

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Введение в проблему
организационного поведения





Цели обучения:

1. Определять основы организационного поведения.
2. Определять проблемы и возможности менеджеров при применении концепций организационного поведения.
3. Сравнить три уровня анализа в модели организационного поведения.

В обществе несколько абсолютов

Законы естественных наук находят свое применение в разных областях и ситуациях. Они позволяют ученым, используя знания о силе тяжести, уверенно отправлять космонавтов в космос для ремонта спутников. Человек сложен, но зная лишь несколько простых и универсальных принципов, можно объяснить поведение человека. Поскольку мы не похожи друг на друга, наша способность делать простые, точные и широкие обобщения о себе ограничена. Два человека могут вести себя по-разному в одной и той же ситуации, и поведение одного и того же человека может меняться в зависимости от ситуации. Например, материальные стимулы интересуют не всех людей, так же как не всех людей стимулируют религиозные службы. Это, конечно, не значит, что мы не можем делать достаточно точные объяснения человеческого поведения или давать более точных прогнозов его поведения. Это лишь означает, что концепции организационного поведения должны отражать ситуационные или непредвиденные обстоятельства. Мы можем сказать, что X приводит к Y, но только в условиях, заданных в Z – переменных непредвиденных обстоятельств.

Организационное поведение как наука была разработана путем применения общих понятий к конкретной ситуации, человеку или группе. Например, ученые-исследователи избегали заявления, что всем нравится сложная работа (общая концепция). Причина? Потому что не все хотят сложной работы. Некоторые люди предпочитают рутину по разным причинам или простые задачи сложным. Работа, привлекательная для одного человека, может быть непривлекательной для другого. Часто мы находим как общие стимулы (деньги имеют некоторую способность мотивировать большинство из нас), так и непредвиденные обстоятельства (некоторые из нас материально мотивированы, а некоторые предпочитают карьерные стимулы, другая часть профессиональные). Мы лучше понимаем организационное поведение человека, если понимаем мотивацию человека в профессиональной деятельности и обстоятельства, которые складываются вокруг него. Именно это и определяет, чаще всего, его поведение.

Проблемы и возможности организационного поведения

Понимание организационного поведения никогда не было достаточно значимым для менеджеров. Посмотрите на драматические изменения в организациях. Типичный сотрудник становится старше; рабочая сила становится все более разнообразной; и глобальная конкуренция требует, чтобы сотрудники стали более гибкими и справились с быстрыми изменениями. В результате этого условия работы сотрудников были изменены тоже, они были адаптированы для включения в них новых возможностей.

В какой-то момент своей жизни вы можете найти себя в организации с полной занятостью, с хорошим заработком, социальным пакетом и приемлемыми для вас бонусами. В другой момент, вы можете выбрать гибкий график работы, удаленный доступ работы, виртуальный офис, чтобы работать, например, из другого города или из-за рубежа за комбинированную заработную плату и дополнительного оплачиваемого отпуска. В зависимости от ваших предпочтений менеджеры должны уметь строить свой коммуникативный процесс с максимальной эффективностью для деятельности организации. Поэтому мы говорим, что современные вызовы предъявляют большие требования к менеджеру и поднимают значимость организационного поведения в качестве одной из основных его компетенций.



Продолжающаяся глобализация

Организации больше не ограничены национальными границами. Samsung, крупнейший южнокорейский бизнес-конгломерат, продает большую часть своей продукции организациям других стран; Burger King принадлежит бразильской фирме; McDonald's продает гамбургеры в 118 странах на 6 континентах. Даже Apple нанимает в два раза больше рабочих за пределами Соединенных Штатов, чем внутри страны. И все крупные производители автомобилей сейчас производят автомобили за пределами своих границ; Honda строит автомобили в Огайо, Ford в Бразилии, Volkswagen в Мексике, а также Mercedes и BMW в Соединенных Штатах и Южной Африке. Мир стал глобальной деревней. В этом процессе работа менеджера изменилась. Эффективные менеджеры предвосхищают и адаптируют свои подходы к глобальным вопросам.

Работа с людьми из различных культур

Становясь руководителем в своей стране или за рубежом (профессиональные экспаты – модная тенденция современного бизнеса) вы окажетесь с людьми из других культур, родившихся и выросших в совершенно отличной для вас культуре. Их ментальность может сильно отличаться от вашей. Поэтому то, что может мотивировать вас, совершенно может не мотивировать их. Или, например, вам кажется, что ваш стиль общения выглядит простым и открытым, в то время как другие видят в нем что-то не просто неудобное для себя, а даже угрожающее. Чтобы эффективно работать с людьми из разных культур, вам нужно понять, как их культура и ментальность сформировали их, и как адаптировать свой стиль управления, чтобы соответствовать любым различиям.

Адаптация к различным культурным и регулирующим нормам

Чтобы быть эффективными, руководители должны знать культурные особенности своих сотрудников в каждой стране, где они ведут бизнес. Например, в некоторых странах приняты длительные отпуска или другие культурные отличия. Менеджеры дочерних компаний за рубежом должны знать об уникальных финансовых и правовых положениях, применяемых к «гостевым компаниям» и ни при каких обстоятельствах не нарушать их. Нарушения могут иметь последствия для их деятельности в этой стране, а также для политических отношений между странами. Менеджеры также должны осознавать различия в правилах для конкурентов в этой стране; понимание законов может привести к успеху. Например, знание законов местного банковского права позволило одной многонациональной фирме – Банку Китая – захватить контроль над легендарным (и очень ценным) лондонским зданием Grosvenor House из-под носа владельца, индийской гостиничной группы Sahara.

Демографические особенности

Работники должны адаптироваться к изменениям в экономике, продолжительности жизни, рождаемости, социально-экономическим условиям и другим изменениям, которые имеют широкомасштабное действие. Особенности адаптации различных людей к различным условиям и тоже является предметом изучения ОП. Это позволяет отслеживать динамику изменений и прогнозировать результаты деятельности компании.

Демографические факторы также влияют на динамику работы компании. Так, например, увеличение продолжительности жизни людей на шесть лет за очень короткое время (с 1990 года), снижение рождаемости для многих развитых стран – тенденции, которые указывают на изменение характеристики работников организации в сторону их «постарения». Изучение организационного поведения может помочь объяснить, что это означает для взаимоотношений сотрудников, организационной культуры, лидерства, организационной структуры и общения.



Наконец, социально-экономические сдвиги оказывают большое влияние и на демографические процессы трудовых ресурсов. Например, дни, когда женщины оставались дома, – это всего лишь архаизм в некоторых странах, в то время как в других – женщины сталкиваются с серьезными проблемами при устройстве на работу. Организационное поведение изучает то, как эти женщины ощущают себя на рабочем месте и как можно улучшить их условия работы. Это лишь одна иллюстрация того, как культурные и социально-экономические изменения влияют на место работы.

Многообразие трудовых ресурсов

Одной из наиболее важных проблем для организаций является трудовое многообразие – тенденция, с которой организации становятся все более гетерогенными с точки зрения пола, возраста, расы, этнической принадлежности, сексуальной ориентации и других характеристик сотрудников.

Управление этим многообразием вызывает глобальную озабоченность. Многообразие предоставляет большие возможности и создает сложные вопросы для менеджеров и сотрудников. Как мы можем использовать различия в группах для конкурентного преимущества? Должны ли мы относиться ко всем сотрудникам одинаково? Должны ли мы признать индивидуальные и культурные различия? Каковы юридические требования в каждой стране? Всё это – гласные и негласные проблемы организаций.

Социальные сети

Социальные сети – это неотъемлемое явление современного общества. Несмотря на свою повсеместность, многие организации продолжают бороться с использованием сотрудниками социальных сетей на рабочем месте. Например, в феврале 2015 года пиццерия в Техасе уволила сотрудника перед ее первым днем работы, потому что она разместила в твиттере нелестные комментарии о ее будущей работе. В декабре 2014 года Nordstrom уволил сотрудника штата Орегон, который опубликовал личное сообщение в Facebook, выступающее за насилие в отношении белых полицейских. Эти примеры показывают, что социальные сети – это одновременно и проблема, и возможность для управления организационным поведением. Например, должен ли HR департамент проверять профайл кандидата в социальных сетях? Должен ли администратор по приему на работу читать каналы для подписчиков кандидата или просто делать быстрый просмотр его профиля в Facebook? Менеджеры должны определиться с политикой, чтобы найти баланс между безопасностью и пониманием.

Многие организации имеют доступ к социальным медиа на работе. Но тогда встает вопрос о влиянии социальных сетей на состояние сотрудников? В одном из недавних исследований было обнаружено, что работники, которые проснулись в позитивном настроении, а затем обратились к Facebook, замечали, что их настроение часто ухудшалось в течение дня. Более того, те, кто часто проверяли Facebook в течение двух недель, сообщили о снижении уровня удовлетворенности своей жизнью.

Менеджеры в рамках ОП пытаются повысить уровень удовлетворенности сотрудников и, следовательно, улучшить позитивные результаты в организации.

Работоспособность сотрудников на работе

Одной из самых больших проблем для поддержания степени удовлетворенности сотрудников является требование работодателей быть постоянно в работе: выполнять ее дома, в автомобиле или даже на пляже на Таити. И это еще одна проблема, которая заключается в том, что организации просят сотрудников работать дольше, больше, напряженнее. Согласно



недавнему исследованию, каждый четвертый работник показывает признаки выгорания, а два из трех сообщают о высоком уровне стресса и усталости. Это может быть действительно серьезной проблемой, поскольку работники сообщают о том, что они всегда находятся в доступе со своим менеджерами через электронную почту и другие мессенджеры. Наконец, удовлетворенность сотрудников оспаривается тяжелыми внешними обязательствами.

Например, миллионы сотрудников родителей – одиночек и сотрудников родителями, зависимых от престарелых родителей, сталкиваются с серьезными проблемами в сбалансированности работы и семейных обязанностях.

Организационное поведение дает возможность руководителю более адаптивно подходить к организации работы с такими сотрудниками, чтобы помочь им решить свои проблемы.

Позитивная рабочая атмосфера

Развивающейся областью исследований в ОП является позитивная атмосфера в организации. POS, так называемая позитивное организационное поведение, которая изучает, как организации развивают сильные стороны в человеке, способствуют жизнеспособности и устойчивости, а также раскрывают их потенциал. Исследователи в этой области говорят, что слишком много исследований в области ОП и практики управления были направлены на выявление того, что не так с организациями и их сотрудниками. В ответ они пытаются изучить то, что хорошо у них. Некоторые ключевые темы в POS – это взаимодействие, надежда, оптимизм и устойчивость к стрессу. Исследователи надеются помочь практикующим менеджерам создать позитивную рабочую среду для сотрудников.

Хотя позитивная организационная культура не отрицает значения отрицательной атмосферы в организации (например, критическая обратная связь), она бросает вызов исследователям – взглянуть на организационное поведение с другой стороны и подталкивает организации использовать сильные стороны сотрудников, а не останавливаться на их имеющихся показателях и достижениях. Одним из аспектов позитивной рабочей атмосферы является организационная (корпоративная) культура. Организационная культура настолько сильно влияет на поведение сотрудников, что организации наняли «сотрудников культуры» для формирования и сохранения лица компании.

Этическое поведение

В компаниях, которые стремятся любыми методами повысить свою эффективность, чтобы сохранить свою конкурентоспособность, многие сотрудники чувствуют давление, очень часто это связано с нарушением этических принципов. Понятно, что все чаще они сталкиваются с этическими дилеммами, в которых они обязаны определять правильное и неправильное поведение. Должны ли они сообщать начальству, если они обнаруживают незаконную деятельность в своих компаниях? Выполняют ли они приказы, с которыми они лично не согласны? Должны ли они «играть в политику», чтобы продвигать свою карьеру?

Этическое поведение – это то, что никогда не имело четких границ и определений. Современный менеджер должен создать этически здоровый климат для сотрудников, в котором они могут продуктивно работать с минимальной двусмысленностью относительно правильного или неправильного поведения. Компании, которые продвигают сильную этическую миссию, поощряют сотрудников вести себя честно и обеспечивают сильное лидерство, могут влиять на решения сотрудников вести себя этично.

Данная модель представляет собой абстракцию реальности, упрощенное представление о каком-то реальном явлении.

Почему менеджеров интересует организационное поведение? Когда менеджеров спрашивают о стоящих перед ними проблемах, они неизменно говорят о раздражающих моментах в работе с людьми. Их комментарии достаточно однотипны.



Менеджер по специальным мероприятиям: «Мои сотрудники не приложат никаких дополнительных усилий, если во время мероприятия произойдет ЧП».

Менеджер по продажам: «Мои продавцы постоянно совершают ошибки, указывая цены и предоставляя услуги. Как я могу сделать так, чтобы они были внимательнее по отношению к клиентам?».

Представитель профсоюза: «У нас не осталось членов, преданных ценностям союза. Они просто носят свои членские карточки, и все».

Менеджер по маркетингу: «Мои сотрудники отказываются работать с коллегами из производства. Они полагают, что менеджеров производства интересуют только нормы выработки и контроль остатков. Недостаток интереса к клиентам с их стороны создает нам серьезные проблемы в обеспечении качества наших товаров».

Каждая из проблем, изложенных выше, считается «проблемой с людьми», и каждая дает возможность менеджеру применить в работе свои знания в области организационного поведения. Опытные менеджеры, разбирающиеся в вопросах организационного поведения, смогут найти творческие решения в подобных ситуациях, потому что они знают о том, что следующие утверждения верны.

1. Поведенческие теории помогают решать проблемы, возникающие на рабочем месте. Менеджеры применяют объективные методы для решения проблем, связанных с потребностями сотрудников и интересами организации; эти интересы часто противоречат друг другу.

2. Знание новых поведенческих теорий обогащает набор навыков и умений менеджера. Менеджерам необходимо следить за новыми знаниями в области ОП, чтобы обеспечить, что их повседневная практика соответствует современным подходам.

3. Понимание поведенческих теорий помогает менеджерам оценивать предлагаемые решения для поведенческих проблем в организациях. Точно так же, как вам нужны знания об учете и финансах, вам необходимо знание поведенческих теорий для прогнозирования действий сотрудников и организаций.

Ключевой идеей работы менеджера является поддержание операционной эффективности, или «осуществление целей с помощью других людей». В организациях двадцать первого века работа менеджера превратится из основанного на власти «издания и разъяснения правил и приказов», в создание предпринимательской рабочей среды, способствующей командной работе, автономному и своевременному принятию решений и чрезвычайной гибкости рабочей силы. Исследователи обнаружили, что день менеджера состоит из серии отдельных, фрагментарных эпизодов, которые не позволяют менеджерам иметь длительные непрерываемые периоды времени для того, чтобы размышлять о вопросах планирования, организации, лидерства и контроля по отношению к финансовым и интеллектуальным ресурсам компании (наше устаревающее и несовременное определение менеджмента). Исследования выявили, что только пять процентов времени менеджеров посвящено задачам, длящимся более одного часа. Из чего же состоят фрагментированные задачи и деятельность, выполняемая менеджерами ежедневно? Масштабные исследования, в котором участвовали тысячи менеджеров среднего и высшего звена, определили семь основных составляющих их работы.

Управленческие задачи

1. Управление показателями работы сотрудников (управление).
2. Направление подчиненных (обучение и тренинг).
3. Выполнение роли представителя своей группы (отстаивание интересов группы).
4. Управление командными показателями работы (фасилитация).
5. Распределение ресурсов (принятие решений).
6. Координирование взаимозависимых групп (сотрудничество).
7. Отслеживание бизнес-среды (сканирование для адаптации).



Эти семь управленческих задач характерны для всех уровней менеджмента в компаниях. Воспринимаемая важность каждой задачи и количество времени, которое менеджеры уделяют этим задачам, значительно отличаются на различных организационных уровнях. Исследователи обнаружили, что менеджеры низшего звена посвящают большую часть времени Задачам 1 и 2; менеджеры среднего звена в основном заняты Задачами 3, 4 и 5; а время высшего руководства уходит на Задачи 6 и 7. Иными словами, менеджеры и руководители высшего звена выполняют одни и те же функции, но с различной степенью внимания в зависимости от своего положения в корпоративной иерархии. Цифровая рабочая сила завтрашнего дня достигнет гораздо более высокой операционной эффективности. Иерархические структуры фирмы, обеспечивающие выполнение приказов и контроль, уступают место структурам, обеспечивающим участие сотрудников в принятии решений и их вовлеченность (доступ к властным полномочиям). Менеджеры, отдающие предпочтение применению власти и приказам, проходят переобучение или заменяются теми, кто знает, как координировать работу взаимозависимых команд и мотивировать сотрудников в горизонтально сложной рабочей среде. Изменения являются постоянными и очевидными как в стартапах в области Интернета, таких как, например, Facebook, так и в уже упрочившихся глобальных конкурентах, таких как Google, Intel и Siemens.

Ведение бизнеса в условиях глобального рынка часто создает ситуации, ставящие под сомнение ценности того или иного менеджера. В Америке абсолютно не приветствуется получение подарков в обмен на благоприятные деловые решения. В то же время, подобная практика поощряется и поддерживается деловыми традициями в Азии и Мексике. То, что многие менеджеры могут рассматривать как взятку или «откат», может быть приемлемой практикой в других странах. Подобные культурные различия должны направлять хорошо управляемые международные компании к тому, чтобы обучать своих сотрудников признавать и уважать различия в культурных ценностях. Фирмы с обширными глобальными операциями усиливают свое внимание к «культурному обучению», предшествующему отправке менеджеров для работы в других странах. Такие обучающие сессии учат менеджеров не предвзятому отношению к традиционным и практическим ценностям другой культуры. Менеджеры практикуются в том, чтобы не выносить суждений в отношении бизнес-традиций (избегать быстрых суждений о том, что какие-то подходы являются аморальными или коррумпированными). Менеджеры также учатся соответствовать другим бизнес-культурам, а не требовать, чтобы люди подстраивались под них. И наконец, тренинги, связанные с культурой, подчеркивают, что менеджеры не должны осуществлять сделки, нарушающие ценности фирмы или закон. Последнее, что следует отметить по поводу ценностей – это то, что они играют важную основополагающую роль в формировании стиля управления. Инструментальные ценности менеджеров, касающиеся того, «как лучше выполнять работу», формируют их убеждения по поводу мотивов и поведения сотрудников.

Эта модель предлагает три типа переменных (исходные данные, процессы и результаты) на трех уровнях анализа (индивидуальный, групповой и организационный).

Модель показывает, что исходные данные ведут к процессам, которые ориентированы на результат. Обратите внимание, что модель также показывает, что результаты могут влиять на исходные данные в будущем, что подчеркивает широкомасштабные инициативы, которые могут быть реализованы через определенное организационное поведение в будущем компании.

Входы или исходные данные – это переменные, такие как личность, групповая организация и организационная культура, которые приводят к процессам. Эти переменные устанавливают основу для того, что произойдет в организации позже. Многие из них определяются заранее трудовыми отношениями.

Например, индивидуальные особенности, индивидуальность и ценности формируются сочетанием генетики человека и среды, окружавшей его в детстве. Групповая организация, роли и командные обязанности обычно формируются непосредственно до или после формирования группы. Наконец, организационная структура и культура, как правило, являются результатом многолетнего развития и изменения, поскольку организация адаптируется к окружающей среде и строит свои традиции и нормы.



Процессы

Если входы похожи на существительные или субъекты, процессы подобны глаголам. Процессы – это действия, в которых отдельные лица, группы и организации участвуют и в результате вклада приводят к определенным результатам. На индивидуальном уровне процессы включают в себя эмоции и настроения, мотивацию, восприятия и принятия решений. На уровне группы они включают общение, лидерство, власть и политика, конфликты и переговоры. Наконец, на уровне процессов работают управление персоналом и методы изменений.

Выводы или результаты – это ключевые переменные, которые вы хотите объяснить или предсказать, и на которые могут повлиять другие переменные. Каковы основные результаты в организационном поведении? Исследователи подчеркивали индивидуальные результаты, такие как умение строить взаимоотношения или стрессоустойчивость, четкость выполнения задач, поведение субъекта и его уход. На уровне группы – сплоченность и функционирование являются зависимыми переменными. Наконец, на организационном уровне мы рассматриваем общую производительность и выживание.

Менеджеры должны развивать свои навыки межличностного общения и своих сотрудников, чтобы быть эффективными в своей профессиональной деятельности.

Рекомендации для менеджеров

- Не торопитесь обобщать. Сначала познакомьтесь с человеком и поймите его.
- Для объяснения причинно-следственных связей используйте определенные индикаторы, а не свои ощущения.
- Работайте над своими навыками межличностного общения, чтобы повысить свой лидерский потенциал.
- Улучшите свои технологические навыки и работайте с большими данными.
- Организационное поведение может улучшить качество и производительность ваших сотрудников, показывая вам как расширить возможности своих сотрудников, разработать и внедрить программы изменений, улучшить обслуживания клиентов и помочь своим сотрудникам найти баланс между работой и жизнью.

В лекции использованы материалы из книги:

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