

# Организационная культура

Организационное поведение как основа эффективной  
деятельности организации

# Организационное поведение

Современные изменения в окружающей среде привели к изменению парадигмы управления. Новый подход состоит в признании первенства личности в организации, ее знаний, навыков для эффективной деятельности.



# Организационное поведение

Индивид, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения. В XX в. работодатель заключал с работником моральный контракт, в соответствии с которым в обмен на лояльность к организации и готовность выполнять инструкции работник получал гарантии занятости, карьерного роста, материального вознаграждения.

«В долгосрочной перспективе важно не то, какими знаниями или специальными навыками обладает работник, а то, как он будет проявлять себя на работе, *каково будет рабочее поведение человека*, отобранного из достаточно квалифицированных кандидатов»

*М. Белбин*

# Организационное поведение

Сегодня работодателю знания становятся намного нужнее, чем простая исполнительская дисциплина. Умение учиться начинает цениться выше преданности. В результате появляется новый тип организационного контракта, имеющий характер коммерческого партнерства:

- ▶ стороны обязуются взаимодействовать до тех пор, пока это выгодно каждой из них,
- ▶ но сотрудничать с максимальной отдачей в виде творчества со стороны работника и создания условий для этого творчества со стороны организации.

В результате меняются отношения внутри организации, в них усиливается рыночная составляющая (компонента), которая представляет более жесткую форму взаимоотношений, требующую адекватного поведения и работника, и работодателя.

# Организационное поведение

Термин «Организационное поведение» был введен в связи с необходимостью обозначения разнообразных поведенческих реакций личности (группы) на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также в связи с вариативностью типов этих реакций.

## **Организационная поведение –**

это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы (Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, Т.О. Соломанидина)

# Организационное поведение

Впервые понятие «организационное поведение» (далее ОП) стал употреблять американский психолог Ф. Ротлисбергер (50-е гг. XX в.), изучая организации. Но системная разработка организационного поведения как учебной дисциплины началась с 70-х гг. в США (Ф. Лютенс, 1976)

Рассматривая организационное поведение с точки зрения научных предпосылок необходимо отметить следующие этапы :

# Организационное поведение

## Эволюция концепции управления человеческими ресурсами

Период г.г.	Концепция	Подходы к работнику
1920-1940	Управление кадрами	Носитель трудовой функции, «живой придаток машины»
1950-1970	Управление персоналом	Субъект трудовых отношений, личность
1980-1970	Управление человеческими ресурсами	Ключевой стратегический курс
XXI век	Гуманистическая концепция	Не люди для организации, а организация – для людей.

# Организационное поведение



# Организационное поведение

## Развитие УОП как прикладной

### ДИСЦИПЛИНЫ



# Организационное поведение



## Организационное поведение

**Организационное поведение** – это набор инструментов позволяющих:

**Сотрудникам** – понимать, анализировать и описывать поведение людей в организации

**Менеджерам** – улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные люди, группы и организация в целом могли добиваться своих целей

# Организационное поведение

Для эффективной деятельности организации руководитель должен рассматривать организационное поведение исходя из трех групп вопросов:

- индивидуальное поведение людей в организациях;
- межличностные, внутригрупповые и межгрупповые отношения;
- структура и поведение организации в целом.



# Организационное поведение

**Современный руководитель, управляющий организационным поведением отвечает на вопросы:**

- Как использовать человеческие ресурсы для достижения конкретного преимущества организации
- Как создать этичную организацию
- Как управлять разнородной рабочей силой
- Как урегулировать конфликты
- Как управлять организационным поведением во внешней среде

# Организационное поведение

Управление персоналом организации напрямую зависит от повышения эффективности деятельности организации в целом и учета индивидуально-психологических качеств отдельных людей.

**Основными факторами разнородности сотрудников в организации могут быть**

- Возраст
- Пол
- Религиозные предпочтения
- Культурные ценности
- Качества личности и др.

**В результате,**

# Организационное поведение

Организационное поведение - это управление поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организаций в целом в сложной динамичной среде.

Для грамотного управления поведением персонала, руководитель должен системно накапливать жизненный, управленческий опыт, для поиска эффективных моделей поведения персонала организации в реальной деятельности.

# Организационное поведение

Характерные особенности ОП:

## 1. Междисциплинарный характер.

ОП объединяет поведенческие (бихевиористские) науки (систематизированные знания о характере и причинах поступков людей) с другими дисциплинами - менеджментом, экономической теорией, экономико-математическими методами, кибернетикой (из которых заимствуются любые, способствующие улучшению взаимоотношений между людьми и организациями, идеи).

## Междисциплинарный характер дисциплины



# Организационное поведение

Характерные особенности ОП:

2. системность, опирающаяся на результаты исследований и концептуальные разработки.

Исследование - это процесс сбора и интерпретации данных, которые подтверждают или опровергают теоретические построения.

Исследование - это непрерывный процесс, благодаря которому мы постоянно расширяем круг наших знаний о поведении человека в процессе труда.



# Организационное поведение

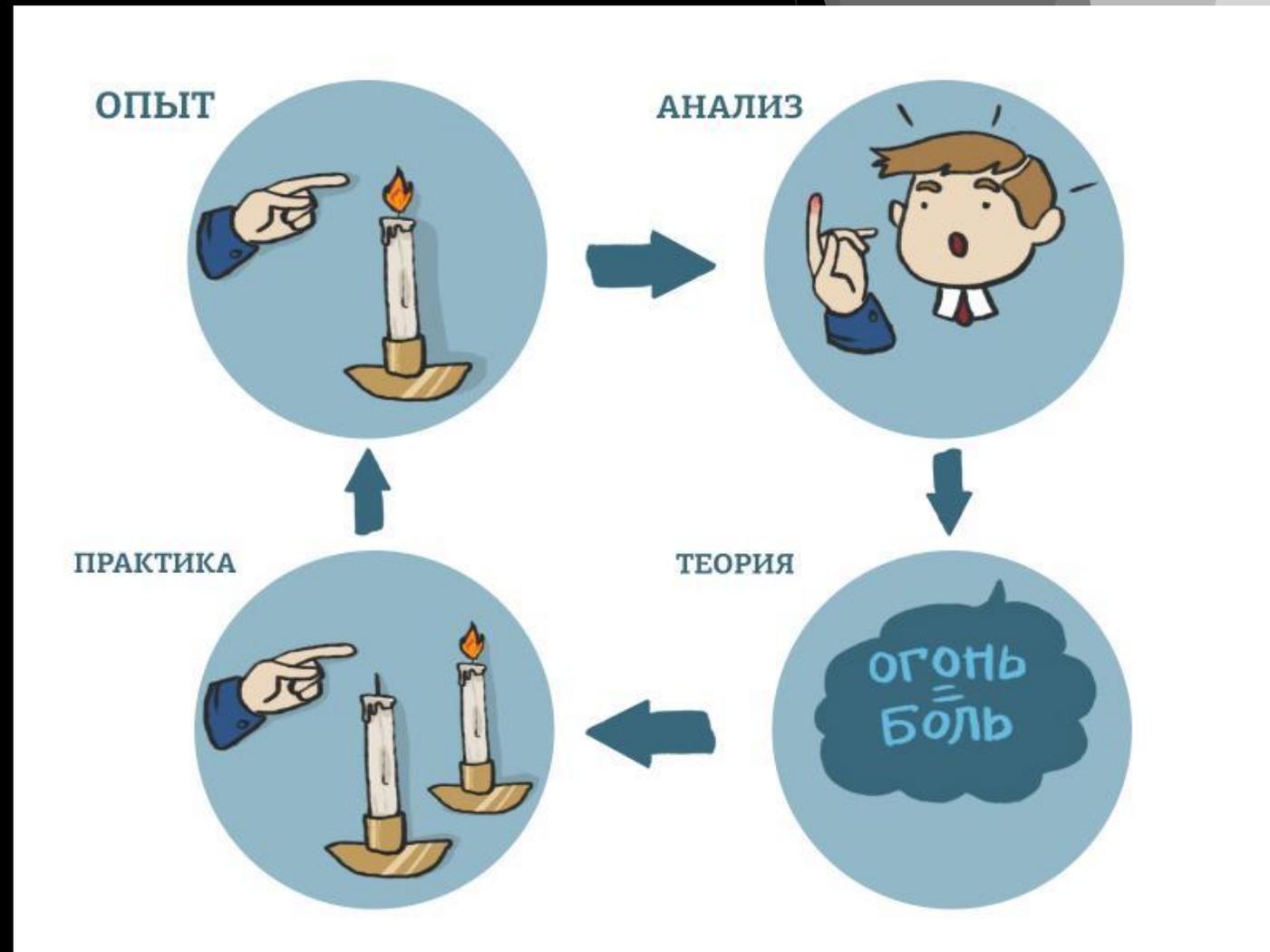
## Методы исследования ОП:

- \* опросы - интервью, анкетирование, тестирование - измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива, интервью могут проводиться и по телефону;
- \* сбор фиксированной информации - изучение документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях);
- \* наблюдения - изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры;
- \* эксперименты - проведение лабораторных или естественных экспериментов;
- \* использование Интернета.

# Организационное поведение

Характерные особенности ОП:

3. постоянно возрастающая популярность теорий и исследований у практикующих руководителей. Современные управленцы весьма восприимчивы к новым идеям, они поддерживают исследования ОП, проверяют на практике новые модели.



# Организационное поведение

Для более полного понимания организационного поведения в первую очередь руководителю необходимо понимание социального поведения человека

Под социальным поведением принято понимать - форму взаимодействия человека с окружающей средой, то есть обществом, источником которого являются потребности.

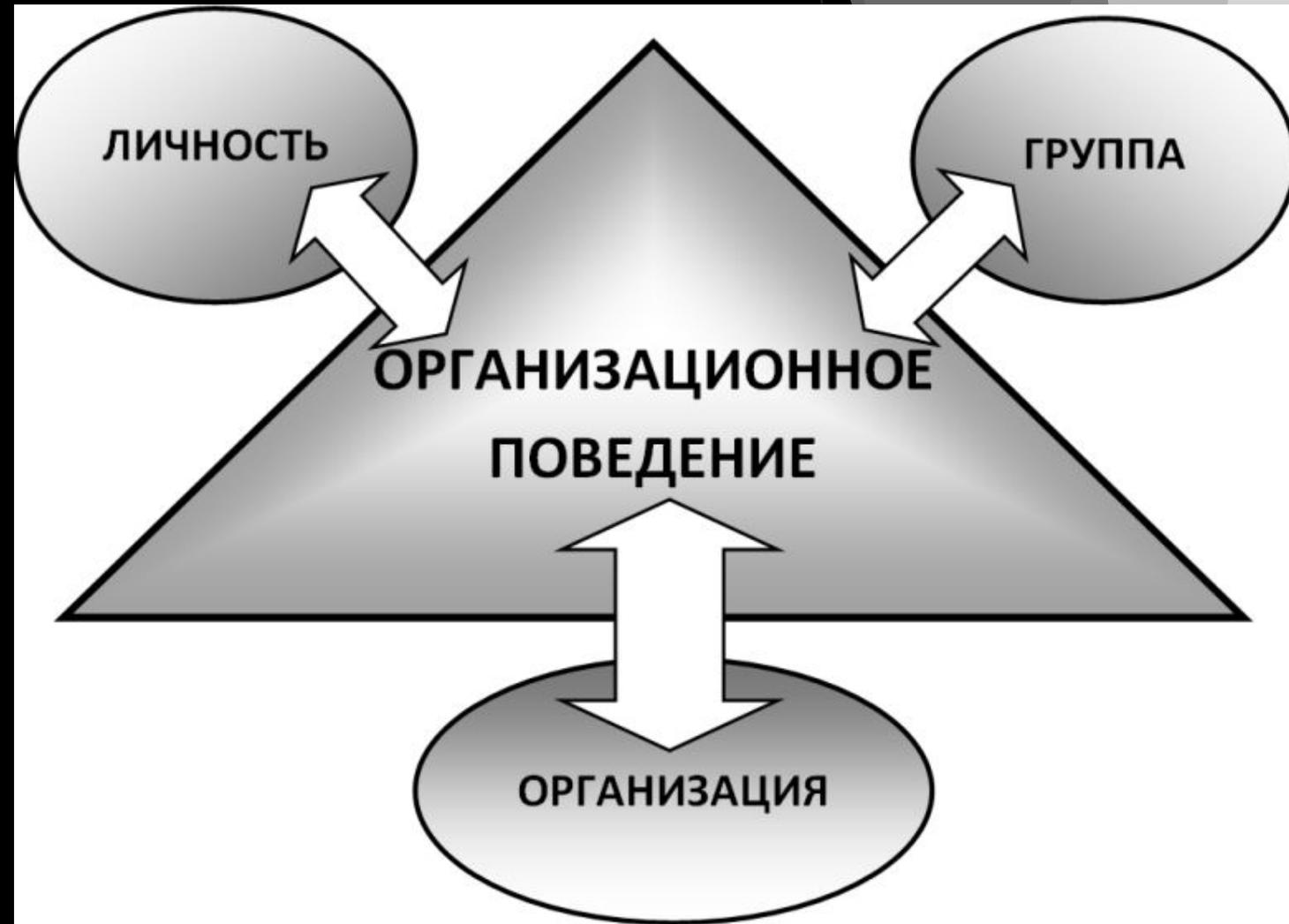
# Организационное поведение

Объектом и одновременно субъектами ОП выступают

Личность - общественное существо, освоившее социальный опыт и способное к самостоятельному поведению.

Группа - объединение людей, имеющих общий значимый социальный признак, на котором основано их участие в некоторой деятельности, связанной системой отношений

Организация в целом



# Организационное поведение

## Организация в целом

Под организацией понимается специфическая социальная система, которая объединяет людей для реализации неких целей и вхождение в которую накладывает на поведение индивида существенные ограничения.

Рассматривая основные признаки организации можно выделить

- взаимодействие с внешней средой;
- использование ресурсов;
- наличие границ существования
- сформированность организационной структуры;
- наличие организационной культуры

# Организационное поведение

В совокупности именно данные признаки и определяют поведение человека в организации и эффективность его деятельности.

Таким образом, определяя объект и субъект организационного поведения мы говорим о трех компонентах - личности, группе и организации.

Предмет ОП - изучение поведения сотрудников в условиях совместного труда и межличностного общения в организации, изменение ее внешней и внутренней среды

# Организационное поведение



# Организационное поведение

Организационное поведение формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть классифицировано по четырем направлениям:

- люди
- организационные структуры
- технологии
- внешняя среда, в которой действует данная организация



# Организационное поведение

Организационное поведение формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть классифицировано по четырем направлениям:

- люди
- организационные структуры
- технологии
- внешняя среда, в которой действует данная организация



# Организационное поведение

**ЛЮДИ.** Сотрудники организации образуют ее внутреннюю социальную систему, включающую в себя индивидов и группы (большие и малые, формальные и неформальные). Одна из основных характеристик групп - их высокая динамика (формирование, развитие и распад). Люди (сотрудники) - это живые, думающие, чувствующие существа, деятельность которых направлена на достижение поставленных перед организацией целей. Мы должны помнить, что организация существует, чтобы служить людям, и никак не наоборот.

Современные организации существенно отличаются от своих предшественниц. Менеджерам приходится решать все более сложные задачи. Они должны не только осознавать неизбежность различных образцов поведения сотрудников, но и быть готовыми адаптироваться к ним.

# Организационное поведение

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА.** Организационная структура определяет формальные отношения между людьми и позволяет использовать их для достижения целей компании. Осуществление различных видов деятельности предполагает, что в организации трудятся представители самых разных профессий, занимающие различные должности. Эффективная координация их усилий предполагает разработку некой структурной схемы. Отношения индивидов внутри этой структуры создают сложные схемы сотрудничества - согласования, принятия и реализации решений.

Некоторое время назад возобладала тенденция упрощения многих организационных структур, в основном за счет сокращения должностей менеджеров среднего звена, вызванная необходимостью снижения издержек при сохранении конкурентоспособности компании. Кроме того, набирает силу процесс укрупнения организаций (преимущественно в форме слияний и поглощений). Отдельные организации проводят эксперименты по найму временных (так называемых ситуационных) сотрудников для выполнения конкретных задач.

# Организационное поведение

**ТЕХНОЛОГИЯ.** Технологическое обеспечение представляет собой материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые отношения. Техника позволяет сделать больше и работать лучше, но она же накладывает и ограничения (по уровню квалификации сотрудников), т.е. ее применение сопряжено как с выгодами, так и с издержками. Повышение роли робототехники и компьютеризация производства, перераспределение рабочей силы из сферы производства в сферу услуг, повсеместное внедрение компьютеров и разработка ориентированного на пользователя программного обеспечения, быстрое развитие возможностей сети Интернет - все эти факторы оказывают все возрастающее давление на ОП, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной систем.

# Организационное поведение

**ОКРУЖАЮЩАЯ СРЕДА.** «Жизнь» организации протекает в «рамках» внутренней и внешней среды. Ни одна из организаций, будь то завод или школа, не имеет возможности избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение индивидов, и на условия труда, порождающей острейшую конкуренцию за доступ к ресурсам и энергии. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных факторов внешней среды.

# Организационное поведение

Таким образом, отвечая на вопрос: «Что такое организационное поведение?» можно говорить, что организационное поведение представляет собой набор инструментов, позволяющих:

Сотрудникам - понимать, анализировать поведение людей в организации.

Руководителям - улучшить, расширять или изменять типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные люди, группы и организация в целом могли добиться своих целей.