

Содержание:

ВВЕДЕНИЕ

В современное время, высокое значение организации в жизни общества определяет высокий уровень интереса к ним самим и к тому, что определяет их поведение. Ведь сами организации- это существеннейшая часть внешней и внутренней среды человека, форма, к которой относятся разнообразные сообщества и группы людей таких как: социальные, рабочие, профессиональные, национальные, культурные и другие. Данные группы- это те сложные элементы, которые в значительной степени определяют специфику и сущность нации, государства, человечества в целом. От поведения и поступков организации, а также людей, входящих в организацию, зависят благополучие и сама жизнь многих людей на земле и даже существование человечества.

Организационное поведение волнует каждого человека, в силу необходимости или по доброй воле вступающего во взаимоотношения с организациями, и представителей интересов многочисленных организаций и групп, также желающих или вынужденных вступить во взаимодействие с другими организациями.

Цель моей курсовой работы является изучение организационного поведения, не только с теоретической, но и практической точки зрения. Задачами данной работы являются:

- изучение и анализ основных теоретических аспектов организационного поведения, моделей и методов изучения;
- изучение и практический анализ опыта не только российских компаний, но и зарубежных;
- рассмотрение проблем организационного поведения на конкретном примере ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ»;
- рассмотрение вариантов для улучшения положения ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ».

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1.1 Понятие организационного поведения

В конце 50-х и начале 60-х годов XX века появился термин организационное поведение. Именно в то время объединились несколько направлений дисциплин, занимающихся объяснением поведения групп и людей в организации, а конечно же организаций во внешней среде. Организационное поведение – это дисциплина, изучающая поведение людей в организациях, как индивидов, так и групп. Исторический обзор исследований ясно показывает, что организационное поведение появилось из таких дисциплин, как социология труда, социальная психология и психология, исследование бизнеса, право и этика, наука управления, а также теория и социология организаций.

Помимо этого, существует определенный социокультурный фон проявления подлежащего изучению феномена. Например, в России особенности организационного поведения сейчас проявляются в процессе следующих постоянных изменений социально-экономической среды:

- изменение связей и отношений, ранее долгое время сохранявших устойчивость;
- изменение старых организаций и возникновение новых;
- значительное расширение международных связей и появление на этой основе сети иностранных предприятий и филиалов транснациональных компаний на территории страны;
- выдвижение уровня неопределенности и риска в деловой сфере;
- криминализация бизнеса.

Основным предметом организационного поведения выступают основные закономерности и детерминанты, которые определяют поведение людей в тех или иных ситуациях, а именно в общении в условиях труда.

Знание данных основ организационного поведения помогает повысить и укрепить эффективность трудовой деятельности, улучшить взаимоотношения людей в

организации – ведь это важный фактор, влияющий на конечные результаты организации. Организационное поведение является научной дисциплиной, соответственно имеет свои теории, которые применяются на практике.

На данный момент в менеджменте отслеживается тенденция к повышенному вниманию к человеческим ресурсам. Именно это факт, необходим современным руководителям чтобы эти навыки и знания, для более эффективного использования человеческих ресурсов, предотвращая в организации стрессовые ситуации, конфликты.

Существуют многие определения организационного поведения, но более распространенное определение: это комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организаций в целом в сложной динамичной среде.

В любой организации, которые имеют дело с развивающимся человеческим феноменом, нельзя исключать подходы, требующие рассмотрение разногласий и конфликтов. Организационное поведение, несомненно, находится под воздействием сил, которые тянут организационное поведение в разных направлениях.

Организационное поведение - это предмет, который разветвился на огромное множество направлений. С одной стороны, в связи психологических социологических основ он стремится объяснить организационные явления, как это делает любая другая дисциплина. Именно поэтому, организационное поведение –это комплексная наука о поведении субъектов организации – групп, людей и коллектива в целом, которые изменчивы как во внешней, так и во внутренней среде. Данные субъекты организаций и являются объектами исследования, но в силу их живой природы, в силу их активности, воспринимать их в качестве как "объектов" методологически неверно, так же как говорить, что процесс управления их поведением сводится к воздействию на них: более правильным понятием представляется слово "взаимодействие". Сами же объекты исследования правильнее воспринимать как объект-субъект. Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности поведения и социальные, психологические факторы, социально-экономические, определяющие поведение людей в организациях и конечно же организаций во внешней и внутренней среде.

1.2 Место и роль и организационного поведения в системе наук и практике управления

Организационное поведение – это развивающаяся наука, в которой не только имеется множество школ и подходов, дающих ответы на запросы практики управления, но и остается много открытых вопросов, предполагающих дальнейшее ее совершенствование.

Организационное поведение как область для изучения и наука состоит из двух основных составляющих:

- поведение организаций, проявляющееся по отношению к группам и людям и, они же работники внутри организации, но и к субъектам внешней среды организации;
- поведение людей в данных организациях, проявляющееся по отношению не только друг к другу, но и к организации в целом.

В большинстве российских исследований человеческое поведение понимается как совокупность совершаемых человеком поступков. Поступок как единица поведения выражает отношение человека к другим людям, а также и моральным нормам общества. Психологический словарь трактует поступок как социально оцениваемый акт поведения, совершение которого подчинено целям и мотивам человека. В нем проявляется личность: ведущие потребности, ее направленность, отношение к окружающей действительности, характер и конечно же темперамент. В соответствии с социальными требованиями, этическими и правовыми нормами поступок может быть оценен как безнравственный или нравственный.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах и явлениях:

- поведение индивидуумов и групп как членов организации;
- поведение взаимосвязанных группы организаций;
- поведение организационных единиц, таких как клики или кружки друзей;
- поведение групп и других организационных группировок, характеризующихся общением "лицом к лицу", таких как клики или кружки друзей;

- поведение организации во внешней среде и т.д.

Под самим словом организация- традиционно понимается объединение групп и людей, совместно реализующих определенные цели, а также задачи, которые действуют на основе принятых норм и правил. Есть и другие определения, о них речь пойдет в соответствующем разделе курсовой работы. Несмотря на разносторонность организаций, все они имеют общие параметры, каждый из которых в той или иной мере определяет организационное поведение:

- организационная структура;
- цели организации;
- внешняя и внутренняя среда;
- правовая и нормативная основа;
- совокупность ресурсов;
- организационная культура.

В наше время, эффективное достижение поставленных в организации целей предполагает управление и диагностику организационным поведением, что и является практической стороной соответствующей науки.

В данный момент, западный менеджмент как наука занимается в наибольшей степени организационным поведением. Это происходит ввиду истощенности потенциала денежных ресурсов в качестве главного фактора в конкурентной борьбе. Ведь, средства производства любой организации, новинки техники и науки становятся продукцией массового производства буквально через считанные часы после их изобретения, в то время как изощренность человеческой мысли, потенциал персонала не имеет границ. Кроме того, в странах с развитым рынком затраты на персонал являются наиболее значимой частью издержек на производство (до 39% и более).

Этим можно объяснить тот факт, что современный менеджмент, призванный обеспечить достижение целей организации (прибыль, конкурентоспособность, развитие рентабельность и т.п.) путем управления всеми видами ресурсов, основное внимание уделяет человеческим ресурсам, т.е. сотрудникам. Одно из распространенных определений менеджмента в странах с развитым рынком - это "процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы

сформулировать и достичь цели организации через других людей". Но "в общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, - это человеческие ресурсы, материалы, капитал, информация технология". Это означает, что объектом управления являются все виды используемых ресурсов.

Положение отечественной экономики, техники, т.е. положение с другими, кроме людей, ресурсами не устойчивое. Более того, мы еще не научились использовать эти ресурсы по рыночному. Однако если на Западе менеджмент ориентирован в основном на людей ввиду доступности там всех иных ресурсов.

Успех многих лидеров на российском рынке связан не с эффективным использованием ресурсов, а скорее с неэкономическими факторами и использованием слабости государства и конечно же общества, неумением общества бороться за свои интересы.

В хозяйственной организации имеются живые системы трех видов: человек, группа (социальная общность), сама организация в целом как коллектив и как "единство материального и социального" (А. Файоль).

Глава 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ

2.1 Организационное поведение в различных национальных культурах

Современная глобальная экономика превращается в реальность. Динамичное развитие рынков Китая, Кореи и Японии, образование новых государств обусловили высокий рост международной торговли. Многие современные компании работают более чем в одной стране, и функционирование подобных мультинациональных компаний добавляет новые измерения организационному поведению. Однако пересечение компаний национальных границ — нечто большее, чем просто шаг через географическую линию, это также большой шаг в другое политическое и экономическое окружение, юридическое, социальное, которое влечет за собой

усложнение коммуникаций и функций контроля. Современные работники должны приобретать как языковые, но и межкультурные навыки в общении с людьми-поставщиками, покупателями, коллегами и конкурентами из других стран.

Управление — организацией- это очень сложная задача даже в условиях одного языка и одной культуры, а что же говорить о взаимодействиях двух и более языков и культур? Сложные мультинациональные предприятия пытаются уделяют огромное внимание поведенческим навыкам работников, так как они на своем опыте убедились, что управлять техническими факторами при разработке нового предприятия или же открытия новой компании существенно проще, чем впоследствии пытаться регулировать социальные факторы.

Приведем конкретный пример данной ситуации, одном из таких предприятий: работник-консультант из Канады получил приглашение посетить промышленную организацию в одной из американских стран. Его акционеры не могли разобраться в причинах очень низкой производительности произведенного им оборудования. По истечении трех недель работник-консультант сообщил, что, по его мнению, к качеству и настройке оборудования, сырью и другим факторам претензий быть не может. Все проблемы предприятия были связаны с менеджерами нижнего уровня управления, взгляды которых нельзя было охарактеризовать иначе как патриархальные. Линейные менеджеры продемонстрировали нежелание принимать оперативные решения без санкции исполнительного директора или менеджера среднего звена, как старшего по должности. А поскольку у высшего менеджера были и другие обязанности, и он часто отсутствовал на заводе какую-то часть дня, непрерывно работающее оборудование могло сутками производить бракованную продукцию только из-за того, что никто не брал на себя ответственность за решение об устранении неточностей в настройке оборудования. Директор предприятия пытался передать полномочия по принятию решений, связанных с контролем технологических процессов, подчиненным, но ни он, ни они не смогли преодолеть укоренившееся представление о различиях в полномочиях. Именно проанализировав данную проблему, работник-консультант сделал вердикт: «Проблема в людях, а не в машинах».

Изменить поведение менеджеров в короткие сроки невозможно. Кроме того, изменение технологии- это дело дорогостоящее, чреватое снижением производительности. Переподготовка руководящего состава, направленная на изменение их культурных воззрений, даже если бы это было возможно, также заняла бы длительное время. Решение, которое было предложено работником-консультантом, состояло в эффективном компромиссе. Он предложил, чтобы

руководитель организации назначил одного из менеджеров временно исполняющим обязанности директора на период его отсутствия и провести работу, направленную на создание имиджа человека, обладающего должными полномочиями. В этом случае на заводе всегда будет присутствовать менеджер, ответственный за принятие оперативных решений.

Данная ситуация - это пример экстремальных контрастов. В промышленно развитых странах культурные контрасты могут быть незначительными, но они везде существуют.

Человечество организовано не только в государства, но и в сообщества, каждое из которых различается объемом располагаемых ими ресурсов, а также культурным наследием, между которыми, наряду с общими чертами, существуют немаловажные различия. Какие-то страны высокоразвиты экономически; другие только приступают к освоению человеческих и природных ресурсов. В некоторых царит политическая диктатура; другие — более демократичны, одни занимают передовые позиции в социальной сфере и образовании; другие наоборот характеризуются минимальным уровнем социального развития и грамотности. В отдельном каждом случае условия труда определяются особенностями систем ценностей, установок и ожиданий участников процесса производства. Понимание этих различий, их влияния на международное организационное поведение предполагает изучение ключевых не только экономических и политических условий, но и этических, социальных и юридических.

2.2 Социальные условия в организационном поведении

В наше время, многие страны характеризуются низким уровнем развития человеческих ресурсов. Дефицит управленческого персонала, техников и ученых ограничивает возможности продуктивного найма местной рабочей силы. Работник с необходимой квалификацией приходится временно «импортировать» из других стран и осуществлять обширные программы подготовки местных кадров. Пример данной ситуации, когда правительство одной из американских стран содействовало открытию одной из американских компаний сборочного предприятия в своей столице. Предприятие было ориентировано на широкое применение ручного труда сотрудников, поэтому рабочие места, которые он обеспечивал, способствовали сокращению уровня безработицы. Заработная плата

превышала средний уровень, производство было экологически чистым, условия труда не вызывали нареканий. Экспорт продукции обеспечивал приток иностранной валюты. Но, вероятно, самым важным было соглашение между компанией и местными властями о подготовке местных сотрудников для всех уровней управления компанией. Местные работники должны были постепенно подниматься по карьерной лестнице и занимать должности директоров, бухгалтеров и другого рабочего персонала. К концу уже третьего года в организации работало всего четыре иностранных специалистов (директор и инженеры).

Как показывает данный пример, привлечение квалифицированных специалистов для обучения местных кадров нередко обеспечивает длительный позитивный эффект и дает импульс к развитию. Термин «мультипликативный эффект» обучения применяется в отношении процесса, когда привлеченные квалифицированные иностранные профессионалы обучают местных сотрудников, а подготовленные ими специалисты сами становятся преподавателями. Сферы деятельности, в которых подготовка кадров обеспечит наибольшую отдачу, — научные работники, управленческий и профессиональный персонал.

Отличительным социальным условием многих государств является то, что их граждане незнакомы с передовыми технологиями и сложными организациями. Западные государства в течение двух столетий адаптировали свою культуру к организованному и индустриальному образу жизни людей, но во многих других странах сложилась иная ситуация. Большая часть рабочей силы занята в аграрном секторе, незнакома с высокотехнологичными организациями и требованиями современного производства.

Еще один из важнейших социальных факторов — трудовая этика работников. Сравнение рабочей недели, например, в США и Японии, показывает, что японцы работают на несколько сотен часов в год больше, чем их американские коллеги. К сожалению, одна из причин такой диспропорции — более высокая трудовая этика японских рабочих и праздность американцев.

В связи с этим, одно из недавних исследований позволило сделать вывод о том, что высокая стоимость жизни в Японии вызвала разумную реакцию со стороны работников, а именно желание получать максимальную заработную плату за труд. Кроме того, большинство японцев используют в лучшем случае половину полагающихся им дней отпуска. И наконец, многие японские рабочие признавали, что их готовность оставаться в неурочное время на работе во многом определяется

желанием общаться с коллегами в более непринужденной обстановке.

2.3 Юридические и этнические условия в организационном поведении

Специфика правовых систем, законов о занятости и методах ведения бизнеса—одно из основных национальных культурных различий. Например, в судебной системе некоторых стран практикуется быстрое рассмотрение дел, в то время как в других рассмотрение исков растягивается на годы. Могут существенно различаться наказания за, казалось бы, небольшие проступки. Главная проблема мультинациональных компаний— нравы и обычаи, этические нормы, определяющие бизнес-среду. В некоторых государствах распространена практика взяточничества как один из путей становления и развития бизнеса; в других же ведется жесткая борьба с коррупцией.

Руководителям необходимо знать о возможных различиях и в законах, и в этических ценностях, определяющих приемлемое и неприемлемое поведение в зарубежных странах. Работники, работающие за границей, обязаны быть знакомы с местными обычаями и практикой и, сравнивая их с личными системами ценностей, они должны принять решение о том, какие нормы поведения совместимы с ожиданиями сторон, а какие — нет. Наконец, им необходимо признать, что этические проблемы далеко не всегда имеют однозначные решения.

Одна из основных юридических и этических проблем — отношение организации к женщинам и другим меньшинствам. Хотя американский Закон о гражданских правах 1964 г. запрещает основанную на признаках пола и других факторах дискриминацию на рабочем месте и при трудоустройстве, его положения распространяются на граждан, работающих за границей в компаниях, находящихся в собственности граждан США, только с 1991 г. Опыт работы на глобальных рынках является сегодня одним из основных условий занятия высших руководящих должностей, многие женщины заинтересованы в занятии вакансий в зарубежных отделениях, которые дают менеджеру прекрасную возможность проявить себя. Что может сделать международная компания? Одно из возможных решений — установление четких правил политики предприятия в регионах, обращение к консультантам на местах, что позволяет выявить потенциальные проблемы, обеспечение «реального тренинга», направленного на подготовку менеджеров к культурным проблемам, с которыми они могут столкнуться в различных странах

пребывания.

Во многих культурах работа в компании, а именно на высших управленческих должностях, «удел» исключительно мужчин. Исследование деятельности пятидесяти двух женщин-менеджеров, гражданок США, работающих в других регионах мира, показало, что подавляющее большинство (78%) достигли успеха, несмотря на то, что не имели предшественниц, которые могли бы служить примером работы на занимаемых ими должностях. Женщины объясняли свой успех чувствительностью и кругозором, межличностным опытом.

2.4 Политические условия, влияющие на организационное поведение

Существенное влияние на организационное поведение политическим условиям относятся нестабильность государственной власти, авторитарные режимы правления. Внешняя нестабильность негативно воздействует на уровень инвестиций, рабочие чувствуют свою незащищенность, они пассивны, и очень безынициативны. Программы националистических движений обычно призывают местное население самостоятельно управлять страной и организациями.

В одной бывшей британской колонии приглашенный ученый предложил для изучения учебной группе случай, иллюстрирующий проблему взаимоотношений между английским судовладельцем и состоящим из местных жителей экипажем. Профессор ожидал, что студенты будут обсуждать распределение полномочий, межличностные конфликты и другие проблемы, однако в центре дискуссии оказался вопрос перераспределения контрольных функций от судовладельца к морякам. Почему? По мнению студентов, тогда экипажу не придется больше иметь дела с судовладельцем.

Организованный труд может выступать как независимая сила и как один из рычагов авторитарного государства. Возможен и промежуточный вариант, когда самостоятельная рабочая сила проникнута социалистической идеологией, а также классовым сознанием и ориентирована скорее на политические акции, нежели на переговоры с организациями. Многие работодатели, отмечают тенденцию к вовлечению государства в коллективные переговоры и другие касающиеся наемных рабочих вопросах. В некоторых странах, например, увольнение сотрудников ограничивается законом и предполагает выплату достаточно крупных

выходных пособий, регулироваться могут даже переводы сотрудников внутри организации.

Рейсы крупнейшей международной авиакомпании Air France из Токио обслуживают экипажи, в которые входят исключительно японцы. С целью дальнейшего обучения и интеграции экипажей компания приняла решение о переводе 30 сотрудников из Токио в Париж. Однако летчики отказались от длительной командировки и менеджмент принял решение об их увольнении. Летчики подали судебный иск и выиграли его. Согласно решению токийского суда, переезд в Париж ограничил бы гражданские права подданных Японии, привел бы к возникновению проблем, связанных с проживанием в стране с незнакомыми языком и обычаями, осложнил бы семейную жизнь пилотов.

2.5 Экономические условия, оказывающие влияние на организационное поведение

Для слаборазвитых государств характерны низкие показатели доходов на душу населения, высокие темпы инфляции, а также несправедливое распределение национального богатства. В некоторых из них средние доходы на домашнее хозяйство составляют менее 1 тыс. долларов в год. Быстрый рост населения в сочетании с низкими темпами экономического развития не позволяют надеяться на увеличение доходов. Таким образом, сотрудники не могут рассчитывать, что дополнительные трудовые усилия с их стороны обеспечат им соответствующее вознаграждение.

Инфляция побуждает работников расходовать заработанные деньги быстро, пока они не потеряли свою ценность, что еще больше способствует росту цен. Быстрое обесценение сбережений не позволяет планировать расходы при выходе работника на пенсию, в связи с этим развивается зависимость от государства, которое в свою очередь занимает позицию стороннего наблюдателя. Кто-то пассивно воспринимает неравномерность распределения национального богатства, другие сотрудники выступают с резкими протестами. Перечисленные выше факторы значительно осложняют мотивацию сотрудников к труду.

Но несмотря на отрицательные политические и экономические реакции со стороны сотрудников и потребителей из числа коренного населения, организации высокоразвитых стран как можно чаще переводят производственные операции в

развивающиеся государства, а именно Южную Корею, Мексику или Малайзию, что позволяет организациям воспользоваться преимуществами низкой стоимости рабочей силы. Местные экономики выигрывают от создания новых рабочих мест, а экономики развитых стран, от снижения издержек, производства которые предполагают, что экономия издержек переходит и на потребителей. В сущности, негативные экономические условия в стране пребывания становятся преимуществами для инвестора.

Рассматривая социальные, юридические и этические, политические и экономические условия в комплексе, мы видим, что они далеко не всегда благоприятствуют внедрению передовых технологий и сложных организационных систем, и более того, очень часто они носят устойчивый характер, ибо слишком прочно вплетены в целостную социальную ткань нации.

2.6 Индивидуальные особенности, влияющие на организационное поведение

В какой степени поведение граждан одной страны отличается от поведения жителей другого государства? Анализ показывает, что между ними могут существовать как бросающиеся в глаза различия, так и поразительное сходство. Очевидно, что жители любой страны имеют определенные предпочтения в одежде, пище, жилье. С точки зрения организационного поведения существуют значительные различия в установках сотрудников, их ценностях и верованиях. Одно из исследований национальных культур позволило выделить пять основных критериев различий между сотрудниками:

1. дистанцию власти;
2. индивидуализм/коллективизм;
3. преобладание женского/мужского начала;
4. неприятие неопределенности;
5. ориентацию на будущее.

ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ. Какие права по принятию решений получают сотрудники в зависимости от организационного уровня? В какой степени работники полагаются на желания и решения менеджеров высшего звена? Дистанция власти означает

уверенность в законных и жестких правах на принятие решений, разделяющих менеджеров и рядовых работников, такой пример характерен для латиноамериканских и азиатских и государств, в США и скандинавских странах дистанция власти существенно меньше, работники допускают, что менеджеры «имеют право» на ошибки.

ИНДИВИДУАЛИЗМ/КОЛЛЕКТИВИЗМ. В некоторых культурах особое значение придается индивидуализму, индивидуальным правам и свободам граждан, личной карьере и личному вознаграждению человека. Напротив, коллективизм делает значительный акцент на коллектив, на первый план выходит гармония между членами общества. Личные чувства подчиняются потребностям сообществ, и работники чаще задаются вопросом: «Что будет полезнее всего для организации?» Большое значение в коллективистских культурах имеет сохранение лица, репутация во многом определяет общественное положение. Например: США — страна индивидуалистической культуры («Каждый за себя»); Япония — коллективистской («Торчащий гвоздь нужно заколотить»).

МУЖЕСТВЕННЫЙ/ЖЕНСТВЕННЫЙ ТИП ОБЩЕСТВА. В обществах мужественного типа роли полов определяются в традиционной манере, в то время как общества женственного типа характеризуются широкими взглядами на огромное многообразие ролей, которые мужчины и женщины играют в процессе труда, а также в быте. В обществах мужественного типа ценятся напористость и приобретение богатства; в «женственных» обществах — забота о других, межличностные отношения, баланс между семьей и службой. Япония — типичное мужественное общество; скандинавские страны — яркий пример женских обществ.

НЕПРИЯТИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. В некоторых культурах высоко ценится четкость указаний, сотрудники стремятся к получению конкретных распоряжений от своего непосредственного руководства. В таких случаях принято говорить о неприятии неопределенности. В других культурах, наоборот, работники предпочитают высокую степень неопределенности в процессе труда. Высокая степень неприятия неопределенности характерна для таких стран, как Португалия, Греция, в которых высокое внимание уделяется структурам и четким правилам, стабильности. Низкая степень ухода от неопределенности характерна для США и Китая.

ОРИЕНТАЦИЯ НА БУДУЩЕЕ. Основной акцент данного типа делается на таких ценностях, как подготовка к будущему. Огромное значение придается экономии и конечно сбережениям, а значит, их представители имеют долгосрочную ориентацию. В других культурах высоко ценится прошлое и акцентируется

внимание на настоящем, большое значение придается традициям и необходимости выполнения исторических общественных обязательств. Представители Россия и Франция, которые имеют краткосрочную ориентацию.

Таблица 1. Основные культурные различия между Японией и США

Япония	США
Коллективизм	Индивидуализм
Большая дистанция власти	Незначительная дистанция власти
Неприятие неопределенности высокое	Неприятие неопределенности низкое
Ярко выраженный маскулинный тип	Умеренно маскулинный тип
Долгосрочная ориентация на будущее	Краткосрочная ориентация на будущее

В табл. 1 приводятся различия между Японией и США по всем пяти показателям. Следует отметить, что к культурам различных стран неприменимы понятия «лучше» или «хуже»; они просто различны. Сотрудникам необходимо хорошо ориентироваться в культуре собственных стран, искать уникальные черты в других культурах и учиться использовать свои знания для повышения эффективности организации труда.

Глава 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В ТОО «ОРИОН- ТЕХНОЕВРАЗИЯ», И РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ИХ РЕШЕНИЯ

3.1 Характеристика организации

Рязанское товарищество с ограниченной ответственностью по производству металлорежущих инструментов «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» создано в процессе приватизации государственного предприятия. Учредителем является Комитет по управлению государственным имуществом области администрации Рязанской области.

Товарищество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе.

ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» является коммерческой организацией и в качестве основной цели своей деятельности преследует извлечение прибыли, кроме того, товарищество осуществляет свою деятельность в целях:

- Повышения конкурентоспособности производства;
- Повышение качества выпускаемой продукции и предоставляемых услуг.
- Содействия наиболее полному удовлетворению рынка в продукции, товарах и услугах товарищества;
- Увеличения экспортного потенциала и привлечения инвестиций.
- Реализации на основе полученной прибыли социально-экономических интересов акционеров, а также иных членов трудового коллектива и пенсионеров товарищества.

Предметом деятельности ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» является:

- Производство металлорежущей продукции;
- Проведение снабженческо-сбытовых операций;
- Организация фирменной оптово-розничной торговой сети;
- Оптовая и розничная торговля;
- Торговое посредничество – в том числе и во взаимоотношениях с зарубежными юридическими лицами;
- Разработка и производство, реализация металлорежущих инструментов;
- Организация таможенных складов временного хранения товаров и транспортных средств;
- Инвестиционная деятельность;
- Оказание услуг по маркетингу, инжинирингу и консалтингу.

Размер уставного капитала ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» составляет 92837.00 рублей и определяет минимальный размер имущества, гарантирующего интересы его инвесторов. Уставный капитал Товарищества полностью распределен между учредителем.

Учредитель решает вопросы, такие как:

- утверждает прибыль и затраты организации;
- устанавливает заработную плату сотрудникам;
- утверждение сотрудников на должность;
- рассматривает годовые отчеты, счета прибылей и убытков, бухгалтерские балансы и т.д.

В Товариществе так же есть Совет директоров, которые избираются общим годовым собранием Товарищества, и несут ответственность за принятые ими решения, которые распространяются на: ответственность за организацию, достоверность бухгалтерского учета в Товариществе и другой финансовой отчетности. Данную ответственность несут Генеральный директор, Коммерческий директор, и главный бухгалтер Товарищества.

Так же Товариществе для осуществления контроля хозяйственной избирается ревизионная комиссия.

Объем производства в год составляет более одной тысячи металлорежущих инструментов.

Характеристика персонала ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» табл.1.2.

Общая численность работников в ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» составляет 56 человек, из них:

Персонал	Количество человек
Руководители	5
Старший технический персонал(технологи)	20
Младший технический персонал	17
Обслуживающий персонал	14

Системы найма сотрудников в Товарищество различны. Набор высшего звена сотрудников и старшего технического персонала проводится на конкурсной основе и проходит в 2 этапа:

1. Кандидаты проходят тестирование;
2. По итогам тестирования выбирается необходимое число лучших результатов.

Конкурсный отбор проводит комиссия, в состав которой входят работники и руководство Товарищества.

К младшему техническому и обслуживающему персоналу руководство особых требований не предъявляет, поэтому для найма на эти должности достаточно рекомендательное письмо.

Для работников Товарищества в обязательном порядке проводится обучение. Так же в обязательном порядке, при поступлении сотрудника на работу поводится инструктаж по технике безопасности, местом работы, ознакомление с должностной инструкцией и т.д. Если есть необходимость проводится повышение квалификации.

Закрывающим этапом является заключение с новым сотрудником трудового договора, в котором оговорена и прописана заработная плата и другие условия.

3.2 Проблемы организационного поведения в ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ»

Товарищество с ограниченной ответственностью «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» начало свою деятельность с 2011 года. С этого времени все заводы и предприятия данной отрасли Рязанской области, а также рынки соседних областей произвели фурор инструментами, которые выпускает организация. Металлорежущие инструменты имели огромный успех на рынке и их конкурентоспособность росла с каждым месяцем. Со временем организация начала открывать филиалы. В связи с этим увеличивалась производительность труда, прибыль росла, также росли рентабельность, а также другие показатели. Работники ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» гордились местом своей работы, так как организация проявляла постоянную заботу о своих сотрудниках, наглядный пример:

- организация обеспечивала жильем (сотрудники ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» получили 10 однокомнатных, 6 двухкомнатных и 3 трехкомнатных квартир);
- условия труда отвечали всем требованиям и стандартам, а именно теплые помещения, рабочие места были оснащены самым современным на то время оборудованием, которое постоянно и в срок модернизировалось;
- организация обеспечивала всех сотрудников бесплатным трех разовым питанием;
- организация обеспечивала бесплатное медицинское обслуживание сотрудников;
- каждый работник организации имел возможности для карьерного роста;
- каждый отчетный период организация подводила итоги и выбирала лучших сотрудников, которым вручали премии, а также другие вознаграждения, которые вручали в торжественной обстановке;
- профсоюз организации активно осуществлял свою деятельность, жалобы работников и служащих постоянно удовлетворялись.

За последние два года ситуация изменилась коренным образом. Проанализировав управленческую и производственную деятельность организации за два последних года, я сделала вывод, что ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» несет колоссальные убытки, и находится на грани банкротства. Главной причиной этого, среди прочих, я считаю низкую производительность и отсутствие мотивации работников к труду. Система оплаты труда, принятая в предприятии так же оставляет желать лучшего: во-первых, у работников, непосредственно занятых в производстве она очень низкая и составляет в среднем 3100 рублей, из-за сложившейся ситуации банкротства, к тому же ее постоянно задерживают; во-вторых, работники имеют очень низкую квалификацию, т.к. нет необходимости ее повышать из за того, что на предприятии нет современного оборудования, все оно устаревшее и нуждается в модернизации. Из всего вышесказанного можно сделать вывод, что материальной заинтересованности в повышении производительности труда у работников предприятия нет. Но еще существует так называемая «нематериальная» мотивация. С ней, как выяснилось, в ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» дело обстоит еще хуже:

- условия труда, которые имеют очень большое влияние на стимулирование труда в ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» оставляют желать лучшего: здания складов и цехов и другие здания производственного назначения не отвечают требованиям гигиены, именно поэтому зачастую сотрудникам приходится работать в верхней одежде из-за низких температур в цехах. Запыленность и

- загрязненность производственных помещений и цехов находится на высоком уровне;
- конвейерное производство основано на монотонном труде, а монотонный труд не интересен, и, как говорят сами сотрудники: «занудлив».
 - у простого рабочего нет никаких перспектив: ни увеличения заработной платы;
 - организация совсем не заботится о своих сотрудниках: нет медицинского обслуживания;
 - проблема ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» состоит и в том, что не имеющие мотивации к труду работники выполняют лишь минимальный объем рабочих заданий;
 - отсутствие общественных мероприятий говорит о том, что жизнь на предприятии очень скучна и однообразна.

В ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» сложилась довольно сложная ситуация, не только в финансовом плане, но и в производственном. Оценив ситуации, можно увидеть не только банкротство организации, а также очень низкую заинтересованность сотрудников работать во благо организации. У организации нет средств на выплату задолженностей перед сотрудниками, кредиторами. Именно по этой причине сотрудники не желают работать на повышение и благо организации. Их труд ни материально, ни морально «не ценится» в организации, это обуславливается (очень низкими заработками, высокими задолженностями по выплате заработной платы, ужасными и тяжелыми условиями труда, отсутствием перспектив для карьерного роста

а т.п.). Производительность труда в ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» стремительно падает, все больше работников увольняются, а новые кадры не идут. Задачей руководство организации является мотивировать сотрудников, каждому из которых необходимо что-то свое, к достижению общих для организации целей, для поднятия потенциала.

Главными действующими лицами при изучении проблем мотивации являются менеджеры первой линии, и среднего звена, так как первые несут ответственность непосредственно за производство, а вторые отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц, отделов и подразделений подразделений и отделов организации. Генеральный директор так же входит в число действующих лиц данной проблемы, так как именно он принимает, или не принимает решения по устранению проблемы, или сам создает ее. Все действия, предпринимаемые в организации находятся под пристальным наблюдением глаз руководителя.

В организации очень часто происходят различные не только внутренние, но и внешние конфликты. Один из внутренних конфликтов проанализирую в данной курсовой работе, а именно изложу, а также постараюсь выявить причины и рассмотреть следствия.

Сотрудник Иванова А.Г., занимающая должность младшего технолога отработала в ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» почти 5 лет, но часто ее посещала мысль об уходе. Когда-то она придя в Товарищество начинала с низшей должности простого рабочего, стоявшего за конвейером. За годы работы у нее накопилось достаточно знаний и опыта, чтобы самой разрабатывать технологии для обработки сплавов, кроме того она получила среднее профессиональное образование в области разработок технологий металлорежущей продукции. Но в цеху все ее предложения игнорируются. «Ощущение такое, что ты пашешь, как лошадь, - говорит Антонина Григорьевна- Главное спину иметь посильнее, а мозги тебе ни к чему». К сожалению ни Иванова Антонина Григорьевна, ни большинство ее коллег не имеют возможности повлиять на процесс производства. Работа в данной организации не представляет для нее никакого интереса, она просто отработывает положенные часы. И как выяснилось, отказ в цеху в ответ на ее предложения имел место, так как начальник цеха и главный технолог имеют личную неприязнь к вышеупомянутой Ивановой А.Г. В связи с этим, данный конфликт приобрел общественный масштаб - коллеги Антонины Григорьевны подняли этот вопрос на общем собрании, написали докладную записку на имя начальника организации.

Следствия данного конфликта очень серьезны, ведь заинтересованные в труде, полные энтузиазма работники- один из ключевых факторов успеха малых и средних организаций. ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» потеряло основной потенциал повышения производительности труда - заинтересованность работников трудится на благо организации. Кроме того, ущерб ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ» от конфликта можно измерить и таким важнейшим показателем, как экономичность используемой технологии. Товарищество сегодня использует ту технологию, которую разработала Иванова А.Г. и себестоимость отдельных видов продукции значительно снизилась, а это дополнительные финансовые средства, ведь если учитывать трудную финансовую ситуацию, сложившуюся на предприятии, то это огромный плюс в сторону разработчика новой технологии.

Из данной ситуации видно, личная неприязнь и внутренние конфликты могут повлечь за собой последствия, которые влияют не только на внутренний, но и производственный процесс

3.3 Варианты решения проблемы в ТОО «ОРИОН-ТЕХНОЕВРАЗИЯ»

Ниже я привела варианты решения проблемы Товарищества, к сожалению, есть не только достоинства, но и недостатки данных вариантов.

Первый вариант, это: ввести новую систему оплаты труда и вознаграждений. Достоинства данного варианта это:

- Все премии носят индивидуальный характер, но их источник – единый премиальный фонд – стимул работников к совместному труду.
- В течении одного рабочего дня в году сотрудники организации занимаются анализом своей деятельности за год, определяют цели, потребности в оборудовании на предстоящий год и т.п. Это способствует осознанию места и вклада каждого из них в результаты деятельности организации.

Недостаток данного варианта, заключается в том, что такая система мотивации требует значительных финансовых затрат, так как премии должны выплачиваться постоянно.

Второй вариант, это материальное подкрепление. Достоинства данного варианта:

- Высокая материальная база для сотрудников (3 вида премий: премия за безопасность – денежное вознаграждение за то, что работник не попадает в пришествия, повлекшие за собой потери рабочего времени; премия за прилежность; премия из прибыли – 4% от прибыли направляется в премиальный фонд.
- Повышается ответственность, повышается дисциплина, снижаются прогулы и опоздания.

Недостатки данного варианта: это большие материальные затраты и необходимость наблюдения за каждым работником, чтобы справедливо вознаграждать и выдавать премии, а это лишние затраты времени, сил и денег.

Третий вариант, это уменьшение рабочих заданий. Достоинства данного варианта:

- Происходит сокращения числа задач, приходящихся на одного работника;
- Появляется возможность для взаимозаменяемости работников.

Недостатки данного варианта: требования к подготовке работника значительно снижаются, так как нет необходимости повышения квалификации работников, а также работникам придется выполнять рутинную работу.

Четвертый вариант, это ротация рабочих заданий. Достоинства данного варианта:

- Разнообразит труд работников, так как работник какой-то период времени выполняет один вид работ, затем такой же отрезок времени – другой, и т.д.)
- Работники станут осваивать новые задания.
- Один и тот же работник может выполнять несколько видов работ.

Недостатки данного варианта, ротация позволяет повысить мотивацию работников лишь на определенное время, но со временем разнообразный труд становится монотонным по мере того, как сотрудник привыкает к нему.

Пятый вариант, это расширение рабочих заданий. Достоинства данного варианта:

- Работник будет не довольствоваться чрезмерным упрощением труда исчезает.
- Работник, отвечающий не за одно, а за несколько заданий располагает большим количеством времени, для его выполнения, что создает ощущение необходимости в приложении усилий.

Шестой вариант, это универсальный. Достоинства данного варианта:

- Вариант включает и материальное стимулирование, и нематериальное;
- Вариант включает жесткую дисциплину, вплоть до штрафов за прогулы и опоздания;
- Вариант включает наделение властью.

Недостатки данного варианта, это повышение дисциплины в основном не «кнутом», а «пряником» и конечно же материальные затраты.

В настоящее время, на отечественном рынке оплата труда, которая выплачивается без задержек – один из самых важнейших факторов, влияющий на мотивацию одних работников, для других важна его фото на доске почета, для третьих – власть, которая позволяет творчески подходить к труду, самостоятельно принимать решения о методах выполнения рабочих заданий и т. п.

Ниже предоставлен план реализации выбранного решения, а также указаны задачи которые необходимо решить:

1. Так как в марте 2015 года устаревшее оборудование сменилось на новое, необходимо повысить квалификацию рабочих, которые будут работать на новом оборудовании.

2. Необходимо и нужно пересмотреть систему оплаты труда, ввести новые виды премий, и вознаграждений;

3. Ввести новые структурные единицы такие, как профсоюз, комиссию по разрешению конфликтных ситуаций.

4. Ввести политику наделения рядовым сотрудникам дополнительных властных полномочий.

5. Строго следить за дисциплиной.

1. За счет того, что организация выбрала стратегию сокращения и приостановило производство тех видов товаров, которые не пользуются спросом, происходит экономия средств.

2. Снижение себестоимости в результате внедрения более экономичной технологии также является не плохим источником экономии.

3. Привлечение инвесторов

4. Различные ссуды и кредиты

5. Прибыль начнет расти, за счет выпуска более качественной продукции, так как на предприятии сменили оборудование, которое позволит избежать подделок.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Столь высокое значение организации в жизни человечества определяет высокий уровень интереса к ним самим и к тому, что определяет их поведение. Эти вопросы волнуют каждого человека, в силу необходимости или по доброй воле вступающего во взаимоотношения с организациями, и представителей интересов многочисленных групп и организаций, также вынужденных или желающих вступить во взаимодействие с другими организациями.

В некоторых культурах высоко ценится четкость указаний, работники стремятся к получению конкретных распоряжений от своих непосредственных начальников. В таких случаях принято говорить о неприятии неопределенности. В других культурах, наоборот, работники предпочитают высокую степень неопределенности в процессе труда.

В современное время, каждый из сотрудников стабильно высокая оплата труда, которая выплачивается без задержек – один из самых важнейших факторов, влияющий на мотивацию одних работников, для других важна его фото на доске почета, для третьих - власть, которая позволяет творчески подходить к труду, самостоятельно принимать решения о методах выполнения рабочих заданий и т. п.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бурнс Т.Ф., Сталкер Г.М. Культура менеджмента. – М.: ИНФРА-М, 2008.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: Изд-во МГУ, 2009 – 416 с.
3. Данилов П. Место и роль организационной культуры // <http://www.emsi.ru>
4. Добролюбова В. Действенное изменение организационной культуры // Банковские технологии №1, 2002.
5. Занковский А.Н. Организационная культура // <http://www.socioego.ru/teoriya/>
6. Менеджмент организации. Учебное пособие. / Под ред. З.П. Румянцевой и Н.А. Саломатина. - М.: Инфра-М, 2005.
7. Организационное поведение. Учебник для вузов. / Под ред. проф. Э.М. Короткова и проф. А.Н. Силина. – Тюмень: Вектор Бук, 2008 - 308 с.
8. Пригожин А.А. Проблемы синергии организационных культур в российско-американских совместных предприятиях // Менеджмент № 1, 2008 – с. 60-77
9. Родин О. Концепция организационной культуры: происхождение и сущность // Менеджмент № 7, 2008 – с. 67-77