

# Организационное поведение

Для студентов МФ МЭСИ

Подготовила Тищенко Л.И.



# Организационное поведение

- Дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом.

# Содержание курса

## Дидактические единицы по ГОС

- Тема 1. Теории поведения человека в организации
- Тема 2. Личность и организация
- Тема 3. Коммуникативное поведение в организации
- Тема 4. Мотивация и результативность организации

# Содержание курса

- Тема 5. Формирование группового поведения в организации
- Тема 6. Анализ и конструирование в организации
- Тема 7. Управление поведением организации
- Тема 8. Лидерство в организации

# Содержание курса

- Тема 9. Изменения в организации
- Тема 10. Персональное развитие в организации
- Тема 11. Управление нововведением в организации
- Тема 12. Поведенческий маркетинг
- Тема 13. Организационное поведение в системе международного бизнеса

# Введение

- Организационное поведение-

ЭТО дисциплина, которая возникла на пересечении многих дисциплин, внесших достаточный вклад в его становление: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом, физиологии труда, НОТ.

# Введение

- Компоненты дисциплины:
  - индивид
  - группа
  - организация
- Междисциплинарные связи:
  - психология
  - социальная психология
  - экономика
  - история
  - философия
  - управление персоналом
  - теория организации
  - НОТ

Manager –(англ.)-наемный профессиональный управляющий, специалист по управлению.

- Management-управление производством; совокупность принципов, методов, средств и форм для повышения эффективности производства и увеличения прибыли.  
-умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации.



# Тема .

## теории поведения человека в организации

- Управление- всеобъемлющее понятие, включающее в себя все действия и всех лиц, принимающих решения, в которые входят процессы планирования, оценки, реализации проекта и контроля.
- Термин «научное управление»- ввел в 1910 г., Луис Брайдис.
- Теория управления, как наука, возникла в конце прошлого века (1911 г, основоположник –Фредерик Тейлор.

# Теории управления

- Эволюция мысли о процессе управления

*1. Классическая школа* -Тейлор, Файоль, Урвик.  
(Основа-рационализм)

*2. Поведенческая школа(школа человеческих отношений)* -Мэйо,  
Макгрегор-  
(Влияние человеческого фактора на производительность)

*3. Школа управленческой науки* –Саймон-  
(Использование научных методов, математическое моделирование,  
системный подход к организации)

*4. Ситуационный подход в управлении* (70-е годы)-Сталкер, Томпсон-  
(Доказывает правомочность различных типов систем управления)

# Современные теории управления

Современные теории управления:

- *-теория «X» -автор Макгрегор (основа авторитарного стиля управления)*
  1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы
  2. Поэтому его нужно принуждать, контролировать, угрожать наказанием
  3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности

# Современные теории управления

## Современные теории управления

- *-теория «У» (автор Макгрегор)*

- 1. Работа для человека так же естественна, как игра*
- 2. Средний человек стремится к ответственности*
- 3. Наделен воображением и изобретательностью*
- 4. Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль*

# Современные теории управления

- Современные теории управления  
*теория «А»*: Автор ОУЧИ
- (основа американской модели управления)
  1. Малое вложение в обучение
  2. Обучение конкретным навыкам
  3. Краткосрочный трудовой найм
  4. Специализированная лестница продвижения

# Современные теории управления

- Современные теории управления

*теория «Z»*: Автор ОУЧИ

*(основа японской модели управления)*

1. Крупные вложения в обучение
  2. Общее обучение
  3. Долгосрочные наймы
  4. Неспециализированная лестница продвижения
- Групповая ориентация в работе

# Модели управления

- Авторитарный стиль руководства  
(*В основе - теория «Х»*):

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы
2. Поэтому его нужно принуждать, контролировать, угрожать наказанием
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности

# Модели управления

- Демократический стиль руководства (В основе-теория «У»):
  1. Работа для человека так же естественна, как игра
  2. Средний человек стремится к ответственности
  3. Наделен воображением и изобретательностью
  4. Человек может осуществлять самоуправление и самоконтроль



# Модели управления

- Автор ОУЧИ

*теория «А»:* (модель управления американских организаций)

1. Малое вложение в обучение
2. Обучение конкретным навыкам
3. Краткосрочный найм
4. Специализированная лестница продвижения
5. Индивидуальные рабочие задания

# Модели управления

- Автор ОУЧИ

*теория «Z»:* (основа модели японских организаций)

1. Крупные вложения в обучение
  2. Общее обучение
  3. Долгосрочные наймы
  4. Неспециализированная лестница продвижения
- Групповая ориентация в работе

## Тема Управление поведением в организации. Жизненный цикл организации

- 1.формирование(создание) организации
- 2. рост (размножение)
- 3.стабилизация(зрелость)
- 4.кризис (спад)

# Принципы формирования ОСУ

- 1.ОСУ должна отражать цели и задачи организации
- 2.Нужно предусмотреть оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками (*обеспечить творческий характер и нормальную нагрузку*)
- 3.определить **полномочия и ответственность** всех участников и установить вертикальные и горизонтальные связи
- 4.обеспечить **соответствие между функциями -обязанностями и полномочиями - ответственностью**)
- 5.Обеспечить **адекватность социально-культурной среде организации**

# Формы организационной структуры

- Линейные
- Функциональные
- Линейно-штабные
- Линейно-функциональные
- Управление через отделы
- Программно-целевые
- Матричные

# Типы структур управления

## 1. Бюрократический

- Четкое разделение труда, квалифицированные специалисты
- Иерархичность
- Наличие правил и норм
- Дух формальной обезличенности
- Найм на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками

Главные понятия - рациональность, ответственность и иерархичность

# Типы структур управления

## 2. Органический

- *Постоянное изменение лидеров в зависимости от решаемых проблем*
- *Временное закрепление работы за интегрированными проектными группами*
- *Система норм и ценностей формируется в процессе обсуждения и согласования*
- *Возможность самовыражения, саморазвития*

Находится в начальной фазе, используют компании, которые стремятся приспособиться к меняющейся среде

# Виды органических ОСУ

- **Проектные** (*временные, гибкие, экономичные, простые*- для разработки проектов в данной системе)
- **Матричные** (*на основе принципа двойного подчинения исполнителей* с целью реализации целевых программ)
- **Бригадные** (*автономные мобильные команды специализированных* и полностью ответственных за результаты)



# Система построения управленческих организаций

- 10 требований к формированию эффективных структур управления:
  1. *Сокращение размеров* подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом
  2. *Уменьшение числа* уровней управления
  3. *Групповая организация труда*
  4. *Ориентация* на текущую работу и потребителей
  5. *Создание условий для гибкой комплектации продукции*
  6. Минимизация запасов
  7. Быстрая реакция на изменения
  8. Гибко перенастраиваемое оборудование
  9. *Высокая производительность и низкие затраты*
  10. Безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем

# Принципы построения управленческих организаций

- Учитывающих «человеческий» фактор:  
*(используются в японских фирмах)*
  1. Постановка крупной цели, понятной всем
  2. Патернализм-(все – члены одной семьи)
  3. Пожизненный найм
  4. Уважение к старшему по возрасту и по должности, беспрекословное подчинение ему
  5. Отсутствие привилегий
  6. Создание атмосферы свободы дискуссий, поощрение энтузиазма, таланта, способностей

# Принципы построения управленческих организаций

## 1. Системности и комплексности

- снижение эмерджентности (несовпадения целей системы и ее частей)
- повышение синергичности
- обеспечение положительной мультипликативности
- обеспечение устойчивости
- обеспечение совместимости работы подсистем («сбыта» и «покупателя»)
- обеспечение обратных связей

# Принципы построения управленческих организаций

## 2. Правовой защищенности управленческого решения

- Все решения должны приниматься только с учетом соответствия действующим правовым актам

## 3. Оптимизации управления

- оптимизация повышает эффективность управляемой системы

## 4. Централизации управления

- цель: снижение синергии, улучшение координации, предотвращение ошибок на нижних уровнях

# Принципы построения управленческих организаций

## 5. Децентрализации управления

-освобождает сотрудников от чрезмерной опеки

## 6. Делегирования полномочий

-передача, делегирование прав и ответственности на нижние уровни управления. Правило: избегать мелкой опеки: «не сломано- не чини».

## 7. Соответствия

-выполняемая работа должна соответствовать интеллектуальным и физическим возможностям исполнителя.

## 8. Автоматического замещения отсутствующего

-замещение должно решаться на основе действующих служебных должностных инструкций.

# Принципы построения управленческих организаций

## 9. Принцип первого руководителя

-при организации выполнения важного задания контроль за ходом работ д.б. оставлен за первым руководителем

## 10. Принцип Одноразового ввода информации

-Один раз введенная в память компьютера информация может неоднократно использоваться для решения целого комплекса информационно связанных задач (банк данных)

# Принципы построения управленческих организаций

- Принцип новых задач

- применение современных систем программирования и ТСОИ позволяет решать и накапливать принципиально новые производственные и научные задачи.
- склонность к нетрадиционным методам и риску внедрения новейших технологий могут проявлять целые организации (конструкторское бюро С.П.Королева, конвейерная технология Г.Форда, персональные компьютеры «Эппл»)

# Принципы построения управленческих организаций

- Принцип повышения квалификации
- Принцип «Монтера Мечникова»:
  - любое управленческое решение д.б. обеспечено документально или материально (сначала деньги, потом- «стулья», сначала прибыль, потом- премия)
- Принцип цели
  - каждое действие должно иметь ясную и определенную цель
  - (наиболее популярный системный анализ: оценка эффектов деятельности при мин.затраченных ресурсов)
  - (Примеры правильно и неправильно поставленных целей)



# Внутрифирменное планирование

*План- официальный документ, в котором отражается*

- **прогноз** развития организации в будущем, промежуточные и конечные задачи, цели, стоящие перед ней и отдельными подразделениями;
- механизм **координации** текущей деятельности и распределения ресурсов;
- **стратегия** на случаи чрезвычайных обстоятельств

# Принципы планирования

- Ранжирование объектов по степени важности
- Сбалансированность плана
- Согласованность плана с параметрами внешней среды
- Преемственность стратегического и тактического планов
- Социальная ориентация плана (обеспечение экономической и эргономической безопасности)
- Автоматизация системы планирования
- Обеспечение обратной связи
- Экономическая обоснованность плановых показателей
- Применение к планированию научных подходов, методов
- Адаптивность к ситуации.

# Процесс разработки планов

## 1. Определение плановых заданий на основе:

- наличия ресурсов
- результатов прогноза
- целей предприятия

## 2. Установление промежуточных целей

- относительно разных групп продуктов
- относительно частных планов

# Процесс разработки планов

## 3. Составление частных планов

- *план реализации*
- *производственная программа*
- *план материально-технического снабжения*
- *финансовый план*
- *балансовый план*

# Процесс разработки планов

- 4. Увязка и оптимизация частных планов
- 5. Составление общего плана
- 6. Принятие решения:
  - передача плановых заданий всем подразделениям и сотрудникам
  - *составление бюджетов (сметные ассигнования по каждому отделу)*

# Требования к управленческим решениям

- 1.Иметь ясную цель
- 2.Быть обоснованными
- 3.Иметь адресата и сроки исполнения
- 4.быть не противоречивыми
- 5.Быть правомерными
- 6.Быть конкретными, реальными, гибкими, признаваемыми, проверяемыми, совместимыми

# Методы принятия решений

- **МЕТОД** – способ, прием:
  - неформальный (*эвристический, интуитивный, оперативный*)
  - КОЛЛЕКТИВНЫЙ (*метод «мозговой атаки», анкетирование, экспертная оценка*)
  - КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ (*линейное моделирование, программирование, вероятные и статические модели, теория игр, имитационные модели, метод экспериментального подтверждение -(не) - правильности решения*)

# Стили принятия решений

- Решение уравновешенного типа
- Импульсивное решение
- Инертное решение (*каждый шаг проверяется*)
- Рискованное решение
- Осторожное решение (*руководитель больше пугается ошибок, чем радуется успеху*)



# Российский опыт управления

- На примере ОАО «Заволжский моторный завод»
- Проблемы:
  1. Обеспечение профессионализма, основанного на высоких этических нормах на всех уровнях
  2. Внедрение методов автоматизации производственных процессов
  3. Совершенствование форм и методов управления
  4. Формирование финансовых, инвестиционных и морально-психологических норм
  5. Развитие кадрового и научного потенциала, Сохранение великих достижений национальной культуры.

# Тема . Лидерство в организации

- **Функции менеджера:**
- -планирование (*определение целей и средств достижения целей*)
- -организация *работы*(проектирование организационной структуры)
- -руководство
- -КОНТРОЛЬ (*сравнение реальных достижений с запланированными*)

# Роли менеджера и мастерство

- осуществление межличностных отношений
- информационная роль
- принятие управленческих решений
- **Мастерство управления:**
  - техническое
  - коммуникативное
  - концептуальное

# Затраты времени на различные виды управленческой деятельности

Деятельность	«Средний менеджер»	«Эффективный менеджер»
1. Традиционный менеджмент	32 %	19 %
<b>2. Взаимодействие с работниками</b>	<b>29</b>	<b>44</b>
<b>3. Управление Человеческими ресурсами</b>	<b>20</b>	<b>26</b>
4. Установление внешних связей	19	11

# Социально-экономическая эффективность работы организации

- Производительность (*эффект и эффективность*)
- Дисциплина
- Текучесть кадров
- Удовлетворенность работой

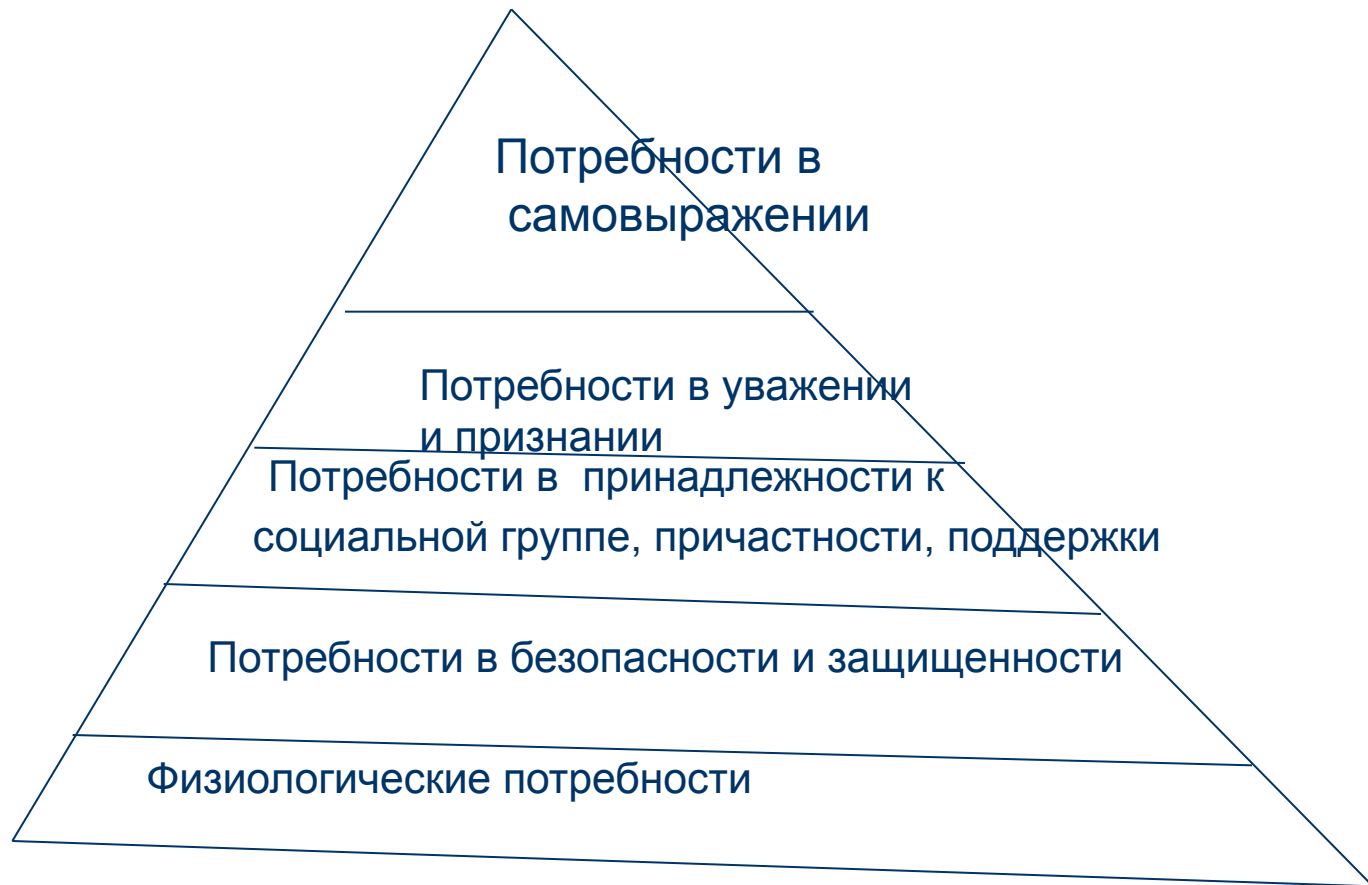
## Тема 4. Мотивация в организации

- Стремление (побуждение) удовлетворить потребность служит **МОТИВОМ** к действию.
- Побуждение – это состояние недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели (в данном случае – это удовлетворение потребности)

# Иерархия потребностей (пирамида Маслоу)

- В своей теории иерархии потребностей Абрахам Маслоу разделил потребности человека на 5 основных уровней по иерархическому принципу, который означает, что человек при удовлетворении своих потребностей движется как по лестнице, переходя от низкого уровня к более высокому.

# Пирамида МАСЛОУ





*у любого здорового человека в каждый момент есть потребность (потребности)*

- **Людам присущи 3 потребности:(Д. Мак-Клеланд)**  
1.власть 2.успех 3.причастность
- **Потребность в смысле жизни (австр. ученый Франкл)**
- Схема мотивационного процесса **(стадии):**
  - 1.Возникновение потребностей
  - 2.Поиск путей устранения
  - 3.Определение целей
  - 4.Осуществление действия
  - 5.Получение вознаграждения
  - 6.Устранение потребности (полное или частичное) или не устранение.

# Стимулирование трудовой деятельности

- Стимул – все то, что человек считает для себя ценным.
- **Стимулы труда**- любые блага (*материальные или духовные*), удовлетворяющие потребности человека, в результате трудовой деятельности.
- Система стимулов и мотивов должна опираться на нормативный базу трудовой деятельности.

# Виды потребностей

- ***Внутренние*** : чувства самоуважения. Удовлетворения от достижения результатов, ощущения значимости своего труда, роскошь «человеческого общения». Это моральные стимулы
- ***Внешние:*** заработная плата, премии, служебная карьера, похвала, льготы и поощрения. Это денежные и материально-социальные стимулы.

# Мотивация и результативность

- После удовлетворения низших потребностей (пища, жилье, одежда, неуверенность в завтрашнем дне) на смену им приходят более мощные стимулы – внутренние, которые с лихвой окупают средства, потраченные на удовлетворение низших потребностей.  
Работодателю выгодно удовлетворять низшие потребности, чтобы получить самые сильные стимулы.

# Моральные факторы мотивации

- В России – это метод личного общения  
(85 % -личная похвала. 10%- похвала перед коллегами:  
грамота, благодарность и т.д.)
  - фактор статуса (отмеченный работник как бы становится ближе к руководителю)
  - фактор команды (после похвалы появляется чувство ответственности за общий результат)
  - Фактор выделения (похвалив работника, руководитель разрушает негативные неформальные отношения)
  - Фактор целеполагания (публичная похвала показывает работникам «линию партии и правительства»)

# Основы корпоративного типа стимулирования

- Стимулируется не только профессиональная деятельность, но и организационное поведение
- Практикуется предельно дифференцированная форма оплаты труда:
  - квалификация
  - свойства объектов труда
  - применяемая техника и технология
  - индивидуальный профессионализм
  - условия труда
  - прилежание
  - сотрудничество
  - проявляемая инициатива
  - креативность, н-р, участие в коллективном творчестве
  - трудовая и технологическая дисциплина
  - стаж работы в организации

# Основные формы стимулирования

- Участие в прибыли
- Участие в собственности
- Участие в управлении

Эти формы в наибольшей степени реализуют корпоративные ценности.

Каждая из них осуществляется в совокупности с другими.

# Тема Личность и организация.

- **Темперамент**- индивидуальные особенности человека, определяющие динамику(темп, ритм, интенсивность, продолжительность) протекания его психических процессов и поведения(активность, подвижность).
- Виды темперамента: ( Гиппократ (5 век до н.э.))
  - 1.сангвинический
  - 2.флегматический
  - 3.холерический
  - 4.меланхолический
- Составные элементы личности (по Фрейдю):
  - 1.Ид («Оно»)-желания
  - 2.Эго («Я») –желания с учетом реальности
  - 3.Суперэго («Сверх-Я»)-приоритет моральным принципам



# Характер

- **Характер** (греч)- *чеканка, отпечаток.*
- Это совокупность индивидуально-своеобразных психических свойств личности в типичных условиях.
- **Характер** связан с другими сторонами личности, в частности с темпераментом и способностями. *Формируется и развивается под влиянием окружающей среды, жизненного опыта и воспитания.*

# Психические познавательные процессы

Ощущение- Восприятие -Представление  
Воображение -Мышление -Память -  
Внимание- Наблюдательность –Интеллект

- **Методы психологических исследований:**

*1.Наблюдение 2.Эксперимент 3.  
Анкетирование и тесты 4.Проективные  
методики*

*5.Подготовка к психодиагностике*

# Тема 7 Управление поведением организации

- Формальные – структурные подразделения, Имеют назначенного руководителя, структуру ролей, должностей, функций. Подчиняется функциональным целям.
- Неформальные – спонтанно (самопроизвольно) сложившаяся социальная система: *1. просоциальные(социально+), 2. асоциальные 3. антисоциальные*

# Тема . Лидерство в организации

- Лидерство-способность вести за собой людей для достижения конкретных целей.
- 1.Теории личностных качеств лидера
- 2.Поведенческие теории лидерства
- 3.Теории лидерства, основанные на ситуационном подходе
- 4.Теории харизматических качеств лидера.

# Общие черты эффективного лидера

- Честолюбие
- Энергичность
- Желание вести за собой других
- Прямота и честность
- Уверенность в себе
- Способности и знания

# Харизматические качества лидера

- Практически полная уверенность в своих суждениях и способностях
- Умение видеть перспективу лучше других
- Способность увлечь своей идеей (*убедить и переубедить*)
- Преданность идее
- Готовность рисковать
- Нетрадиционное поведение
- Умение хорошо чувствовать ситуацию и находить ресурсы, необходимые для достижения целей.

# Власть

- **Власть- способность одного человека влиять на поведение другого.**
  - Власть, основанная на страхе
  - Власть, основанная на убеждении
  - Власть, основанная на вознаграждениях
  - Власть, основанная на владении важной информацией
- **Источники власти:**
  - формальная (должность) -личностные качества
  - знания

# Тема Управление поведением организации .Корпоративная культура.

- Организационная(корпоративная) культура – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получивших выражение в заявленных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ориентации передаются через символические средства духовного и материального окружения организации



# Организационная культура (характеристика)

- **Н**аправленность действия - *(цели, задачи)*
- **С**огласованность действий - *(координация взаимодействия)*
- **У**правленческая поддержка - *(помощь подчиненным)*
- **К**онтроль - *(перечень правил и инструкций)*
- **С**истема вознаграждений - *(учет и организация поощрений)*
- **М**одели взаимодействия - *организация иерархии)*
- **Л**ичная инициатива - *(степень ответственности и свободы)*
- **С**тепень риска - *(готовность пойти на риск)*
- **И**дентичность - *(отождествление с организацией)*
- **К**онфликтность- *(готовность выразить открыто свое мнение)*

# Функции организационной культуры

- *Формирование* имиджа организации;
- *Воспитание* чувства общности всех членов организации;
- *Усиление* вовлеченности в дела организации и преданности ей;
- *Усиление* системы социальной стабильности в организации (*«социальный клей»*);
- *Формирование* и контроль поведения и восприятия сотрудников.

# Поддержание организационной культуры

- Отбор персонала;
- Деятельность высшего руководящего звена;
- Социализация сотрудников (адаптация)

Как сотрудники познают организационную культуру:

- *-истории и легенды;*
- *-ритуалы;*
- *-символы могущества компании;*
- *-язык (общая терминология)*
- *-символический менеджмент.*

# Создание корпоративной культуры

- **Миссия** –это предназначение организации, ее основная функция в обществе, ее роль на конкретном рынке или направлении.
- **Корпоративный кодекс**- документ, описывающий правила ведения дел и взаимоотношений в организации. Он задает ценности и образцы поведения для всех, а также запреты и неприемлемые образцы поведения, порядок урегулирования споров и т.д.