Содержание

Введение 2

1. Теоретические основы организационного поведения 3

2 Основные теории для моделирования организационного поведения 6

2.1 Становление концепции организационного поведения 6

2.2 Развитие теории управления 10

2.3 Принципы управления 14

2.4 Современные теории управления 15

3 Психологические типы и категории людей, работников 17

3.1 Описание личности с позиции типологии 17

3.2 Психологические особенности разных типов личности (по Майерс — Бриггс) 18

4 Аналитические основы реализации стратегии предприятия ООО «Стройгаз» с учетом влияния человеческого фактора 22

4.1 Организационно-правовая характеристика ООО «Стройгаз» 22

4.2 Исследование социально-психологического климата в коллективе, анализ конфликтных ситуаций на предприятии ООО «Стройгаз» 25

4.3 Причины и формы сопротивления стратегическим изменениям, методы их преодоления на предприятии ООО «Стройгаз» 30

4.3.1 Причины и формы сопротивления стратегическим изменениям 30

4.3.2 Методы снижения сопротивления стратегическим изменениям ООО «Стройгаз» 34

Заключение 38

Список использованной литературы 39

Введение

Актуальность темы. Феномен организационной культуры приобрел особую актуальность в 80-х годах 20 века, когда она получила статус одного из эффективных инструментов управления организацией.

Ряд исследований, проведенных по данному направлению, показал, что:

1) каждая организация имеет свою специфическую уникальную организационную культуру;

2) культура в большей мере определяет степень эффективности организации, ее “силу”. Результаты работы зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации;

3) лидерство и культура - две стороны одной медали: функция лидера состоит в создании и изменении культуры.

Цель данной курсовой работы – анализ теории поведения человека в организации.Исходя из поставленной цели в курсовой работе будут решены следующие задачи:

1. Теоретический анализ основ теорий организационнго пведения, ее развитие во времени.

2. Проведение детального анализа персонала организации объекта курсовой работы;

Предмет исследования- человек в организации Объектом исследования курсовой работы является предприятие ООО “Стройгаз”.

Информационная база исследования: При написании курсовой работы использовались как учебно-методические материалы, учебники, статьи ведущих Российских и зарубежных авторов. Практическая часть работы выполнена на основе данных отчетности предприятия.

1. Теоретические основы организационного поведения

Сущность организационного поведения раскрывается через его определение.

Анализ литературных источников показал, что существует несколько, иногда противоречащих друг другу, точек зрения об определении понятия «организационное поведении».

Организационное поведение — это комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации. — людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой. Среди этих аспектов и факторов находятся такие как статус, роль, индивидуальные особенности, цели, интересы, ценностные ориентации, мотивы, стимулы, системные свойства, особенности онтогенеза и др. Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности — социальные, социально-психологические и психологические — поведения субъектов хозяйственной организации в среде, связанной с производством, распределением, обменом, потреблением, управлением и владением. Организационное поведение базируется на исследованиях экономической психологии и экономической социологии, однако, в отличие от этих наук, охватывающих все экономические процессы, исследует процессы, происходящие только в хозяйственных организациях и ориентируется на контингент линейных менеджеров.

Междисциплинарный взгляд на организационное поведение может быть представлен с различных позиций:

1.как метод изучения, т.е. организационное поведение рассматривается как функционирование на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Следовательно, изучая организационное поведение, необходимо определить, на каком уровне — индивидуальном, групповом и (или) организационном — оно будет рассматриваться и взаимодействовать;

2.как мультидисциплина, так как организационное поведение использует теорию, методы, принципы и модели, заимствованные из различных дисциплин. Изучая организационное поведение, нельзя опираться на четко разработанную теоретическую основу. Это область, в которой только в настоящее время начался процесс формирования и развития теоретических основ;

3.как способ ориентации на личность, т.е. организационное поведение имеет четкую ориентацию на личности и их отношения, восприимчивость, способность к обучению, чувства, цели работников и пр., т.е. на то, что представляет наибольший интерес для организации;.,

4.как способ повышения результативности организации, тж с помощью организационного поведения руководители должны знать ответ на вопросы: как определить результативность работника, группы, организации; почему бывает низкая и высокая результативность; каким образом ее повысить?

Таким образом, организационное поведение как дисциплина, с одной стороны, имеет маргинальный (межпограничный) статус, а с другой — оказывается специфической интеграцией всех этих дисциплин, приобретая тем самым статус синтезирующей «наддисциплины».

Анализ организаций показывает, что их самым существенным признаком, по которому определяется работоспособность ее сотрудников, являются отношения в диапазоне «сотрудничество — конфронтация». Ситуации в этом диапазоне могут возникать во всей организации: и по вертикали («сверху вниз» и «снизу вверх»), т.е. между руководителями и подчиненными им сотрудниками, и по горизонтали: между самими сотрудниками, между подразделениями, службами и различными корпоративными звеньями, если это холдинг. Для того чтобы объяснить проявления организационного поведения в тех или иных поступках работников, важно понять, от каких плюсовых и минусовых факторов зависит формирование сотрудничества работников в организации. В то же время важно выявить и обратный аспект. А он состоит в том, чтобы понять те минус-факторы, которые ведут к конфронтации, разрушая сотрудничество.

Рабочими понятиями в объяснении организационного поведения являются:

мотивы (внутренние причины поступков);

стимулы (внешние причины поступков);

мотивация (преобразование стимулов в мотивы поведения);

мотиваторы (доминанты субъективного мира человека, регулирующие его поведение по интересам «изнутри», например карьера, к которой он стремится, творческая работа, в которой работник находит себя);

стимуляторы (факторы объективного окружения, регулирующие его поведение «извне», например льготы, компенсации, поддержка коллег по работе и др.);

мотивировка (обоснование тех или иных поступков и стратегий поведения);

потребность (переживание нужды в чем-либо).

Центральное понятие в объяснении сущности организационного поведения — выбор «Я»-позиции.

Основными задачами организационного поведения являются:

1. Выявить поведенческие отношения между:

руководителем и его подчиненными;

между коллегами;

между работниками подразделения.

2. Обеспечить формирование благоприятного психологического климата в коллективе, исключить конфликтные ситуации, создать атмосферу творческого потенциала работников.

2 Основные теории для моделирования организационного поведения

2.1 Становление концепции организационного поведения

Изучение теорий организационного поведения требует рассмотрения истории развития науки в целом, которая вместе с обществом прошла путь эволюции–поступательного развития и последовательного совершенствования. Именно такая естественная форма становления науки подтверждает ее жизнеспособность.

В развитии науки организационного поведения следует выделить два этапа: эмпирический и научный.

Первые попытки осмыслить поведение человека возникли в глубокой древности на эмпирической основе. Фундаментальные проблемы личности были сформулированы в трудах великих древнегреческих мыслителей Сократа, Платона, Аристотеля и других философов в IV–V вв. до н.э. Они впервые в истории европейской общественной мысли поставили проблему взаимоотношений личности и общества, социальной среды, соотношения индивидуализма и коллективизма.

Вопросы поведения личности в окружающей среде рассматривались в различных религиозных учениях. В частности, идея примата коллектива над личностью питала раннее христианство и вместе с православием пришла на Русь. Православию присущи особый духовный настрой, чувство сопричастности и единения, сопереживания, взаимной любви и жертвенности. Предпосылками становления научной концепции организационного поведения можно считать идеи свободы, равенства и братства французских просветителей (Вольтер, Ж.-Ж. Руссо, П.А. Гольбах), социалистов-утопистов (Т. Мор, Т. Кампанелла, Р. Оуэн) в середине XVIII в., классовое учение (К. Маркс), психологию народов (В. Вундт) в Германии в середине XIX в.

Многие идеи мыслителей прошлого и современности имеют прямое отношение к проблемам межличностного общения и группового взаимодействия людей.

На научной основе организационное поведение развивалось с середины XIX в. в рамках следующих учений.

Детерминизм – учение о причинной обусловленности и закономерности всех явлений – сформировался в середине XIX в. Он имеет две формы: механистическую и биологическую. Механистический детерминизм основан на достижениях естествознания и техники. Этот подход предполагал жесткую детерминацию, строго однозначный характер всех связей и зависимостей. Поведение человека в организации трактовалось по типу взаиморганизационное поведение действия физических тел. Он отразился в рационалистическом подходе к управлению, разработанном Ф. Тейлором, Г. Гантом, Г. Эмерсоном, А. Файолем и др.

Биологический детерминизм основан на теории эволюции Ч. Дарвина. На общество были перенесены принципы биологической жизни: естественный отбор, борьба за выживание. Поведение человека рассматривалось как производное от определяющих его факторов внешней и внутренней среды, прежде всего биологических.

Бихевиоризм – ведущее направление американской психологии начала XX в. (Дж. Уотсон, Э. Торндайк; в России связан с трудами известного физиолога И.П. Павлова). Согласно этой концепции, анализ поведения должен носить строго объективный характер и ограничиваться внешне наблюдаемыми реакциями. Все, что происходит внутри человека, изучить невозможно, поэтому человек выступает как некий «черный ящик».

Бихевиоризм представляет поведение человека по схеме «стимул–реакция», которая формируется на основе влияния в первую очередь внешних факторов. Манипулируя внешними раздражителями, можно довести до автоматизма любые нужные формы социального поведения.

Эта теория получила дальнейшее развитие в 1930-е гг. в концепции необихевиоризма (Б. Скиннер, Н. Миллер, Д. Хоманс), в которой в первоначальную схему были включены «промежуточные переменные» (мотивация, сознание). Последователи этих взглядов доказали, что любое поведение определяется своими последствиями, и сформулировали принцип обусловленности поведения.

В 1970-е гг. бихевиоризм представил свои взгляды в новом свете – в теории социального научения. Здесь одной из главных причин различных моделей Поведения человека представляется склонность подражать поведению других лиц с учетом того, насколько благоприятны могут быть результаты такого подражания. Таким образом, на человека влияют не только внешние условия: он также постоянно должен предвидеть последствия своего поведения путем его самостоятельной оценки.

Гештальтпсихология – одна из основных школ зарубежной психологии начала XX в. (М. Вертгеймер, В. Келлер, К. Левин). В ней использовался принцип системности и приоритета целого в динамике мотивации человеческого поведения. Данная теория основана на достижениях физики в Германии в тот же период. Она трактует поведение человека по типу взаимодействия частиц в поле, игнорируя сознание и психологические аспекты поведения.

Фрейдизм – психологическая концепция начала XX в. австрийского ученого З. Фрейда и развившееся на ее основе учение о психоанализе, основанное на исследовании глубинных пластов человеческой психики, ставящее в центр внимания бессознательные психические процессы и мотивации. В объяснении человеческого поведения использовалась трехуровневая модель психической структуры личности (Ид – Оно, Эго – Я и Супер-Эго – Сверх-Я), позволившая осветить проблемы психологии делового общения, конфликтов, механизмы снятия стрессового напряжения и способы психологической защиты. С позиции менеджмента важными являются следующие гипотезы фрейдизма:

− каждое психическое явление имеет определенную причину;

− бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные;

− существуют три основные инстанции в организации психической деятельности человека: Ид, Эго и Супер-Эго, – которые объединяют сознание и подсознание человека и проявляются в его поведении.

Теория постулирует: чтобы понять истинное поведение, необходимо раскодировать подсознательную (бессознательную) часть личности и определить силу влияния на личность моральных установок.

Учение Фрейда о психоанализе послужило импульсом для развития актуальной в настоящее время концепции неофрейдизма (Э. Фромм), в рамках которой изучены различные формы межличностных отношений, стрессового поведения, человеческой агрессивности.

Гуманистическая психология – ведущее направление современной психологии сформировалось в 1960-е гг. в США (Г.А. Мюррей, Г. Мерфи, Г. Олпорт и др.). Одной из основ концепции стал экзистенциализм – ориентация на проблемы и трудности личностного выбора и ответственности в определении смысла существования. Последний отстаивает право человека быть самим собой, сохранять свою целостность, уникальность и неповторимость.

Управленческая психология – ведущая отрасль современного знания, отражающая междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является психологическое обеспечение решения проблем управленческой деятельности. Управленческая психология изучает личность работника в организации и влияние организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива.

Каждое научное направление имело свои ограничения, но в целом способствовало формированию современной концепции организационного поведения.

2.2 Развитие теории управления

Классическая школа управления (1911 год). Осознание управления как профессии, опирающейся на разнообразные достижения междисциплинарной, пока еще очень молодой, быстро и неравномерно развивающейся области научного и практического знания, занимает прочное место в современной цивилизации. Получив в начале века наиболее четкое выражение в концепциях научного организационное поведение управления Фредерика Тейлора, идеальной бюрократии Макса Вебера, науки администрирования Анри Файоля, эта область знаний первоначально пошла по пути жесткого рационализма в управлении.

В рамках классической школы уделялось внимание рациональному поведению человека. При этом человеку отводилась роль механизма в среде производства. Так, Тейлор сводил труд лишь к физиологическим затратам, измеряя напряжение, скорость реакции, и на этом рассчитывал законы нагрузки на организм. Используя наблюдения, замеры, анализ, он попытался устранить лишние, непродуктивные движения. Кроме того, он обращал внимание на введение целесообразных режимов смены труда и отдыха.

Таким образом, согласно концепции Тейлора необходимо оптимально приспособить человека к машине.

Немецкий социолог Макс Вебер также считал, что жесткий порядок, подкрепляемый соответствующими правилами, является наиболее эффективным методом работы.

Развитие идей Ф. Тейлора и М. Вебера было продолжено А. Файолем. Он попытался исследовать организационную структуру управления и дал рекомендации по улучшению линейной структуры. По его теории, руководящий субъект должен курировать корреспонденцию двух субъектов.

По мере развития экономического прогресса появляется необходимость переосмысления способов управления. В соответствии с концепцией гибкой производственной системы, предусматривается более однородная квалификация персонала. Планирование и подготовка производства осуществляются самим коллективом.

Так центральными проблемами в управлении персоналом становятся мотивация и квалификация. Но управлять умственной деятельностью оказалось намного сложнее, чем физической. Этот факт требовал нового поиска подходов к управлению персоналом.

Школа человеческих отношений. Поведенческая школа (1930–1960 гг.) Порожденные «классической школой» технократические иллюзии в управлении начали развеиваться уже в 30-е годы ХХ в. Рационализм в менеджменте при всех его достоинствах, как оказалось, далеко не единственный, а во многих случаях и не лучший путь повышения эффективности работы реальных предприятий и организаций.

В качестве реакции на ограниченность управленческого рационализма в системе управленческих знаний прочно утвердилось другое направление – поведенческое, основанное на привлечении достижений психологии, социологии, культурной антропологии для углубления понимания реальной сути управления в организациях, в более крупных социальных системах. Начало этому направлению положил американский социолог и психолог Элтон Мэйо, которого считают одним из основоположников индустриальной социологии и социологии труда. Самый большой его вклад в развитие социологии управления и индустриальной социологии – это знаменитые Хоторнские эксперименты в «Western Electric Company» около Чикаго.

Системный подход. Два рассмотренных направления – рационалистическое и поведенческое – развивались, хотя и параллельно, но часто конфликтуя между собой. В послевоенные годы развитие теории систем, кибернетики, экономико-математических методов для анализа и обоснования управленческих решений, компьютеризация управления (сделавшая с изобретением персональных компьютеров особенно мощный качественный скачок) способствовали активному использованию в управлении системного подхода. Это привело к известному усложнению науки управления и управленческих знаний. В подобном ключе развивалось и поведенческое направление.

Углублялось осмысление и изучение организаций как социальных систем. Сильное влияние на мышление управляющих оказали в 50–60-е годы:

1. идеи «постбюрократических организаций», «организационного гуманизма»;

2. представления о предприятии как об открытой системе, активно взаимодействующей со своей средой и, в конечном счете, приспосабливающей свое внутреннее строение к ее «организационному контексту», то есть состоянию внешней среды предприятия, его размерам, целям и технологии деятельности, качествам людей, формирующих его «человеческий капитал».

В одних ситуациях обоснованными, эффективно работающими оказывались жестко организованные, даже бюрократизированные, системы управления, в других – организации, построенные на принципах дебюрократизации, внутренней свободы, саморегулирования.

Ситуационный подход. На рубеже 70-х годов широкую популярность завоевали идеи ситуационного подхода, в рамках которого доказывалась правомочность различных типов систем управления – как жестко регламентированных, так и основанных на внутренней свободе – в зависимости от конкретных характеристик «организационного контекста». Это, в известной мере, примирило тех, кто делал ставку на рациональные системы, и тех, кто видел главный источник эффективности в мобилизации потенциала, заложенного в людях.

Отношение к научному, в частности математическому инструментарию, как и к бихевиористским приемам манипулирования поведением людей, стало еще более спокойным, когда в начале 80-х годов была осознана огромная важность «организационной культуры» как характеристики интегрирующей, собирающей, словно в фокусе, все особенности предприятия: и системные, и поведенческие. Маятник вновь качнулся от технократизма к гуманизму в управлении.

Развитие теории управления и, прежде всего, управления людьми в процессе производственной деятельности описывается авторами с различных позиций. Например, Р. Скотт, рассматривая теорию управления в развитии с двух точек зрения: закрытой и открытой систем и рационального и социального факторов, выделил четыре этапа в развитии теории и практики управления (см. таблицу 1).

Под открытой системой он понимал систему, воспринимающую и реагирующую (в отличии от замкнутой) на внешние воздействия, будь то изменение цен на сырье, ужесточение конкурентной борьбы или другие факторы.

Таблица 1

Эволюция мысли о процессе управления



2.3 Принципы управления

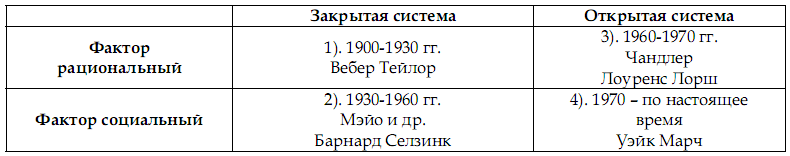
С начала ХХ века (т.е. с момента зарождения теории управления) и до 60-х годов принципы управления были построены по закрытому типу. Иначе говоря, руководителей мало интересовали проблемы, возникающие за пределами предприятий, а именно: конкуренция, вопросы сбыта и другие внешние проблемы. Работа фирмы рассматривалась как закрытая система.

На таких позициях в течение долгого времени базировалась управленческая деятельность и в нашей стране. Лишь с развитием общества, усложнением выпускаемой продукции, ростом наукоемких производств управленческая наука стала подходить к решению возникающих проблем исходя из того обстоятельства, что работа фирмы во многом обусловлена внешней средой.

С другой стороны, как это видно в табл. 2, имеет место смена направления от рационального фактора к социальному. Рациональный (или механический) фактор имеет в виду достижение конкретных целей – прежде всего, максимизацию прибыли. Исходя из этого построена вся работа организации.

Таблица 2

Системы управления



Со временем управленческая мысль пришла к пониманию того, что получение максимальной прибыли возможно лишь при совпадении интересов и целей фирмы с интересами исполнителей, т.е. рабочих и служащих, что, в свою очередь, привело к смещению рационализма в сторону ориентации на человеческий фактор.

2.4 Современные теории управления

Долгое время происходил количественный рост поведенческой школы, пока в 1960 г. не осуществился качественный скачок. Взгляды Э. Мэйо и его последователей получили свое развитие в трудах Дугласа МакГрегора.

МакГрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

• задания, которые он получает;

• качество выполнения задания;

• время получения задания;

• ожидаемое время выполнения задания;

• средства, имеющиеся для выполнения задания;

• коллектив (окружение), в котором он работает;

• инструкции, полученные им;

• убеждение его в посильности задания;

• убеждение его в вознаграждении за успешную работу;

• размер вознаграждения за проведенную работу;

• уровень его вовлечения в круг проблем, связанных с работой.

Все эти факторы, которые зависят от руководителя, в той или иной мере влияют на подчиненного и определяют качество и интенсивность его труда. На основе этих факторов МакГрегор сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал теориями «Х» и «У».

Теория «Х» и теория «У» по вопросу о поведении человека могут быть представлены следующим образом. Теория «Х»

• Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.

• Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.

• Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, он предпочитает избегать ответственности, у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

Теория «У»

• Работа для человека так же естественна, как игра.

• Внешний контроль не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуправление и самоконтроль, служа целям, которым он привержен; приверженность формируется как результат наград, связанных с достижением целей.

• Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху.

• Средний человек наделен высоким уровнем воображения и изобретательности, которые редко используются в современной жизни, что ведет к разочарованию человека и превращает его в противника организации.

Как видно, теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, а теория «Y» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе. В чистом виде теории «Х» и «Y» являются взаимоисключающими и диаметрально противоположными. Но это деление чисто теоретическое, и на практике имеет место комбинация различных стилей управления. Такое явление называется сочетанием стилей руководства.

Дальнейшее совершенствование подходов к управлению было связано с развитием организации как системы открытого типа.

3 Психологические типы и категории людей, работников

3.1 Описание личности с позиции типологии

Способность некоторых компаний выживать и даже преуспевать зависит сегодня от того, насколько эффективны отношения руководства и коллектива друг с другом. Люди —это капитал любой организации, и для его более эффективного использования менеджеры должны быть экспертами в области человеческих отношений.

Один из комплексных подходов к оценке типов личности, получивший признание специалистов и широко используемый в практической деятельности различных организаций, получил название «Индикатор типов Майерс — Бригге».

«Индикатор типов Майерс — Бриггс» предназначен для выявления индивидуальных предпочтений с целью более конструктивного использования различий между людьми. Сегодня это один из самых широко используемых в управлении психологических инструментов.

Согласно индикатору Майерс — Бриггс все многообразие психологических типов людей описывается сочетанием из четырех пар альтернативных предпочтений. К ним относятся (табл. 2):

Таблица 2

Решетка Майерс — Бриггс



Каждый человек по своему психологическому типу может соответствовать одному из типологических профилей в решетке Майерс —Бриггс. Следует помнить, что эти восемь определений отражают предпочтения человека. По аналогии можно вспомнить о левшах и правшах.

3.2 Психологические особенности разных типов личности (по Майерс — Бриггс)

Экстраверты и интроверты. Экстраверты и интроверты по-разному относятся к жизни. Экстраверты в значительно большей степени,чем интроверты, нуждаются в поощрении. Интроверты, наоборот, настораживаются при чрезмерных похвалах.

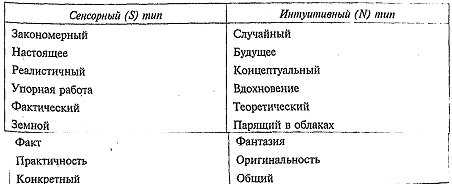
Интроверт задумается над тем, зачем нужна похвала, в то время каквыражение «чрезмерная похвала» для экстраверта — логическая несообразность. Вследствие этого начальники-экстраверты имеют тенденцию перехваливать подчиненных; экстраверты-воспринимающие (ЕР) получают от этого удовольствие, а интроверты могут счесть такие похвалы необязательными и даже фальшивыми. Это, в свою очередь, может поставить восхваляющего в неловкое положение и заставить его задуматься над тем, стоило ли вообще хвалить, хотя он и был совершенно искренен. В противоположность этому начальники-интроверты воздерживаются от похвалы (хотя и понимают, что подчиненным было бы приятно услышать о признании их заслуг), потому что боятся показаться неискренними. Это, в свою очередь, дает основание экстраверту-подчиненному чувствовать себя отвергнутым или, в лучшем случае, недооцененным. В соответствии со своими типами оба правы, хотя они и посылают друг другу неправильные сигналы.

Интуитивный и сенсорный типы. Для интуитивного (N) типа все относительно: все должно иметь смысл. Если человек интуитивного типа ищет что-то конкретное, он может пройти мимо и не заметить того, что ищет. Это непостижимо для людей сенсорного (S) типа. Для них все реально, существует, находится рядом.

Разницу между сенсорным и интуитивным типами можно описать, используя следующие ключевые слова (таблица 3):

Таблица 3

Сенсорный и интуитивные типы



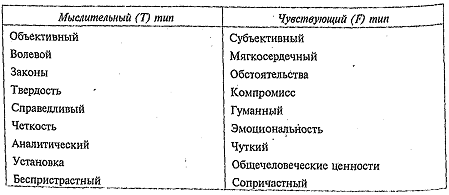
Взаимное непонимание людей сенсорного и интуитивного типов (S-N дилемма) всегда было предметом шуток и каламбуров. Однако в S-N дилеммах нет ничего смешного, потому что часто трудности общения начинаются с неправильного восприятия: один видит лес, а другой деревья. Разное восприятие во многом определяется тем, каким образом люди учатся в школе или получают профессиональное образование. Те, кто относятся к сенсорному типу, предпочитают учиться на фактах, которые им преподносятся последовательно. В противоположность этому люди интуитивного типа получают знания произвольным путем, иногда «скачками». Даже довольно простые инструкции могут означать совершенно разные вещи для сенсорного и интуитивного типов.

Мыслительный и чувствующий типы. Очень важно помнить о том, что мыслительный тип чувствует, а чувствующий думает. Оба типа могут быть в равной степени интеллектуальными и эмоциональными.

Речь идет только о процессе, который каждый из них предпочитает при принятии решений. В худшем случае относящиеся к мыслительному типу думают, что у людей чувствующего типа в голове «одна муть», а последние чувствуют, что у первых «холодное сердце». В лучшем случае первые вносят объективность в процесс принятия какого-то решения, а вторые — понимание того, как такое решение в конечном итоге повлияет на остальных. Разницу между мыслительным и чувствующим типами можно описать, используя следующие ключевые слова (таблица 4)

Таблица 4

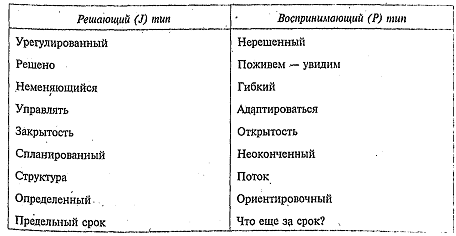
Мыслительный и чувствующий типы



Воспринимающий и решающий типы. Люди воспринимающего типа предпочитают в большинстве случаев позицию «поживем — увидим» в отношении того, какую выполнять работу, как решить конкретную проблему или даже что сегодня делать. Люди решающего типа, наоборот, имеют тенденцию к тому, чтобы выносить решение вместо того, чтобы использовать новую информацию, даже если эта информация неизбежно должна изменить их решение. Соответственно принадлежащие к воспринимающему типу, фактически не могут принимать решения, в то время как люди решающего типа почти не способны менять свой. Такие крайности тем не менее не всегда являются правилом. Разницу между решающим и воспринимающим типами можно описать, используя следующие ключевые слова.

Таблица 5

Воспринимающий и решающий типы



Проблемы, вызываемые конфликтами между решающим (J) и воспринимащим типами (Р), не поддаются описанию. Например, люди решающего (J) типа выводят из себя тех, кто относится к воспринимающему (Р), тем, что им постоянно надо все завершить — иметь мнение, план, схему почти по любому вопросу. Последние доводят до отчаяния первых своей способностью спонтанно и легко реагировать на все, не имеющее отношения к вопросам жизни и смерти, а иногда и к ним тоже. Следует отметить, что людям решающего типа не всегда удается двигаться в правильном направлении, а благодаря постоянно обновляющейся информации некоторые представители воспринимающего типа вообще не знают, куда идти. Ни одно из предпочтений- решающий тип или воспринимающий — не является правильным или неправильным и тем более желанным. Организации нужны оба типа: тип Р подает пример к тому, чтобы расслабиться и не делать из всего проблемы; тип J помогает типу Р стать более организованным и доводить дело до конца.

4 Аналитические основы реализации стратегии предприятия ООО «Стройгаз» с учетом влияния человеческого фактора

4.1 Организационно-правовая характеристика ООО «Стройгаз»

В соответствии с Уставом открытого акционерного общества «Челябоблгаз», зарегистрированного Постановлением Администрации Советского района г. Челябинска 28 октября 1993 года № 1543 и утвержденного в новой редакции №3 на общем собрании акционеров 31 мая 2002 года, производственное управление ООО «Стройгаз» является филиалом ОАО «Челябоблгаз». Открытое акционерное общество «Челябоблгаз», учреждено в соответствии с Указами Президента Российской Федерации «Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества» от 01.07.92 г. №721 и «О преобразовании в акционерные общества и приватизации предприятий, объединений и организаций газового хозяйства Российской Федерации» от 08.12.92 г. №1559.

Полное официальное наименование предприятия: Общество с ограниченной ответственностью ООО «Стройгаз». Сокращенное наименование филиала: ООО ООО «Стройгаз». Место нахождение филиала: 454091, г. Челябинск, ул. Трактовая 25. ООО ООО «Стройгаз» является обособленным подразделением ОАО «Челябоблгаз», расположен вне места нахождения общества и осуществляет все его функции.

Основной целью филиала общества является надежное и безаварийное газоснабжение потребителей, получение прибыли, обеспечивающей устойчивое и эффективное экономическое благосостояние общества, создание здоровых и безопасных условий труда и социальную защиту работников общества.

Основными задачами деятельности филиала являются:

- обеспечение безопасного и бесперебойного снабжения газом всех потребителей, в зоне обслуживания, в пределах выделенных объемов.

- обеспечение безопасной эксплуатации систем газоснабжения.

- развитие систем газоснабжения и газификации жилищного фонда и других потребителей газа.

Основными видами деятельности являются ООО ООО «Стройгаз»:

- надежное, безаварийное газоснабжение потребителей при поставках газа;

- комплексное решение вопросов, связанных с газификацией и эксплуатацией систем газоснабжения на территории закрепленных районов.

- организация и выполнение мероприятий по безаварийной и безопасной эксплуатации объектов газового хозяйства.

- передача технических условий на газификацию объектов газового хозяйства, осуществление технического надзора за строительством объектов газового хозяйства и приемка их в эксплуатацию.

- проектные работы по газификации индивидуальных жилых домов.

- строительство и капитальный ремонт объектов газового хозяйства, наружных газопроводов, газификация жилых домов и других объектов.

- организация круглосуточной работы аварийно-диспетчерской службы.

- организация своевременного технического обслуживания газопроводов, сооружений на них, газового оборудования и приборов у потребителей газа.

- организация антикоррозийной защиты подземных сооружений.

- контроль за соблюдение работниками филиала «Правил безопасности в газовом хозяйстве» и других нормативных документов по газификации и эксплуатации газового хозяйства.

- подбор, подготовка, переподготовка и аттестация работников филиала.

- организация пропаганды безопасного пользования газом в быту и обучения населения правилам пользования газовыми приборами.

Филиал возглавляет директор, который назначается Генеральным директором общества «Челябоблгаз» и действует на основании доверенности выданной обществом. В доверенности оговариваются пределы оперативного управления имуществом филиала, а также объемы полномочий руководителя филиала по совершению от имени общества сделок и других юридических действий. Директор обязан предъявлять доверенность для ознакомления при вступлении в договорные отношения с третьими лицами.

В случае ООО «Стройгаз» директором, с момента создания филиала, является В.М.Ноздря. Штатное расписание филиала по предложению директора филиала разрабатывается обществом и утверждается Генеральным директором. Все документы денежного, материального, имущественного, расчетного, кредитного характера, а также отчеты и балансы подписываются директором филиала и главным бухгалтером. В случае ООО ООО «Стройгаз» главным бухгалтером является С.Г. Симоненко. Проверка и ревизия деятельности филиала производится обществом «Челябоблгаз».

Территория предприятия площадью 2,5 гектара полностью асфальтирована, на ней расположены: контрольно-пропускной пункт, где производится осмотр технического состояния автомобилей перед выездом в рейс и по возвращении из рейса; административно-хозяйственный корпус, где расположены кабинеты руководителей и инженерно-технических работников, обслуживающего персонала, а также диспетчерская и медицинский кабинет; открытая стоянка для подвижного состава предприятия, автомобилей обслуживающих руководителей, автомобилей сторонних организаций; склады для хранения запчастей, узлов и агрегатов, газового оборудования.

4.2 Исследование социально-психологического климата в коллективе, анализ конфликтных ситуаций на предприятии ООО «Стройгаз»

В январе 2004 г. руководство предприятия приняло решение об оптимизации внутренних ресурсов. В частности, планировались увольнение большого числа сотрудников (до 30 человек) и упразднение 2-х мастерских. Необходимость подобных шагов была продиктована развитием конкурирующих предприятий, реализующих газ для автовладельцев. В городе открылись новые автозаправки и автосервисы, предлагающие услуги по установке газового оборудования на автомобили и реализацию газа в баллонах практически демпинговым ценам. Все это явилось причиной того, что к определенному моменту предприятие ООО «Стройгаз» перестало нуждаться в услугах определенного числа специалистов.

Предпосылкой к возникновению конфликта в данном случае было в первую очередь то, что речь шла о сокращении штата более чем на 30 человек. Ситуация осложнялась также тем, что кроме увольнения сотрудников на предприятии вступил в силу ряд распоряжений руководства, касающихся сокращения внутренних текущих расходов, включая расходы на питание, пользование автотранспортом и многие другие. Такие действия неминуемо приводят к нежелательным последствиям как во внутренней среде, так и во внешнем общественном мнении о предприятии через неправильное толкование информации. Известно, что слухи воспринимаются работниками очень серьезно и люди реагируют на них не как на недостойную внимания простую информацию. Работники готовы поверить плохим новостям потому, что они подсознательно именно таких новостей боятся. А это - симптом стрессов и конфликта в организации.

Общие принципы решения подобных проблем. Необходимо отметить, что процесс увольнения всегда был и будет серьезной проблемой не только для сотрудников организации, но и для ее руководства. Увольняя работника, руководитель и, в первую очередь, его непосредственный начальник всегда испытывает некоторую вину за свое действие. С другой стороны, увольнения, тем более массовые, не могут пройти бесследно для состояния внутреннего климата любого коллектива.

Именно осознание этих фактов должно являться основополагающим в действиях руководства по достижению поставленной цели. Кроме того, представляется важным отметить, что существует ряд общих принципов любого предприятия, направленной на решение подобных проблем:

- абсолютное совпадение официальной позиции руководства, предназначенной для внутреннего и внешнего распространения;

- закрытие всех возможных каналов распространения информации о предприятии, прежде всего, в прессу;

- назначение одного сотрудника, ответственного за связи с прессой;

- создание внутри организации атмосферы максимальной публичности действий руководства;

- пресечение создания внутри коллектива неформальных групп;

- выявление в коллективе неформальных лидеров и активная работа с ними.

В случае ООО «Стройгаз» конфликт не получил большого распространения, т.к. в течение 3-х месяцев часть сотрудников (7 человек) смогли найти новое место работы и уволились «по собственному желанию». Кроме того, после объединения аккумуляторного с электрическим цехом, реорганизации 5 производственных участков в 3, упразднения промерочного цеха, на предприятии освободились дополнительные площади, которые были тут же сданы в аренду, что благоприятно повлияло на финансовое состояние «Стройгаз» (появился дополнительный источник финансирования) и необходимость в сокращении отпала сама собой.

В течение весны 2006 г. на предприятии назревал конфликт между взаимозависимыми подразделениями – складом и мастерскими по поводу некорректности составления и выполнения заявок на запчасти. Руководство ООО «Стройгаз» сумело разрешить проблему, введя новую должность менеджера по снабжению, координирующего нормы запасов, сроки подачи и выполнения заявок. Этот работник осуществлял связь между отделом складом и производством. Установление общеорганизационных комплексных целей – структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов.

Между отдельной личностью и группой также может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, при обсуждении на ежеквартальном собрании возможности увеличения объема продаж, большинство сотрудников считало, что этого можно добиться путем снижения цены. А главный бухгалтер убеждал, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли. Хотя мнение главного бухгалтера, отличное от мнения группы, говорит о том, что она принимает к сердцу интересы предприятия, ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы. Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар – изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

При исследовании социально-психологического климата (СПК) предприятия ООО «Стройгаз» были получены следующие результаты:

Все сотрудники работают не меньше 3 лет на предприятии. Анализируя поведение испытуемых, их фразы, обращённые друг к другу, можно сказать, что данные о стадиях развития коллектива достоверны и сомнения не вызывают. Известно, что конфликтные ситуации имеют место в неразвитых коллективах и с интенсивным размахом могут усугубляться, не находя разрешения и не допуская компромиссов. Огромную роль в разрешении конфликтов, конечно же, играют лидеры, как формальные, так и неформальные, пользующиеся авторитетом у своих сослуживцев.

Подразделения оценивали СПК в коллективе. Эти оценки показывают, что атмосфера здесь хорошая и стабильная, хотя и не отличная. Но ни один трудовой коллектив не может похвастаться отличным СПК – такая ситуация может быть только в идеале. Проведённое исследование доказало, что в хорошо развитом коллективе число конфликтных ситуаций снижается до минимума, а если таковые всё таки возникают, то группа обладает достаточно большим потенциалом для возможности быстрого и эффективного урегулирования конфликтных ситуаций. Уровень конфликтности и жизнеспособности в коллективе во многом зависит от стадии его развития, баланса межличностных отношений и деловой активности, стиля руководства им и степени удовлетворённости занимаемой деятельностью и служебными обязанностями каждого члена группы. Эти данные во многом подтверждаются и адекватной самооценкой большинства обследованных сотрудников ООО «Стройгаз».

В управлении персоналом ООО «Стройгаз» применяются следующие группы методов.

1. Административно- организационные методы управления:

- регулирование взаимоотношений сотрудников посредством положений о структурных подразделениях и должностных инструкций;

- использование властной мотивации (издание приказов, отдача распоряжений, указаний) при управлении текущей деятельностью предприятия;

- стимулирование труда работников посредством гарантированного предоставления социальных гарантий (больничные листы, выплаты пособий и т.п.), организации праздников для сотрудников и их детей.

2. Материальное стимулирование труда работников: премиальные по результатам труда; использование для отдельных категорий работников сдельной формы оплаты труда;

3. Социально-психологические методы управления:

- развитие у сотрудников чувства принадлежности к предприятию: формирование стандартов обслуживания, обеспечение сотрудников фирменной рабочей одеждой и т.п.

- стимулирование на основе выражения общественного признания (доски почета, награды, вымпелы, публичные поощрения);

- оптимизация рабочих мест, создание комнат отдыха;

Основной акцент в системе стимулирования персонала сделан на материальные методы стимулирования. В соответствии с Трудовым Кодексом РФ предприятие самостоятельно устанавливает вид, системы оплаты труда, размеры тарифных ставок и должностных окладов, а также формы материального поощрения. Основные правила оплаты труда и премирования закреплены Положением об оплате труда работников ООО «Стройгаз», утверждаемым приказом директора.

Анализ деятельности предприятия показывает, что в ООО «Стройгаз» недостаточно внимание уделяется изысканию внутрипроизводственных резервов стимулирования трудовой активности работников. Реализация некоторых управленческих мер гасит заинтересованность в полном использовании резервов работников в повышении эффективности труда. Проблемы стимулирования высокопроизводительного труда касаются:

Во-первых, слабой роли первичных трудовых коллективов, цехов и участков в повышении эффективности труда: инициатива и предприимчивость цехов не поощряются, а часто, наоборот пресекаются; фонд экономического стимулирования в цехах не образуется, а выделяется им из централизованных источников; цеха не несут экономической ответственности за эффективность использования производственных фондов, материальных ресурсов. Во-вторых, оперативным управлением производственного подразделения занимаются люди, не имеющие специального образования для осуществления данного вида деятельности.

4.3 Причины и формы сопротивления стратегическим изменениям, методы их преодоления на предприятии ООО «Стройгаз»

4.3.1 Причины и формы сопротивления стратегическим изменениям

Люди в организации (по крайней мере, некоторая их часть) сопротивляются изменениям. В таком сопротивлении нет ничего удивительного и тем более патологического: большинство людей стремятся к стабильности и предсказуемости своего существования и опасаются революционных ломок привычного образа жизни, а также имеют свое собственное представление о том, как надо осуществлять стратегию.

Группы, поставленные перед необходимостью изменений, сталкиваются с перспективой изменения неформальных связей, каналов общения, поведенческих стереотипов и норм. Следовательно, они легко реагируют на призывы к сопротивлению изменениям. Сопротивление изменениям со стороны индивидов и групп нередко может быть единственной, но мощной силой, сдерживающей развитие организации. Угроза со стороны этой силы зависит от разных причин, но главными являются структура и культура организации.

Наиболее легко преодолеть сопротивление стратегическим изменениям в организациях, имеющих иерархическую линейную структуру и, как следствие, культуру бюрократического типа. Такие организации представляют собой очень формализованное место работы. Тем, что делают люди, в подобных организациях управляют разработанные процедуры. К таким организациям относятся правительственные органы, многие крупные фирмы. Как правило, для таких организаций критически важным является поддержание плавного хода деятельности организации. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильности. Успех определяется в терминах надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. Управление наемными работниками озабочено гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика, для нее свойственны жесткое разделение функций, повиновение приказам, централизация власти. Такого рода бюрократические организации могут обладать достаточными средствами преодоления сопротивления стратегическим изменениям, чтобы вообще не обращать на эту проблему внимания: при линейной иерархической структуре любое распоряжение свыше воспринимается как прямое указание и не обсуждается.

Однако такого рода ситуации скорее исключение, чем правило. Поэтому в большинстве организаций, независимо от их размера, приходится принимать меры и учитывать последствия сопротивлений и пути их нейтрализации для того, чтобы изменения были эффективными.

Американские исследователи Дж. Коттер и Л. Шлезингер предложили систематизацию причин сопротивления, позволяющую в первом приближении выяснить, какие группы и индивиды будут сопротивляться стратегическим изменениям, и выявить причины этого сопротивления:

1. Эгоистический интерес является основной причиной того, что люди сопротивляются изменению на уровне организации: люди, вследствие своей человеческой природы, ставят свои собственные интересы выше интересов организации. Такое поведение, вследствие его универсальности и естественности, не очень опасно, однако его развитие может привести к возникновению неформальных групп, политика которых будет направлена на то, чтобы предложенное изменение не было осуществлено.

2. Неправильное понимание целей стратегии обычно возникает из-за того, что люди не в состоянии оценить последствия осуществления стратегии. Часто причиной здесь является отсутствие достаточной информированности относительно целей и путей реализации стратегии. Эта ситуация характерна для организаций, где степень доверия к действиям менеджеров низка.

3. Различная оценка последствий осуществления стратегии связана с различным восприятием стратегических целей и планов. Менеджеры и служащие могут по-разному воспринимать значение стратегии как для организации, так и для отдельных групп, сложившихся внутри нее. При этом «стратеги» часто ошибочно считают, что служащие видят преимущества реализации стратегии так же, как и они, и что каждый обладает соответствующей информацией, чтобы убедиться в преимуществах как для организации, так и для каждого служащего реализации избранной стратегии.

4. Некоторые люди обладают низкой терпимостью к любым изменениям из-за опасения, что они не смогут обучиться требуемым новым навыкам или новой работе. Такое сопротивление характерно для случаев внедрения новых технологий, новых методов продажи, новых форм отчетности и т.п.

Когда менеджер сталкивается с поведением, которое ему представляется сопротивлением осуществлению стратегии, он должен разобраться в различных вариантах и нюансах такого поведения. Для этого полезно выявить формы сопротивления на следующих организационных уровнях: организационный уровень; уровень группы; уровень индивида.

Понимание того, на каком уровне возникает сопротивление и чем оно характеризуется, позволяет менеджеру направить усилия в нужном направлении. Рассмотрим особенности сопротивления на этих уровнях.

Организационный уровень - структурные и культурные факторы могут способствовать широкому распространению сопротивления: например устаревшие системы не в состоянии справиться с быстрыми и радикальными стратегическими изменениями. Существующие структура и культура не могут приспособиться к новым стратегическим требованиям и не желают изменяться сами, их изменения невозможно провести быстро, они требуют значительного времени и больших затрат человеческих ресурсов. Один из путей уменьшения сопротивления – это комплексный, системный подход к изменению. Сложности: для понимания организации как системы взаимосвязанных элементов и частей необходимо учитывать поведение всех подразделений, таких как финансы, производство, сбыт и снабжение, человеческие ресурсы и многое другое. Системный подход предусматривает рассмотрение организации как единого целого. Такой подход к организации сложен, но может привести к успеху в реализации стратегии.

Уровень группы. При проектировании осуществления стратегии необходимо иметь в виду, что корпорация как система состоит из формальных групп и неформальных. Широкое освещение стратегического замысла и консультации перед осуществлением стратегии (на стадии планирования) могут помочь уменьшить сопротивление со стороны групп и выявить, что же действительно беспокоит людей в предложенной стратегии. Привлечение на свою сторону влиятельных и авторитетных неформальных групп в организации оказывает положительное влияние.

Уровень индивида. Формальные и неформальные группы, к которым принадлежат сотрудники, придерживающиеся определенных взглядов относительно стратегии, решающим образом влияют на позицию индивида - члена группы, которую он будет занимать и отстаивать при проектировании и проведении стратегических изменений. Однако если группа, к которой принадлежит индивид, даже поддерживает перспективу изменения, некоторые сотрудники могут таить в себе свое личное беспокойство относительно влияния изменения на их будущее положение в организации, возможностей карьеры, реализации устремлений и перспектив повышения по службе. Чтобы помочь сотруднику приобрести новое понимание происходящего и пересмотреть свое отношение к изменению, чаще всего требуется индивидуальная работа менеджера с ним по разъяснению выгод и преимуществ, которые он получит в результате реализации стратегии.

Поддающееся четкому распознаванию сопротивление реализации стратегии встречается не так уж часто. Гораздо чаще возникает необходимость иметь дело с потенциальными конфликтами и «тупиковыми ситуациями» на всех уровнях. Они возникают вследствие того, что разные группы пытаются отстоять свои собственные интересы, используя в данных целях сам процесс изменения. Менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения и к явному сопротивлению.

4.3.2 Методы снижения сопротивления стратегическим изменениям ООО «Стройгаз»

Каким образом разработать стратегию преодоления сопротивления изменениям? Рассмотрим методы, предложенные американскими исследователями Дж. Коттером и Л. Шлезингером в табл. 13.

Таблица 13

Методы преодоления сопротивления изменениям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Подход | Этот подход обычно используется в ситуациях: | Преимущества (достоинства) | Недостатки |
| Информирование и общение | При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе | Если удалось убедить людей, то они часто будут помогать при осуществлении изменений | Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей |
| Участие и вовлеченность | Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления | Люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменения | Этот подход может потребовать много времени |
| Помощь и поддержка | Когда люди сопротивляются изменениям из-за боязни проблем адаптации к новым условиям | Ни один другой подход не срабатывает так хорошо при решении проблем адаптации к новым условиям | Подход может быть дорогостоящим и требовать большого количества времени и тем не менее может потерпеть неудачу |
| Переговоры и соглашения | Когда отдельный служащий или группа явно теряют что-либо при осуществлении изменений | Иногда это является сравнительно простым (легким) путем избежать сильного сопротивления | Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров |
| Манипуляции и кооптации | Когда другие тактики не срабатывают или являются слишком дорогостоящими | Может быть сравнительно быстрым и недорогим решением проблем сопротивления | Этот подход может порождать дополнительные проблемы, если у людей возникнет чувство, что ими манипулируют |
| Явное и неявное принуждение | Когда необходимо быстрое осуществление изменений и инициаторы изменений обладают значительной силой | Отличается быстротой и позволяет преодолеть любой вид сопротивления | Рискованный способ, если люди остаются недовольными инициаторами изменений |

Но применительно к условиям предприятия ООО «Стройгаз», отмеченные в п. 2.3. настоящей работы проблемы необходимо решать путем совершенствования способов мотивации и стимулирования труда персонала предприятия. Проведенный анализ убеждает, что эффективное стимулирование заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия возможно при эффективной корректировке системы мотивации и форм материального стимулирования труда персонала.

Резервом управления трудовой эффективности является увеличение заинтересованности персонала в повышении результативности функционирования предприятия для извлечения максимальной прибыли в периоды значительного увеличения емкости рынка. Для достижения нужного эффекта необходимо изменить сложившуюся систему мотивации персонала путем развития имеющихся и внедрения новых форм материального стимулирования на основе административных, экономических и социально-психологических методов управления.

Для увеличения заинтересованности персонала в результативности функционирования предприятия необходимо развивать следующие стороны мотивационного воздействия и соответствующие им стимулирующие формы:

1. Развитие культуры предприятия как системы значимых для всего персонала корпоративных представлений, ценностных ориентации и норм, которые обеспечат понимание и признание целей предприятия, ориентация на перспективу, согласование взаимных интересов между работниками предприятия. Управленческие средства-стимулы: Устав предприятия, открытые принципы организации предприятия, демократический стиль руководства. Понятно, что активизация работ в этом направлении предполагает выделение соответствующих материальных средств.

2. Система участия работников в распределении общего хозяйственного результата в капитале предприятия, что содействует развитию партнерства и сотрудничества. Управленческие средства-стимулы: справедливое распределение результатов, участие в капитале, развитие отношений партнерства. Установка на кооперативность в поведении, ориентации на соотнесение затрат и результатов, готовность к риску позволит повысить ответственность работающих и администрации за результаты своего труда.

3. Обслуживание персонала (формы социальных льгот, услуг и преимуществ, предоставляемых работникам). Управленческие средства-стимулы: мероприятия по повышению безопасности труда, охране здоровья, созданию условий для отдыха, занятий спортом, забота о работниках, нуждающихся в помощи. Все эти меры также закладываются в бюджет затрат на персонал.

Достигаемые цели: социальная защищенность и интеграция с предприятием, повышение трудовой активности и, как следствие, - рост производительности труда.

4. Привлечение персонала к принятию решений (согласование с работником определенных решений, принимаемых на рабочем месте, в рабочей группе). Управленческие средства-стимулы: делегирование ответственности, добровольное участие в принятие решений. Достигаемые цели: участие в принятие решений на рабочем месте, вовлечение в дела предприятия, в результате чего возрастает уровень социальной ответственности и социального контроля служащих на основе социально-психологических стимулов поддержания производительности труда.

5. Информирование работников (доведение до работников необходимых сведений о делах предприятия). Управленческие средства-стимулы: производственная документация, собрание коллектива, отчеты о работе. Достигаемые цели: информированность о делах предприятия, мышление и деятельность с позиции интересов предприятия.

6. Оценка персонала (система планомерной и формализованной оценки персонала по определенным критериям). Управленческие средства-стимулы: разработка адекватных методов оценки результатов труда и возможностей работника. Достигаемые цели: положительное влияние на организационное поведение, ответственность за качество и результаты труда.

Заключение

Важно отметить то обстоятельство, что комплексный подход к изучению проблем межличностных отношений в организации и социально-психологических методов управления персоналом даёт возможность проанализировать все факторы, влияющие на взаимоотношения в группе, и организовать эффективную работу коллектива.

Предмет дисциплины направлен на взаимосвязь всех уровней системы управления с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды функционирования организаций. Таким образом, основой организационного поведения как науки является научный анализ поведения отдельных людей, групп и организации в целом в сложной динамичной среде. Выделяются три уровня организационного поведения. Проблема принятия решений на уровне индивида — это исследование индивидуальных особенностей, способностей, умений, навыков и ограничений, свойственных лицам, принимающим решения. Уровень индивидуальной деятельности — это проблемы моделей принятия решения. Уровень группы — предполагает анализ особенностей принятия решений в зависимости от характеристик группы (размер, однородность, тип группы) и ситуации. На уровне совместной деятельности — проблемы роли отдельных членов и лидера в процессе решения, методы групповых решений, а на уровне организации — организационные стандарты и нормы, требования к решениям, закрепленные в рамках организационной культуры. На последнем уровне рассматриваются особенности принятия решения, связанные со спецификой конкретной страны.

Таким образом, сущность организационного поведения состоит в систематизированном научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды.

Список использованной литературы

1. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М.: ЮНИТИ, 1990 г
2. Вайсман Р. С. Связь межличностных отношений с групповой эффективностью // Вопросы психологии. – 1974 г. - №4. Геренкова И.Н. - Менеджмент -М : Банки и биржи.
3. Глумаков В.Н. Организационное поведение: Учеб. пособие / ВЗФЭИ. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002
4. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебник для вузов. М.: ЮНИТИ, 1999 (2003).
5. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1998.
6. Уотсон, Д. Психология с точки зрения бихевиориста // Хрестоматия по истории психологии / под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. - М.: Изд-во МГУ, 1980. С.17-18.