



**ДИСЦИПЛИНА «ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

**Лекция № 3 «УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ ОРГАНИЗАЦИИ »**

**Москва-2016**

## Учебные цели:

2

1. Сформировать у обучающихся представления об особенностях поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
2. Раскрыть понятия корпоративной культуры и поведения организации.
3. Сконцентрировать внимание слушателей на наиболее сложных и узловых понятиях формирования репутации организации.
4. Стимулировать активную познавательную деятельность слушателей и способствовать формированию у них творческого мышления

## Учебные вопросы:

1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла.
2. Корпоративная культура и поведение организации.
3. Формирование репутации организации.


# Организационное поведение

это дисциплина, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с **«человеческим фактором»**.

# Роли менеджера

 Образец для подражания


 Интегратор

 Руководитель

Построение межличностных отношений

 Собиратель информации

 Распределитель информации


 Осуществляющий информирование внешних групп (информатор) и представительство по отношению к ним

Построение информационных связей

 Предприниматель

 Преодолевающий трудности.

 Менеджер кризисных ситуаций

 Распределитель ресурсов

 Ведущий переговоры

Лицо, принимающее управленческие решения.

Как показали исследования, менеджеры уделяют вербальным контактам от 65 до 80% своего рабочего времени, причем 45% рабочего времени отводится ими на неформальное общение, т.е. общение, не связанное ни с формальными полномочиями, ни с формальными ролями, в том числе и в сфере официально утвержденной коммуникации.

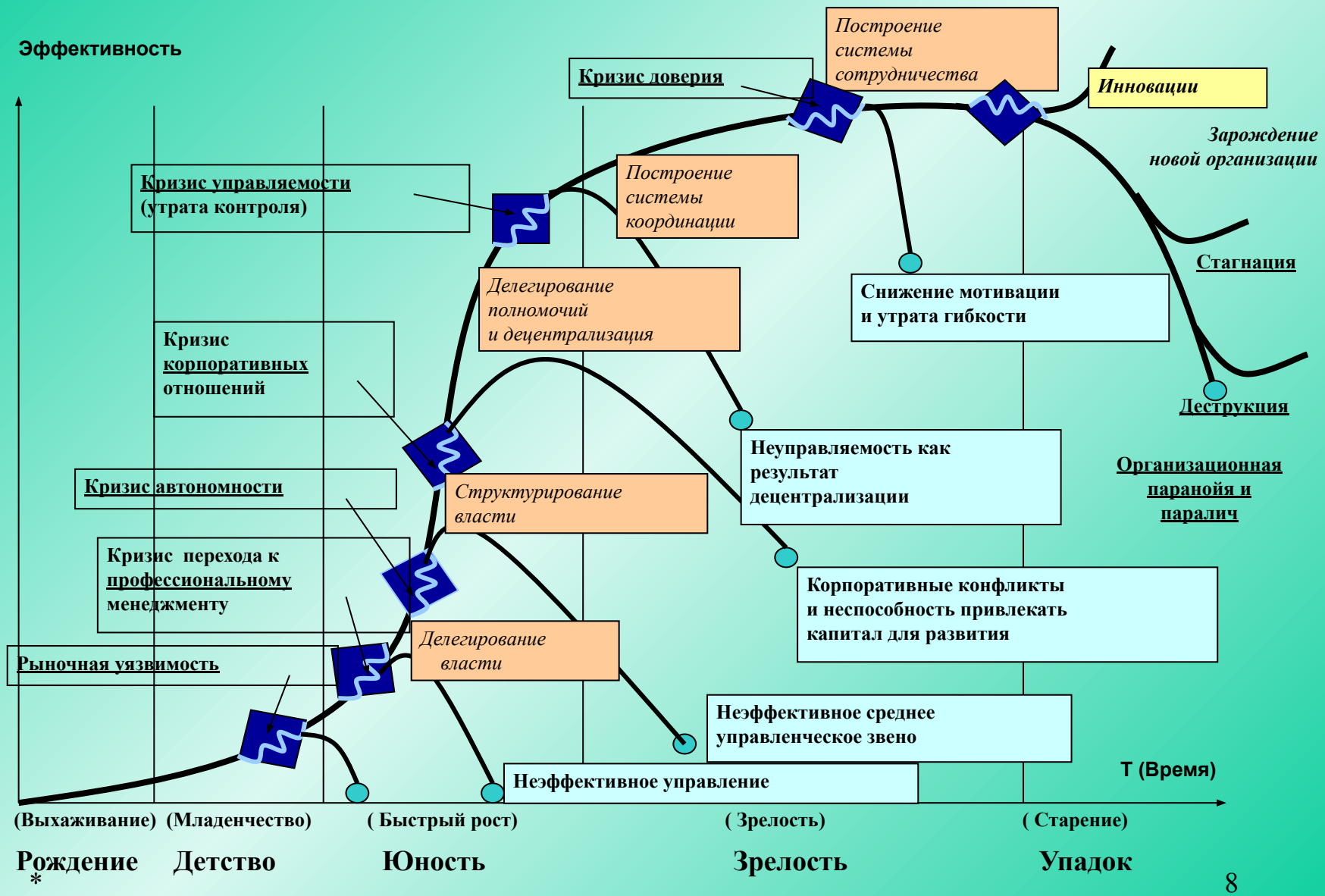
По этому поводу довольно точно выразился Ф. Лютенс: «... все менеджеры, независимо от их технических функций, с этой точки зрения являются **руководителями по человеческим ресурсам, поскольку имеют дело с человеческим поведением в организациях.**

Всем руководителям **нужно иметь представление об организационном поведении и понимать этот предмет».**

## 1-й учебный вопрос

# ОСОБЕННОСТИ ПОВЕДЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА

# Жизненный цикл компании и ее основные этапы развития и кризисы (по Мильнеру).



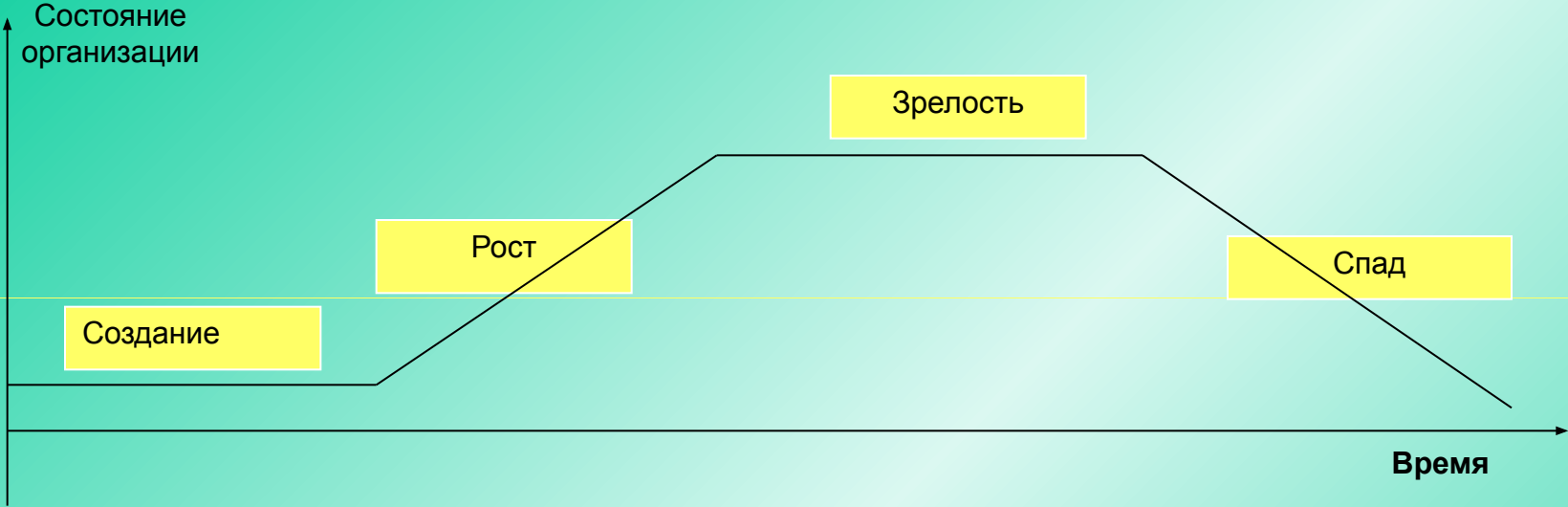


# Руководитель



всегда должен знать, на **какой стадии развития** находится организация, и оценивать, насколько осуществляемая деятельность и принятый стиль управления соответствуют этой стадии.

**Жизненный цикл** ориентирует менеджеров на периодическую пере проверку специфических целей организации, на постановку вопроса о целесообразности ее существования в том виде, в котором она создавалась изначально.



Препринимательство	Коллективность	Формализация	Спад
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нечеткие цели</li> <li>• Высокие творческие возможности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неформальное общение и структура</li> <li>• Высокие обязательства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Формализация правил</li> <li>• Стабильная комплексная структура</li> <li>• Упор на эффективность</li> <li>• Децентрализация</li> <li>• Диверсифицированные отношения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение эффективности</li> <li>• Высокая текучесть кадров</li> <li>• Возрастающие конфликты</li> </ul>

График жизненного цикла организации

## Анализ ситуации на стадии создания организации

Направления и этапы	Цель	Методы	Результаты
1. Выбор товара или услуги	Определить нишу на рынке	Изучить объем продаж и удовлетворяемость спроса (емкость рынка), а также возможность вытеснения товара с рынка	Возможный объем продаж товара
2. Оценка действий конкурентов	Определить возможности конкурентов для занятия ниши на рынке	Изучить работу аналогичных предприятий: технологию, организацию, качество продукции, затраты, снабжение, сбыт, инфраструктурные связи	Доминирующий фактор конкуренции
3. Анализ схемы предпринимательства	Определить требуемые ресурсы и возможность их получения	Изучить возможности создания технологии (приобретения, установки оборудования, его эксплуатации), обеспечения сырьем, материалами, помещениями, услугами	Формирование системы исходных условий и предпосылок
4. Анализ окружения	Определить значимость внешних факторов	Изучить состояние государственно-политических, экономических, технологических и иных факторов. Определить тенденции их развития	Неопределенность значений факторов. Стабильность значений факторов. Темпы изменения значений

# Стадия роста организации



На этой стадии интенсивно развиваются **инновационные процессы**, окончательно формируется миссия (предназначение) организации.

Коммуникации и контроль остаются **неформальными**.

По мере роста организации в ней усиливаются процессы **разделения и специализации** управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений.

# Стадия зрелости организации



Структура организации становится иерархически все **более сложной, формальной**, вводятся новые правила и процедуры.

**Возрастает степень разделения труда и специализации** работников, усиливается роль высшего руководства.

Процесс принятия решений становится все более **консервативным**.

**Роли уточнены** настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности.

Упор делается на **эффективность инноваций** и стабильность.

# Стадия спада организации



Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги.

Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей.

Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями.

Число конфликтов нередко растет.

Механизм разработки и принятия решений централизован.

Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной.

Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

## Жизненный цикл организации

Параметры	Стадии							
	Рождение	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Промежуточная зрелость	Окончательная зрелость	Старение	Возрождение
Главная цель	Выживание	Кратковременная прибыль	Ускоренный рост	Систематический рост	Сбалансированный рост	Формирование индивидуальности имиджа	Сохранение	Оживление
Тип руководителя	Новатор	Оппортунист	Консультант	Соучастник	Объединитель общих усилий	Государственный деятель	Администратор	Способный сообщить импульс, встряхнуть
Характерная черта организации	Боевитость	Целеустремленность	Гибкость	Разнообразие интересов	Нивелирование всех систем	Самодовольство	Поддержание статус-кво	Способность к переменам
Модель организации	Стремление к максимальному увеличению прибылей	Оптимизация	Планирование прибылей	Высокая гражданственность	Социальная Ответственность	Государственное учреждение	Бюрократия	«Птица-Феникс»

Параметры	Стадии							
	Рождение	Детство	Юность	Ранняя зрелость	Промежуточная зрелость	Окончательная зрелость	Старение	Возрождение
Самосознание организации	Сосредоточенная в себе	Местного значения	Регионального значения	Национального значения	Мультинациональная	Мирового значения	Самодовольная	Самокритичная
Вопросы, которым придается особое значение	Все новое и необычное	Конкурентоспособность	Завоевания	Координация	Интеграция	Балансировка всех интересов	Продолжение существования	Обновление, развитие
Основная задача	Выход на рынок	Укрепление	Захват части рынка	Рост по разным направлениям	Централизация и автономизация	Пригонка разных интересов	Стабильность	Омолаживание
Планирование	Ненаучное	«Хватай, что можешь»	Простые формы	Формальное: регулярность, специализация	Сложные формы: образ существования	Социально-политическое	Экстраполяционное	Творческое
Способ руководства	Одним лицом	Небольшой группой Неосвобожденных лиц	Выделенной группой лиц	Децентрализованное	Централизованное	Коллегиальное	Излишне связанное с традициями	Побуждающее к действию, агрессивное



## 2-й учебный вопрос

# КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ПОВЕДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Корпоративная, или, как часто говорят, организационная культура относится к факторам внутренней среды организации: это образ жизни, мышления, действия и существования.

Два основных подхода к определению понятия  
«корпоративная культура».

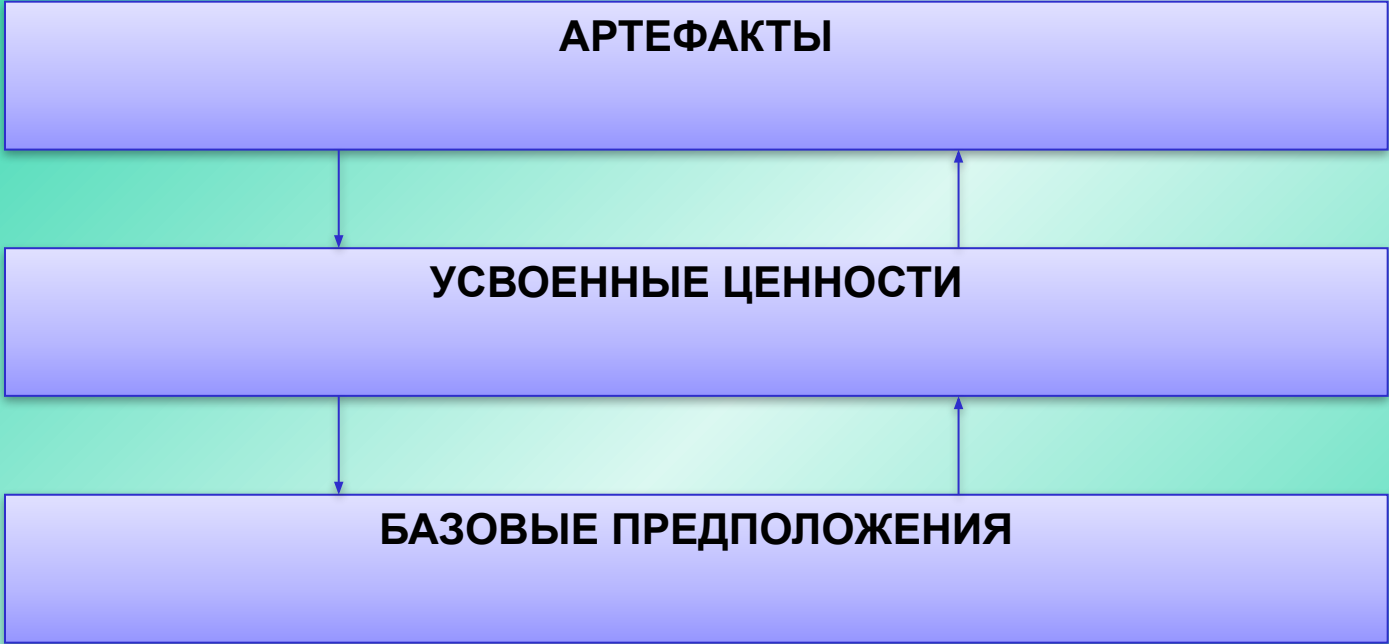
**Корпоративная культура** — совокупность различных элементов, включающих ценности, нормы и правила поведения, философские убеждения, знаково-символическую систему (мифы, ритуалы, обряды, верования).

**Корпоративная культура** — процесс постановки и ведения дел, способ их реализации. В этом случае раскрывающим понятием является культура постановки и разработки целей, задач и стратегии развития организации, а также способы их достижения.



\*

### Элементы корпоративной культуры



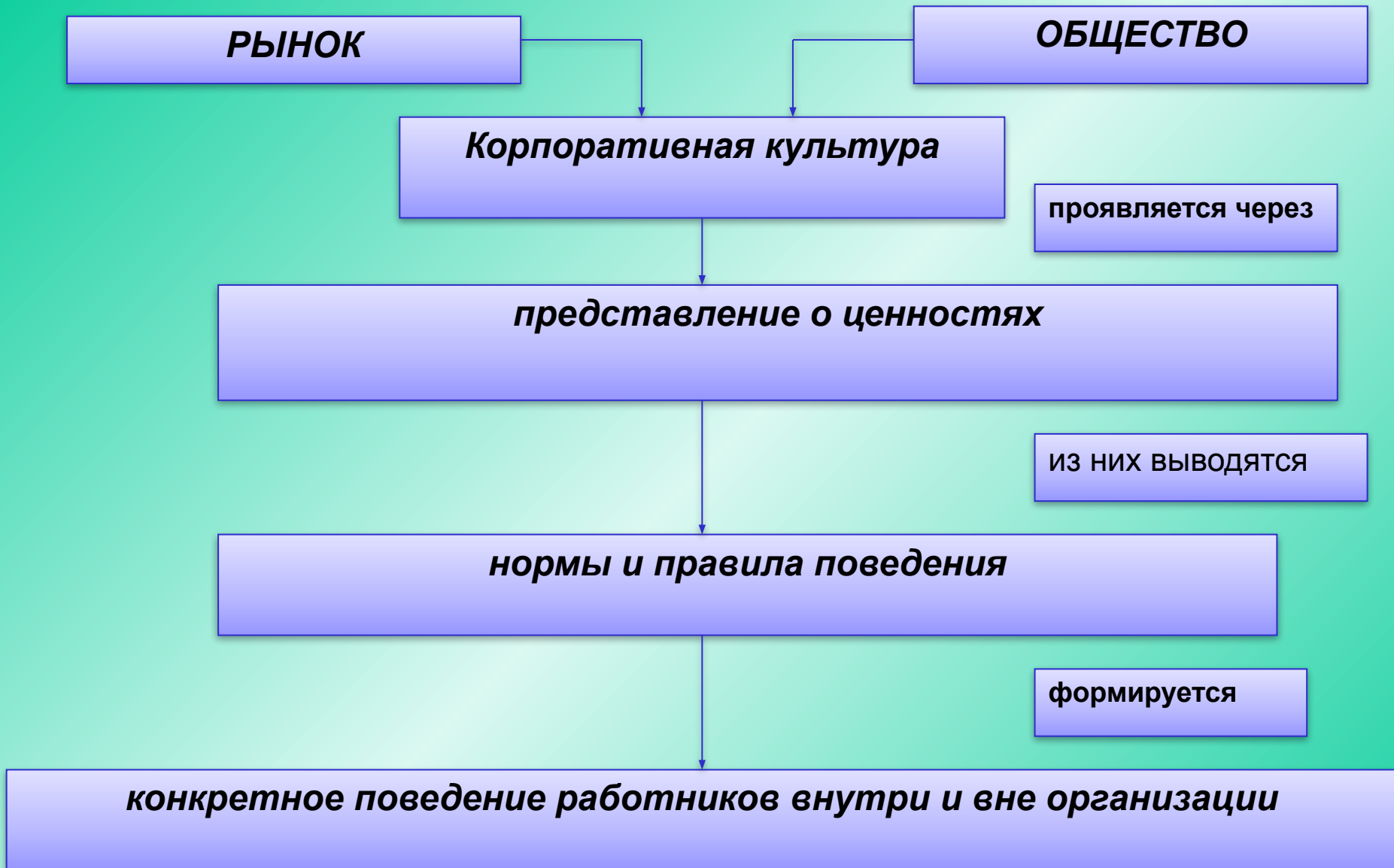
Уровни культуры

## Факторы, влияющие на формирование корпоративной культуры

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние:

- миссия и цели организации;
  - стратегия развития;
  - характер и содержание труда;
  - квалификация, образование, общий уровень культуры работников;
  - личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение.
- Кроме того, на корпоративную культуру влияет внешнее окружение:
- конкретные политические и экономические условия;
  - национальные особенности, традиции, культура;
  - классовые, этнические, расовые различия;
  - деловая среда.

<b>Чему нам следует учиться у западных специалистов</b>	<b>Чему им следует учиться у российских специалистов</b>
Ответственности	Умению решать нестандартные ситуации, рисковать
Честности	Мобильности и скорости принятия решений
Умению вести переговоры	Готовности к любому повороту событий
Минимизации влияния человеческого фактора	Умению расслабляться
Специализации	Настойчивости
Точности и исполнительности	Умению просчитывать последствия
<b>Чему нам не следует учиться у западных специалистов</b>	<b>Чему им не следует учиться у российских специалистов</b>
Предельно узкой специализации	Неорганизованности
Медлительности в принятии решений	Отношению к норме прибыли «минимум 50 % и сразу»
Минимизации интересов за рамками профессии	Нежеланию брать инициативу



**Модель формирования корпоративной культуры<sup>24</sup>**



## Семь ключей для изменения корпоративной культуры

**Понимай свою старую культуру, ибо невозможно изменить курс, не зная, где ты находишься**

**Поддерживай тех работников, которые предлагают идеи новой культуры**

**Живи сам той культурой, которую хочешь создать в организации**

**Ищи лучшую субкультуру в организации и распространяй ее**

**При изменениях рассчитывай на перспективу в 5-10 лет**

**Не атакуй культуру «в лоб». Помогай работникам найти собственные пути для выполнения задач. И лучшая культура придет**

**Не рассчитывай на чудо**

## 3-й учебный вопрос

# ФОРМИРОВАНИЕ РЕПУТАЦИИ ОРГАНИЗАЦИИ

**Репутация** организации отражает устойчивое мнение о качествах, достоинствах или недостатках организации в определенном сегменте рынка.

### Составляющие репутации организации

**Имидж организации**

- Наличие известных брендов
- Оформление мест потребления товаров
- Создание миссии организации
- Позиционирование на рынке

**Авторитет первого лица**

- Уровень менеджмента организации
- Культура общения
- Умение справляться с последствиями кризиса
- Создание условий для персонала организации

**Известность организации на рынке**

- Комбинация финансовых возможностей
- Длительное лидерство по качеству продукции
- Успешность на внутренних и внешних рынках

**Наличие организационной культуры**

- Отношение к клиентам
- Престижность как места работы
- Создание привлекательного социально-психологического климата
- Условия труда для сотрудников
- Финансовая прозрачность

**Имидж** — обобщенный образ организации в глазах целевой аудитории, вариант ее самоподачи, акцентирующий внимание на лучших качествах, повышающий авторитет в глазах потенциальных потребителей.

# Формирование имиджа организации

выбор названия организации

наличие известных брендов товаров или услуг

оформление мест потребления товаров

создание миссии организации

**Бренд товара** означает торговую марку, определенный уровень известности товара на рынке, определяющий, в числе прочего, социальный статус потребителя. Время, необходимое для возникновения бренда, существенно меняется.

При формировании репутации могут возникнуть определенные искажения репутации, или так называемые **«ловушки репутации»**.

**Ловушка** может состоять в создании обобщенного бренда продукции компании, т. е. использовании обобщенных торговых марок, при которых бренды привязываются не к конкретному товару, а к организации в целом.



*Защита репутации* осуществляется постоянно на протяжении всего времени существования организации на рынке. Организации разрабатывают стратегии предотвращения возможных искажений своей репутации, что реализуется на основе анализа состояния рынка и выявления внешних факторов, способных привести к этому.

Отслеживаются негативные публикации, направленные против организации и ее руководителей, проводится планирование действий по их нейтрализации. Применяется юридическая и инструментальная защита брендов и репутации. Для инструментальной защиты брендов применяют специальные упаковки, наклейки с голограммами.

При юридической защите репутации обращаются к нормативным актам, в соответствии с которыми (ст. 152 ГК РФ) организация вправе требовать в суде опровержения сведений, порочащих деловую репутацию, если распространитель не докажет, что они соответствуют действительности. Организация вправе также требовать возмещения убытков, причиненных распространением таких сведений.