



# **Организационное поведение**

# Организационное поведение

1

• образует  
социально-психологическую среду, в которой функционируют индивиды, группы, подразделения, организации, фирмы, предприятия, общественные организации, научные организации

2

• анализ поведения индивидуумов, групп, команд (внутренняя среда), проведение исследований с целью

3

понять и предсказать поведение, усовершенствовать индивидуальное



- 
- Центральные вопросы ОП
    - Способности и личностные качества работников
    - Удовлетворённость и отношение к труду
    - Мотивация
    - Взаимодействие и принятие решений в командах
    - Лидерство и власть
    - Конфликты и переговоры
    - Управление изменениями в организации и её развитие

- 
- Организационные параметры
    - структура организации, её стратегия, численность персонала, тип и уровень культуры, жизненные циклы продукции и организации
    - глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, кросскультурные различия, этика бизнеса и окружающая среда

# Социокультурный фон

\*

\*

\*

\*

\*



# Эффективная организация



Прямые факторы внешней среды

- непосредственно влияют на операционную деятельность организации

Косвенные факторы внешней среды

- не всегда оказывают прямое и немедленное воздействие на организацию, но всё же влияют на её операционную деятельность



# Эффективность в организационном заседании

- 
- Источники эффективности
    - Общая организационная эффективность
    - Индивидуальная эффективность
    - Групповая эффективность

# Развитие науки об организационном поведении

Конец XIX века

- 1879 год В. Вундт – была открыта первая экспериментально-психологическая лаборатория
- 1920-30-е годы Э. Мейо – эксперименты в области совершенствования условий труда и их влияния на производительность

Начало 1960-х годов

- Появление термина «организационное поведение»

# Роль и место организационного поведения в менеджменте

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

поведение  
индивидуумов как  
членов организации

поведение групп,  
команд и других  
организованных  
группировок,  
характеризующихся  
общением "лицом к  
лицу"

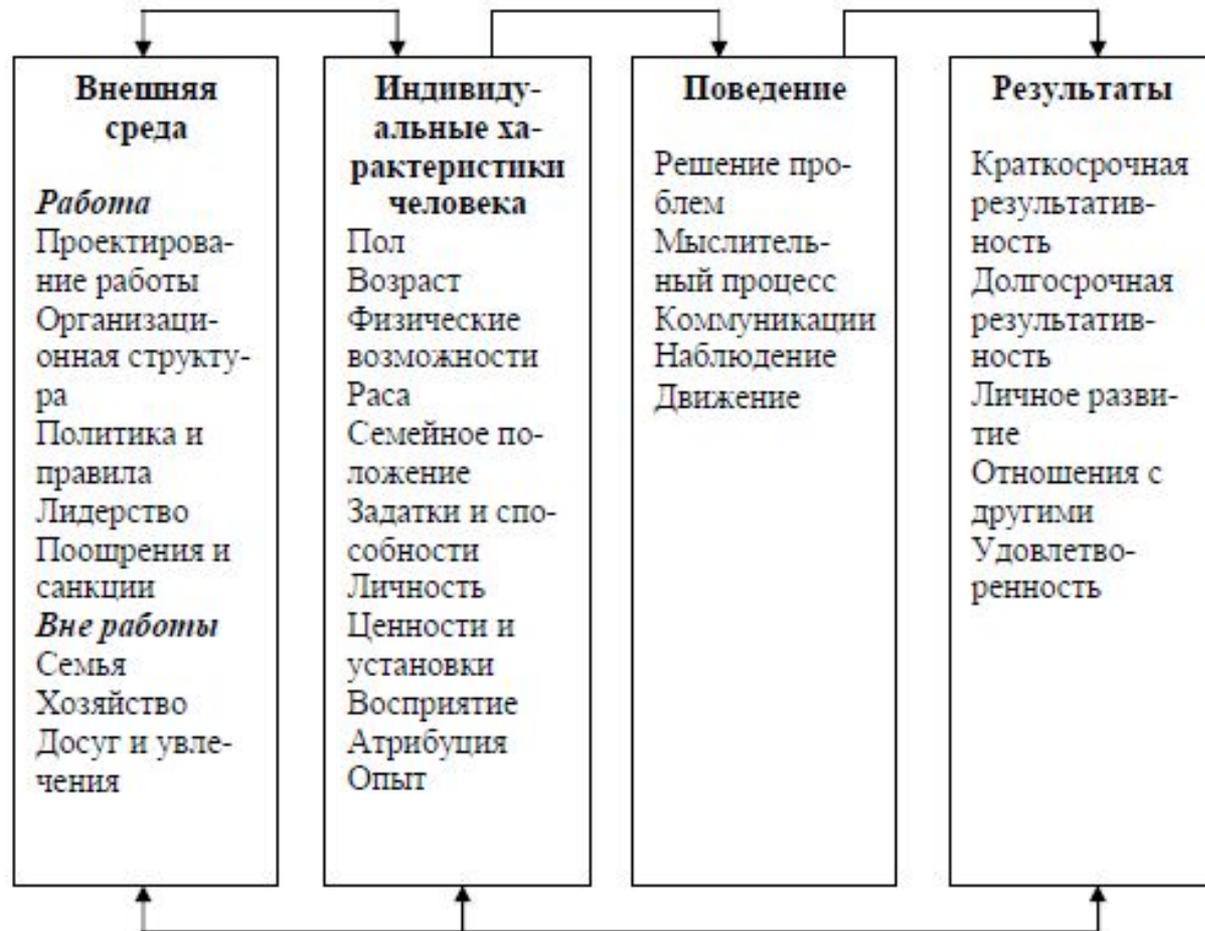
поведение  
организационных  
единиц таких, как  
отделы, департаменты,  
фирмы или крупные  
концерны

поведение  
взаимосвязанной  
группы организаций

поведение  
организаций во  
внешней среде

# Управление индивидуальным поведением

## Структура процесса индивидуального поведения в организации



# Мотивация

Мотивация

- процесс побуждения человека к определенному поведению

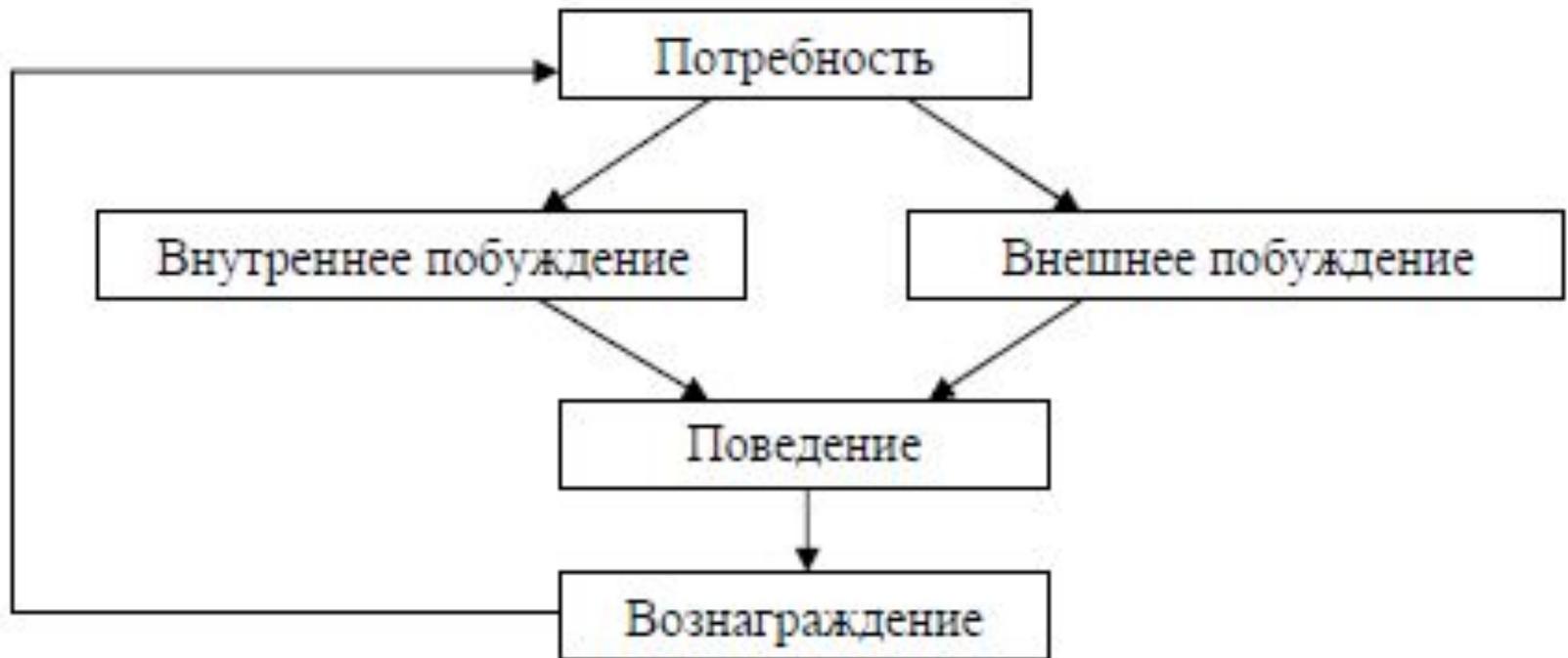
Трудовая мотивация

- процесс согласования целей компании и целей работника для наиболее полного удовлетворения их потребностей, который выстраивают менеджеры компании

Мотив поведения

- субъективное понимание личностью цели и возможного способа удовлетворения потребности, внутреннее объяснение желания действовать определенным образом

# Модель мотивационного процесса



# Классификация теорий мотивации

- Теории мотивации
  - **Содержательные теории** фокусируются преимущественно на потребностях человека (сущности мотивации)
  - **Процессуальные теории** сосредоточиваются на изучении мышления или познавательных процессов, влияющих на поведение людей
  - **Теории подкрепления** акцентируют внимание на средствах, позволяющих обучить работников желаемым типам поведения

# Теории поведения человека в организации

- 1) Когнитивный подход

*целенаправление → оценка среды → выбор поведения → поведенческий акт*

- 2) Бихевиористский подход

*средовой стимул → поведенческая программа → поведенческий акт*

- 3) Синтетический подход

*стимул → поведенческие реакции → ответные последствия → анализ последствий → выбор эффективных форм поведения*

# Управление группами (командами)

## Группа

- объединение людей, которые работают вместе для достижения определенных целей

## Большая группа

- значительная по размерам и сложно организованная общность людей, вовлеченных в ту или иную социальную деятельность (например, коллектив института, производственного цеха, крупной или средней фирмы)

## Малая группа

- относительно небольшое число непосредственно контактирующих индивидов, объединенных общими целями или задачами

# Нормы группы

- Первая совокупность
  - непосредственное выполнение работы
  - качество работы
- Вторая совокупность
  - внешние факторы
- Третья совокупность
  - нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы

# Различия между группами и командами

Группа	Команда
Имеет назначаемого сильного лидера	Роль лидера переходит от одного члена к другому
Индивидуальная подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)
Цель – та же, что и у организации	Специфическое видение или цель
На выходе – продукты индивидуального труда	На выходе – продукты коллективного труда
Эффективность измеряется косвенно в виде влияния на бизнес (финансовые показатели, например)	Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	Совместное общение, принятие решений и рабочие задания

# Модель эффективности командного труда



# Принятие решений в группах

- решение принимается при отсутствии ответной реакции группы на предложения, практически без обсуждения;
- лидер принимает решение за всю группу (правило старшинства);
- два или три человека доминируют и направляют группу на принятие определенного решения (правило меньшинства);
- проводится голосование и принимается решение, поддержанное большинством (правило большинства); в процессе голосования создаются коалиции, проигравшие считают, что их мнением пренебрегли;
- достигается консенсус при принятии решения: в результате обсуждения большинство участников группы одобряют решение, остальные согласны его поддержать; те, кто мог бы препятствовать принятию решения, знают, что их услышали и они повлияли на исход событий;
- решение принимается на основе единодушия: у всех членов группы существует согласие по поводу необходимых действий.

# Управление организациями

- показатели эффективности работы организации
  - Производительность
  - Дисциплина
  - Текучесть кадров
  - Удовлетворенность работой



# Типы организационных культур

## Типология культур Акоффа

	<i>Низкая степень привлечения работников к установлению целей</i>	<i>Высокая степень привлечения работников к установлению целей</i>
<i>Низкая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей</i>	<b>Корпоративный тип культуры</b> Отношения автократии - традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой	<b>Консультативный тип культуры</b> Отношения "доктор - пациент" - институты социальных и других услуг, лечебные и учебные заведения
<i>Высокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей</i>	<b>"Партизанский" тип культуры</b> Отношения автономии - кооперативы, творческие союзы, клубы	<b>Предпринимательский тип культуры</b> Отношения демократии - группы и организации, управляемые по "целям" или по "результатам", компании со структурой "перевернутой пирамиды"

# Типология Р.Дафта

*Четыре типа корпоративных культур*

		Требования внешней среды	
		Гибкость	Стабильность
Стратегический фокус	Внешний	Адаптивная культура	Культура, ориентированная на результат
	Внутренний	Семейная культура	Стабильная культура

# Управление организационной культурой

Внимание к экономическим результатам

	Низкое	Высокое
Высокое	В. Хорошо для краткосрочных результатов, но устойчиво ли подобное состояние?	Г. Высокие результаты и воодушевление. Устойчивый успех благодаря эффективной культуре
Низкое	А. Можно выйти из кризиса. Мало внимания к результатам и ценностям	Б. Сильная культура хороша для морали, но чего могут добиться менеджеры без достижения экономических результатов?