Управление организационным поведением

Введение

Организации существуют для того, чтобы предоставлять товары и услуги, необходимые людям; количество и качество этих товаров и услуг — это продукт поведения и деятельности всех сотрудников организации: менеджеров высшего звена, высококвалифицированных специалистов отдела продаж или исследований и разработок, а также тех сотрудников, кто непосредственно производит или предоставляет товары и услуги потребителям.

В этой работе мы дадим определение организационному поведению (organizational behavior) и покажем его связь с менеджментом, а также то, что дает и менеджерам, и прочим сотрудникам знание сущности организационного поведения, так как это помогает организации в достижении ее целей. Мы обсудим важные управленческие функции, навыки и умения и разберем, почему понимание организационного поведения необходимо менеджеру в ходе изучения им своих функций и для того, чтобы он мог реализовать на практике свое мастерство более эффективно. Затем мы разберем пять современных проблем, встречающихся при управлении организационным поведением.

Цель работы — рассмотреть управление поведением организации.

Задачи работы:

рассмотреть организационное поведение;

показать проблемы организационного поведения;

рассмотреть поведенческие действия менеджера и отношения в организации.

1. Организационное поведение

1.1. Понятие организационного поведения

Организационное поведение как наука — это изучение многих факторов, влияющих на то, как отдельные люди и их группы реагируют и действуют в организациях и как организации управляют внешней средой, в которой они действуют. Понимание того, как люди ведут себя в организации, важно, поскольку большинство людей большую часть своей жизни работают в том или ином коллективе, и на их поведение в полной мере влияет предыдущий опыт их работы.

Изучение организационного поведения позволяет составить руководство, с помощью которого и менеджеры и сотрудники могут понять и оценить многие силы, влияющие на поведение людей в организациях, и принять правильные решения по мотивации и координации деятельности сотрудников и использовать другие ресурсы для достижения поставленных целей. Другими словами, наука “организационное поведение” заменяет интуицию и “чутье” набором научных теорий и систематизированных руководящих документов, разработанных для управления поведением сотрудников в организации.

Изучение организационного поведения позволяет получить набор инструментов в виде концепций и теорий, помогающих людям понимать, анализировать и описывать то, что происходит в организациях, и объяснять, почему это происходит. Организационное поведение помогает, например, понять, почему люди входят в состав данной организации, почему они положительно или отрицательно воспринимают свою работу и свое место в организации, почему одни люди хорошо выполняют работу, а другие плохо, почему одни люди продолжают работать в одной и той же организации в течение 30 лет, а другие, меняют место работы каждые два года. Такие базовые концепции и теории организационного поведения позволяют правильно понять, описать и проанализировать и то, как отдельные характеристики людей, групп, ситуаций на работе или самой организации влияют на ощущения людей и на то, как они действуют в этой организации.

Итак, организационное поведение представляет собой набор инструментов, позволяющих: сотрудникам понимать, анализировать и описывать поведение людей в организации, менеджерам улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные люди, группы и организация в целом могли добиться своих целей.

1.2. Элементы управления и управленческие функции

Характер управления во многом определяет успех или неудачу в деятельности организации. Несмотря на то, что управление представляет собой сложный процесс, его можно описать, выделив основные элементы.

К их числу относятся инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешения конфликтных ситуаций, критический анализ.

Все шесть элементов имеют большое значение с точки зрения обеспечения эффективного управления, так как ни один из элементов не может компенсировать отсутствие или избыток любого другого.

Четыре принципиальные функции или обязанности менеджера — планирование, организация, руководство и контроль над человеческими, финансовыми, материальными и другими ресурсами для достижения целей организации. Менеджеры, хорошо разбирающиеся в организационном поведении, могут реализовывать эти функции в полном объеме.

Планирование — определение менеджерами организационной стратегии. При этом менеджеры решают, каких организационных целей следует добиваться и как для этого лучше всего распределить и использовать ресурсы. Планирование — это комплексная и трудная задача, поскольку решения, которые должны быть приняты менеджерами, обычно сопровождаются множеством неопределенностей. Поэтому, решаясь на какие-либо действия, менеджеры часто рискуют. Знание сущности организационного поведения может помочь повысить качество принимаемых решений, увеличить шансы на достижение успеха и снизить риск, неизбежный при планировании и принятии решений, по крайней мере по трем причинам. Во-первых, изучение организационного поведения показывает, каким образом в организации принимаются решения и как используемые приемы и возникающие конфликты влияют на процесс планирования. Во-вторых, становится понятным, как проявляется при планировании принятие группового решения, а также как на таком решении могут сказаться те или иные пристрастия. В-третьих, теории и концепции организационного поведения показывают, каким образом на процесс планирования может влиять состав команды высших руководителей организации. Изучение организационного поведения может повысить мастерство менеджера в области планирования и тем самым в конечном счете улучшить показатели функционирования организации.

В ходе организации работы менеджеры задают структуру рабочих отношений, определяющих, каким образом члены организации должны сотрудничать друг с другом для достижения поставленных целей. Процесс организации включает распределение сотрудников на отдельные группы, команды или отделы в соответствии с выполняемыми задачами. Иногда сотрудники объединяются в самоуправляемые рабочие команды. Организационное поведение предлагает много рекомендаций по тому, как организовать сотрудников (человеческий ресурс организации) таким образом, чтобы оптимально использовать их навыки, умения и способности.

В процессе руководства менеджеры поощряют сотрудников, хорошо выполняющих свою работу, и координируют отдельных людей и группы так, чтобы все члены организации работали на достижение общих целей. Изучение различных методов руководства и того, как соответствуют друг другу стили руководства и характеристики организации и всех ее компонентов важно для понимания сути организационного поведения.

Осуществляя контроль, менеджеры отслеживают и оценивают индивидуальные, групповые и организационные показатели работы, чтобы определить, в какой мере достигаются поставленные цели. Если это происходит, менеджеры могут заняться сохранением и улучшением показателей; если нет, им необходимо прибегнуть к корректирующим действиям. Функция контроля также позволяет менеджерам оценить, насколько хорошо они выполняют другие функции: планирования, организации и руководства.

Теории и концепции организационного поведения позволяют менеджерам лучше разбираться в складывающихся рабочих ситуациях, точно их характеризовать и устанавливать, где и когда следует предпринять корректирующие действия. Предположим, некоторые члены группы не взаимодействуют должным образом друг с другом, из-за чего страдает эффективность совместной работы. Такая проблема может возникнуть, например, из-за личностных конфликтов между членами группы, из-за неправильного подхода руководителя или из-за плохого проектирования работ. Организационное поведение предоставляет инструменты, пользуясь которыми, менеджер может определить, что породило проблему, а это позволит принять взвешенное решение о том, как ее решить.

2. Проблемы организационного поведения

Социальные, культурные и технологические изменения, происходящие в современном мире, создают множество проблем для мужчин и женщин, должностные обязанности которых требуют от них управления организационным поведением. В ряд таких проблем входит управление человеческими ресурсами для обеспечения конкурентного преимущества, разработка организационной этики и забота о благосостоянии сотрудников, управление при разнородности сотрудников, управление глобальной средой.

2.1. Управление человеческими ресурсами для обеспечения конкурентного преимущества

Способность организации выпускать товары и услуги, необходимые для потребителей, — это результат поведения всех ее членов: поведения менеджеров высшего уровня, планирующих стратегию и организацию; поведения менеджеров среднего уровня, координирующих человеческие и другие ресурсы и управляющих ими; поведения менеджеров низшего уровня, мастеров и сотрудников. Организация, старающаяся получить конкурентное преимущество, т. е. по показателям функционирования опередить соперников или другие организации, предлагающие аналогичные товары и услуги, может добиться этого, решив одну или несколько из следующих задач:

повысить эффективность своей деятельности;

улучшить качество своей продукции;

повысить инновационную активность;

повысить оперативность реагирования на запросы потребителей.

Изучение организационного поведения может помочь менеджерам достичь этих целей, каждая из которых — это составная часть общего набора, используемого компаниями для управления человеческими ресурсами в целях достижения конкурентного преимущества.

1. Повышение эффективности. Организации повышают эффективность своей деятельности, когда снижают количество таких используемых ресурсов, как люди, сырье и время, требующиеся для производства товаров и услуг. В современной все более конкурентной среде менеджеры стараются повысить эффективность, отыскивая способы лучшего использования квалификации и способностей своих сотрудников.

2. Повышение качества продукции. Вызовы таких глобальных организаций, как японские компании — производители автомобилей, немецкие инженерные компании или итальянские дизайнерские студии, существенно повысили давление на американские компании и заставили их активнее заниматься совершенствованием квалификации своих сотрудников, так как это помогает повысить качество выпускаемых товаров и предоставляемых услуг. Многие организации стараются повысить качество продукции, создавая команды, в которые входят сотрудники из разных подразделений, например, производственного, продаж или закупок, объединяя их квалификацию и знания для отыскания более подходящих способов выпуска товаров и предоставления услуг высокого качества.

3. Повышение инновационной активности. Инновация — это способность проектировать и создавать новые, более совершенные продукты. Американские компании считаются одними из самых инновационных структур бизнеса в мире, но поощрение инновационного поведения в организациях требует специальных управленческих усилий. Как правило, инновациями занимаются небольшие группы или команды. Для стимулирования в этой области менеджеры контролируют виды деятельности, выполняемой членами этих небольших групп, и создают такую организационную атмосферу и культуру, которая вознаграждает за готовность идти на риск. Понимание того, как управлять инновациями — одна из наиболее трудных проблем, с которыми сталкиваются менеджеры.

4. Повышение оперативности реагирования на запросы потребителей. Поскольку организации все больше конкурируют за привлечение потребителей, всем им необходимы подготовленные сотрудники, отвечающие за удовлетворение запросов потребителей; это особенно важно для тех, кто действуют в сфере обслуживания. Такие структуры бизнеса, как розничные магазины, банки и больницы, очень сильно зависят от поведения своих сотрудников, что приводит к высокому качеству обслуживания при разумных издержках.

2.2. Разработка организационной этики и забота о благосостоянии сотрудников

Под организационной этикой (oragnizational ethics) понимаются правила, убеждения и ценности, определяющие, что есть хорошо и что плохо, а также то, как менеджеры и сотрудники должны вести себя, когда оказываются в ситуациях, где их действия могут помочь или навредить другим людям, как в самой организации, так и за ее пределами. Этичное поведение повышает общее благосостояние (счастье, здоровье и процветание) отдельных людей, групп и организаций, а иногда и более широкой внешней среды, в которой действует организация. Этичное поведение может улучшить благосостояние несколькими способами.

Этика задает цели, к которым стремится организация, и то, как должны поступать сотрудники, чтобы их достичь. Например, одна из основных целей организации — получить прибыль, поэтому менеджеры, сотрудники, поставщики, акционеры и другие лица, вкладывающие свои навыки, умения и ресурсы в деятельность компании, должны получить за это соответствующее вознаграждение. Этика определяет, какие действия организация должна предпринять, чтобы добиться прибыли. Следует ли организации разрешить своим сотрудникам и отделам наносить вред соперникам, переманивая у них профессиональных сотрудников или препятствуя их доступу к важным составляющим производства? Организации и их менеджеры должны принять этический кодекс, описывающий должные типы поведения, и разработать систему вознаграждений и наказаний, способствующую реализации положений этого кодекса. Все организации, если они хотят избежать нанесения ущерба другим людям и другим организациям, нуждаются в кодексах поведения, в которых устанавливаются нормы приемлемого поведения. Разработка этического кодекса помогает организациям защищать свою репутацию и поддерживать хорошее мнение о себе у потребителей и сотрудников.

2.3. Управление при разнородности сотрудников

Третья основная трудность — понять, как разнородность рабочей силы влияет на поведение, показатели деятельности и благосостояние. Такая разнородность в среде сотрудников связана с возрастом, полом, расой, этническим происхождением, религией, сексуальной ориентацией, социоэкономическим происхождением, а также способностями и физическими или умственными недостатками. Если организация или группа состоит из людей одного и того же пола, этнического происхождения, возраста, религии и т. д., типы отношений и поведения ее членов скорее всего будут похожими. Эти люди, вероятно, будут исходить из одних и тех же наборов допущений или ценностей и, как правило, реагировать на трудовые ситуации (участие в проектах, возникновение конфликтов, постановку новых задач) похожим образом. И наоборот, если члены группы различаются по возрасту, этническому происхождению и другим характеристикам, вполне вероятно, их типы отношений, поведение и реакции также будут разными.

Важной проблемой, вызванной разнородностью сотрудников, становится вопрос о том, как воспользоваться преимуществами различных отношений и точек зрения людей разного возраста, пола или расы, чтобы улучшить качество принимаемых решений и повысить показатели функционирования организации. Многие организации обнаружили, что новая ситуация с сотрудниками создает новые способы анализа традиционных проблем и предоставляет организации новые средства, позволяющие ей достигать поставленные цели и вести бизнес выбранным способом.

2.4. Управление глобальной средой

Трудности управления разнородной рабочей силой повышаются, когда организации начинают действовать в международном масштабе, так как в глобальной среде возникают свои проблемы. Такие глобальные компании, как GM, Toyota, PepsiCo и Sony, сталкиваются с трудностями эффективного управления разнородным составом служащих при своей деятельности за пределами национальных границ. Во-первых, появляются все более серьезные проблемы, связанные с пониманием организационного поведения в глобальных масштабах. Есть факты, свидетельствующие, что люди в разных странах могут иметь разные ценности и точки зрения в отношении не только своей работы, но и мира в целом. Например, считается, что для американцев характерна индивидуалистское отношение к работе, а для японцев — коллективистское. Подобное индивидуальное отношение отражает культурные различия, влияющие на поведение людей в группах, степень их вовлеченности в работу и лояльности к организации, в которой они работают, а также на их мотивацию выполнения своей работы. Понимание различий между национальными культурами необходимо при любой попытке управления поведением в глобальной организации, поскольку без этого нельзя добиться улучшения ее функционирования.

Во-вторых, чтобы работа была эффективной, менеджеры должны понимать факторы, важные для сотрудников-иностранцев. Поэтому им следует корректировать свои стили руководства и учитывать разницу в отношениях и ценностях сотрудников из других стран. Существуют убедительные свидетельства того, что проблемы, с которыми менеджеры сталкиваются при управлении разнородной средой в своих странах, в значительной степени осложняются, когда они пытаются управлять прежними способами без учета других национальных культур. И наконец, при выполнении своих контрольных функций менеджерам требуется установить приемы оценки, вознаграждения и продвижения, в наибольшей степени соответствующие глобально разнородной рабочей силе.

Все управленческие виды деятельности при реализации на глобальном уровне становятся особенно сложными, поскольку отношения, ожидания и системы ценностей сотрудников из разных стран различны.

3. Поведенческие действия менеджера и отношения в организации

3.1. Организационные отношения в системе управления

Организационные отношения — это устойчивая зависимость между субъектами совместной деятельности.

Организационные связи — те коммуникации, которые существуют между работниками аппарата управления и не обусловлены устойчивой зависимостью между ними, а в основном только единством реализуемых ими целей. Основу процесса управления составляет взаимодействие между элементами управленческой структуры — подразделениями, должностями, отдельными лицами. По содержанию такое взаимодействие может быть информационным, административным или техническим. И рамках информационного взаимодействия происходит обмен сведениями, необходимыми для принятия решений. В административное взаимодействие входят управленческие полномочия и ответственность, распоряжения, приказы, рекомендации, отчеты и процесс контроля. Техническое реализуется через совместное участие в практической деятельности (обмен опытом, проведение совещаний).

Отношения внутри организации могут быть формальными и неформальными. Первые связывают должности или подразделения, вторые — частных лиц. По формальным каналам осуществляется передача только формальной информации, по неформальным — как официальной, так и личной.

Если отношения связывают элементы структуры, принадлежащие к ее различным уровням, то они являются вертикальными, а если к одному — горизонтальными. По вертикали сверху вниз передаются команды и инструкции, в обратном направлении — отчеты о проделанной работе, советы или рекомендации. Горизонтальные каналы непосредственно связывают равные по положению или статусу элементы организации, обеспечивают наиболее эффективное решение общих проблем за счет оперативности, возможности действовать инициативно и самостоятельно.

3.2. Поведенческие действия менеджера (высокий уровень заботы о производстве и о людях)

Этот тип управления характеризуется сочетанием высокой заботы о людях и высокой заботы о производстве. В отличие от прочих типов менеджер базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Таким образом, налицо синтез двух приоритетов, т. е. их интеграция.

Для руководителя характерны следующие поведенческие элементы.

Разрешение конфликтных ситуаций. Многие профессиональные умения и навыки позволяют менеджеру создавать противоречия и разногласия, разрешение которых позволит найти оптимальное решение задач, но при этом чувство враждебности в отношениях между работниками не возникает.

Инициативность. Ориентация предполагает реализацию сильного стиля менеджера, который должен проявить активность, энергичность и способность к выполнению значительного объема работы. Энергия менеджера направляется на раскованное и творческое проявление инициативы, которая побуждает подчиненных принимать активное участие в делах организации.

Информированность. Информированность и удовлетворение информационных потребностей руководителя носят всесторонний и исчерпывающий характер. О таком руководителе обычно говорят, что он “знает, о чем говорит” или “он в курсе всех событий”.

Защита своего мнения. Готовность менеджера отстаивать свое мнение обусловливает отношение к нему со стороны подчиненных и коллег как к человеку с сильной волей и уверенному в себе. Активная защита своего мнения будет повышать вероятность того, что каждая точка зрения получит свою долю внимания.

Принятие решений. Решения могут приниматься и доводиться до подчиненных экспромтом. Благодаря всесторонней информированности менеджера и его способности к убедительной защите своего мнения принимаемое им решение может казаться самоочевидным образом действия.

Критический анализ. Действенность критического анализа характеризуется следующими свойствами:

преобладанием открытости и искренности, так как члены коллектива являются непосредственными “конструкторами” оптимальных решений;

ставит цель описывать происходящее и его следствия;

отражает связи между поведением работника и следствиями его действий.

Итак, при рассмотрении данной модели поведенческих действий менеджера можно сделать вывод: данная модель управления характеризуется сочетанием высокой заботы о людях и высокой заботы о производстве. Руководитель стремиться внести свой вклад в успех организации, добиваясь вовлечения каждого работника в деятельность конкретного подразделения таким образом, чтобы обеспечить его максимальный вклад.

Идеальным является тот случай, когда управляемость поведением сотрудников находится на высоком уровне и представляет собой набор инструментов, позволяющих сотрудникам понимать, анализировать и описывать поведение людей в организации, а менеджерам улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные люди, группы и организация в целом могли добиться своих целей.

Заключение

Организационное поведение — это развивающаяся область науки, так как и исследователи и менеджеры, стараясь понять поведение сотрудников и управлять им, сталкиваются со все новыми и новыми проблемами.

Изучение организационного поведения может повысить индивидуальные, групповые и организационные показатели работы, а также помочь в достижении индивидуальных, групповых и организационных целей.

Менеджеры, стремящиеся управлять организационным поведением, сталкиваются с пятью проблемами: как использовать человеческие ресурсы для достижения конкурентного преимущества; как создать этичную организацию; как управлять разнородной рабочей силой; как не допускать сексуальных домогательств; как управлять организационным поведением, когда организация начинает действовать в международных масштабах.

Хорошее знание сущности организационного поведения необходимо сотрудникам, действующим на всех уровнях организации, поскольку это помогает им лучше оценивать складывающиеся на работе ситуации и понимать, как им следует вести себя, чтобы достичь своих собственных целей (например, продвижение по службе или получение более высокого дохода). Но особенно важно знание организационного поведения для менеджеров. Большая часть работы менеджера непосредственно связана с использованием результатов исследований по организационному поведению, инструментов и приемов, разработанных на основе этих исследований, для повышения эффективности деятельности организации и ее способности достигать поставленные цели.

Библиографический список

Дворсков К. П. О стиле и культуре руководства. — Новосибирск, 1995.

Джордж. Дж. М. Организационное поведение. Основы управления. - М., 2003.

Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ, 1999.

Мескон М. Основы менеджмента. — М., 2000.

Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. — М., 1998.

Кудрянсова Л. Д. Каким быть руководителю. — СПб., 1996.

Омаров А. М. Руководитель: Размышления о стиле управления. — М., 1995.

Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. — М., 1999.