В современной постоянно изменяющейся обстановке единственным стабильным конкурентным преимуществом любой организации является персонал. Это вызывает необходимость нового видения управленческих отношений, основой которых должна стать организационная психология управления, ориентированная на раскрытие человеческих ресурсов. Исследование социально-психологических основ управления, формирование знаний и навыков в области человеческого менеджмент оказывает большое влияние на повышение эффективности управления организацией.

Менеджмент как наука существует уже более 100 лет. И лишь только в последние 50 лет в управлении стали уделять большее внимание человеческому фактору и изучать такие понятия как лидерство, власть, неформальные организации. Учитывать элементы организационного поведение людей и аспекты управленческого процесса. Одним из важных элементов социально-психологической сферы менеджмента являются факторы, формирующие организационное поведение сотрудников.

Выражение «организационное поведение» имеет два значения.

Во-первых, -- это комплексная научная дисциплина, которая изучает закономерности и правила функционирования организаций, групп и отдельных людей внутри них.

Во-вторых, это реальное поведение организации в социальной, технологической и экологической среде, ее функционирование, взаимоотношения с другими организациями и отдельными людьми. Другими словами, наука и ее предмет имеют одно и то же наименование.

Что же такое организационное поведение как наука.

Организационное поведение -- это наука об индивидуальных и групповых законах жизни и деятельности людей, объединенных организацией. Использование положений этой науки помогает им более продуктивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать от этого большее удовлетворение. Основой организационного поведения является антропоцентрический принцип: постоянное стремление к тому, чтобы структура и правила функционирования организации соответствовали природе человека, благоприятствовали развитию личности. Только на этой основе возможны развитие организации и повышение ее эффективности.

С точки зрения человеческого фактора организационное поведение - это комплекс поступков и действий человека, отражающих реакцию на все обстоятельства его существование в организации, в любой социальной системе. организационный поведение управление человек

Данную тему я выбрала для того, чтобы изучить и сравнить различные теории дающие преставление об организационном поведении, выявить факторы влияющие на организационное поведение человека и получить рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом.

**Глава I. Организационное поведение**

Организационное поведение представляет собой одну из концепций в теории организаций, у истоков которой стояли У. Беннис, Г. Ливитт, Г. Лайкерт, Ф. Лутанс, К. Арджирис и др. Ее специфика состоит в осмыслении поведения с позиций организации как единого целого. Впервые термин «организационное поведение» использовал Ф. Ротлисбергер в 50-е годы вместо модного в то время понятия «человеческих отношений». Это сравнительно новый предмет, который определяется как «изучение структуры, условий эффективности функционирования организаций, а также поведения групп и отдельных индивидов внутри организации».

Термин “организационное поведение” несет в себе несколько важных идей:

1. сущностью организации является ее поведение; вместо того, чтобы описывать организацию как “вещь” или структуру, то есть статически, ее лучше описать как процесс, то есть динамически.

2. принцип социальной ответственности организации, признание того, что организация действует в определенной социальной среде, она всегда на кого-то работает, она имеет своего потребителя и поэтому важно знать, как организация ведет себя по отношению к потребителю и другим сегментам социального окружения.

3. идея “единой команды” -- имеет значение не только поведение людей в организации, но и коллективное поведение организации как целенаправленного социального образования.

4. поведение включает в себя все формы индивидуальной и групповой активности, в том числе различные формы общения людей, обеспечивающие функционирования организации;

5. согласно бихевиористской методологии предметом изучения людей должно быть, прежде всего, их поведение, то, что можно наблюдать и измерять; отсюда практический вывод -- надо развивать наблюдательность, быть внимательным к тому, что люди делают и говорят.

**Организационное поведение**- это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека.

***Объекты изучения организационного поведения***

\* поведение индивидов в организации;

\*проблемы межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или пары «начальник - подчиненный»);

\*динамику отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных);

\* возникающие межгрупповые отношения;

\*организации как целостные системы, основу которых образуют внутриорганизационные отношения (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

Большинство научных дисциплин (и организационное поведение не исключение) преследует четырецели- описание, осознание, прогнозирование и контроль над определенными явлениями.

**Целями организационного поведения являются:**

1. систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;

2. объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях;

3. предсказание поведения работника в будущем;

4. овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

**Силы, определяющие организационное поведение**

Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть классифицировано по четырем направлениям - люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда, в которой действует данная организация.

**Люди (**Индивиды, Группы)

**Структура (**Отдельные виды работ, Группы)

**Внешняя среда (**Правительство, Конкуренция, Социально - этические факторы)

**Технологии (**Оборудование, Компьютерная техника и программное обеспечение)

Выполнение рабочих заданий сотрудниками организации предполагает координацию их усилий, а значит, в компании должна быть создана определенная структура формальных отношений. Поскольку в процессе труда обычно используется производственное оборудование, в рабочем процессе взаимодействуют люди, организационные структуры и технологии. Кроме того, рассмотренные нами элементы подвержены влиянию внешней среды и, в свою очередь, оказывают воздействие на нее.

**Люди.**Сотрудники организации образуют ее внутреннюю социальную систему, включающую в себя индивидов и группы (большие и малые, формальные и неформальные). Одна из основных характеристик групп - их высокая динамика (формирование, развитие и распад). Люди (сотрудники) - это живые, думающие, чувствующие существа, деятельность которых направлена на достижение поставленных перед организацией целей. Мы должны помнить, что организация существует, чтобы служить людям, и никак не наоборот.

Современные организации существенно отличаются от своих предшественниц. Менеджерам приходится решать все более сложные задачи. Они должны не только осознавать неизбежность различных образцов поведения сотрудников, но и быть готовыми адаптироваться к ним.

**Организационная структура.** Организационная структура определяет формальные отношения между людьми и позволяет использовать их для достижения целей компании. Осуществление различных видов деятельности предполагает, что в организации трудятся представители самых разных профессий, занимающие различные должности. Эффективная координация их усилий предполагает разработку некой структурной схемы. Отношения индивидов внутри этой структуры создают сложные схемы сотрудничества - согласования, принятия и реализации решений.

**Технология.** Технологическое обеспечение представляет собой материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые отношения. Техника позволяет сделать больше и работать лучше, но она же накладывает и ограничения (по уровню квалификации сотрудников), т.е. ее применение сопряжено как с выгодами, так и с издержками. Повышение роли робототехники и компьютеризация производства, перераспределение рабочей силы из сферы производства в сферу услуг, повсеместное внедрение компьютеров и разработка ориентированного на пользователя программного

обеспечения, быстрое развитие возможностей сети Интернет - все эти факторы оказывают все возрастающее давление на организационное поведение, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной систем.

**Окружающая среда. «Жизнь» организации протекает в «рамках» внутренней и внешней среды. Ни одна из организаций, будь то завод или школа, не имеет возможности избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение индивидов, и на условия труда, порождающей острейшую конкуренцию за доступ к ресурсам и энергии. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных факторов внешней среды.**

**Основополагающие концепции организационного поведения**

Все общественные (и естественные) науки опираются на философский фундамент базисных, направляющих их развитие, концепций. Организационное поведение основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций, которые и являются теми самыми «проверенными временем» принципами.

Базисные концепции организационного поведения:

**Человеческая природа**

\* Индивидуальные особенности

\* Восприятие

\* Целостность личности

\* Мотивированное поведение

\* Стремление к соучастию

\* Ценность личности

**Природа организации**

\* Социальные системы

\* Взаимный интерес

\* Этические принципы

**Природа человека**

Принято выделять шесть основных, характеризующих любого индивида понятий: индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности.

**Индивидуальные особенности.** Идея индивидуальных особенностей родилась в психологии. Со дня своего рождения каждый человек уникален, а приобретаемый индивидуальный опыт делает людей еще более отличающимися друг от друга. Наличие индивидуальных особенностей предопределяет тот факт, что наиболее эффективная мотивация работников предполагает специфический подход менеджера к каждому из них. Положение об уникальности каждого человека обычно называется законом индивидуальных особенностей.

**Восприятие.** Каждый из нас индивидуально воспринимает происходящие вокруг события. Наше отношение к объективной реальности проходит через фильтр индивидуального восприятия, представляющего собой уникальный для каждого человека, формирующийся на основе накопленного опыта способ видения, систематизации и интерпретации вещей и событий. Уникальное видение каждого из нас доказывает, что мы ведем себя не как машины, а как человеческие существа.

**Целостность личности.** Конечно же, организации с радостью ухватились бы за возможность «принимать на работу» только квалификацию индивида или его способность к анализу, но в реальности компаниям приходится иметь дело с целостной личностью, а не с отдельными ее качествами.

Профессиональное мастерство не существует без опыта и знаний, личная жизнь человека не может быть полностью отделена от процесса труда, моральные условия неотделимы от физических. Каждый из нас - целостное человеческое существо.

Реализация организационного поведения предполагает, что администрация организации нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, но в развитых личностях.

**Мотивированное поведение.** Одно из основных положений психологии гласит, что нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и/или последствиями его поступков. Когда мы имеем дело с человеческими потребностями, необходимо помнить, что побуждения людей отнюдь не таковы, какими, как мы считаем, они должны быть; они являются тем, чего желают сами люди.

Мотивация сотрудников - обязательный атрибут любой организации. Вне зависимости от находящихся в ее распоряжении технологий и оборудования, ресурсы эти не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей.

**Стремление к соучастию.** Многие сотрудники активно стремятся, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации, поделиться с коллегами тем, что они узнали и чему научились на своем опыте. Организации должны предоставлять максимально благоприятные возможности таким работникам, ибо речь идет о выгодной обеим сторонам практике.

**Ценность личности. Каждый сотрудник организации хотел бы внимательного и уважительного отношения со стороны руководства. Теория о том, что человек - один из экономических инструментов, давно утратила популярность. Сегодня в «моде» высокая ценность квалификации и способностей, возможности для саморазвития каждого работника.**

**Природа организаций**

Фундамент организационной концепции образуют три основных «камня» - положение о том, что организации представляют собой социальные системы, которые формируются на базе учета взаимных интересов, а отношения менеджмента и наемных работников основываются на определенных этических принципах.

**Социальные системы.** В социологии принято считать, что организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами. Фактически в организации бок о бок существуют две социальные системы. Одна из них - формальная (официальная) социальная система, другая - неформальная. Социальная система предполагает, что окружающая среда организации подвержена динамическим изменениям, все ее элементы взаимозависимы и каждый из них подвержен влиянию любого другого элемента.

**Общность интересов.** Организации нуждаются в людях, в свою очередь, люди нуждаются в организациях. Каждая организация имеет определенные социальные цели. Они формируются и ведут свою деятельность на основе определенной общности интересов их членов. Менеджерам необходимы наемные работники, ибо без них невозможно выполнение задач организации; сотрудники нуждаются в компании, так как она способствует достижению их личных целей. При отсутствии взаимности отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума. Общность интересов определяет сверхзадачу организации, которая решается только объединенными усилиями наемных работников и работодателей.

**Этические принципы.** Для того чтобы привлечь и удержать ценных сотрудников (спрос на которых постоянно возрастает), организации строят свою деятельность на соблюдении этических принципов. Все большее число фирм осознают эту необходимость и разрабатывают различные программы, способствующие обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников. Компании принимают этические кодексы, проводят обучение этике отношений, поощряют сотрудников за этичное поведение, рекламирует положительные образцы поведения и устанавливают внутренние процедуры, призванные контролировать соблюдение моральных принципов.

Этичность целей и действий организации является основной предпосылкой возникновения системы тройного вознаграждения, т.е. достижения целей индивидов, организаций и общества. Сотрудничество и работа в командах способствует повышению степени удовлетворения индивидов характером труда, ибо они получают возможность обучения и личностного роста, ощущают, что вносят ценный вклад в достижение общих целей. В свою очередь, возрастает и эффективность организации в целом: повышается качество продукции, улучшается обслуживание, сокращаются затраты. Но, возможно, наибольшую выгоду получает общество, пользующее высококачественными товарами и услугами, возрастают потенциальные возможности его граждан, формируется атмосфера сотрудничества и прогресса.

**Глава II. Система организационного поведения**

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение **системы организационного поведения**. Такие системы организационного поведения существуют в каждой организации, но в различных формах. Наиболее эффективными зарекомендовали себя сознательно созданные; регулярно контролируемые и совершенствуемые системы. Основная задача систем организационного поведения состоит в идентификации важнейших человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими.

Фундамент системы организационного поведения организации образуют основные убеждения и намерения людей, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

**Философия**организационного поведения**организации**- это комплекс предположений и убеждений руководителей и управленцев организации относительно реального состояния дел компании и задач ее производственной деятельности, а также возможной идеальной системы. Философия базируется на двух источниках - фактических и ценностных предпосылках.

**Фактические предпосылки**- это наш описательный взгляд на бытие и основываются как исследованиях поведенческих наук, так и на нашем личном опыте.

**Ценностные предпосылки**представляют наш взгляд на желательность определенных целей и видов деятельности. Мы можем выбирать их, изменять их, отказываться от них.

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения еще трех основных ее элементов - видения, задач и целей.

**Видение**- это противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться организация и какие основные изменения ждут ее впереди. Формулировка видения требует настойчивой его пропаганды, чтобы донести его до работников всех рангов.

**Цели**- это конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени. Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников. Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальное объединение индивидуальных, групповых и организационных целей.

Философия организации определяет ценностные предпосылки, способствующие формированию видения компании. Видение - «расширенная» миссия организации, а цели - «вехи», отмечающие движение компании.

Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют восходящую иерархию, которая образует «каркас» организационной культуры. Культура отражает формальную организацию с ее политикой, структурами, процедурами и внешней социальной средой. Менеджеры должны помнить о неформальных группах организации. Формальная и неформальная организации представляют собой «клей», соединяющий различные элементы компании в эффективную рабочую команду.

Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного стиля руководства, используя свои коммуникативные навыки и знания межличностной и групповой динамики для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом мотивировать работников к достижению целей организации, а также к индивидуальной удовлетворенности трудом.

Создаются двунаправленные отношения, поддерживающие обе стороны, т.е. менеджер и работники влияют друг на друга к обоюдной выгоде.

Поддерживающие системы организационного поведения характеризуются скорее управлением с помощью сотрудников, чем властью над ними, что имеет большое значение в контексте современной системы человеческих ценностей.

**Глава III. Модели организационного поведения**

Основой моделей организационного поведения можно считать две управленческие теории, которые разработал и обосновал Дуглас Макгрегор. Основные положения данных теорий:

|  |
| --- |
|  |
| **Теория Х** | **Теория Y** |  |
| \* Типичный индивид негативно относится к труду и по мере возможности постарается избежать участия в работе; | \* Труд также естественен для человека, как игра или отдых; |  |
| \* Типичный индивид не склонен принимать на себя ответственность, неамбициозен и, прежде всего, нуждается в безопасности; | \* Человек отнюдь не является прирожденным лентяем. Его негативное отношение к труду - результат приобретенного опыта; |  |
| \* Участие людей в процессе труда осуществляется только под принуждением, под контролем менеджмента. | \* Решая поставленные задачи, работники будут самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс;  \* Заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам в надлежащих условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность. Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями, которые могут быть использованы в трудовом процессе |  |
| В соответствии с логикой теории основная роль менеджмента состоит в принуждении к труду и контроле за действиями работников. | В соответствии с логикой теории основная роль менеджмента заключается в развитии потенциальных способностей работников и в оказании им помощи в их применении для решения общих задач. |  |
|  |  |  |

**Модели организационного поведения человека**

**Первая модель организационного поведения**: преданный и дисциплинированный член организации. Он полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли и функций в организации.

**Вторая модель организационного поведения**: приспособленец. Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с легкостью покинет фирму, как только в другом месте ему предложат несколько лучшие условия или без особых угрызений совести продаст корпоративные секреты конкурентам. Приспособленцы -- самый распространенный тип поведения среди персонала любой организации.

**Третья модель организационного поведения: оригинал. Человек приемлет цели деятельности организации, но не приемлет существующие в ней традиции и нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной», оригиналом. Однако если руководство организации находит в себе силы отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным сотрудникам и дать им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и приносить ей значительную пользу. К этому типу относится много талантливых людей креативного (творческого) склада, способных генерировать новые идеи и оригинальные решения.**

Четвертая модель: **бунтарь**. Индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый мятежник, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Очень часто «бунтари» своим поведением рождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей ущерб. Однако было бы неверно считать, что такой тип организационного поведения абсолютно неприемлем, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Среди них также встречается много одаренных личностей, присутствие которых в организации приносит большую пользу, несмотря на все создаваемые ими неудобства. Так, в корпорации IBM принята специальная программа «Вольный сотрудник». Отобранные из числа отъявленных «бунтарей» вольные сотрудники (их в IBM насчитывается примерно 50 человек) получают полную свободу действий на пять лет с единственной целью -- постоянно сотрясать систему организации сверху донизу.

**Глава IV. Управление поведением организации**

**Управление социальным развитием организации**

Непременный объект управления персоналом -- развитие социальной среды организации. Социальная среда органически взаимосвязана с технической и экономической сторонами функционирования организации, составляет вместе с ними единое целое.

На современном этапе развития общества успешная деятельность любой организации зависит от высокой результативности совместного труда занятых в ней работников, от их квалификации, профессиональной подготовки и уровня образования, от того, насколько условия труда и быта благоприятствуют удовлетворению материальных и духовных потребностей людей.

Социальное развитие организации означает изменения к лучшему в ее социальной среде -- в тех материальных, общественных и духовно-нравственных условиях, в которых работники организации трудятся, вместе с семьями живут и в которых происходят распределение и потребление благ, складываются объективные связи между личностями, находят выражение их морально-этические ценности. Соответственно этому социальное развитие в первую очередь должно направляться на:

· совершенствование социальной структуры персонала, его демографического и профессионально-квалификационного состава, в том числе регулирование численности работников, повышение их общеобразовательного и культурно-технического уровня;

· улучшение эргономических, санитарно-гигиенических и иных условий работы, охраны труда и обеспечения безопасности работников;

· стимулирование средствами как материального вознаграждения, так и нравственного поощрения эффективного труда, инициативного и творческого отношения к делу, групповой и индивидуальной ответственности за результаты совместной деятельности;

· создание и поддержание в коллективе здоровой социально-психологической атмосферы, оптимальных межличностных и межгрупповых связей, способствующих слаженной и дружной работе, раскрытию интеллектуального и нравственного потенциала каждой личности, удовлетворенности совместным трудом;

· обеспечение социального страхования работников, соблюдения их социальных гарантий и гражданских прав;

· рост жизненного уровня работников и членов их семей, удовлетворение потребностей в жилье и бытовом устройстве, продуктах питания, промышленных товарах и разнообразных услугах, полноценное использование досуга.

Управление социальным развитием должно быть подчинено нормальному функционированию и рациональному использованию потенциальных возможностей организации, достижению ее главных целей.

Социальное управление по своему назначению ориентируется исключительно на людей. Его основная задача состоит в том, чтобы создавать для работников организации надлежащие условия труда и быта, добиваться их постоянного улучшения.

**Управление социальным развитием организации есть совокупность способов, приемов, процедур, позволяющих решать социальные проблемы на основе научного подхода, знания закономерностей протекания социальных процессов, точного аналитического расчета и выверенных социальных нормативов.** Оно представляет собой организационный механизм заранее продуманного, спрогнозированного, многостороннего, т.е. планомерного и комплексного воздействия на социальную среду, использования многообразных факторов, влияющих на эту среду.

К основным факторам непосредственной социальной среды организации относятся: потенциал организации, ее социальная инфраструктура; условия работы и охрана труда; социальная защищенность работников; социально-психологический климат коллектива; материальное вознаграждение труда и семейные бюджеты; внерабочее время и использование досуга.

Наряду с условиями непосредственной социальной среды на социальное развитие организации воздействуют и более общие факторы, от которых в значительной, а нередко решающей степени зависят поведение и трудовой настрой персонала, эффективность совместной работы. Имеются в виду факторы, влияющие на отдельные отрасли экономики или регионы, на положение дел в стране -- находится ли она в данный момент на подъеме, в расцвете сил либо, напротив, переживает спад, кризис, испытывая резкое усиление социальной напряженности.

К общим факторам социального развития относится социально-экономическое и духовно-нравственное состояние общества, социальная политика государства.

Перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческого фактора трудовой деятельности и значения личностных качеств работников. Это обстоятельство на всех уровнях, включая и организации, усиливает потребность в регулировании социальных процессов, в грамотном, действительно научном управлении социальным развитием. Фактически на каждом крупном предприятии есть управленческие службы, которые занимаются кадровой работой (человеческим ресурсом), обеспечением социального партнерства и связей с профессиональными союзами, социальным обслуживанием персонала, расходами на благотворительные цели.

В России в настоящее время социальные службы действуют в условиях перехода от планового, чрезмерно централизованного хозяйствования к социально ориентированной рыночной экономике.

Функции социальной службы складываются из всего набора известных управленческих элементов:

· Прогнозирование и планирование -- важнейший инструмент управления социальным развитием.

· Организационно-распорядительные функции обеспечения мероприятий, обоснованных целевыми программами и планами социального развития.

· Использование разного рода стимулов, побуждающих коллектив к активной работе по выполнению целевых программ и планов социального развития, повышению результативности солидарных усилий.

· Постоянный контроль за практической реализацией намеченных социальных мероприятий, информирование коллектива о переменах в социальной среде организации.

**Управляющие факторы**

Как осуществляется руководство группой -- наиболее важный фактор.

Рассмотрим различные способы управления в зависимости от их эффективности в работе с группой

**Директивная модель**. Управляет один человек, руководитель (формальный лидер). Именно он вырабатывает решения, координирует и контролирует деятельность группы. Результаты функционирования этой модели: Качество решения зависит от информации, которой обладает руководитель, и от его способности правильно ее интерпретировать с целью выбора решения.

Решение должно быть доведено до сведения подчиненных в ясной, краткой форме.

Принятие решения зависит от авторитета руководителя, его способности убеждать и тех санкций, которыми он располагает (поощрение и наказание). Принятие решения обусловлено самой ситуацией зависимости. Однако принятие решения не означает обязательно согласия с ним. В наши дни многие решения оспариваются. Большинство подчиненных не одобряет того, что им диктуют. Не одобряют решений даже те, кто ведет себя наиболее конформистски. Последствия:

Директивная модель управления порождает отношения в форме звезды между подчиненными, взятыми по отдельности, и их начальником. Она способствует увеличению иерархических ступеней и препятствует сотрудничеству. Вызывает необходимость в постоянном контроле. Этот стиль управления усиливает напряжение в группе и способствует тем самым возникновению неформальных групп.

**Демократическая модель**. Характерной чертой этой модели являются активный обмен мнениями между начальником и его сотрудниками, составляющими группу. Решения принимаются на собрании группы.

Результаты функционирования модели: При этом типе управления увеличивается объем информации и облегчается принятие решения. Однако последнее осуществляется более медленно, чем при директивной модели. Данный тип управления на практике вызывает большие трудности и поэтому предполагает наличие особых качеств у руководителя (чувство личной безопасности, способность понимания других, владение техникой проведения собрания и т.д.) и постепенную подготовку группы. Руководитель и группа должны научиться общению между собой, что является далеко не простой задачей, как это может показаться на первый взгляд. Последствия:

Оценка долгосрочных результатов применения рассматриваемого типа управления -- дело не простое. Мы не обладаем столь большим опытом применения этой модели в отличие от большинства передовых западных фирм. 1ем не менее можно сделать вывод, что при таком способе управления моральное состояние группы и степень удовлетворения ее членов значительно выше, чем при директивном способе управления. Исследования показывают, что отдаленным последствием применения демократической модели может стать создание структуры группы в виде разветвленной сети.

Здесь лучше осуществляется самоконтроль. Боковые связи более часты и менее конфликтны.

Современное состояние управления требует от руководителя большей эмоциональной зрелости, большей проницательности, основанной на знании личности, групп и коллективов.

В табл.1 представлена сравнительная оценка двух наиболее распространенных моделей управления.

Таблица 1 Сравнительная оценка моделей управления

|  |
| --- |
|  |
| Операции | “Директивная модель” | “Демократическая модель” |  |
| Информация | Руководитель собирает информацию для личного пользования | Руководитель информирует подчиненных и получает информацию от них |  |
| Оценка | Руководитель оценивает сам или прибегает к помощи экспертов | Руководитель узнает мнение подчиненных и обменивается с ними точками зрения |  |
| Решение | Руководитель вырабатывает решение один или с помощью своего начальства | Руководитель вырабатывает решение совместно с подчиненными |  |
| Ясность | Приказы и распоряжения ясные, четкие, краткие. Передаются от руководителя к подчиненным | Обсуждение, разрешаются замечания. Ясность является результатом общего обсуждения |  |
| Принятие | Применение санкций, авторитет, компетентность, пример руководителя, убеждение | Принятие решения обеспечивается участием в обмене информацией, в консультациях и обсуждении решения |  |
| Взаимодействие | Разделение труда. Общий план имеется только у руководителя. Арбитраж пограничных конфликтов | Общая цель. Каждый знает свою работу и работу других |  |
| Контроль | Непрерывное наблюдение | Контроль решения и результата. Самоконтроль группы в ходе выполнения задания |  |
|  |  |  |  |

**Заключение**

Организационное поведение -- это жизнь и деятельность, работа и общение сотрудников организации, ее отделов и других подразделений, их взаимоотношения друг с другом, с представителями других организаций и с общественностью.

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

У людей, которые работают в организациях, есть свои психологические проблемы; их источники находятся и за пределами организации, и внутри нее. Организации, в свою очередь, сами порождают новые психологические проблемы. Хотелось бы, чтобы этих проблем было меньше и чтобы был механизм их решения.

Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного стиля руководства, используя свои коммуникативные навыки и знания межличностной и групповой динамики для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом мотивировать работников к достижению целей организации, а также к индивидуальной удовлетворенности трудом.

Перемены в жизни общества, вызываемые ускорением научно-технического и социального прогресса, ведут к возрастанию роли человеческого фактора трудовой деятельности и значения личностных качеств работников. Это обстоятельство на всех уровнях, включая и организации, усиливает потребность в регулировании социальных процессов, в грамотном, действительно научном управлении социальным развитием. Поэтому непременным объектом управления персоналом является развитие социальной среды организации.

Эффективность организаций складывается из множества составляющих, среди которых узловыми являются психологические факторы, то есть качества и состояния людей, их взаимоотношения, тот организационный климат, который они создают друг для друга и для себя своим собственным поведением. Когда организационное поведение становится поведением единой команды, отдельные члены которой в ладу друг с другом и с самим собой, тогда организация процветает, растет ее социальный вес и укрепляется благоприятный имидж.

**Список литературы**

1. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. - Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. - М., 2002.

3. Виханский О.С., Наумов А.И: Практикум по курсу «Менеджмент». - М., 2002.

4. Громкова М.Т. Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.

5. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.Ю. Поведение в организации: Учебник. - М., 1999.

6. Лебедева Н.В. Психология эффективного руководства. - М.: МГТУ ГА, 1999.

7. Лютенс Ф. Организационное поведение. - М., 1999.

8. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учебное пособие. - М.: Финансы и статистика, 1998.

9. Мескон М.,Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ.М.:"Дело",2000.

10. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. - М.: МГТУ ГА, 2001.

11. Никифорова Л.Х. Организационное поведение. Часть II. - М.: МГТУ ГА, 2002.

12. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. - СПб., 2000.

13. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. - Киев: «Украина», 1994.

**Практическая часть**

1. Предложите схему основных направлений социальной мотивации персонала при формировании организационного поведения.

**Что такое мотивация.** Мотивацией персонала является комплекс мероприятий, проводимых работодателем или командой руководителей, направленный на пробуждение устойчивой (основанной на нуждах и потребностях) мотивации работников для улучшения производительности труда и получения более качественной продукции.

В нашей стране разработки теории мотивации персонала связаны с переходом на рыночную экономику, быстрым ростом частных предприятий. *Основные направления мотивации персонала:*

ь Материальное стимулирование. Цель трудоустройства любого наемного работника - получение материального вознаграждения за свой труд. В «Трудовом договоре» прописан минимальный размер зарплаты. При распределении стимулирующего фонда заработной платы нужно учитывать не только ряд условий, прописанных в нормативных государственных актах (доплаты за стаж работы в должности, срок работы на данном объекте, вредность, квалификацию и др.), но и вознаграждение за выполнение конкретных дополнительных работ, характерных для данного предприятия, инициативность, активность, качество. Система доплат должна быть открытой и гибкой, чтобы каждый сотрудник знал, какая его деятельность принесет дополнительный доход. Предусматривается также система материальных наказаний (штрафов). Дополнительное стимулирование.

*К видам дополнительного стимулирования относятся льготы, не предполагающие прямое получение денежных средств*:

ь частично-оплачиваемые путевки, возможность получения бесплатных медицинских услуг в частной клинике предприятия, наличие социального пакета, предоставление служебного жилья…

ь Возможность повышения квалификации и получения карьерного повышения. Построение карьерной лестницы возможно только при условии повышения квалификации. Для этого недостаточно хорошо работать и набираться опыта. Необходимо прохождение специализированных курсов, дополнительное обучение персонала, возможность профессиональной аттестации.

ь Создание благоприятных условий труда. Организация места службы, обеспеченность рабочим материалом и инструментами, предоставление спецодежды, организация горячих обедов, возможность доставки на работу и обратно служебным транспортом, оплата такси при сверхурочной работе, наличие мест для отдыха, зоны релаксации…

ь Создание комфортного микроклимата в коллективе. Хорошо проработанная нормативная база, возможность психологической поддержки, организация работы конфликтных комиссий, проведение коллективных мероприятий…

ь Индивидуальный подход к сотрудникам. Необходим учет особенностей характера и жизненных ситуаций каждого члена коллектива при определении объема работ, уровня ответственности, режима труда и отдыха. Осуществлению индивидуального подхода помогают заполнение анкет и проведение собеседований при подборе и последующем трудоустройстве персонала.

2. Составьте и опишите модель взаимодействия человека с организационной средой.

Поведение человека в организации может быть представлено с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в середине модели). Эту модель можно описать следующим образом:

\* человек, воздействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;

\* человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия;

\* действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

В данной модели организационное окружение включает те элементы, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов: речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знаниями, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, жесты и т.п. Результаты работы состоят из двух частей: то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями; то, что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к нему.

Размещено на Allbest.ru

**...**

[КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА "ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ КАК НАУКА" СКАЧАТЬ](https://revolution.allbest.ru/management/c00606882.html)

### Подобные документы

* [**Организационное поведение: сущность и основные категории**](http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65625b3ad68b4c43b89521216c27_0.html)

Сущность организационного поведения. Объект, предмет, цели, задачи и методы дисциплины. Категории поведения в организации. Личностный уровень поведения. Групповое поведение. Факторы, влияющие на эффективность групп. Поведение в неформальных группах.  
  
**курсовая работа** [37,4 K], добавлен 22.09.2008

* [**Организационное поведение**](http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635a2ac68a4d43a89421306d37_0.html)

Основы организационного и должностного поведения. Теории поведения человека в организации. Взаимодействие личности и организации. Сущность мотивации трудового поведения персонала. Основные теории лидерства. Управление конфликтами в организации.  
  
**методичка** [316,1 K], добавлен 10.08.2009

* [**Организационные отношения и организационное поведение**](http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635a2ad78a5c43b88421306c26_0.html)

Организационное поведение как наука и дисциплина, история ее развития и подходы к изучению. Место личности в организации. Типы индивидуального поведения. Групповое поведение и методы управления людьми. Особенности современных организационных отношений.  
  
**курсовая работа** [50,2 K], добавлен 12.03.2013

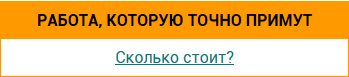
* [**Инновации и их влияние на организационное поведение**](http://knowledge.allbest.ru/management/3c0a65635b2bd68b5d43b88421216c27_0.html)

Общая характеристика инноваций и организационного поведения. Влияние инноваций на организационное поведение. Организационно-экономическая характеристика ООО "Техносеть". Анализ результатов исследования влияния инноваций на организационное поведение.  
  
**курсовая работа** [151,2 K], добавлен 12.04.2010

* [**Организационное поведение в менеджменте**](http://knowledge.allbest.ru/management/3c0b65635a2bd68a4d53a88421206d27_0.html)

Понятие и особенности организационного поведения, его роль и место в системе наук и практике управления. Социальные, юридические, этнические, политические, экономические и индивидуальные условия, оказывающие влияние на организационное поведение.  
  
**курсовая работа** [50,9 K], добавлен 30.06.2010

[ДРУГИЕ ДОКУМЕНТЫ, ПОДОБНЫЕ "ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ КАК НАУКА"](http://allbest.ru/o-3c0b65625b2ad68b4c53b89421306d36.html)

[](https://multiwork.online/newland?from=link5)

* [ГЛАВНАЯ](https://allbest.ru/)

* [РУБРИКИ](https://revolution.allbest.ru/)

* [ПО АЛФАВИТУ](https://revolution.allbest.ru/)
* [ВЕРНУТЬСЯ В НАЧАЛО СТРАНИЦЫ](https://revolution.allbest.ru/management/00606882_0.html)
* [ВЕРНУТЬСЯ К НАЧАЛУ ТЕКСТА](https://revolution.allbest.ru/management/00606882_0.html#text)
* [ВЕРНУТЬСЯ К ПОДОБНЫМ РАБОТАМ](https://revolution.allbest.ru/management/00606882_0.html#similar)
* [РУБРИКИ](https://revolution.allbest.ru/)
* [ПО АЛФАВИТУ](https://revolution.allbest.ru/)
* [ЗАКАЧАТЬ ФАЙЛ](https://revolution.allbest.ru/upload.html)
* [ЗАКАЗАТЬ РАБОТУ](https://multiworkorg.org/?from=link1.s)
* [ВЕБМАСТЕРУ](https://allbest.ru/referat/)
* [ПРОДАТЬ](https://allbest.ru/referat/)