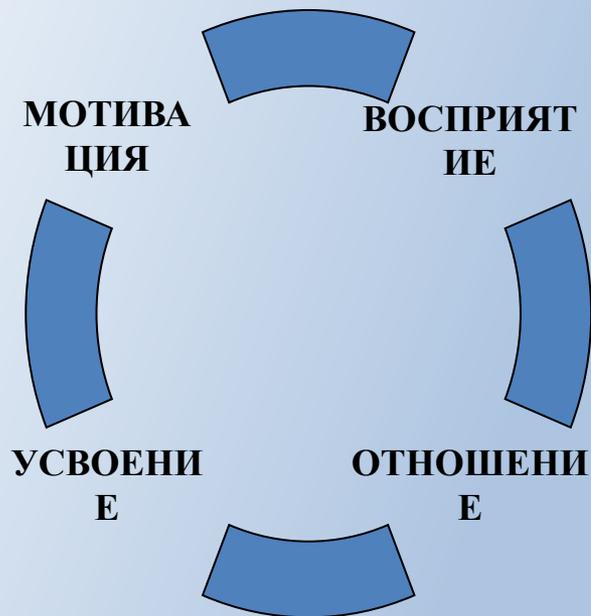


ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ



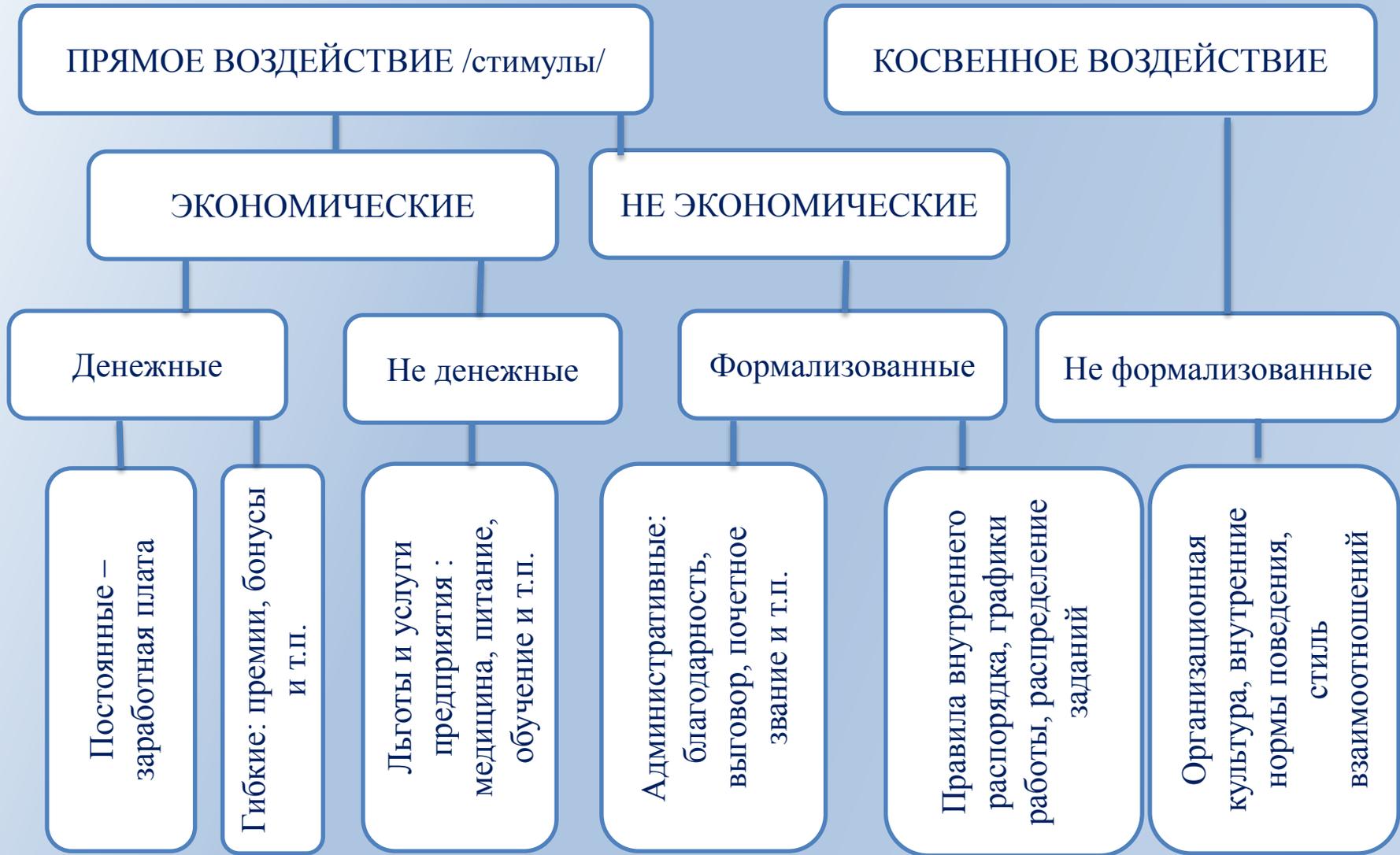
ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ

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.

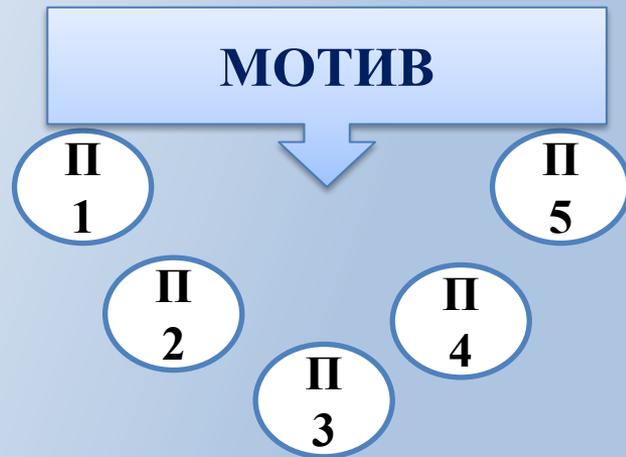
Льготы и услуги
предприятия :
медицина, питание,
обучение и т.п.

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

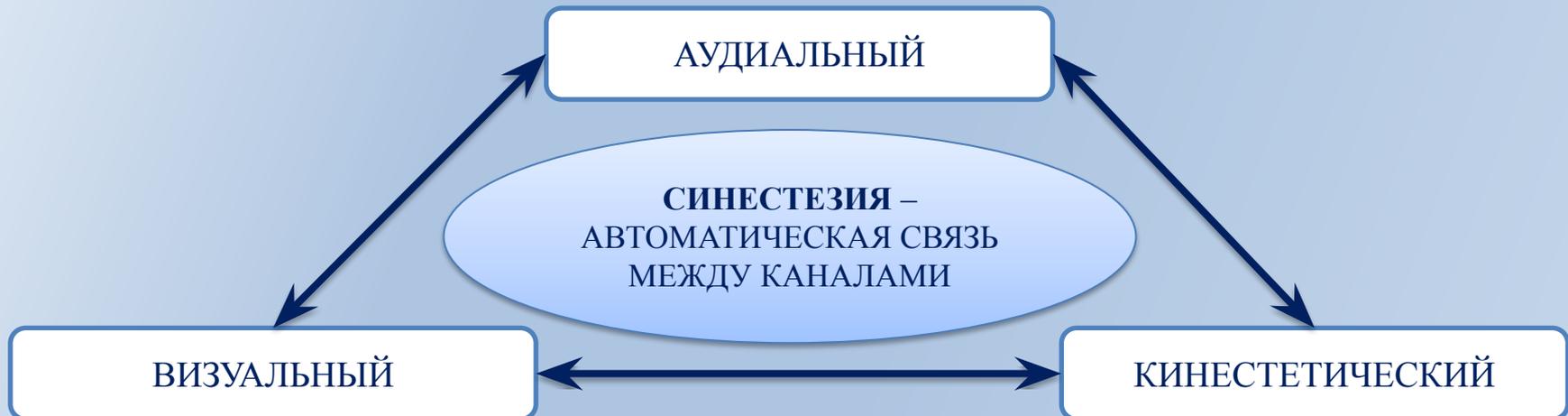
ОРИГИНАЛЬНОСТЬ МЫШЛЕНИЯ, УМЕНИЕ УХОДИТЬ ОТ СТЕРЕОТИПОВ

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

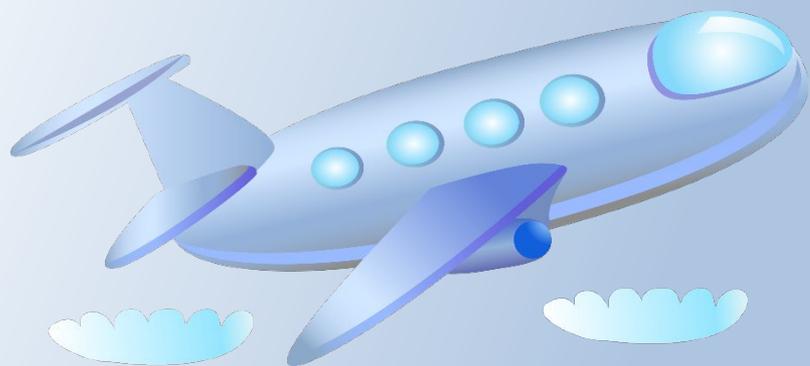
НО ИХ СОЧЕТАНИЙ БОЛЬШЕ, ЧЕМ
МОЖЕТ

УСЛЫШАТЬ ...

УВИДЕТЬ...

ПЕРЕПРОБОВАТЬ

ЧЕЛОВЕК



**СПАСИБО ЗА
ВНИМНИЕ!!!**