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 «Х» -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 переналаживаемое оборудование
9. *Высокая производительность и низкие затраты*
10. Безпречное 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.Пожизненый 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. ***Децентрализаци 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 коплекса 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)

- **Людям 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 Фрейду):*

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)

- Направленность действия -*(цели, задачи)*
- Согласованность действий - (координация взаимодействия)
- Управленческая поддержка -*(помощь подчиненным*)
- Контроль - (перечень правил и инструкций)
- Система вознаграждений -*(учет и организация поощрений*)
- Модели взаимодействия - *организация иерархии*)
- Личная инициатива - *(степень ответственности и свободы)*
- Степень риска -(*готовность пойти на риск)*
- Идентичность - *(отождествление с организацией)*
- Конфликтность- (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.