

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова»
(Смоленский филиал РЭУ им. Г.В. Плеханова)

Кафедра Экономики и правового дела

Курсовая работа

по дисциплине Франшизменное поведение
на тему: Роль и место франшизменного поведения в процессах, происходящих в франшизах

Выполнил (а) студент (ка) 4 курса М15134
группы заочной формы обучения
семестр 4

Третьякова Анастасия
(Ф.И.О. полностью) Несколько

(подпись)

Руководитель: Мочалов, Р. А.
доцент, к.ф.н. (должность, учёная степень)

(Ф.И.О.)

Отметка о допуске (недопуске) к защите

к защите
« 30 » июня 20 г.

(Подпись руководителя)

Рег.номер сб 30.06.18
(Дата)

*свертывание - 30
рецензия - 8
не рецензия - 7
авторитет на вопросы - 5
70 / Корочко*

г. Смоленск
2018 г.

ВВЕДЕНИЕ

Роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации – один из наиболее важных процессов. Актуальность темы заключается в том, что в управлении организацией важно всё контролировать, необходимо управлять всеми составляющими организации, поэтому современный руководитель должен иметь представление о роли и месте организационного поведения в процессах, протекающих в организации. От его эффективности в значительной степени зависит успех дела. Организационное поведение является неотъемлемой частью предприятия, где формируются производственные отношения.

Организационное поведение как результат работы руководителя должен соответствовать определенным требованиям:

- строгая целевая направленность, то есть его необходимо ориентировать на решение данной конкретной проблемы;
- полномочность, решение принимается лицом, обязанным это делать;
- своевременность;
- непротиворечивость, в том числе с ранее принятыми решениями;
- комплексность, в нем следует рассмотреть все вопросы, связанные с достижением поставленной цели;
- лаконичность, ясность и четкость формулировок.

Объект исследования – организационные процессы.

Предмет исследования – организационное поведение.

Цель курсовой работы – изучить роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации. В связи с поставленной целью в процессе работы необходимо решить следующие задачи:

- определить понятие и сущность организационного поведения;
- охарактеризовать модели организационного поведения;
- рассмотреть факторы, влияющие на организационные процессы;

- проанализировать роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации.

Принятие и реализации организационного поведения в своё время исследовали такие известные специалисты и ученые, как: Ю.Д. Красовский, А.М. Смолкина, Джон. В. Ньюстром и др.

Степень изученности проблемы, в данной работе, представлены различные авторские точки зрения к определению сущности понятия «организационное поведение». Рассмотрены точки зрения трех авторов, в том числе двух отечественных. Ю.Д. Красовский интерпретировал организационное поведение как «поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам». А.М. Смолкина предложила следующее определение: «Организационное поведение – это такое поведение человека в организации, в результате которого устанавливаются, обеспечиваются определенные организационные связи» и, наконец, американский автор Джон. В. Ньюстром считал, что «Организационное поведение – это изучение поведения людей в организации и практическое использование полученных знаний».

Выбор курсовой был обусловлен тем, что роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации - тесно связаны с управленческой деятельностью. Для будущего менеджера успех руководителя зависит не только от того, насколько эффективно он управляет другими: едва ли не более важную роль и умение менеджера управлять самим собой и рационально организовывать свою работу. Именно результаты оценки эффективности и контроля организационного поведения являются основанием для руководителей организации.

Все это обусловило выбор темы курсовой работы. Только правильно оценив возможные потери и выигрыши, разработав программу действий по

предотвращению возможных отрицательных последствий, можно правильно сделать свой выбор.

Структура курсовой работы состоит из введения, основной части из двух глав, заключения и списка использованных источников. Во введении приведены: основные определения, цель и задачи курсового проекта, объект и предмет курсового проекта. В первой главе курсовой работы были изучены теоретические основы организационного поведения: понятие, сущность типы организационного поведения. Во второй главе курсовой работы проанализированы роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации. В заключении приведены общие выводы.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1.1 Понятие и сущность организационного поведения

«Организационное поведение – это изучение поведения людей в организации и практическое использование полученных знаний», сущностью организационного поведения является поведение людей в условиях совместной деятельности, а это особое поведение, которой должно быть ориентировано на эффективный результат работы. Объектом изучения организационного поведения, как дисциплины, является личность работника. Рассмотрим принципы организационного поведения. Рассмотрим каждый принцип, чтобы понять, что каждый из них означает:

- гуманизм, который признает благо и уважение к достоинству человека. Организационное поведение предполагает не только согласованную и производительную деятельность работников, но и безоговорочное признание человека высшей ценностью. Таким образом, без гуманизма теряется подлинный смысл организационного поведения;
- демократизм – применительно к организационному поведению он означает особый характер отношений в условиях совместной деятельности;
- нравственность – довольно широкое понятие, означающее одну из форм общественного сознания, социальный институт, выполняющий функцию регулирования поведения людей. С точки зрения теории и практики организационного поведения большое значение имеет

- нравственная атмосфера в организации, которая позволяет корректировать действия и поступки работников;
- коллективизм – означает солидарность и взаимопомощь людей, что самым благоприятным образом сказывается и на организационном поведении;
 - справедливость – это нормативное понятие морали, играющее большую роль в сознании людей и это не простое равенство, а равенство адекватных возможностей получить должное за свои деяния. Понимание сущности справедливости и ее воплощение в практику деятельности организации заметно повышают трудовую активность и улучшает организационное поведение;
 - единство слова и дела – полное совпадение декларированного и практически осуществленного;
 - требовательность – совокупность правовых, административных и моральных норм предъявляемых к человеку. Она должна быть постоянной, а не эпизодической, и распространяться на всех работников организации; ответственность – осознание работником своего долга и его исполнения и означает обязанность отвечать за свои действия и поступки.

Задача менеджмента – поддержка усилий работников, направленных на выполнение рабочих заданий, а не просто предоставление льгот и выплат премий за лояльность (как в патерналистской модели). Следует обратить внимание на то, что речь идет не только и не столько о психологической поддержке работников, сколько о вовлечении их в процесс сотрудничества в производственных процессах, повышении производительности труда.

Руководитель выступает в роли человека, готового протянуть руку помощи и сотрудничать с работником. Вместе с тем он полагает, что работник – специалист, разбирающийся в своем деле и готовый своим

трудом приносить пользу предприятию. Менеджер в поддерживающей модели демонстрирует заинтересованность, прежде всего, в результатах труда, но не высказывает претензии работнику, если его результативность не соответствует нормативам или ожиданиям, а вступает с ним в конструктивный диалог. Работник выступает в качестве эксперта, пытается при помощи менеджера (возможно, инженера, технолога) выяснить, что является причиной низкой производительности – проблемы в работе техники, низкое качество поставляемых полуфабрикатов, недостаточность собственных технических умений, что-то другое. Менеджеры активно поддерживают тех работников, которые ориентированы на совершенствование производственных процессов. В результате именно эти работники становятся поведенческими моделями для остальных. Внимание работающих концентрируется на работе, а не на посторонних вещах. Работники чувствуют внимание менеджера, видят его оценку их труда по уровню участия, количеству и качеству результата. Конструктивность взаимодействия с менеджером повышает самооценку, уважение к себе, способствует росту производительности труда и лояльности к предприятию. В тех случаях, когда лидер поддерживает усилия работников, у сотрудников появляется ощущение соучастия и причастности к принятию решений в организации, они получают основания говорить о компании «мы», а не «они». Возрастает мотивация работников к труду, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне. Таким образом, у них пробуждаются внутренние импульсы к работе. Поддерживающее повеление не требует привлечения значительных денежных ресурсов. Речь идет скорее о стиле поведения менеджмента организации, проявляющемся в обращении руководителей с людьми. Роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий. Вместе с тем

понятно, что на реализацию поддерживающей модели, которая является, по-видимому, наиболее адекватной условиям современной России, способны далеко не все менеджеры.

Основными теоретическими подходами, на которых основывается организационное поведение, являются ориентация на человеческие ресурсы, ситуацию, результаты и системный подход.

Ориентированный на человеческие ресурсы подход предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности. Предполагается, что задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации. Таким образом, развитие способностей работников и предоставление им возможностей для самореализации непосредственно ведут к повышению их производительности и степени удовлетворения трудом.

Ситуационный подход к организационному поведению – достижение эффективности в различных ситуациях – предполагает использование специфических образцов поведения.

Тщательный анализ возникшей ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы организационного поведения. Преимущество ситуационного подхода: он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий, выводы которого становятся основой принимаемых решений. Данная концепция побуждает менеджмент отказаться от предположений о возможности универсального поведения сотрудников. Использование ситуационного подхода подразумевает обращение к

расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования.

Доминирующей целью для многих является выполнение своей функции, т. е. основой организационного поведения является ориентация на результаты. Производительность в самом простом изложении представляет собой отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе (обычно в соответствии с неким заранее заданным стандартом).

Системный подход организации предполагает, что она рассматривается как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое, вроде бы, влияет на одного сотрудника или отдел, может сыграть важную роль для других подсистем или организации в целом. Следовательно, принимая решения, менеджеры обязаны оценивать их долгосрочные последствия для других элементов организации, подсистем и системы в целом.

Системный подход предполагает, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления. Целостное (холистическое) организационное поведение трактует взаимоотношения «индивиды – организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом.

Стадии развития коллектива

По мере развития коллективы обычно проходят определенные стадии:

- «притирка». На первый взгляд, новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить свою степень заинтересованности в его создании.

Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает свой авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Обсуждение целей и методов работы почти отсутствует. Люди зачастую не интересуются коллегами и почти не слушают друг друга, фактически не занимаясь творческой и воодушевленной коллективной работой;

- «ближний бой». Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки и разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают большое значение, проявляются сильные и слабые стороны отдельных индивидов. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство;
- «экспериментирование». Потенциал коллектива возрастает, и он начинает решать, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто коллектив работает рывками, однако у него имеются энергия и стремление понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, принимаются меры по повышению производительности;
- «эффективность». Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильном использовании ресурсов, времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к «команде-победительнице», к проблемам относятся реалистически и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи;
- «зрелость». В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей оценивают по их достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества – команду и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

Лидер коллектива должен уметь предвидеть наступление очередного этапа развития коллектива и вести группу вперед. С повышением качества работы коллектива расширяются и возможности внедрения новшеств в процесс управления. Расширяется делегирование полномочий, и все больше людей участвуют в планировании и принятии решений. Лидер помогает коллективу пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал, используя для этого как личный пример, так и полномочия.

Оценка персонала – система, которая позволяет измерить результаты работы и уровень профессиональной компетентности сотрудников, а также их потенциала в разрезе стратегических задач компании.

В ходе оценки работодатель сравнивает сотрудника, занимающего ту или иную должность, со специалистом, идеально подходящим для этой позиции.

Цели оценки персонала:

Административная цель достигается путем принятия обоснованного административного решения (повышение или понижение по службе, перевод на другую работу, направление на обучение, увольнение) на основе результатов оценки деятельности персонала.

Информационная цель заключается в том, что и работники, и руководители имеют возможность получить достоверную информацию о деятельности. Такая информация является крайне важной для работника в плане совершенствования своей деятельности, а руководителям дает возможность принять правильное решение.

Мотивационная цель состоит в том, что оценка сама по себе является важнейшим средством мотивации поведения людей, так как адекватно оцененные затраты труда будут обеспечивать дальнейший рост производительности труда работников, но только в том случае, если труд человека будет оценен соответственно его ожиданиям.

Задачи оценки персонала:

- оценить потенциал для продвижения и снижения риска выдвижения некомпетентных сотрудников;
- определить затраты на обучение;
- поддерживать у сотрудников чувство справедливости и повышать трудовую мотивацию;
- организовать обратную связь с сотрудниками о качестве их работы;
- разрабатывать программы обучения и развития персонала.

Субъекты оценки персонала:

- линейные руководители. Как правило, они являются главными действующими лицами при деловой оценке персонала. Отвечают за объективность и полноту информационной базы для проведения оценки, проводят оценочные беседы;
- работники службы управления персоналом;
- коллеги и работники, имеющие структурные взаимосвязи с оцениваемыми;
- лица, не имеющие непосредственного отношения к оцениваемому сотруднику. Среди них можно выделить независимых экспертов и центры оценки.

Все субъекты оценки подразделяются на: формальные и неформальные.

К формальным субъектам оценки относят руководителей и работников служб управления персоналом. Именно они обладают правом принятия административного решения по результатам оценки.

Неформальные субъекты оценки — коллеги, независимые эксперты — только дают свое заключение, которое учитывается формальными субъектами оценки при обобщении информации для принятия управленческих решений.

В последнее время на практике часто применяется комбинированная оценка, когда оценщиком выступает не один субъект, а сразу несколько.

Объект оценки — тот, кого оценивают. В качестве объекта оценки могут быть либо отдельные работники, либо группа работников, выделенная по определенному признаку (например, в зависимости от уровня в организационной структуре или по профессиональному признаку).

Оценить результаты труда рабочих, особенно рабочих-сдельщиков достаточно просто, так как количественные и качественные результаты их труда выражаются в количестве произведенной продукции и их качестве.

Намного сложнее оценивать результаты труда руководителей и специалистов, поскольку они характеризуют их способность оказывать непосредственное влияние на деятельность какого-либо производственного или управленческого звена.

Предметом оценки результатов труда персонала являются личные качества работников, процесс труда и результативность труда.

Классификация факторов, учитываемых при проведении оценки персонала, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Классификация факторов

Факторы	Содержание факторов
Естественно-биологические	<ul style="list-style-type: none"> – Пол – Возраст – Состояние здоровья – Умственные способности – Физические способности – Климат – Географическая среда – Сезонность и др.
Социально-экономические	<ul style="list-style-type: none"> – Состояние экономики – Государственные требования, ограничения и законы в области труда и заработной платы

	<ul style="list-style-type: none"> – Квалификация работников – Мотивация труда – Уровень жизни – Уровень социальной защищенности и др.
Технико-организационные	<ul style="list-style-type: none"> – Характер решаемых задач – Сложность труда – Состояние организации производства и труда – Условия труда (санитарно-гигиенические, эргономические, эстетические и др.) – Объем и качество получаемой информации – Уровень использования научно-технических достижений и др.
Социально-психологические	<ul style="list-style-type: none"> – Отношение к труду – Психофизиологическое состояние работника – Моральный климат в коллективе и др.
Рыночные	<ul style="list-style-type: none"> – Развитие многоукладной экономики – Развитие предпринимательства – Уровень и объем приватизации – Конкуренция – Самостоятельный выбор системы оплаты труда – Либерализация цен – Акционирование организаций – Инфляция – Банкротство – Безработица и др.

Таким образом, знание типов поведения позволяет найти правильный подход, тем самым регулировать это поведение и направлять в нужное русло.

1.2 Модели организационного поведения

Выбор модели организационного поведения имеет принципиальное значение, потому что каждая модель имеет свои мотивирующие влияния на деятельность исполнителей. Профессионализм менеджера проявляется в адекватном выборе модели поведения применительно к стоящим перед ним задачам, образованию и квалификации исполнителей, условиям работы и т.д.

Рассмотрим четыре базовые модели организационного поведения:

- автократическую,
- патерналистскую,
- поддерживающую,
- коллегиальную.

Автократическая модель организационного поведения основывается на власти. В условиях автократии менеджеры ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным. Менеджер уверен, что его знания абсолютны, а обязанность работников – беспрекословное исполнение распоряжений. Предполагается, что работников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства. Данный подход обуславливает жесткий контроль менеджмента за трудовым процессом. Что касается работников, то они ориентированы на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника, который может нанять, уволить, задать объем и темп работы. Уровень зарплаты в организации нередко находится на невысоком уровне, так как труд работников в этой модели малопроизводителен.

Менеджеры постоянно подчеркивают, что от работника требуется только одно: работать, четко выполняя распоряжение менеджера, ведь

именно за это они получают заработную плату. У работников в такой модели организационного поведения снижается самоуважение, развивается негативное отношение к менеджменту. Они ощущают депривацию практически всех потребностей, но не могут даже проявить свое недовольство вслух. Изучение трудовых отношений показало, что хотя авторитарное руководство не предполагает вербальной обратной связи подчиненного с начальником, мысленная обратная связь, безусловно, существует. Рабочий хочет высказаться и иногда, когда выходит из себя или теряет терпение, выплескивает свои мысли и чувства чаще в семье, реже в адрес менеджеров. Отсутствие «права голоса» приводит к возникновению чувств неуверенности, разочарования и агрессии по отношению к менеджменту. Авторитарная модель организационного поведения может быть эффективной при реализации неквалифицированного труда неквалифицированной рабочей силой, а также тех видов труда, которые сопряжены с необходимостью быстрого принятия и безоговорочного исполнения решений. Это ратный труд, работа в экстремальных ситуациях.

Когда авторитарная модель применяется вне этих условий, следует ожидать низкой лояльности, низкой производительности труда и неудовлетворительного качества его результатов, недовольства работников уровнем заработной платы и менеджментом в целом, негативных форм поведения в виде прогулов, хищений, поломок оборудования, неоправданных больничных листов и др.

Они приходят на работу уже уставшими. Понятно, что это только субъективное чувство. Но оно усиливает неудовлетворенность вознаграждением, которое всегда объективно мало при такой усталости. Это еще один психологический аспект авторитарной модели.

Патерналистская модель. Успех патерналистской модели зависит от экономических ресурсов. Она ориентирована на материальные поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации. Усилия руководства организации направлены на обеспечение средств, необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот. Поскольку физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности. Опекунство приводит к усилению зависимости работника от организации. Работник чувствует, что его безопасность и благосостояние в значительно большей степени зависят от организации, чем от непосредственного руководителя. В рамках патерналистской модели может быть реализовано множество разнообразных программ.

Так, компании предоставляют своим сотрудникам возможность бесплатно заниматься физкультурой, предоставляют услуги по лечебному массажу, проводят психологические семинары, предоставляют отпуска родителям, выделяют время по уходу за иждивенцами и детьми. В результате показатель текучести кадров значительно снижается, сокращается объем средств, направляемых на оплату больничных листов, уменьшаются затраты на набор и обучение кадров. Очевидно, что работники таких предприятий вряд ли хотят сменить работодателей – «опекунов». Вместе с тем нередко бывает, что, даже если работник совершит действия, нанесшие вред компании (прогулы, хищения), он будет прощен, как нерадивое дитя, нуждающееся в большой заботе. Обычно заработная плата на таких предприятиях практически не зависит от уровня личного участия в труде и от его качества, что существенно ослабляет мотивацию лучших работников. Наблюдения за работниками в такой модели организационного поведения показывают, что они часто

заняты не столько рабочим процессом, сколько живым обсуждением льгот, озабочены тем, все ли справедливо получают свою долю заботы со стороны предприятия. Наиболее очевидный недостаток модели заключается в том, что уровень трудовых усилий большинства работников находится где-то на грани их потенциальных возможностей, ибо у них отсутствует мотивация к развитию способностей до более высокого уровня. Сотрудники удовлетворены материальными условиями, но многие из них чувствуют, что не имеют стимулов для самореализации. Эта модель более всего подходит для неамбициозных работников, людей, имеющих большие семьи. Профессионалы не очень приветствуют эту систему. Они хотят не льгот, а денежного вознаграждения за свой труд, чтобы потратить деньги там и в тех условиях, которые их устраивают. Например, они хотят квартиру не в заводском доме, а в престижном районе и т.д. Это снижает мотивирующее влияние патерналистской модели в отношении определенных категорий работников. В условиях России патерналистская модель дает обычно не очень хорошие результаты. Это объясняется, в частности, тем, что у работников часто низкая дисциплина, ориентация на получение льгот, ценность отдыха выше ценности работы.

Поддерживающая модель организационного поведения базируется на принципе поддерживающих взаимоотношений. Управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственным опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий и помогающий сохранить чувство собственного достоинства и значимости.

Поддерживающая модель опирается не на деньги и власть, а на руководство или лидерство, когда менеджеры создают климат,

помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. Задача менеджмента – поддержка усилий работников, направленных на выполнение рабочих заданий, а не просто предоставление льгот и выплат премий за лояльность (как в патерналистской модели). Следует обратить внимание на то, что речь идет не только и не столько о психологической поддержке работников, сколько о вовлечении их в процесс сотрудничества в производственных процессах, повышении производительности труда. Руководитель выступает в роли человека, готового протянуть руку помощи и сотрудничать с работником. Вместе с тем он полагает, что работник – специалист, разбирающийся в своем деле и готовый своим трудом приносить пользу предприятию. Менеджер в поддерживающей модели демонстрирует заинтересованность, прежде всего, в результатах труда, но не высказывает претензии работнику, если его результативность не соответствует нормативам или ожиданиям, а вступает с ним в конструктивный диалог. Работник выступает в качестве эксперта, пытается при помощи менеджера (возможно, инженера, технолога) выяснить, что является причиной низкой производительности – проблемы в работе техники, низкое качество поставляемых полуфабрикатов, недостаточность собственных технических умений, что-то другое.

Менеджеры активно поддерживают тех работников, которые ориентированы на совершенствование производственных процессов. В результате именно эти работники становятся поведенческими моделями для остальных. Внимание работающих концентрируется на работе, а не на посторонних вещах. Работники чувствуют внимание менеджера, видят его оценку их труда по уровню участия, количеству и качеству результата. Конструктивность взаимодействия с менеджером повышает самооценку, уважение к себе, способствует росту производительности труда и

лояльности к предприятию. В тех случаях, когда лидер поддерживает усилия работников, у сотрудников появляется ощущение соучастия и причастности к принятию решений в организации, они получают основания говорить о компании «мы», а не «они». Возрастает мотивация работников к труду, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне. Таким образом, у них пробуждаются внутренние импульсы к работе. Поддерживающее повеление не требует привлечения значительных денежных ресурсов. Речь идет скорее о стиле поведения менеджмента организации, проявляющемся в обращении руководителей с людьми. Роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий. Вместе с тем понятно, что на реализацию поддерживающей модели, которая является, по-видимому, наиболее адекватной условиям современной России, способны далеко не все менеджеры. В поддерживающей модели важны даже тонкие нюансы общения с персоналом.

Коллегиальная модель представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели организационного поведения. Термин «коллегиальность» характеризует партнерские отношения людей, объединившихся в группу и стремящихся к достижению общей цели. Эта модель получает распространение в организациях, деятельность которых определяется творческим отношением сотрудников к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна условиям интеллектуального труда, дает значительную свободу действиям сотрудников. Успех коллегиальной модели определяется возможностью формирования (под руководством менеджмента) у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей

цели, они принимают руководителей в свой круг, с уважением относятся к выполняемым ими ролям. К чувству партнерства приходят разными путями. Одни организации отменяют специальные места на автостоянках для руководителей высшего звена. Другие запрещают употребление таких слов, как босс и подчиненный, считая, что они разделяют менеджеров и остальных сотрудников. Третьи отменяют регистрацию времени прихода на работу, образуют «комитеты» по проведению досуга, оплачивают турпоходы для служащих или требуют от менеджеров еженедельных «выходов в народ». Управление такой организацией ориентировано на командную работу, к руководителю относятся как к тренеру, который создает команду-победительницу. Реакция работника на такую ситуацию – чувство ответственности, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не потому, что так приказал менеджер, не под угрозой наказания, а потому, что сотрудник испытывает ощущение своей обязанности добиться высочайшего качества. Психологический результат использования коллегиального подхода для работника – формирование самодисциплины, когда испытывающие чувство ответственности работники самостоятельно устанавливают определенные рамки своего поведения в коллективе, так же как члены футбольной команды должны придерживаться определенных правил игры. В такого рода окружающей среде работники обычно испытывают чувства исполненного долга, вклада в достижение общих целей и самореализации, которые, в свою очередь, выражаются в энтузиазме при выполнении рабочих заданий.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ РОЛИ И МЕСТА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В ПРОЦЕССАХ, ПРОТЕКАЮЩИХ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

2.1. Факторы, влияющие на организационное поведение

На организационное поведение работников влияет множество различных факторов, которые можно сгруппировать в две основные группы – факторы внешней и внутренней среды . Факторы, влияющие на организационное поведение Факторы внешней среды являются факторами, неконтролируемыми организацией.

К факторам внешней среды относятся:

- политические,
- социально-экономические,
- правовые,
- природно-климатические,
- технологические и иные особенности окружающей организацию среды.

Семь факторы внешней среды позволяют оценить:

- экономическую ситуацию в стране и регионе
- экономическое и социальное состояние в обществе, отношение к конкуренции, социальные ожидания, географическое положение организации
- специфика региона в деятельности организации, климатические и природные особенности, сложившийся уровень жизни в регионе
- региональный уровень оплаты труда и социального обеспечения, менталитет работников данного региона, готовность к переменам, предлагаемые условия работы, внешнеэкономические контакты

- влияние международного сотрудничества и конкуренции, статус организации на рынке
- позиции организации на конкретном рынке по отношению к другим организациям, имидж организации, ожидания окружающих – что ожидает от организации ее окружение: клиенты, партнеры, конкуренты, поставщики, органы власти, действующее законодательство
- рамочные правовые условия, создаваемые государством, региональными и муниципальными властями для ведения бизнеса.

Факторы внутренней среды или внутриорганизационные факторы – это факторы подконтрольные организации.

Факторы внутренней среды учитывают:

- профиль и вид деятельности организации
- направления деятельности организации, характер выпускаемой продукции, личность руководителя и/или владельца организации
- амбиции, характер, темперамент, стиль руководства, реальную ситуацию
- экономическое положение дел в организации, состав работающих, их квалификационный уровень, правовую защиту работников
- систему защиты прав работников, действующую в организации, сложившуюся организационную культуру
- преобладающую в организации и разделяемую большинством ее членов совокупность ценностей, принципов, норм, церемоний и ритуалов, организационные коммуникации
- обмен информацией, идеями, мнениями между членами организации, систему мотивации трудового поведения работников
- существующую в организации систему материальных стимулов (должностные оклады, доплаты, премии) и порядок их установления

для создания заинтересованности работника в результатах труда, уровень финансового состояния работников

- значимость для работников данного места работы, наличие у них альтернативного дополнительного источника средств существования и пр.

Общепринята и другая классификация факторов, влияющих на организационное поведение:

- макроэкономические факторы,
- микроэкономические факторы,
- факторы социально-культурной среды,
- факторы правовой среды.

2.2. Роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации

Динамику организационной системы, отражают процессы протекающие в организации. В то же время эти процессы сами должны быть управляемыми. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом. Построение коммуникационных сетей позволяет организовать коммуникации наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией.

Существуют различные стили управления, использование которых также носит ситуационный характер. Порой ключевую роль в коммуникации играют ее невербальные формы. Принятие решения играет центральную роль в совокупности всех организационных процессов. Все остальные процессы как бы разворачиваются вокруг него. Сам этот процесс может протекать по-разному. Однако при этом он обязательно проходит все стадии и этапы, которые ему присущи как организационному процессу.

Коммуникация, общение – есть обмен информацией между двумя и более людьми. Управление является разновидностью умственного, а также общественного труда, основной задачей которого является обеспечение целенаправленной, скоординированной деятельности, как отдельных участников совместной деятельности, так и трудовых коллективов в целом.

Содержание управления зависит от его объекта и определяется структурой производственных процессов, приемами труда, техническим оснащением, взаимоотношениями, которые возникают в процессе выполнения управленческих функций.

Менеджеры выполняют основные четыре функции управления:

- планирование,
- организацию,
- мотивацию,
- контроль.

Принятие управленческих решений – постоянная и ответственная работа менеджера, стадии которой:

- изучение и знание проблемной ситуации на основе полученной информации,
- четкая формулировка целей,
- изучение возможных ограничений,
- окончательное формулирование проблемы,
- обсуждение с различными специалистами предприятия возможных вариантов решения проблемы,
- выбор,
- обоснование и последствия принимаемых решений,
- принятие оптимального решения;
- конкретизация и доведение решения до исполнителей,
- контроль выполнения решения.

- Классифицировать управленческие решения можно по содержанию:
 - технические,
 - технологические,
 - экономические,
 - организационные,
 - социальные.

По срокам действия:

- стратегические,
- тактические,
- оперативные.

По форме подготовки решения:

- индивидуальные,
- коллегиальные (то есть принимаемые органом управления), а также принимаемые всем коллективом (коллективные).

По степени сложности, по степени определенности используемой информации (условия определены, не определены, возможны вероятные показатели), по степени охвата (охватывают все предприятие или отдельные направления деятельности организации).

Таким образом, управленческие решения можно классифицировать, руководствуясь различными классификационными признаками.

При рассмотрении технологии принятия управленческих решений выделяют следующие этапы:

- подготовка решения;
- формирование решения;
- реализация решения.

Все этапы принятия решения состоят из определенных процедур. Подготовка решения включает процедуры, связанные с выявлением сущности проблемы, формулировкой критериев принятия решения и перечнем альтернатив. Решение всегда формируется под воздействием

внутренней и внешней среды, поэтому этап его формирования включает процедуры оценки внешней среды, изучение альтернатив и выбор единственной. При этом организация является для работника зачастую первичным либо вторичным уровнем социального контекста, а атрибуты личности выступают настраиваемыми с помощью методов и инструментов организационного поведения параметрами. Само же организационное поведение в рамках изучения личности является ключевым диагностирующим и управляющим механизмом управления персоналом. Одной из главных функциональных ролей организационного поведения является попытка полного и безболезненного для личности использования её потенциала на благо деятельности организации. Организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символьные» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Организационное поведение, воздействуя на работника, неизбежно формирует и особый стиль общения и коммуникации внутри коллектива, способствуя достижению некоторой идентичности в поведении и образе мыслей сотрудников компании касательно её деятельности. Подобное положение дел достигается следующими путями. Во-первых, организационное поведение позволяет сформировать организации и персоналу общие интересы. Менеджерам необходимы наёмные сотрудники, поскольку без них невозможно достижение цели и выполнение миссии организации; работники трудятся в организации, преследуя свои личные цели. Во-вторых, организационное поведение подразумевает соблюдение этических принципов. Сегодня всё большее число фирм чувствует необходимость этического поведения ввиду того, что подобный способ общения избавляет от излишней напряжённости и борьбы в коллективе, способствует ускорению решения многих проблем благодаря достижению

более быстрых коммуникативных контактов, в том числе объект – субъектного характера.

Таким образом, подводя итог исследованию роли и места организационного поведения в процессах, протекающих в организации, можно отметить следующие моменты:

- любая организация, являясь социальной системой, неизбежно приводит к необходимости управления поведением личности в рамках конкретной организации для использования её производственно-трудоого (личностного) потенциала;
- организационное поведение компании реализуется в рамках и в контексте жизненного цикла организации;
- организационное поведение приводит к формированию в компании организационной культуры – специфически сложившейся системы отношений внутри коллектива, закреплённых неформальным либо формальным образом;
- организационное поведение так или иначе участвует абсолютно во всех процессах управленческого характера в организации, явным либо неявным образом координируя работу сотрудников, скорость обмена информацией и многое другое.

Заключение

Тема курсовой работы – Роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации. В процессе работы была изучена роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации. В результате были решены следующие задачи: определено понятие и сущность организационного поведения; охарактеризованы модели организационного поведения; рассмотрены факторы, влияющие на организационные процессы; проанализирована роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации.

Исходя из всего вышесказанного, хотелось бы сделать некоторые выводы. В условиях усиливающейся конкуренции на отечественном рынке основной задачей управления предприятием и организацией становится рационализация использования доступных средств и ресурсов, оптимизация финансовых потоков. Важнейшей задачей организационного поведения, деятельность которого направлена на развитие организационной культуры и налаживание внутренних связей, становится выбор и реализация определённой стратегии развития корпоративного духа в организации.

Организационное поведение так или иначе участвует абсолютно во всех процессах управленческого характера в организации, явным либо неявным образом координируя работу сотрудников, скорость обмена информацией, определяя наличие и отсутствие, а в случае наличия – и структуру обратной связи в организации, скорость и вероятность процессов горизонтальной и вертикальной мобильности и многое другое.

Список использованных источников

1. Армстронг М.: Практика управления человеческими ресурсами.– СПб.: Питер, 2009
2. В.Г. Антонов и др.; Под ред.: Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой: Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2009
3. Глухов В.В.: Менеджмент. – СПб.: Питер, 2009
4. Дафт Р.Л.: Менеджмент. – СПб.: Питер, 2008
5. Захаров Н.Л.: Организационное поведение государственных служащих. – М.: ИНФРА –М, 2010
6. Згонник Л.В.: Организационное поведение. – М.: Дашков и К, 2010
7. Карташова Л.В.: Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2008
8. Козлов В. В., Одегов Ю. Г., Сидорова В. Н. Организационное поведение; КноРус – Москва, 2013. – 232 с.
9. Кравченко К. А. Организационное строительство и управление персоналом крупной компании; Академический Проект , 2012. –640 с.
10. Красовский Ю. Д. Организационное поведение; Москва, 2012. – 488 с.
11. Литвинюк А. А. Организационное поведение; Юрайт - Москва, 2012. – 512 с.
12. Невис, Э. Организационное консультирование. Методики и рабочие модели для консультантов организаций; СПб: Пирожкова – Москва, 2008. – 224 с.
13. Никуленко Т. Г. Организационное поведение; Феникс – Москва, 2011. – 416 с.
14. Романов О. А., Бабин С. А., Жданов С. Г. Организационное обеспечение информационной безопасности; Академия – Москва, 2008. – 192 с.
15. Семиков В. Л. Организационное поведение; Рид Групп – Москва, 2012. – 496 с

16. Макаров В.М.: Менеджмент. – СПб.: Питер, 2011
17. Оксина К.Э.: Организационное поведение. – М: КНОРУС, 2009
18. Сергеев А. М. Организационное поведение; Академия – Москва, 2012. – 288 с.
19. Спивак В. А. Организационное поведение. Конспект лекций; Юрайт – Москва, 2011. – 208 с.
20. Суслова И. М., Дубенок Т. Е. Организационное развитие систем управления современной библиотекой; Профессия – Москва, 2008. – 192 с.
21. Чеглов В. П. Инновационный ритейл. Организационное лидерство и эффективные технологии; Форум – Москва, 2013. – 208 с.
22. Шапиро С. А. Организационное поведение; КноРус – Москва, 2012. – 352 с.