


ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Основы организационного
поведения





Цели обучения:

1. Дать определение организационного поведения.
2. Покажите значение систематических исследований для организационного поведения.
3. Определите основные дисциплины поведенческой науки, которые вносят свой вклад в развитие организационного поведения.

Учебные программы бизнес-школ до конца 1980-х годов особое внимание уделяли в большей степени экономике, бухгалтерскому учету, финансам и количественным методам. Поведенческие тактики и коммуникативные навыки менеджера были вторичными. Акценты современных бизнес-школ смещены в сторону этих компонентов, поскольку именно они, подчас, определяют эффективность менеджера. Результаты опросов более 2100 финансовых директоров в 20 отраслях показали, что отсутствие навыков межличностного общения является главной причиной, по которой некоторые сотрудники не могут продвигаться вперед по карьерной лестнице.

Одним из основных значений изучения организационного поведения является улучшение навыков межличностного общения. Развитие этих навыков у менеджеров помогает организациям привлекать и удерживать высококвалифицированных специалистов. И это важно, не только потому что они дорого стоят, но и потому, что именно они будут определять эффективность предприятия (организации, в целом).

Также учет принципов организационного поведения оказывает большое влияние и на саму рабочую атмосферу в коллективе, которая, в конечном счете, приводит к большей мотивированности сотрудников в результатах своей деятельности. Показательными в этом плане стали такие компании как Telefónica, Adobe Systems, Cisco, McKinsey & Company, Procter & Gamble, Facebook и Southwest Airlines.

Следующий момент, который хотелось бы отметить – это зависимость между качеством взаимоотношений между сотрудниками организации и степенью удовлетворенности работой сотрудников. Ведь подчас стресс, как одно из самых часто встречающихся проблем современных организаций, напрямую влияет на желание работников работать в этой организации и, как следствие, на эффективность этой организации. В качестве примера мы можем привести статистические данные опроса более 200 000 респондентов, которые отметили, что взаимоотношения с коллегами и руководителями влияют на их удовлетворенность работой.

Хорошие рабочие отношения в организации напрямую влияют на желание сотрудников не увольняться. Стабильность коллектива – еще один важный фактор учета организационного поведения в работе эффективного менеджера. На удовлетворенность собственной деятельностью работника также влияет то, что руководитель прислушивается к мнениям сотрудников, умеет встроить их предложения в общую стратегию развития организации. Тем самым сотрудник становится сопричастным в принятии решения. Он ощущает себя важным и нужным работником, чувствует себя удовлетворенным.

Ну и конечно, изучение организационного поведения повышает уровень ответственности руководителя перед своими подчиненными. Что замыкает традиционное представление об эффективном менеджменте предприятия. Именно поэтому, университеты начали включать курс «Организационного поведения» в свою учебную программу, чтобы обучать будущих лидеров решению данных вопросов в своих организациях.

Все это влияет на лояльность коллектива к организации, формированию позитивной корпоративной культуры и ответственности сотрудников за собственную профессиональную деятельность.

Известный бизнесмен Джон Рокфеллер утверждал: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе. И я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире». Это умение действительно дорогого стоит, и чем выше руководитель, чем дороже его время, тем выше оказывается цена каждого неудачно сказанного им слова, тем выше ценятся его умения построить хорошие взаимоотношения в коллективе, умение организовать людей на необходимые действия, настроить на эффективную работу.



Управление и организационное поведение

Согласно одному из исследований: более 58% руководителей не получили никакой подготовки в качестве руководителя и чаще всего используют просто свой жизненный опыт, а 25% признали, что они не были готовы к роли лидера, когда стали управлять предприятием. О чем свидетельствует данный факт? Что для развития собственных профессиональных навыков менеджера необходимо постоянно работать над собой, развиваться.

Постоянно развивающийся мир предъявляет все новые и новые требования к работе управленца. Вышеупомянутое исследование показало, что в 82 случаях из 100 в организации были выбраны неправильные кандидаты на роль руководителя. Таким образом, чем больше вы можете узнать о людях и методами их управления, тем лучше вы будете подготовлены, чтобы стать успешным лидером своего предприятия.

Итак, организационное поведение – это область исследования, которая изучает воздействие отдельных лиц, групп и структур на поведение внутри организации с целью применения этих знаний для повышения эффективности организации.

Хотя существуют споры в научной среде относительно важности каждого из элементов, тем не менее классическое организационное поведение включает в себя следующие основные темы:

- Мотивация.
- Поведение и власть руководства.
- Межличностное общение.
- Формирование группы и групповое поведение.
- Развитие и восприятие отношения.
- Организационные изменения и инновации.
- Управление конфликтами и тактики деловых переговоров.
- Система организации труда.
- Эффективная и успешная управленческая деятельность.

Теперь, когда мы понимаем, что такое ОП, мы можем начать использовать некоторые понятия.

Рассмотрим важный аспект эффективного управления. Что делает одного менеджера более эффективным, чем другого? Чтобы ответить на этот вопрос, Фред Лутанс, известный исследователь в области организационного поведения, и его коллеги рассмотрели деятельность менеджеров. Они спросили: «Выполняют ли менеджеры, которые быстрее всего продвигаются в организации, те же действия, что и менеджеры, которые выполняют работу лучше?». Вы можете подумать, что ответ «да», но это не всегда так.

Лутанс и его сотрудники изучили более 450 руководителей. Все участвовали в четырех видах деятельности:

1. Традиционное управление. Принятие решений, планирование и контроль.
2. Общение. Обмен обычной информацией и обработка документов.
3. Управление человеческими ресурсами (HR). Мотивация, дисциплина, управление конфликтами, набор персонала и обучение.
4. Нетворкинг. Общение и взаимодействие с аутсайдерами.

«Средний» менеджер потратил:

- 32 % своего времени на традиционную управленческую деятельность;
- 29 % на общение;
- 20 % – занимался вопросами HR;
- 19 % – создание сети.

Однако время и усилия отдельных менеджеров сильно отличались. Среди менеджеров, которые были успешными (определены с точки зрения скорости продвижения в рамках своих организаций), сетевое взаимодействие стало самым большим относительным вкладом в успех,



а деятельность по управлению персоналом – наименьшим, что является противоположностью среднего менеджера. Этот факт был подтвержден другими исследованиями в Австралии, Израиле, Италии, Японии и Соединенных Штатах.

Однако Лутанс и его коллеги обнаружили, что эффективные менеджеры (те, которые качественно работают с точки зрения своих подчиненных) уделяют общению больше внимания, а нетворкингу – меньше всего. Эта характеристика больше соответствует среднему менеджеру, за тем исключением, что он больше внимания уделяет общению. Связь между общением и эффективностью менеджера очевидна. Менеджеры, которые объясняют свои решения и способны получать информацию от коллег и сотрудников, даже если информация оказывается отрицательной, являются наиболее эффективными.

Интуиция и систематические исследования

В основе системного подхода лежит убеждение, что поведение не является случайным. Скорее, мы можем определить основные тенденции и стереотипы, лежащие в основе поведения людей, и модулировать их, чтобы отразить индивидуальные различия. Эти основные характеристики очень важны. Для чего? Чтобы уметь предугадывать поведения людей в той или иной ситуации.

Поведение обычно предсказуемо, а системное исследование поведения – это способ сделать разумно – точные прогнозы. Когда мы используем термин системное исследование, мы подразумеваем поиск отношений, попытку объяснить причины и последствия на основе научных доказательств, то есть на данных, собранных в контролируемых условиях, измеренных и строго интерпретированных.

Доказательное управление (ДУ) – дополняет систематическое исследование, основываясь на управленческих решениях по наилучшим имеющимся научным данным. Например, мы хотим, чтобы врачи принимали решения относительно ухода за пациентами на основе последних доступных показаний, а ДУ утверждает, что менеджеры должны делать то же самое, опираясь на научные исследования о проблемах управления. Менеджер может задать вопрос, найти наилучшие имеющиеся доказательства и применить соответствующую информацию к вопросу или к делу. Вы можете сказать: какой менеджер не будет основывать решения на доказательствах, но подавляющее большинство управленческих решений все еще делается спонтанной, практически без систематического изучения имеющихся обстоятельств дела.

Большие данные

«Большие данные» – широкое использование статистической компиляции и анализа – стало возможным с достаточно сложными компьютерами, которые могут хранить и использовать большие объемы информации.

Независимо от того, сколько терабайт данных фирмы собирают или из какого количества источников, основания для анализа данных включают в себя: прогнозирование событий, от покупки книги до неисправности товара; выявление того, сколько рисков будет понесено в любом случае, от риска возникновения пожара до отказа по кредиту; и предотвращение катастроф больших и не очень, от авиакатастрофы до затопления помещения.

Использование больших данных для понимания, влияния и управления людьми является относительно новым, но обещающим. Для примера, исследования 10 000 рабочих в Китае, Германии, Индии, Соединенном Королевстве и Соединенных Штатах показали, что сотрудники в большей степени рассчитывают на технологические достижения, чем, например, на демографические изменения.

Менеджер, который использует данные для определения целей, задумывается над причинами того или иного явления в своем коллективе и проверяет свои размышления, может определить, какие действия сотрудников имеют отношение к целям. Систематическая работа



в этом направлении дает больше положительных результатов и влияет на эффективность принятых решений и умения управлять организационными изменениями. Все это позволит учитывать знания организационного поведения даже для помощи сотрудникам с психическими заболеваниями контролировать и влиять на их поведение.

Здесь встает вопрос об этике взаимоотношений, об конфиденциальности при обработке материалов, связанных с исследованиями в области ОП. Это особенно важно, когда исследование использует метод наблюдения, поскольку именно здесь в большей степени присутствует портретное описание конкретного поведения человека или ситуации.

Организационное поведение является прикладной наукой, основанной на вкладе ряда дисциплин таких, как общая психология и социальная психологии, социология и антропология. Вклад общей психологии заключался в понимании личности как социального явления, в то время как другие дисциплины способствовали пониманию таких явлений, как групповые процессы и организация.

Психология

Психология стремится измерить, объяснить, а иногда и изменить поведение людей. Поэтому в исследованиях по ОП используются знания в дидактике, теории личности, теории деятельности, культурологической теории, теории организации и др. Ранние психологии в организации изучали проблемы усталости, скуки, условий труда, которые могли бы препятствовать эффективной работе. В последнее время их сфера интересов расширилась, включив в себя проблемы обучения, восприятия, формирования личности, развитие эмоциональной сферы, эффективного руководства, теории потребности и мотивации, удовлетворенность работой, процессы принятия решений, оценку служебных обязанностей, измерение отношения, методы подбора сотрудников, систему организации труда и стрессоустойчивость.

Социальная психология

Социальная психология, отрасль психологии, сочетает в себе концепции психологии социологии, описывая влияние людей друг на друга. Одной из основных областей исследования является изменение (инновации) – как его реализовать и как уменьшить сопротивление ему. Социальные психологи также исследуют систему взглядов человека (их изменения, их формирование, их развитие); определение моделей коммуникации; и формированию доверия. Наконец, они сделали важный вклад в изучение поведения, теории лидерства и управлению конфликтами в группах.

Социология

В то время как психология фокусируется на личности, социология изучает людей по отношению к их социальной среде или культуре. Социологи внесли свой вклад в организационное поведение путем изучения группового поведения в организациях, особенно в формальных и сложных организациях. Возможно, самое главное: социологи изучали организационную культуру, теорию и структуру формальной организации, организационные технологии, коммуникации, лидерство и конфликт.

Антропология

Антропология – это изучение обществ, чтобы узнать о людях и их видах деятельности. Работа антропологов по культуре и окружающей среде помогла нам понять различия в



фундаментальных ценностях, отношениях и поведении людей в разных странах и в разных организациях. Значительная часть нашего нынешнего понимания организационной культуры, организационного климата и различий между национальными культурами является результатом работы антропологов или тех, кто использует их методы.

Организационное поведение является научной дисциплиной, которая занимается изучением поведения работающих людей и тем, как они осуществляют деятельность в рамках определенных организационных структур.

Исследования организационного поведения позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека. Организационное поведение – это научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. Организационное поведение – это прикладная наука, благодаря которой опыт удачных и неудачных компаний распространяется в других организациях.

Наука об организационном поведении позволяет менеджерам анализировать поведение индивида в организации, способствует пониманию проблем межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или начальника и подчиненного), при рассмотрении динамики отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных), между группами при рассмотрении внутриорганизационных отношений – когда организация рассматривается и управляется как целостная система (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

Цели учебной дисциплины: систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях; объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях; предсказание поведения работника в будущем. Конечная цель изучения организационного поведения – овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

Организационное поведение – это не только теоретическая дисциплина, но и комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационноэкономических 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.

Методы исследования организационного поведения:

- опросы (интервью, анкетирование, тестирование);
- сбор фиксированной информации (изучение документов и т. п.);
- наблюдения и эксперименты;
- метод структурированного наблюдения (например, при наблюдении организационной среды выделяются следующие элементы: помещение, обстановка, оборудование, оформление, освещение, цвет и внешний облик членов организации).

Основу исследований составляют лабораторные и естественные эксперименты.

Количество вызовов и скорость изменений в будущей работе менеджера будут увеличиваться, учитывая следующие факторы:

1. Меняющаяся рабочая сила. Компании все чаще сталкиваются с вопросами разнообразия рабочей силы, различий в навыках и знаниях сотрудников, а также в их ценностях и убеждениях (Поколение Миллениума). Менее строгое трудовое законодательство (правительства, которые будут стремиться к улучшению конкурентоспособности экономики своей страны) и послабления в иммиграционной политике (необходимые для работодателей, нуждающихся в опытных инженерах, программистах и ученых) изменят этнические и расовые характеристики рабочей силы многих наций. Этой рабочей силе будет необходимо постоянное обучение для поддержки широкого диапазона навыков. Таким образом, чтобы операционная эффективность не подрывалась бы из-за отсутствия гибкости или знаний. Успешные менеджеры двадцать первого века должны понимать динамику многообразия рабочей силы и знать, как использовать его для поддержки высоко результативной рабочей культуры.



2. Изменяющиеся ожидания клиентов. Сейчас и в будущем клиенты будут поддерживать только те компании, которые предлагают высококачественные товары и услуги по самой выгодной цене в любой точке земного шара. У всех фирм есть широкий доступ к инструментам всеобщего управления качеством (TQM) (постоянного совершенствования) и к их использованию в качестве основного метода поддержания операционной эффективности. Успешный менеджер двадцать первого века прекрасно чувствует себя в условиях постоянного совершенствования и вырабатывает в подчиненных преданность к улучшению качества товаров и обслуживания клиентов. Любой компетентный менеджер понимает, что его фирма должна находиться в безостановочном поиске способов повышения ценности продуктов и услуг с точки зрения клиента.

3. Организации меняются. Разрушение торговых барьеров и мгновенное движение капитала через национальные границы значительно усиливают конкуренцию, что вынуждает компании искать новые источники конкурентных преимуществ. Поэтому они выводят рабочие места за границу, сокращают штат, занимаются реинжинирингом, формируют стратегические альянсы (иногда виртуальные), меняют свою структуру, участвуют в глобальной конкуренции, осуществляют интеграцию во всех направлениях и применяют новые технологии и информационные системы. Они оказывают давление на своих работников, чтобы получить выигрыш в их производительности и показателях работы, и ожидают, что сотрудники будут находить творческие решения для существующих проблем конкуренции. Все эти сложные тенденции разрушают традиционное представление о работе менеджера и создают новые элементы, подчеркивающие креативность, изобретательность, вдохновение и совместное разрешение проблем.

Как связаны менеджмент и организационное поведение? Традиционно, под менеджментом понимают процессы планирования, организации, лидерства и контроля по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам организации.

Менеджеры – это люди, достигающие намеченных организационных целей с помощью выбора и использования в правильное время и в правильном месте процессов, указанных выше. Традиционные и чрезвычайно повторяющиеся обязанности менеджеров включали управление подчиненными, их мотивирование, а также предоставление отчетов о результатах отдела на следующий уровень в иерархии управления. Более современные определения менеджмента не делают акцента на повторяющихся процессах, а вместо этого подчеркивают важность менеджеров в качестве тех, кто «делает других способными к действиям», нежели тех, кто сам сосредоточен на деятельности, как в традиционном подходе, описанном выше.

Современные взгляды на менеджмент уделяют больше внимания управленческим ролям, связанным с наставничеством, интеграцией, представлением интересов, отслеживанием ключевых аспектов деятельности группы (и предоставлением этой информации сотрудникам) и распределением ресурсов между более самостоятельными (и пользующимися доверием) сотрудниками и их самоуправляемыми командами. В отличие от ОП, определение менеджмента не статично, и оно развивается естественным образом, отражая возрастающую сложность современных организаций.

Между менеджментом и организационным поведением существует важная взаимосвязь. Организационное поведение стремится объяснить поведение людей в организациях с помощью проверенных теорий. Многие из них рассматривают проблемы, которые регулярно возникают у менеджеров, например, мотивация подчиненных, эффективное определение стратегического направления компании, предоставление высококачественного обслуживания, наставничество и интеграция деятельности самоуправляемых команд, а также создание систем вознаграждения, признающих индивидуальные достижения в контексте высоко результативных рабочих культур, которые тесно зависят от цифровых технологий, находящихся в руках самоуправляемых команд.

Управленцы различных уровней отвечают перед своим руководством за достижение целей фирмы. В результате, они часто ищут теории, которые помогут им интерпретировать происходящие в организации события и процессы с поведенческой точки зрения. Организационное поведение предлагает знания в критических областях, важных для каждого менеджера. Таким образом, часть ответа на вопрос выше состоит в том, что организационное



поведение сосредоточено на описании и объяснении организационных явлений, в то время как менеджмент — это набор практических навыков по решению проблем, которые могут применяться для поддержки, защиты и улучшения конкурентоспособности компании. Какова роль менеджмента в решении организационных проблем?

Руководители и менеджеры несут ответственность за повседневную деятельность организации. Они непосредственно не занимаются производством товаров и услуг. Вместо этого они управляют работой подчиненных, которые производят товары и услуги. В этом контексте менеджеры отвечают за поддержку операционной эффективности, или оптимизации производства и предоставления товаров и услуг. По сути, операционная эффективность исследует, каковы результаты организации по сравнению с ее собственными стандартами и со стандартами конкурентов (в той степени, в которой это известно). Из дня в день менеджеры стремятся производить товары быстрее, использовать меньше ресурсов или сократить уровень брака (либо к какому-то сочетанию этих трех задач).

В лекции использованы материалы из книги:

1. Essentials of Organizational Behavior, Global Edition, 14th edition, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge.