

Организационное поведение

Организационное поведение – это исследование поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний. Исследования организационного поведения позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Различают 3 уровня организационного поведения:

1. поведение индивида и межличностное взаимодействие в организации;
2. поведение групп и межгрупповое взаимодействие в организации;
3. поведение организационной системы в целом, ее взаимоотношения с клиентами, партнерами.

Организационное поведение - процесс двойственный:



Руководители любой организации (коммерческой, государственной) постоянно вынуждены решать одну и ту же проблему: как отладить систему управления, чтобы обеспечивать сотрудничество работников в организации и преодолевать их возможные конфронтации в организационной среде.

Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил по четырем направлениям:

1. люди,
2. организационные структуры,
3. технологии,
4. внешняя среда, в которой действует данная организация.

Составляющие организационного поведения:



Базисные концепции и подходы

Организационное поведение основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций.

Организационное поведение в системе наук



Основное противоречие организационного поведения



Степень разрешимости конфликта «конфронтация - сотрудничество» является главным показателем того, насколько успешно осуществляется организационное управление. Высшими профессиональными достижениями руководителей становятся эффекты сотрудничества, а показателями их непрофессионализма оказываются множественные конфронтации.

Теоретические подходы к поведению человека в организации

Организационное поведение основывается на теоретических подходах к поведению человека.

Ориентация на человеческие ресурсы (поддерживающий подход)

Подход предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности. Задача менеджмента состоит в:

- обеспечении возможностей совершенствования навыков работников;
- повышении чувства ответственности работников;
- создании атмосферы, благоприятствующей увеличению вклада работников в достижение целей организации.

Поддерживающий подход предполагает переключение основного внимания менеджера с контроля над работниками на активную поддержку их роста и показателей работы.

Ситуационный подход

Тщательный анализ ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и

определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы организационного поведения. Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования.

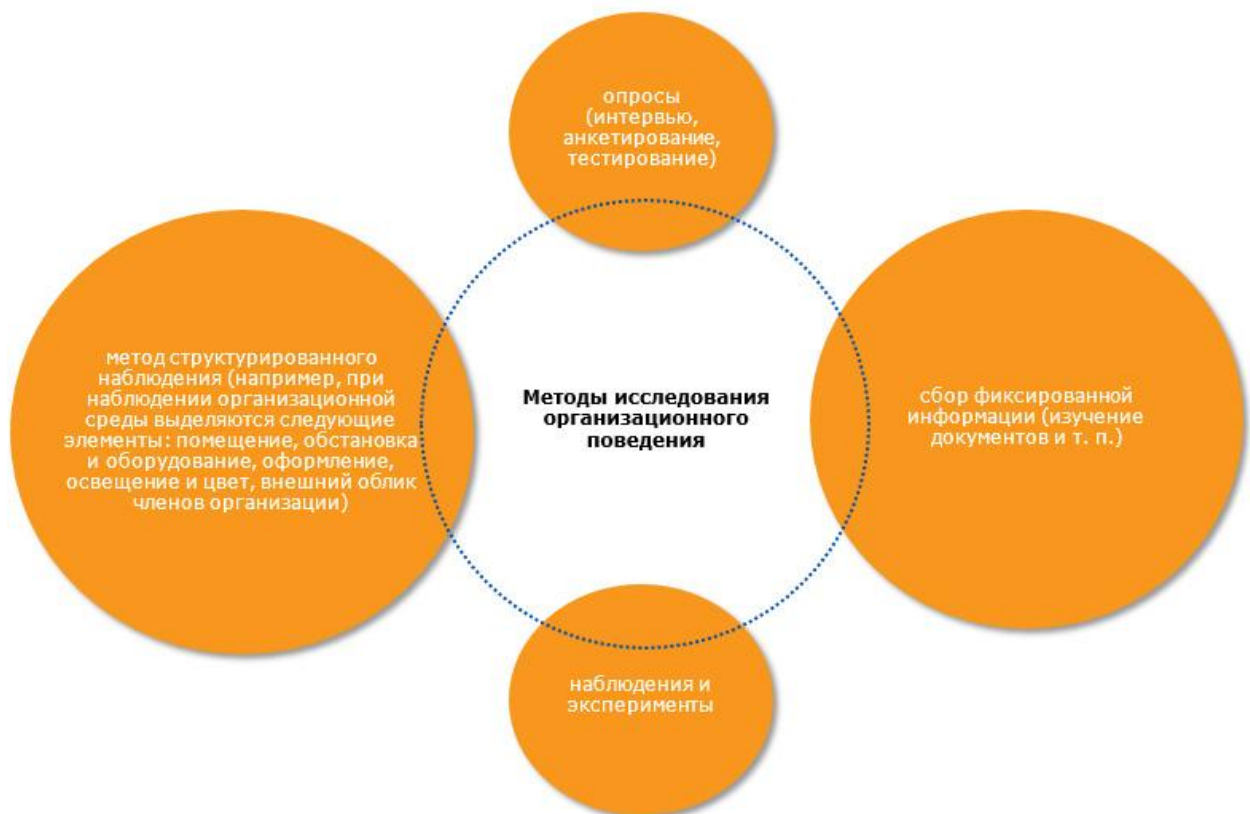
Ориентация на результаты

Каждая организация стремится к достижению определенных результатов. Потенциал человеческих показателей должен быть объединен с ресурсами, и работнику необходимо предоставить возможность принять участие в достижении результатов организации.

Системный подход

Системный подход к организации предполагает, что организация рассматривается как комплекс взаимодействующих элементов. Целостное организационное поведение трактует взаимоотношения «индивиды – организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом.

Методы исследования организационного поведения



Практикум

Проведите анкетирование сотрудников по опроснику в
По итогам анкетирования определите:

- отношение сотрудников к работе;
- соотношение официальной и неофициальной структуры группы (лидерство);
- оценку сотрудником личных и деловых качеств руководителя.

Внимание: анкетирование проводится анонимно!

Модели организационного поведения

Различие результатов организационных систем в значительной мере вызвано используемыми моделями организационного поведения, т. е. доминирующими в мышлении руководства системами убеждений, которые определяют действия менеджмента каждой компании.

Поскольку каждая организация уникальна, методы ОП в ее отделах и филиалах могут различаться. К примеру, производственный отдел компании придерживается опекунской модели, тогда как исследовательский — поддерживающей.

Исходные концептуальные схемы

Модель X	Модель Y
• Типичный индивид негативно относится к труду и по мере возможности постарается избежать участия в работе. • Типичный индивид не склонен принимать на себя ответственность, неамбициозен и прежде всего нуждается в безопасности. • Участие людей в процессе труда осуществляется только под принуждением, под контролем.	• Труд так же естественен для человека, как игра или отдых. • Человек не является прирожденным лентяем. Его негативное отношение к труду - результат приобретенного опыта. • Решая поставленные задачи, работники будут самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс. • Заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность. Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями, которые могут быть
Вывод. Основная роль управленца заключается в принуждении к труду и контроле действий работников.	

использованы в трудовом процессе.

Вывод: Основная роль управленца заключается в развитии потенциальных способностей работников и в оказании им помощи в их применении для решения общих задач.

Представляет собой традиционный набор предположений о человеческой природе и, в частности, о том, что большинство индивидов негативно относятся к труду. Для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, менеджмент вынужден применять принуждение и расширять сферу контроля. Модель Х отражает весьма распространенный взгляд управленцев на поведение работников.

Опирается на более гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей. В соответствии с Теорией Y, решая порученные задачи, работники будут осуществлять самоконтроль, а задача менеджмента состоит в обеспечении условий полной реализации потенциальных возможностей индивидов в трудовом процессе.

Такие модели, как Теория Х и Теория Y, также называются **парадигмами**, или исходными концептуальными схемами, моделями постановки проблем и их решения. Любая управленческая модель основывается на определенных предположениях о природе человека, обуславливающих характер интерпретации событий, контекстов, позволяющих прогнозировать развитие ситуации. Базисные, осознанно или бессознательно развитые парадигмы, становятся мощными направляющими управленческого поведения.



Модели организационного поведения

Авторитарная

Развивающая
(опеки)

Поддерживающая

Коллегиальная

Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

По высказываниям руководителя можно определить ведущую модель организационного поведения:

Авторитарная модель	Коллегиальная модель
• Нужно работать сегодня лучше, чем вчера, а завтра — лучше, чем сегодня. • Кадры решают все! • Ученый должен заниматься наукой, а политик — политикой. • Мы много должны своей системе (государству, компании и пр.).	• Тише едешь — дальше будешь. • Есть только одна школа (компания)! • Мы — звенья одной цепи. • Давайте обсудим это. • Лучший контролер — коллега.

- Уверенность в завтрашнем дне создается на каждом рабочем месте.
- Самые сильные аргументы — это факты.
- Стандартизация — залог успеха.
- Кто не с нами, тот против нас.
- Победителей не судят.
- От каждого по способностям, каждому по труду.
- Лучше быть хорошим подчиненным, чем плохим руководителем.
- Мы рады друг другу!
- Высказывайся и совещайся со всеми.
- В полемике рождается истина.
- Прежде чем браться за решение проблемы, нужно как можно больше узнать о ней.
- Семь раз отмерь, один — отрежь.

Поддерживающая модель

- Способного человека нужно постоянно продвигать вверх.
- Сознание можно воспитать только правильным экономическим стимулированием.
- Между высокооплачиваемой и интересной работой выбираем первую.
- Общественная работа должна оплачиваться.
- Дисциплина — не стенка, можно и подвинуть (если не вредит результату).
- Инициатива каждого приветствуется!
- Проблемы, которые не убивают, делают нас сильнее.
- Настоящий мир — наилучший!
- Управлять вместе? Это возможно. Отвечать вместе за результат? Это необходимо!
- От каждого по способностям, каждому — по результату.

Развивающая модель (опеки)

- Мы — команда, мы — единое целое!
- Мы соблюдаем и уважаем законы и традиции нашей организации.
- Мы стремимся стать лучшими.
- Мы совершенствуемся профессионально и духовно.
- Мы существуем для того, чтобы создавать.
- Не бойтесь ошибаться, бойтесь повторять ошибки.
- Нам нужны вышестоящие руководители, но мы нужны им больше.
- Мы достигаем успеха благодаря совместным усилиям и ценим вклад каждого в общее дело.
- Честность — основа скорости и эффективности принятия решений.

- Не надо стремиться к бессмертию, его все равно не избежать.

Анализ моделей организационного поведения позволяет сделать следующие выводы:

- развитие и смена моделей носят эволюционный характер;
- модели во многом определяются преобладающими потребностями работников;
- в настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей;
- эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации;
- модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

По мере углубления индивидуального или коллективного понимания закономерностей поведения человека или по мере формирования новых социальных условий бизнес и общество переходят к более развитым моделям.

Основная проблема менеджмента заключается в корректной идентификации используемой модели и оценке ее эффективности.

Анализ моделей позволяет заключить, что каждая модель строится на достижениях предыдущей. Например, принятие поддерживающего подхода не означает отказа от опекунской практики, которая удовлетворяет потребность в безопасности. Поддерживающая модель возникла потому, что соответствующие структуры и система безопасности обеспечили насыщение основных потребностей людей и потребности в безопасности.

Основной вывод: задачи менеджмента состоят не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей; руководители должны осознавать современные требования к проявлению гибкости, безжалостно, в случае изменения внешних условий и появления новых потребностей, отбрасывая устаревшие парадигмы и методы руководства. Чтение специальной литературы, ее анализ, общение с коллегами и учеными, умение воспринимать контраргументы — прямые обязанности современных менеджеров.