

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 %
2. Взаимодействие с работниками	29	44
3. Управление Человеческими ресурсами	20	26
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 выражать 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.