

Организационное поведение

Материалы к учебному курсу

Тема :Методологические и
теоретические основы
организационного поведения.

План лекции:

- 1. История становления организационного поведения.
- 2. Понятие и направления развития организационного поведения
- 3. Сущность термина «поведение»

1 вопрос : История становления организационного поведения.

- Термин «Организационное поведение» как новая научная дисциплина возник в 50 годы 20 века.
- Термин «Организационное поведение» надо понимать в 3-х аспектах:
- Научное направление,
- Учебная дисциплина для студентов,
- Производственная практика

Организационное поведение как практика

- В 21 веке акцент в поведении работников в организации сместился с исполнительской дисциплины на предпринимательскую активность и конкурентно способность.
- Появился новый тип организационного контракта – коммерческое партнёрство.
- Он означал ,что стороны (организация и работник) обязуются сотрудничать, пока это выгодно каждой стороне
- От работника требовалась максимальная отдача сил творчество, инициатива
- Организация обязуется создавать условия для творчества: учить, платить по результатам труда, проявлять социальную заботу - лечить работника и членов его семьи и др.
- Примут на работу только тех ,кто отвечает этим требованиям.

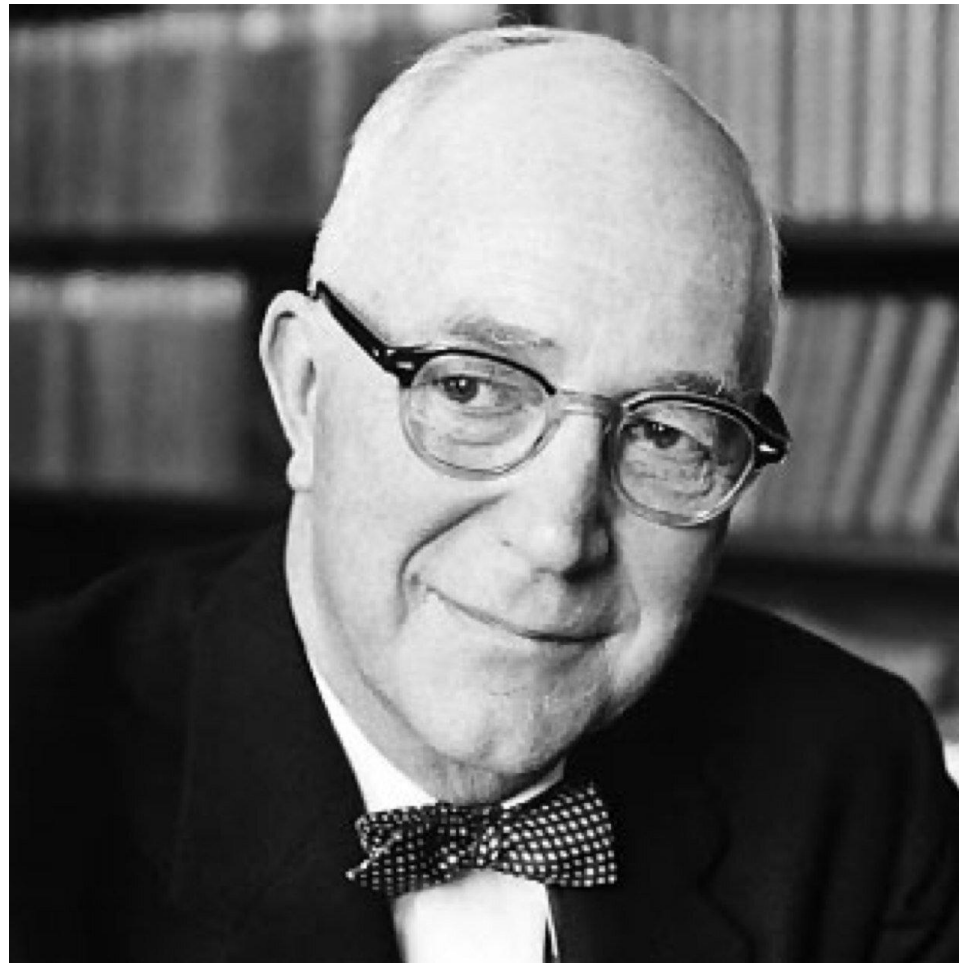
Организационное поведение как учебная дисциплина.

- Обусловлена потребностями производственной практики.
- Между предприятиями усиливается конкурентная борьба , порождённая рыночными отношениями , которые сопровождаются экономическими и финансовыми кризисами , приводящими к гибели предприятий.
- В конкурентной борьбе выживают сильнейшие . Сила предприятий зависит не только от материальных и финансовых активов , но и от правильного поведения работников.

Учебная дисциплина «Организационное поведение».

- Учебная дисциплина «Организационное поведение» берёт начало с отчёта американских специалистов по управлению **Р.Гордона и Д. Хауелома**, которые в 1959 году опубликовали результаты своих исследований, посвященных воспитанию продуктивного поведения работников на предприятиях и готовности к такому делу менеджеров.
- Для этого они проанкетировали студентов и преподавателей бизнес - школ.

Р.Гордон



Д. Хауэллом



Выводы по результатам исследований

- Работников организаций конкурентному поведению на рабочем месте надо специально учить.
- Менеджеры по персоналу затрудняются это делать. Они к этому не готовы.
- В учебных заведениях преподавание таких дисциплин как «Управление» «Психология бизнеса» не в полной мере отражает потребности руководителей.
- В подготовке студентов нужна ещё одна дисциплина, которую назвали **«Организационное поведение»**

Первый учебник по организационному поведению за рубежом.

- В США в 1973 году появился первый учебник по организационному поведению.
- Его написал **Фред Лютенс**.
- В России он был переведён на русский язык в 1999 году. Первые студенты вашей специальности обучались по переводному американскому учебнику. Этот учебник выдержал в России 7 изданий.
- Фред Лютенс определил «Организационное поведение» как науку, практику и учебную дисциплину об
- **1) описании, 2) объяснении, 3) предсказании и 4) управлении человеческим поведением в организации.**

Фред Лютенс



Первый учебник по организационному поведению, написанный в России.

- В России преподавание организационного поведения началось с 1995 года , когда были созданы образовательные стандарты.
- Отечественные учебники появились в середине 90-х годов.
- Первый учебник был написан Ю.Д.Красовским.
- Он показал каким должно быть поведение руководителей и работников организаций в трудовом процессе.
- Он раскрыл принципиально новый отечественный подход к обучению российских кадровых менеджеров.

Ю.Д.Красовский - автор первого
учебника в России по
оргповедению



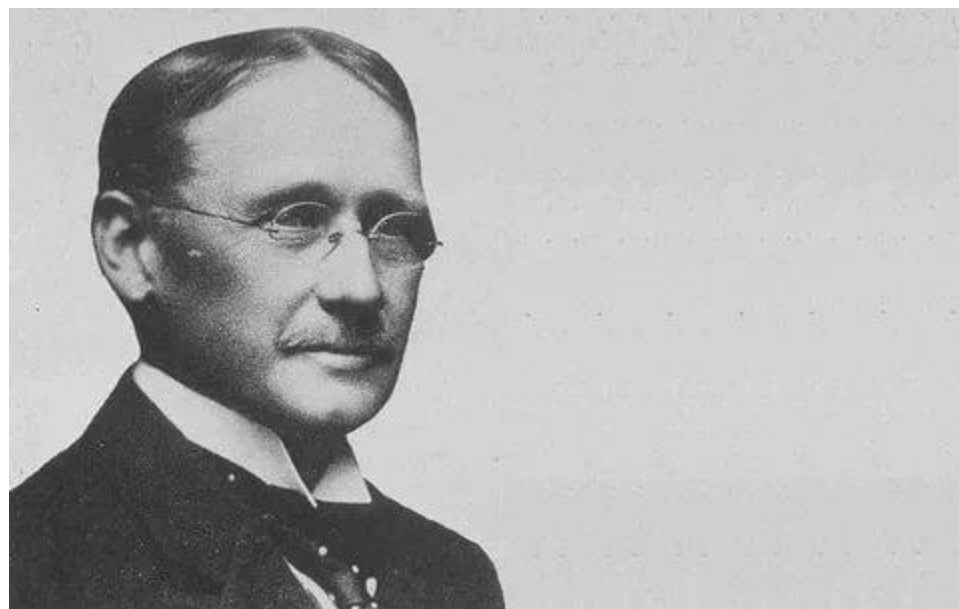
Организационное поведение как новое научное направление.

- Чтобы удовлетворить потребности практики (производственной и образовательной) потребовалось новое научное направление, которое тоже получило название «Организационное поведение»
- Разработка этого научного направления началась в 50-е годы в США.
- **Предметом изучения** выступила взаимосвязь системы управления персоналом и разработки результативных методов поведения работников в условиях конкурентной среды.

Теоретические основы организационного поведения как научного направления

- Основными подходами в исследовании организационного поведения являются:
- 1. прагматический,
- 2 .культурологический,
- 3. институциональный.
- (институционализм - экономическое учение о принятии и направленности экономических решений и их эффективности.)
- Любая научная концепция не рождается на пустом месте. Любая концепция имеет свой фундамент. Он представляет собой более ранних научных знаний

Фредерик Уильям Тейлор



2 вопрос: Понятие и основные направления исследования организационного поведения

- **Парадигма** (совокупность идей и теорий) организационного поведения представляет собой комбинацию двух традиционных наук в школах бизнеса.
- 1. «школа управления» (менеджмента)
- 2. «человеческих отношений» (психологии)

Научный менеджмент как теоретическая основа организационного поведения

- Описывает работу ряда менеджеров , консультантов и исследователей: Ф. Тейлора , А. Файоля , Г. Форда.
- Их идеи были популярны в первые десятилетия прошлого столетия.
- **Научный менеджмент сосредоточен на производительности труда отдельного рабочего.**
- Но по мере того как общество в 19 веке становилось всё более индустриальным повышать производительность труда становилось всё труднее.

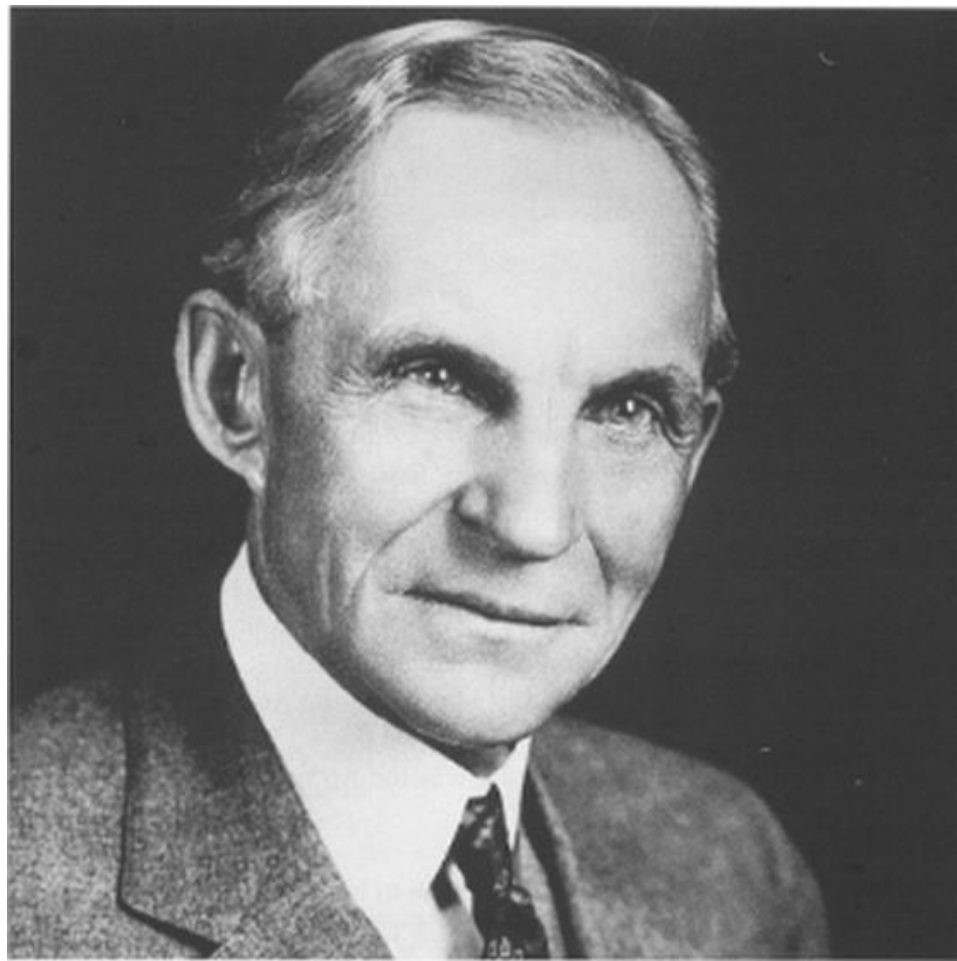
Вклад Ф.Тейлора в разработку основ организационного поведения.

- Американский инженер-механик **Ф.У. Тейлор (1856-1915)** выдвинул идею: **проблема успешного производства связана с недостатком практики управления.**
- **Предмет его исследования**– положение рабочего в системе машинного производства.
- В основе философии Тейлора лежало положение о том ,что управленческие решения нужно принимать на основе научного анализа и фактов, а не на основе догадок.
- Он проводил эксперименты по организации труда, а отсюда и поведения работников, через рациональную организацию рабочего места и времени, Он искал оптимальную нагрузку на работника, изобрёл конвейер, с тем, чтобы не было вынужденных простоев.

Фредерик Тейлор



Г. Форд



Вклад Ф.Тейлора в разработку основ организационного поведения.

- При этом он требовал от менеджеров уважительного отношения к человеку труда.
- Он впервые предложил разъяснить работнику, что размер оплаты его труда зависит от результатов его труда.
- Он впервые ввёл понятие норма труда и искал её оптимальную величину.
- Тейлор впервые в мире предложил оплачивать выше нормы тем работникам, которые перевыполняют норму труда.
- Его идеи были популярны в индустриальных **экономиках в 1920-30 годах**. Эти производства процветали за счет эффективного поведения работников.

Вклад в разработку организационного поведения А. Файоля:

- Анри Файоль (1841-1925) французский горный инженер.
- Он –основатель административного менеджмента.
- Он заново оживил горную компанию, которая находилась на грани краха и обеспечил ей финансовый успех
- Файоль первым признал, что преуспевающие менеджеры должны знать **основные функции управления; 1) планирование, 2)организацию, 3) Командование(руководство), 4)координацию, 5.) контроль.**

Анри Файоль



Вклад в разработку организационного поведения М.Вебера.

- **Макс Вебер**- основатель **бюрократического менеджмента** . Он немецкий социолог и историк.(1864-1920).
- Он отметил, что управление во многих европейских организациях в 19 веке имело **личностную основу**.
- Работники проявляли больше лояльности к отдельным управляющим , а не к **миссии организации**.
- В результате этого ресурсы использовались по **желанию отдельных управляющих ,а не в соответствии с целями организации**

Макс Вебер



Вебер Макс
(1864-1920)

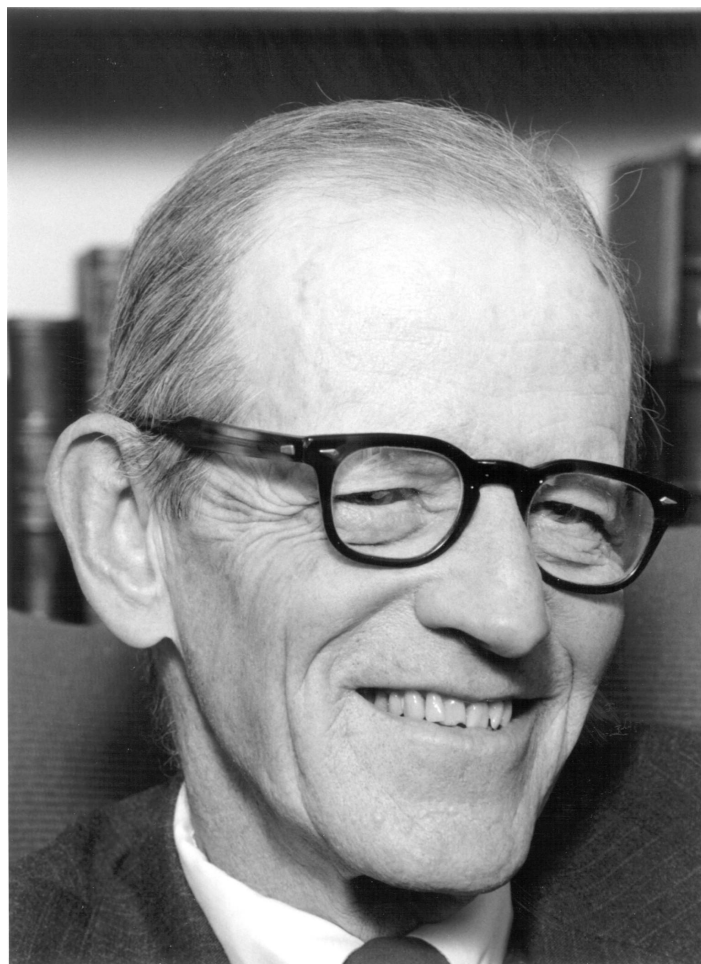
Вклад в разработку идеи организационного поведения М. Вебера.

- **М.Вебер** предложил , чтобы предотвратить дисфункциональные последствия, нужна **система управления , которая бы основывалась на обезличенном и рациональном поведении.**
- Он предложил :
- 1. Установить иерархию должностных отношений.
- 2.Написать правила и процедуры рабочего поведения единые для всех.
- 3.Ввёл чёткое разделение труда.

Вклад в разработку организационного поведения Элтона Мэйо.

- **Элтон Мэйо** (1880-1949) – американский профессор, основатель «Школы человеческих отношений»
- Эта теория возникла в 20-30 годы 20 века.
- В основе этих открытий лежали эксперименты в городе Хотторне на заводах фирмы «Вестингауз Электрик».
- В центр внимания учёных поставлена **личность работника работающего в группе.**
- Здесь пытались доказать , что **внимание к работающему человеку , его проблемам, может повысить производительность труда, работающего в группе.**

Элтон Мейо



Вклад в разработку идей организационного поведения Элтона Мэйо.

- В цехах работали девушки эмигрантки , отягчённые материальными проблемами.
- Была поставлена цель- выяснить как влияет атмосфера рабочих мест на труд.
- Условия труда изменили к лучшему.
- Производительность труда выросла и стабилизировалась.
- Менеджеры проявляли интерес к судьбам работниц.
- В результате общения сформировались неформальные группы ,которые переросли в команды.

Вклад в разработку идей организационного поведения Элтона Мэйо.

- Появились лидеры , которые стали осуществлять контроль за соблюдением норм трудового поведения.
- Таким образом социальные нормы стали выполнять функции контроля производства.
- Выводы по Хотторнским экспериментам :
- 1.определено влияние социальных норм поведения на производительность труда.
- 2.выявлена роль социальных стимулов в поведении членов организации.
- 3.выявлен приоритет групповых факторов над личностными.
- 3.выявлено неформальное лидерство.

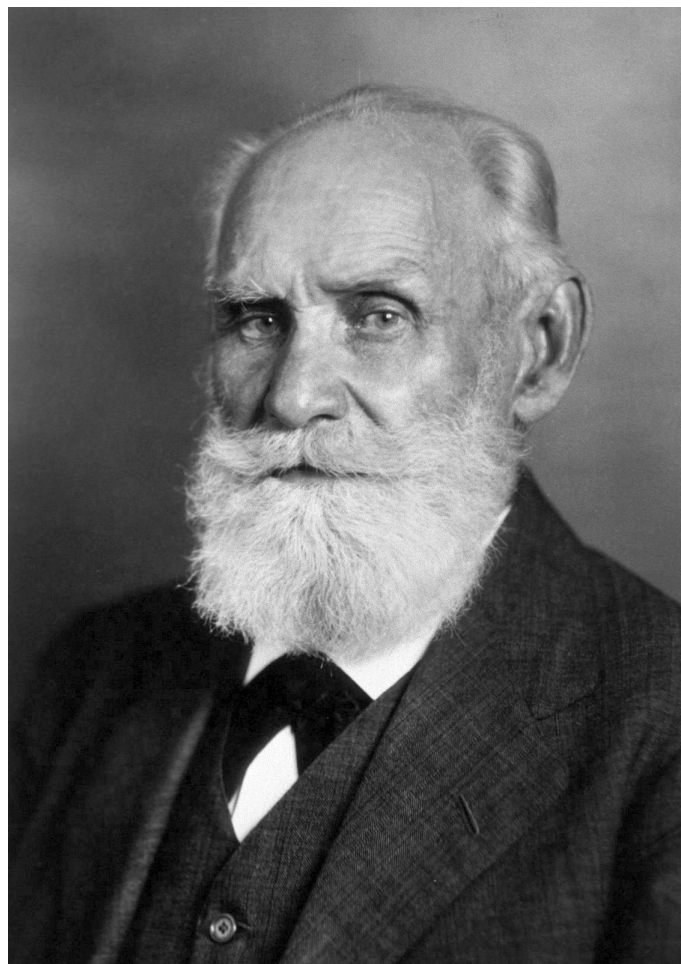
Современные проблемы разработки идей организационного поведения

- Тенденция разработки этого научного направления не только не ослабла ,но и активизировалась.
- Сейчас разрабатываются идеи:
 - -партнёрства и командной работы.
 - -проблемы самоконтроля,
 - -удовлетворение потребностей работника более высокого порядка.
 - -условия самореализации,
 - -повышение качества трудовой жизни, и др.

3 Вопрос : Сущность термина «поведение»

- Проблема поведения как особой формы активности организма ,осваивающего среду, была открыта в России И.П. Павловым.
- Он ввёл термин «Поведение» с помощью которого стало возможным отражать сферу отношений в процессе взаимодействия отдельного целостного организма со средой.
- В 1929 году, в США , на 9 международном психологическом конгрессе была устроена бурная овация И.П.Павлову за его доклад.

Иван Петрович Павлова



Сущность термина «поведение»:

- Организационное поведение в процессе труда и производства рассматривается в 3-х аспектах:
- -поведение всей организации,
- -поведение групп людей(бригад, цехов, участков, команд, смен ит.д.).
- -поведение индивида , отдельного работника.

Формула поведения:

- Учёными условно выведена формула поведения:
- $P = F(I, E)$ где:
- P - поведение , функция природных свойств личности , обусловленная внешним окружением в результате социализации.
- I -особенности индивида , его природные свойства и характеристики.
- E -среда окружающая индивида . Это те организации , где происходит процесс социализации.

Особенности поведения:

- Поведение имеет свои особенности:
 - Причинность,
 - Целенаправленность,
 - Мотивированность
-
- Поведение имеет **свои причины** . Это означает , что любое поведение определяется теми событиями , которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления.

Особенности поведения:

- **Поведение целенаправленно** -это означает , что любое поведение определяется целью , для достижения которой индивид совершает определённого вида действия.
- **Поведение мотивированно** -это значит что в любом поведении есть мотив , определяющий именно данную форму его проявления. Во всём нужно искать мотив.
- **Характеристики поведения ,которые можно наблюдать, измеримы.** (Насколько быстро мы говорим, выполняем работу, усидчивы)

Особенности поведения:

- **Виртуальное поведение** существует в зазоре между подлинным и неподлинным.
- Закон виртуального поведения - закон иллюзий.
- Для поддержания конкурентно способности организации целесообразно периодически проводить изучение положения дел в ней, для выявления соответствия **поведения индивидов , групп, организации в целом, поставленным целям.**

Типология поведения людей:

Критерии типологии	Виды поведения
Природа поведенческой активности	Биологическое психологическое, эмоциональное, рациональное, социальное.
Наличие цели	Целесообразное, мотивированное, немотивированное, хаотичное, спонтанное.
Социальный масштаб цели поведения	Ориентированное на личные цели , цели группы, цели организации, цели общества и др.
Число индивидов , образующих субъект поведения	Индивидуальное, групповое, коллективное.

Типология поведения людей:

Критерии типологии	Виды поведения
Соответствие групповым нормам и ожиданиям	Ролевое, девиантное.
Соответствие нормам морали	Нравственное ,безнравственное, аморальное
Взаимодействие с социальной средой.	Реактивное(конформное), активное, конфликтное, компромиссное , уклоняющееся, Конструктивное, кооперированное.
Соответствие закону	Деликвентное (отклоняющееся), криминальное, законопослушное.

Типология поведения людей:

Критерии типологии	Виды поведения
Связь с социальными институтами и группами	Политическое, экономическое, трудовое, организационное, религиозное, демографическое, рекреационное.
Соответствие интересам общества	Социально ответственное, эгоцентричное
Связь с традицией	Стандартное, инновационное, ритуальное.
Соответствие официально установленным правилам взаимодействия	Формальное(официальное), неформальное (неофициальное). и задачам группы (организации)
Соответствие целям и задачам группы (организации)	Функциональное , дисфункциональное

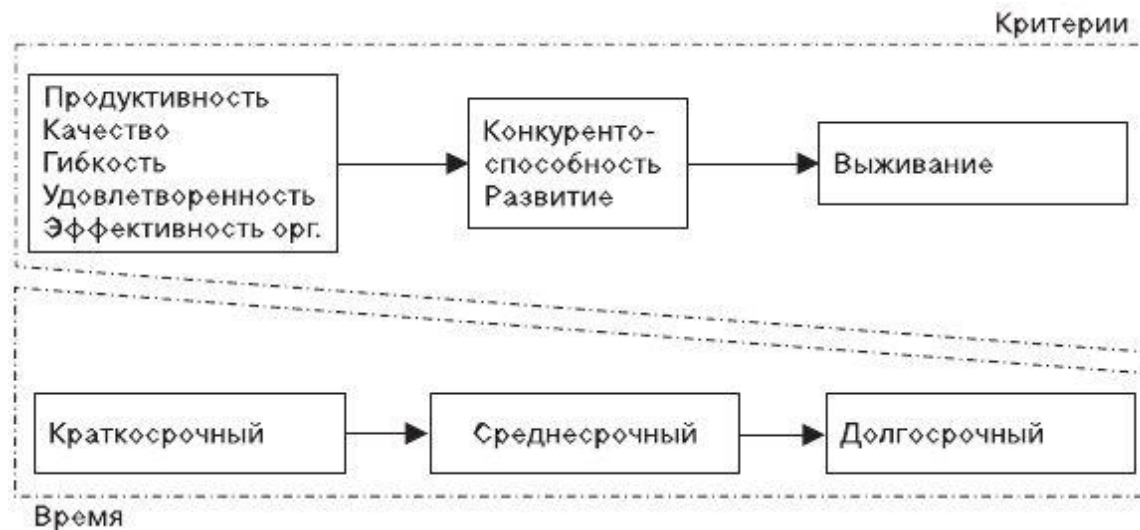
Типология поведения людей:

Критерии типологии	Виды поведения
Степень осознанности	Осознаваемое , неосознаваемое
Подверженность эмоциям	Эмоциональное , рациональное

Эффективность поведения в организации.

- **Поведение организации** должно быть **эффективным**. При рассмотрении эффективности будем исходить из того факта, что основная задача менеджмента организации — дать возможность этой организации **существовать на рынке продолжительный период времени..**

Временная модель эффективности



Эффективность поведения организации

- В контексте ОП эффективность определяется как оптимальное соотношение производительности труда, удовлетворенности работников, конкурентоспособности организации и развития и определяется рядом критериев: краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными.
- *Краткосрочные критерии эффективности* – критерии, оценивающие положение дел в организации за короткий промежуток времени. К ним относятся: продуктивность, качество, гибкость, удовлетворенность

Эффективность поведения организации

- **Продуктивность** – способность организации обеспечить необходимое количество и качество продукции в соответствии с требованиями внешней среды.
- **Качество как** критерий эффективности означает удовлетворение запросов покупателей и клиентов в части функционирования изделия и предоставления услуг, показатели оценки исходят от самих покупателей. Например, количество возвратов продукции, жалоб клиентов.

Эффективность поведения организации

- *Гибкость* – способность организации перераспределять ресурсы с одного вида деятельности на другой для выпуска новых продуктов. Это означает способность реагировать на изменения со стороны ОП покупателей, конкурентов, законодательства. Уметь адаптировать методы и средства в части планирования, руководства и контроля с учетом таких изменений. Например, учитывать межотраслевую конкуренцию.

Эффективность поведения организации

- *Удовлетворенность* — чувство удовлетворения у работников от выполненной работы, осознания своей роли в организации, своего места в организации как комфортного и удовлетворяющего их запросы.

Эффективность поведения организации

- Критерии взаимосвязаны: можно авторитарными методами повысить производительность труда, но показатель удовлетворенности снизится, что приведет в целом к снижению общей эффективности управленческой деятельности в организации.
- **Среднесрочные критерии** эффективности отражают более продолжительный временной горизонт по сравнению с краткосрочными. К ним относятся *конкурентоспособность и развитие*.

Эффективность поведения организации

- **Конкурентоспособность** – положение организации в отрасли, занимаемая доля рынка по выпускаемой продукции, отношения конкурентов в борьбе за покупателей.
- **Развитие** – инвестирование организацией средств таким образом, чтобы укрепить будущий спрос внешней среды как залог ее выживания.
- **Долгосрочный критерий эффективности деятельности организации** – способность организации сохранять свое положение внутри среды, т. е. ее выживание.

Источники повышения эффективности организации



Источники повышения эффективности организации

- Источники *организационной эффективности* представляют собой сложное взаимодействие индивидуальной и групповой эффективности с учетом синергетического эффекта. Кроме того, на организационную эффективность оказывают воздействие внешние условия существования организации (состояние экономики, конъюнктура рынка, отношения с партнерами и пр.); используемые технологии и уровень технического оснащения организации.

Источники повышения эффективности организации

- **Индивидуальная эффективность** – результат выполнения работником поставленных задач с учетом затрат на их реализацию. На индивидуальную эффективность влияют: **квалификация специалиста, его способности, умение, навыки самоорганизованности, степень его заинтересованности в работе (уровень мотивированности);** отношения, которые существуют в организации, стрессовые нагрузки, возникающие при выполнении заданий.

Источники повышения эффективности организации

- *Групповая эффективность* представляет собой результат совместной деятельности по достижению поставленных целей. При правильной организации совместной деятельности возможно достичь значительного превышения простого сложения возможностей отдельных участников коллективного процесса – эффекта синергии.