



ФАКУЛЬТЕТ ПСИХОЛОГИИ  
Московский государственный  
университет им. М. В. Ломоносова

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

*Автор*

канд. психол. наук доцент *Липатов Сергей Алексеевич*

Межфакультетский курс  
«Экономическая психология и когнитивная экономика»  
2020

Успех фирмы во многом зависит от ее работников,  
в частности, от того, как организованы внутрифирменные трудовые  
отношения

- Какую выбрать систему мотивации для сотрудников именно этой компании с учетом ее специфики деятельности;
- как добиться лояльности от своих сотрудников;
- как разрешать трудовые конфликты;
- как сформировать организационную культуру компании и для чего она нужна – эти и другие вопросы изучаются в рамках дисциплины **«организационное поведение»**.

# Что такое организационное поведение?

- **Совокупность феноменов и процессов**

- Это поведение индивидов и групп в организационных условиях. Люди в организациях делают свою работу, управляют машинами, преследуют свои интересы, взаимодействуют с другими, пытаются совладать со стрессом, влиять на других, принимают решения и т.д. Когда такое поведение влияет на организационное функционирование или определяется организационными силами, тогда оно может быть квалифицировано как *организационное поведение* (Organ, Bateman, 1986).

- **Сообщество групп интересов**

- Данный термин может быть использован для описания сообщества пересекающихся групп интересов: ученые, преподаватели бизнес-школ, организационные консультанты, менеджеры-практики. То, что объединяет эти группы — закономерный интерес в наблюдении феноменов, которые называются организационным поведением, и в дальнейшем его изучении как области знания (Organ, Bateman, 1986)

- **Область научных исследований**

*Организационное поведение* — это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний. Исследования ОП позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека (Ньюстром Дж.В., Дэвис К., 2000).

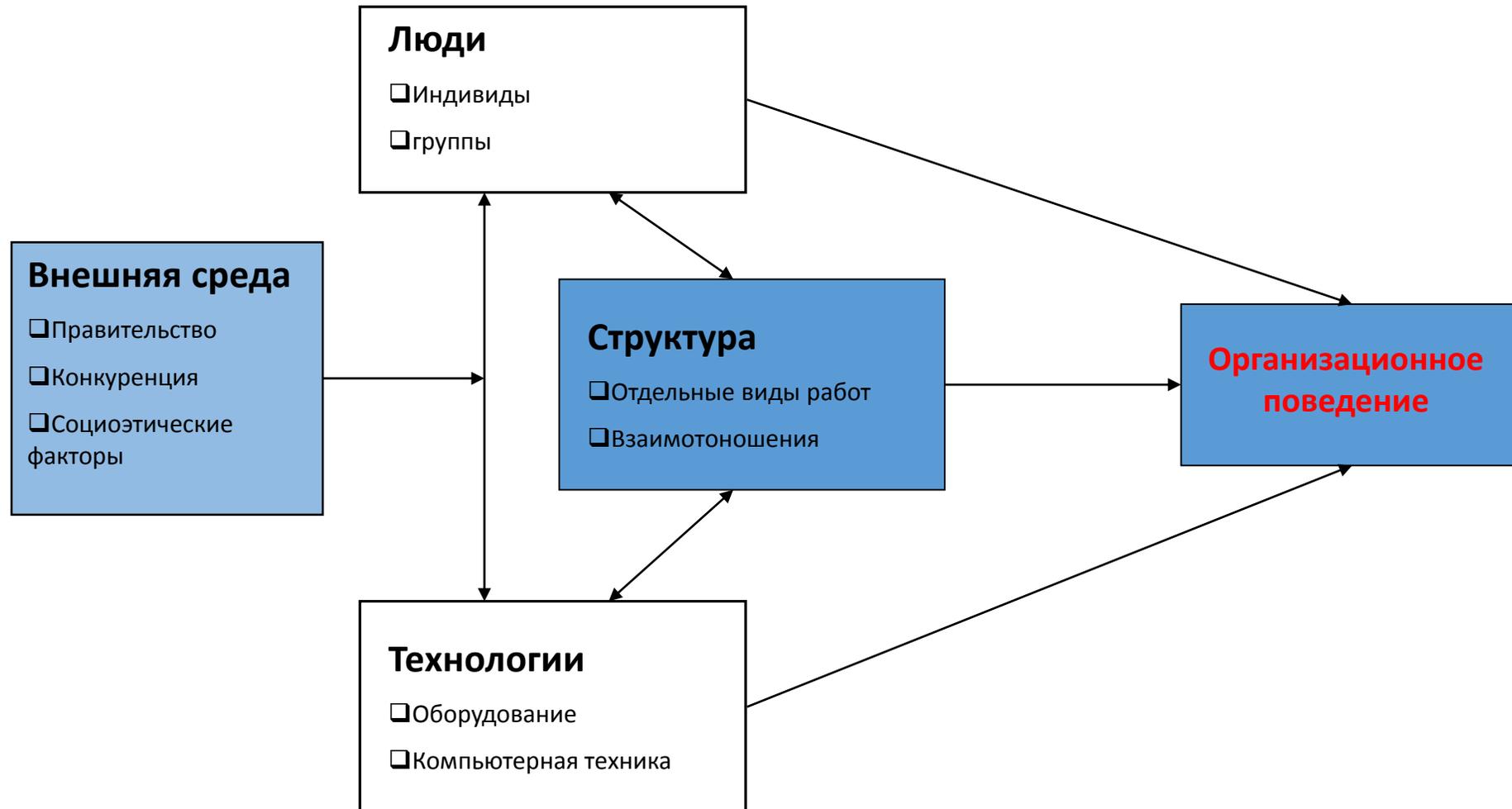
# ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ КАК НАУКИ

1. *Систематизированное описание* поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях.
2. *Объяснение* причин поступков индивидов и групп в определенных условиях.
3. *Предсказание поведения* работника в будущем.
4. Овладение навыками *управления поведением* людей в процессе труда и их совершенствование.

# Основные теоретические подходы, лежащие в основе организационного поведения

<b>Ориентированный на человеческие ресурсы (поддерживающий)</b>	Поддерживается рост и развитие работника.
<b>Ситуационный</b>	Для достижения нужного результата в различных обстоятельствах необходим акцент на различных аспектах поведения.
<b>Ориентированный на результаты</b>	Программы ОП оцениваются по их результатам.
<b>Системный</b>	Все части организационного взаимодействия должны быть увязаны в систему.

# Основные силы, определяющие организационное поведение



# МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

**Модели организационного поведения (ОП)** — доминирующие в мышлении руководства системы убеждений, которые определяют действия менеджмента конкретной компании.

<b>Теория «Х»</b>	<b>Теория «У»</b>
<p>большинство людей негативно относятся к труду и всеми силами стараются «увильнуть» от необходимости работать;</p> <p>они не амбициозны, и при возможности стремятся уклониться от ответственности; прежде всего, нуждаются в безопасности;</p> <p>они относительно эгоцентричны, безразличны к организационным нуждам и сопротивляются переменам, причем общепринятые поощрения не позволяют преодолеть естественную неприязнь к труду.</p> <p>Следовательно, для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, менеджмент вынужден применять принуждение расширять сферу контроля.</p>	<p>человек отнюдь не является прирожденным лентяем; его негативное отношение к труду — результат приобретенного опыта;</p> <p>если менеджмент обеспечит надлежащие условия, стимулирующие потенциальные возможности сотрудника, работа превратится в столь же естественную потребность, как и развлечения, отдых или расслабление;</p> <p>Заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам в надлежащих условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность;</p> <p>решая порученные задачи, работники будут осуществлять самоконтроль, а задача менеджмента состоит в обеспечении условий полной реализации потенциальных возможностей индивидов в трудовом процессе.</p>

# Модели организационного поведения (продолжение)

	<b>Авторитарная</b>	<b>Опеки</b>	<b>Поддерживающая</b>	<b>Коллегиальная</b>
<i>Базис модели</i>	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
<i>Ориентация менеджмента</i>	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
<i>Ориентация работников</i>	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
<i>Психологический результат для работника</i>	Зависимость от Непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
<i>Удовлетворение потребностей работника</i>	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
<i>Участие работников в процессе труда</i>	Минимальное	Пассивное Сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный Энтузиазм

# ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. Модификация и развитие в различных направлениях.
2. Переход к более глубоким и многослойным моделям. Не существует одной навсегда «наилучшей» модели, потому что понятие оптимальности зависит от наших знаний о поведении человека в конкретной окружающей среде в определенный момент времени.
3. Создание новой системы ценностей и практического применения соответствующих ей поведенческих навыков.
4. Прослеживаются устойчивые тесные связи характеристик моделей ОП и человеческих потребностей. Очевидно, что опекунская модель (обеспечивающая удовлетворение потребностей работников в безопасности) в сравнении с авторитарной (должным образом удовлетворяющей только основные физиологические потребности людей) представляет некий качественный скачок в процессе эволюционного развития. Аналогично поддерживающая модель призвана удовлетворить другие потребности работников (потребности в принадлежности к группе и в уважении), которые не в состоянии насытить опекунская модель.
5. Модели ОП развиваются в сторону совершенствования человеческой личности и организации. **Комплексная модель – управление человеческим капиталом.**
6. Использование поддерживающей и коллегиальной моделей будет расширяться.

# Организационное поведение — это:

- метод изучения;
- мультидисциплина, т.к. использует принципы, модели, теории и методы других наук (психологии, социологии, антропологии, экономики, менеджмента и др.);
- ориентация на личность внутри организационного поведения;
- ориентация на результативность;
- изучение влияния внешнего окружения на поведение организации;
- использование строго научного метода исследований.

# Вклады поведенческих наук в организационное поведение

Поведенческая наука	Вклад	Уровень анализа
<b>Общая психология</b>	Научение; мотивация, восприятие, личность; обучение; влияние физической окружающей среды на человека в процессе труда; удовлетворенность трудом; принятие решений индивидом; стресс; оценка исполнения; измерение установок; профотбор; проектирование работы	Индивид
<b>Клиническая психология</b>	регулирование поведения; эмоциональное напряжение; неправильное поведение; человеческое развитие на протяжении всего цикла жизни	индивид
<b>Социальная психология</b>	групповая динамика; установки и их изменение; формирование впечатления; личность; лидерство; коммуникации; конфликт; групповые решения; межгрупповое поведение	группа
<b>Социология</b>	процессы социализации; власть; системы статуса; конфликт; межгрупповое поведение; влияние главных социальных учреждений типа семьи, сообщества, религии, структуры организации; организационные изменения и развитие; организационная культура	группа
<b>Антропология</b>	сравнительные организационные структуры; их функции в различных культурах; культурные влияния на организации; организационная культура; адаптация организации к окружающей среде	организация

# Вклады других наук в организационное поведение

- **Политические науки:** группы интересов; конфликт; власть, переговоры; коалиции, стратегическое планирование; контроль.
- **Экономика:** планирование человеческих ресурсов; изменения на рынке труда; анализ производительности; анализ соотношения стоимость/выгоды.

# Модель анализа поведения человека в организационной среде

## Уровни функционирования человека в структуре организации:

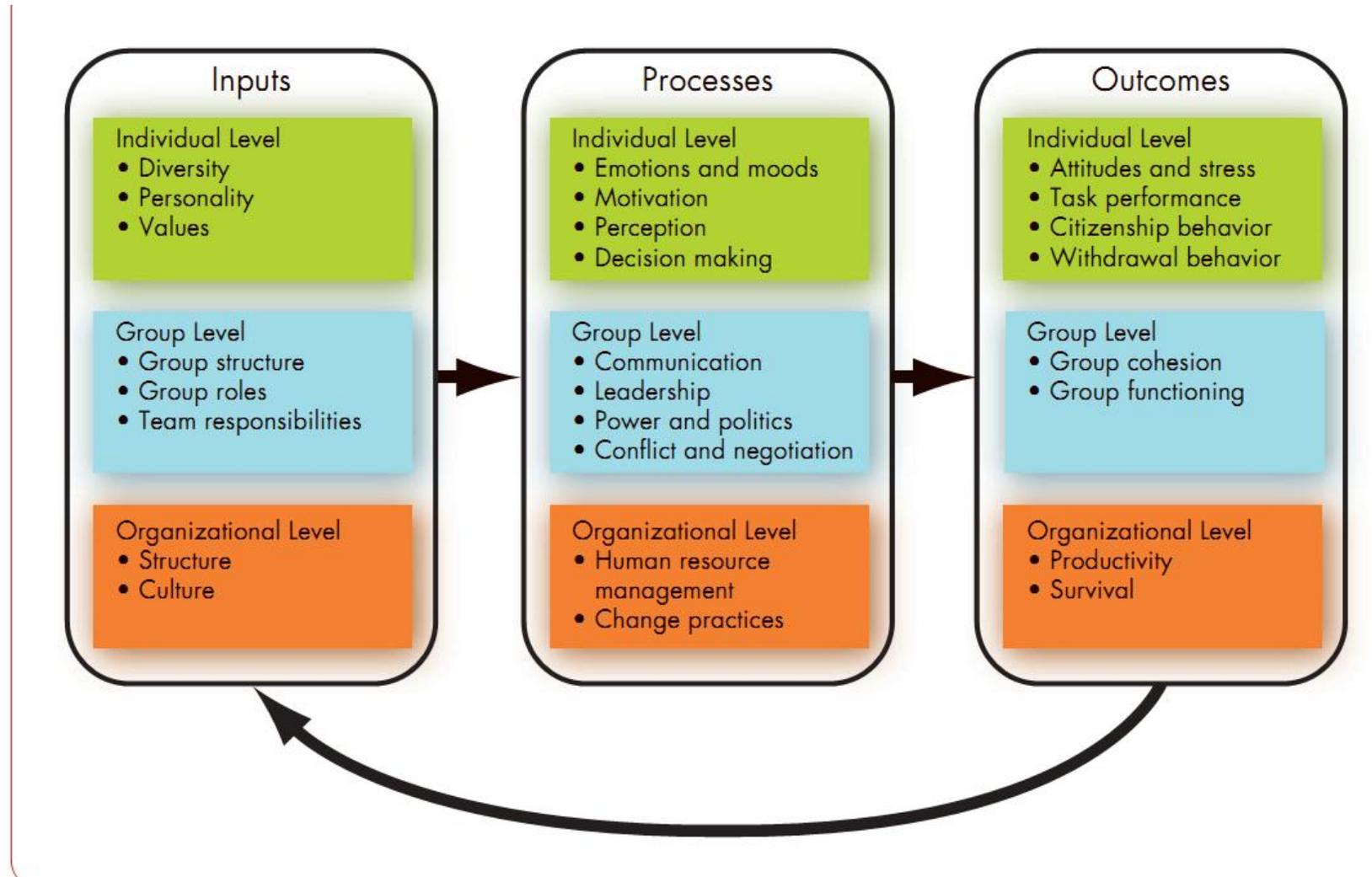
- *Отдельный исполнитель или работник*, непосредственно включенный в процесс выполнения трудовых задач на конкретном рабочем месте
- *Специалист*, входящий в состав *рабочей группы* или структурного подразделения организации
- *Служащий*, являющийся членом организационного сообщества или персонала организации

(Леонова А.Б., 2013)

# ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ



# Базовая модель организационного поведения



# Социально-психологический подход к организациям

- Организации рассматриваются как специфический вид социальных систем, который занимает своеобразное «промежуточное» положение между малыми и большими группами.
- Главная особенность организаций – высокая степень формализации целей и структуры, искусственная стабилизация способов поведения, доминирование организационных (а не индивидуальных) мотивов и ценностей. Ключевым элементом организации являются люди и их взаимоотношения друг с другом.
- С точки зрения социальной психологии сложные организации можно рассматривать как внутренне структурированные социальные системы, состоящие из различных групп, которые находятся в сложных сетях межгрупповых отношений

# Взаимосвязи социальной психологии и организационных наук

- Организационные науки (*организационная психология и организационное поведение*) и социальная психология имеют общие корни и общие исследовательские интересы.
- Основатели социальной психологии **Курт Левин** и **Якоб Морено** изучали организационные проблемы.
- Социальная и организационная психологии разделяют интерес к восприятию людьми друг друга (важный аспект при отборе и оценке персонала), групповому принятию решений, переговорам, мотивации и постановке целей.

# Раздельное существование наук

- Однако многие годы социальная и организационная психология разрабатывали свои проблемы в относительной изоляции друг от друга. Да и сейчас это положение во многом сохраняется.
- Так, например, в разделах про **групповую динамику** в учебниках по социальной психологии очень мало ссылок на исследования **трудовых команд** в организациях.
- С другой стороны в организационной психологии при изучении **«организационного гражданского поведения»** (organizational citizenship behavior) – формы добровольной (безвозмездной) кооперации на рабочем месте – склонны не замечать релевантные социально-психологические исследования кооперации.
- Таких проблем, которые независимо изучаются социальными и организационными психологами, можно найти достаточно много.
- **Причина** – разные адресаты: ученые и практики (теоретические или практические следствия исследований).

- В организации связаны воедино многие психологические феномены и процессы
  - процессы групповой динамики и лидерства,
  - феномены индивидуальной конформности,
  - межличностных отношений и межгрупповых взаимодействий,
  - группового фаворитизма,
  - способы социального познания и оценки ситуаций и т.д.
- Социально-психологическая регуляция реализуется не только в малых производственных группах, но и на уровне организации в целом.

Спасибо за внимание!