

## Содержание:

Image not found or type unknown



## Введение

Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношение и поведение сотрудников в организации можно объяснить и предсказать, если его анализировать на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

В одной и той же организационной среде люди ведут себя по-разному. Человек всегда обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой – он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию.

Актуальность данной работы заключается в том, что именно в человеке скрыты большие резервы, способные значительно улучшить показатели работы организации, сделать труд интересным и привлекательным. Поведение людей в организации влияет на результаты ее деятельности. Любой руководитель должен уметь обсуждать с подчиненными их поведение и влиять на него. Неиспользование и непонимание причин поведения своих сотрудников отрицательно характеризует менеджера как профессионала. В такой ситуации любой менеджер должен уметь:

1. Систематически анализировать поведение людей в различных производственных ситуациях;
2. Объяснять поступки людей в определенных условиях;
3. Предсказывать поведение людей;
4. Владеть навыками управления поведением людей в процессе работы и искать пути повышения эффективности их деятельности.

Целью данной работы является выработка мероприятий по совершенствованию организационного поведения на основании анализа сложившейся на предприятии

ситуации.

Для достижения поставленной цели в процессе написания работы решены следующие задачи:

1. Изучены теоретические аспекты организационного поведения как науки, изучающей поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом;
2. Произведен анализ сложившейся ситуации и ее влияние на результаты деятельности организации;
3. Разработаны мероприятия по совершенствованию организационного поведения с целью улучшения результатов деятельности организации.

Объектом исследования является компания «Ford Motor Company», специализирующаяся на производстве автомобилей.

Предметом исследования является организационное поведение сотрудников компании и практика использования ее менеджерами особенностей организационного поведения на индивидуальном, групповом и организационном уровнях.

## **1. Теоретические аспекты организационного поведения**

### **1.1 Характеристика организационного поведения**

Термин «организационное поведение» возник в начале 60 – гг. XX в. В результате объединения нескольких направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением процессов, происходящих в организации, между организациями, между внутренней и внешней средой.

Понятие "организационное поведение" было введено в связи с необходимостью обозначения разнообразных поведенческих реакций личности (группы) на организационные воздействия (стимулы, ролевые и административные требования, предписания и санкции), а также в связи с вариативностью типов этих реакций.

Организационное поведение - это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний. Исследования организационного поведения позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека. Организационное поведение - научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. И в то же время организационное поведение - прикладная наука, благодаря которой информация об успехах и фиаско компаний распространяется в других организациях. Наука об организационном поведении предоставляет набор используемых на различных уровнях анализа инструментов. Например, она позволяет менеджерам анализировать поведение индивидов в организации, способствует пониманию проблем межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или пары «начальник—подчиненный»). Кроме того, знания организационного поведения чрезвычайно полезны при рассмотрении динамики отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных). В ситуациях, когда необходима координация усилий двух и более групп (например, технических служб и отдела продаж), менеджеров интересуют возникающие межгрупповые отношения. И, наконец, организации могут рассматриваться и управляться как целостные системы, основу которых образуют внутриорганизационные отношения (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

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

1. установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидуумов, формирующиеся в сознании;
2. поведение индивидуумов в отношении физических объектов в случае неожиданных информационных и социальных контактов;
3. поведение групп, команд и других группировок, характеризующихся общением «лицом к лицу»;
4. поведение организационных единиц: отделы, отделения, фирмы и т.п.;
5. поведение взаимосвязанной группы организации;
6. поведение внутренней и внешней среды организации.

Выше уже отмечалось, что человек всегда обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой – он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, как сочетаются данные составляющие основы поведения, выделяют четыре модели организационного поведения.

Первая модель организационного поведения – это преданный и дисциплинированный сотрудник компании, который полностью принимает все организационные ценности и нормы поведения. В данном случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Такой сотрудник старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в полном соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. В данной ситуации результаты действия такого сотрудника в основном зависят от его личных возможностей и способностей, а также от того, насколько точно определено содержание его роли и функций в компании.

Вторая модель организационного поведения – приспособленец. Такой сотрудник не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Сотрудники данной категории делают все правильно, но их нельзя считать надежными членами организации, так как они могут в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать их интересам.

Третья модель организационного поведения – оригинал. Сотрудники данного типа приемлют цели деятельности организации, но не приемлют существующие в ней традиции и нормы поведения. В такой ситуации сотрудник может породить много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, в коллективе он выглядит «белой вороной». Однако следует отметить, что если руководство компании откажется от устоявшихся норм поведения в отношении отдельных сотрудников и может предоставить им свободу в выборе форм поведения, то они могут найти свое место в организации и принести ей значительную пользу.

Четвертая модель – бунтарь. Сотрудник не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, постоянно входит в противоречие со средой организации и создает конфликтные ситуации. Однако было бы неверно считать, что такой тип организационного поведения абсолютно неприемлем. Среди данной категории

сотрудников встречается много одаренных личностей, присутствие которых приносит большую пользу компании.

## **1.2. Силы, определяющие организационное поведение**

Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть классифицировано по четырем направлениям - люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда, в которой действует данная организация (рис. 1). Выполнение рабочих заданий сотрудниками организации предполагает координацию их усилий, а значит, в компании должна быть создана определенная структура формальных отношений. Поскольку в процессе труда обычно используется производственное оборудование, в рабочем процессе взаимодействуют люди, организационные структуры и технологии. Кроме того, рассмотренные нами элементы подвержены влиянию внешней среды и, в свою очередь, оказывают воздействие на нее.

Сотрудники организации образуют ее внутреннюю социальную систему, включающую в себя индивидов и группы (большие и малые, формальные и неформальные). Одна из основных характеристик групп - их высокая динамика (формирование, развитие и распад). Люди (сотрудники) - это живые, думающие, чувствующие существа, деятельность которых направлена на достижение поставленных перед организацией целей. Мы должны помнить, что организации существуют, чтобы служить людям, и никак не наоборот.

Современные организации существенно отличаются от своих предшественниц. В частности, качественно иной, более разнообразный характер приобретает рабочая сила (высокие личные способности и уровень образования, видение перспектив). Менеджерам приходится решать все более сложные задачи. Кто-то из работников выражает свою индивидуальность через постоянную смену одежды и ювелирных украшений, другие - через брань и пьянство, третьи верят в свою исключительность и ставят личные цели выше обязательств перед организацией. Менеджеры должны не только осознавать неизбежность различных образцов поведения сотрудников, но и быть готовыми адаптироваться к ним.

Организационная структура определяет формальные отношения между людьми и позволяет использовать их для достижения целей компании. Осуществление

различных видов деятельности предполагает, что в организации трудятся представители самых разных профессий, занимающие различные должности, - менеджеры и рабочие, бухгалтеры и уборщицы. Эффективная координация их усилий предполагает разработку некоей структурной схемы. Отношения индивидов внутри этой структуры создают сложные схемы сотрудничества — согласования, принятия и реализации решений.

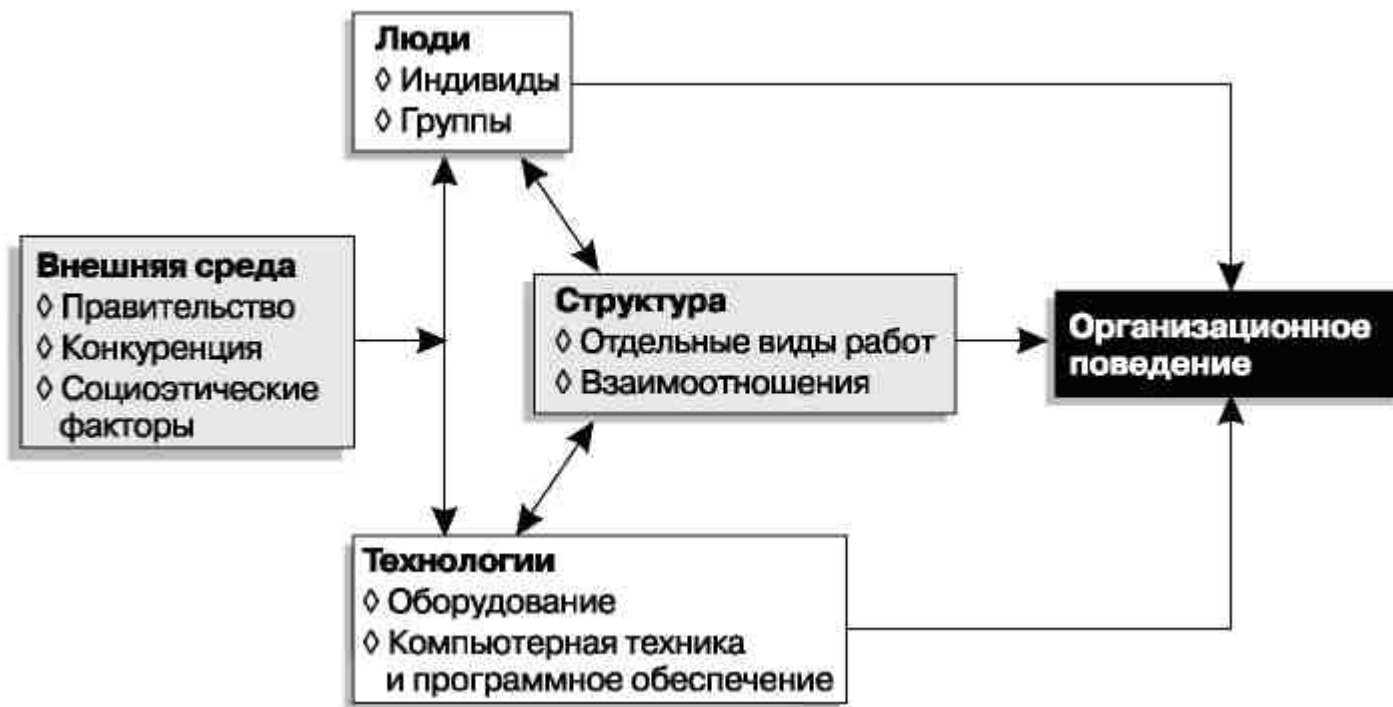


Рис. 1. Основные определяющие организационное поведение силы

Некоторое время назад возобладала тенденция упрощения многих организационных структур, в основном за счет сокращения должностей менеджеров среднего звена, вызванная необходимостью снижения издержек при сохранении конкурентоспособности компании. Кроме того, набирает силу процесс укрупнения организаций (преимущественно в форме слияний и поглощений). Отдельные организации проводят эксперименты по найму временных (так называемых ситуационных) сотрудников для выполнения конкретных задач. Наконец, многие фирмы переходят от традиционной структуры организации к структуре, ориентированной на командную работу.

Технологическое обеспечение представляет собой материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Довольно трудно собирать автомобили голыми руками под открытым небом, поэтому мы строим здания, проектируем оборудование, разрабатываем схемы работы и выбираем ресурсы. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые

отношения. Работа на конвейере существенно отличается от труда в исследовательской лаборатории, обязанности преподавателя университета - от должностных инструкций медсестры. Техника позволяет сделать больше и работать лучше, но она же накладывает и ограничения (по уровню квалификации сотрудников), т. е. ее применение сопряжено как с выгодами, так и с издержками. Повышение роли робототехники и компьютеризация производства, перераспределение рабочей силы из сферы производства в сферу услуг, повсеместное внедрение компьютеров и разработка ориентированного на пользователя продукта, быстрое развитие возможностей мобильных и спутниковых сетей — все эти факторы оказывают все возрастающее давление на организационное поведение, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной систем.

«Жизнь» организации протекает в «рамках» внутренней и внешней среды. Каждая организация существует не сама по себе, а является частью большей системы, содержащей множество элементов - государство, семью и другие институты. Все новые требования, предъявляемые к современным организациям, порождают многочисленные изменения в окружающей среде - граждане все чаще требуют от менеджмента проведения социально ответственной политики; новые товары быстро «пересекают» границы отдельного города или государства и распространяются по всему земному шару; ослабевают прямое влияние профессиональных союзов; растет уровень образования... Все эти и многие другие факторы влияют друг на друга самым непредсказуемым образом, обуславливая высокую изменчивость среды.

Ни одна из организаций, будь то завод или школа, не имеет возможности избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение индивидов, и на условия труда, порождающей острейшую конкуренцию за доступ к ресурсам и энергии. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных факторов внешней среды.

### **1.3. Система и модели организационного поведения**

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения (см. рис. 2).

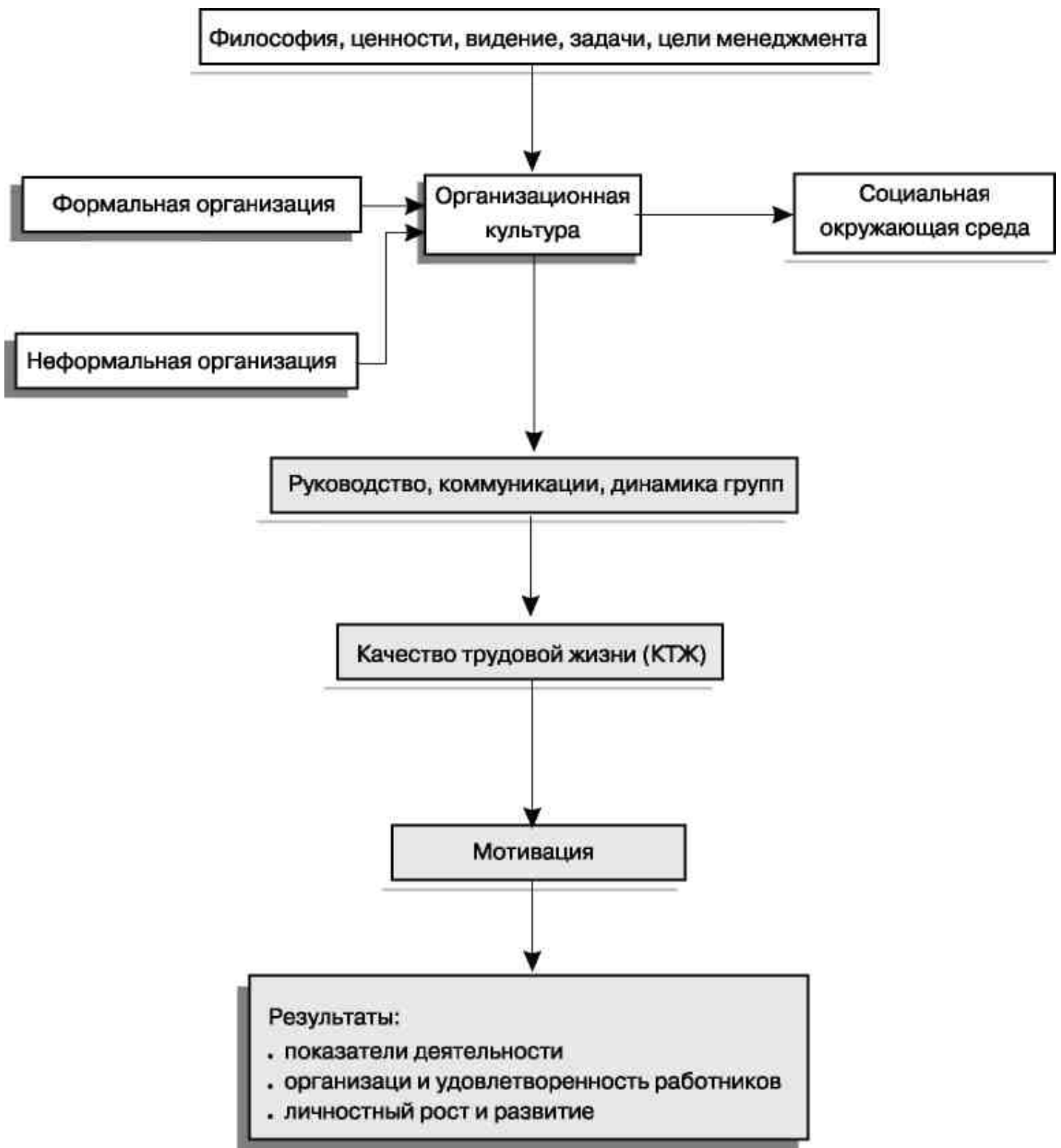


Рис. 2. Система организационного поведения

Такие системы организационного поведения существуют в каждой организации, но в различных формах. Наиболее эффективными зарекомендовали себя сознательно созданные и регулярно контролируемые и совершенствуемые системы.



Совершенствование систем осуществляется на основе постоянно растущей базы знаний поведенческой науки.

Основная задача систем организационного поведения состоит в идентификации важнейших человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими. Некоторые выявляемые факторы находятся вне контроля менеджмента, другими необходимо научиться управлять. Конечные результаты обычно измеряются в соответствии с тремя основными критериями: показателями деятельности организации (например, количество и качество товаров и услуг, уровень обслуживания клиентов), степенью удовлетворенности работников (низкие показатели уровня прогулов, опозданий или текучести кадров) и индивидуального роста и развития (приобретение новых знаний и повышение квалификации).

Фундамент системы организационного поведения организации образуют основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью. Философия (теоретическая модель) организационного поведения менеджмента организации включает в себя комплекс предположений и убеждений ее руководителей и управленцев относительно реального состояния дел компании и задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы. Основными теоретическими моделями организационного поведения являются авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная (таблица 1).

**Авторитарная**

**Опеки**

**Поддерживающая Коллегиаль**

## Базис модели

### Ориентация

### менеджмента

### Ориентация

### работников

### Психологический

### результат

### для работника

### Удовлетворение

### потребностей

### работника

### Участие

### работников

### в процессе труда

Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Деньги	Поддержка	Работа в команде
Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Зависимость от непосредственного начальника	Участие в управлении	Самодисциплина
В существовании	В статусе и признании	В самореализации
Минимальное	Пассивное сотрудничество	Умеренный энтузиазм

Таблица 1 - Модели организационного поведения

Философия организационного поведения менеджера базируется на двух источниках - фактических и ценностных предпосылках. Фактические предпосылки представляют собой наш описательный взгляд на бытие и основываются как на исследованиях поведенческих наук, так и на нашем личном опыте. Таким образом, фактические предпосылки приобретаются в ходе непосредственного и опосредованного познания в течение жизни людей и в значительной степени направляют наши поступки.

Ценностные предпосылки представляют наш взгляд на желательность определенных целей и видов деятельности. Если вы не удовлетворены характеристиками видеокамеры, вы, быть может, предпочтете выбросить ее с десятого этажа. Таким образом, ценностные предпосылки являются вариативными

убеждениями, а значит, они целиком находятся под нашим контролем. Многие организации ищут возможности идентифицировать и установить «лелеемые» ими ценности:

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения еще трех основных ее элементов - видения, задач и целей. Видение представляет собой противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т. е. ее возможное (и желательное) будущее. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться организация и какие основные изменения ждут ее впереди. Формулировка видения требует настойчивой его пропаганды, чтобы донести его до работников всех рангов.

Организация также должна сформулировать миссию, определяющую направления ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы заказчиков, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации. В отличие от видения формулировка миссии носит более описательный характер и ориентирована, скорее, на ближайшее будущее. Дальнейшая конкретизация задач организации предполагает постановку (на основе заявления о миссии) ее целей.

Цели представляют собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет). Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников (имеющих определенные психологические, социальные и экономические потребности). Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальную интеграцию индивидуальных, групповых и организационных целей.

Философия организации определяет ценностные предпосылки, способствующие формированию видения компании. Видение - «расширенная» миссия организации, а цели - «вехи», отмечающие движение компании. Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют иерархию восходящей конкретности (самое общее понятие - философия; самые конкретные - цели), которая образует «каркас» организационной культуры. Культура отражает формальную организацию с ее политикой, структурами, процедурами и внешней социальной и культурной (глобальной) средой. Менеджеры должны помнить о неформальных группах

организации. Формальная и неформальная организации представляют собой «клей», соединяющий различные элементы компании в эффективную рабочую команду.

Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного стиля руководства, используют свои коммуникативные навыки и знания межличностной и групповой динамики для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом мотивировать работников к достижению целей организации. Впрочем, уровень мотивации во многом определяется неявными установками сотрудников, ситуационными факторами и изменениями рассмотренных нами выше элементов организационной системы, что предполагает наличие у менеджеров навыков управления мотивацией работников в различных условиях.

Эффективная система организационного поведения позволяет достичь высокого уровня мотивации сотрудников, что в комбинации с квалификацией персонала и его способностями позволяет приблизиться к поставленным перед организацией целям, а также к индивидуальной удовлетворенности трудом. Создаются двунаправленные отношения, поддерживающие обе стороны, т. е. менеджер и работники влияют друг на друга к обоюдной выгоде. Поддерживающие системы организационного поведения характеризуются скорее управлением с помощью сотрудников, чем властью над ними, что имеет большое значение в контексте современной системы человеческих ценностей. И, напротив, в случае, если организации не удалось достичь поставленных целей, менеджерам необходимо использовать эту информацию для анализа и, возможно, изменения системы организационного поведения.

Различие результатов организационных систем в значительной мере вызвано используемыми моделями организационного поведения, т. е. доминирующими в мышлении руководства системами убеждений, которые определяют действия менеджмента каждой компании. Понимание менеджерами организации сути, значения и эффективности моделей организационного поведения, которыми они руководствуются, и преобладающих моделей их сотрудников имеет чрезвычайно важное значение.

Огромная заслуга в привлечении внимания и разработке теории управленческих моделей принадлежит Дугласу Макгрегору, который в опубликованной в 1957 г. работе представил убедительные доводы, подтверждающие тезис о том, что значительная часть действий менеджеров обусловлена разделяемой ими теорией

человеческого поведения, т. е. в основе практики управления лежит философия менеджмента. Политика менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми предположениями о человеческом поведении, которые носят, скорее, неявный характер. Идентифицировать основные допущения менеджмента позволяют наблюдения за действиями руководителей организации.

Теория X представляет собой традиционный набор предположений о человеческой природе, и в частности о том, что большинство индивидов негативно относятся к труду и всеми силами стараются «увильнуть» от необходимости работать.

Приверженцы Теории X утверждают, что рабочие склонны ограничивать свои трудовые усилия, неамбициозны и при возможности стремятся уклониться от ответственности. Считается, что они относительно эгоцентричны, безразличны к организационным нуждам и сопротивляются переменам, причем общепринятые поощрения не позволяют преодолеть естественную неприязнь к труду.

Следовательно, для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, менеджмент вынужден (в соответствии с основными положениями Теории X и ее логикой) применять принуждение и расширять сферу контроля. Даже в том случае, когда менеджеры высказывают негативное отношение к Теории X, многие их действия заставляют предположить, что она отражает весьма распространенный взгляд управленцев на поведение работников (см. табл. 2).

Теория Y опирается на более гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей. Она предполагает, что человек отнюдь не является прирожденным лентяем; его отношение к труду есть результат осознания опыта пребывания в организации, и если менеджмент обеспечит надлежащие условия, стимулирующие потенциальные возможности сотрудника, работа превратится в столь же естественную потребность, как и развлечения, отдых или расслабление. В соответствии с Теорией Y, решая порученные задачи, работники будут осуществлять самоконтроль, а задача менеджмента состоит в обеспечении условий полной реализации потенциальных возможностей индивидов в трудовом процессе.

**Теория X**

**Теория Y**

Типичный индивид негативно относится к труду и по мере возможности постарается избежать участия в работе	Труд так же естествен для человека, как игра или отдых Человек отнюдь не является прирожденным лентяем. Его негативное отношение к труду — результат приобретенного опыта
Типичный индивид не склонен принимать на себя ответственность, неамбициозен и прежде всего нуждается в безопасности	Решая поставленные задачи, работники будут самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс Заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам в надлежащих условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность. Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями, которые могут быть использованы в трудовом процессе
Участие людей в процессе труда осуществляется только под принуждением, под контролем менеджмента	
В соответствии с логикой модели основная роль менеджмента состоит в принуждении к труду и контроле за действиями работников	В соответствии с логикой модели основная роль менеджмента заключается в развитии потенциальных способностей работников и в оказании им помощи в их применении для решения общих задач.

*Таблица 2 - Основные положения Теории X и Теории Y Д. Макгрегора*

На основании вышеизложенных теоретических построений Д. Макгрегор пришел к выводу о том, что высший менеджмент многих организаций руководствовался устаревшим набором предположений о человеческой природе (Теорией X). С точки зрения же ученого, более реалистичной является Теория Y. Представители рода человеческого существенно отличаются друг от друга, но черты лишь немногих из нас полностью соответствуют предположениям Теории X. И в то же время почти все работники обладают некоторым потенциалом для развития своих возможностей и улучшения достигнутых показателей выполнения рабочих заданий. Таким образом, менеджмент нуждается в замене всего набора предположений о природе человека на современный, основанный на новейших исследованиях поведенческих наук. Данный тезис Д. Макгрегора оказал

значительное воздействие на последующие действия менеджмента организаций.

Такие модели, как Теория X и Теория Y, также называются парадигмами, или исходными концептуальными схемами, моделями постановки проблем и их решения. Любая управленческая модель основывается на определенных предположениях о природе человека, обуславливающих характер интерпретации событий, контекстов, позволяющих прогнозировать развитие ситуации. Базисные, осознанно или бессознательно развитые парадигмы, становятся мощными направляющими управленческого поведения. Менеджеры стремятся действовать так, как думают, поскольку они направляются доминирующими в их сознании идеями.

## **2. Анализ компании «Ford Motor Company»**

### **2.1. Миссия организации**

Выбор миссии является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании, поскольку миссия служит ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывает определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе альтернатив развития.

В менеджменте под миссией организации понимают основную общую цель, четко выраженную причину существования организации.

Миссию компании «Ford Motor Company» можно сформулировать следующим образом: максимальное удовлетворение потребностей самого широкого круга клиентов предоставлении продукции отличного качества по приемлемым ценам, усовершенствование технологического процесса производства продукции, оказания различных дополнительных услуг, таких, как техобслуживание или лизинг, оперативного реагирования на потребности рынка.

Основная общая цель организации (миссия) образует фундамент для установления ключевых общеорганизационных целей, на достижение которых должно ориентироваться высшее руководство.

## 2.2. Цель деятельности

С учетом сформулированной миссии компании «Ford Motor Company» можно выделить следующие цели, стоящие перед организацией:

- 1) расширение круга предлагаемых услуг и продукции;
- 2) постоянное обновление ассортимента;
- 3) установление приемлемых цен на все виды продукции;
- 4) поиск и внедрение новейших технологий и техники;
- 5) повышение квалификации сотрудников;
- 6) изучение потребностей потребителей.

Количество и разнообразие целей, стоящих перед организацией, настолько велики, что без системного подхода к определению их состава не может обойтись ни одна организация независимо от ее размеров, специализации, вида и формы собственности. В качестве удобного и апробированного на практике инструмента можно использовать построение дерева целей. Посредством дерева целей описывается их иерархия, для чего осуществляется последовательное разбиение главной цели на подцели.

С учетом всех правил составления дерева целей построим дерево целей, отражающее этапы достижения следующей цели, стоящей перед компанией «Ford Motor Company»:

### 1. Выход на новые рынки (рис. 3)

Выход на новые рынки

Рекламные компании

Маркетинговые исследования

Поддержание имиджа компании

По наиболее востребованным категориям автомобилей

Реклама



Знакомство участников рынка новой продукцией

У покупателей

У партнеров

Участие в выставках

Проведение презентаций

Дополнительные услуги

Ценовая политика

*Рисунок 3 - Дерево целей*

## **2.3. Конкуренты, основные игроки на рынке**

Основными конкурентами у «Ford Motor Company» являются организации, занимающиеся поставками аналогичной продукции и, т.к. компания работает, в основном, на американском рынке, ей приходится конкурировать с такими компаниями, как GM, Chrysler, Tesla.

Соперничество между данными фирмами в одной сфере деятельности можно определить как конкуренцию, которая играет значительную роль в экономике. Конкуренты очень сильно влияют на деятельность предприятия, поэтому на уровне предприятия одной из обязанностей специалиста по маркетингу - анализ деятельности конкурентов, то есть сбор информации о конкурирующих товарах и фирмах. При этом организация выявляет свои конкурентные преимущества по сравнению с другими фирмами. Основными конкурентными преимуществами компании «Ford Motor Company» являются:

- имидж фирмы в глазах потребителей;
- высокое качество поставляемой продукции;
- наличие большого круга потребителей;
- высококвалифицированные специалисты, работающие в данной фирме;
- высокая платежеспособность;
- отлаженная система маркетинговых исследований;
- использование новейшей техники и технологий в трудовой деятельности;
- широкая номенклатура и ассортимент предлагаемых товаров;

- продажа товара известной по всему миру марки, положительно зарекомендовавшей себя у потребителей;
- приемлемые цены на товар, даже в условиях мирового финансового кризиса;
- наличие иерархии соподчинения в структуре;

- наличие наработанных стратегических программ и деловых стратегий;

- отсутствие старения трудового коллектива.

## **2.4. Мотивационная политика в организации**

Мотивационная политика на любом предприятии включает две составляющие: оплата труда и мероприятия по стимулированию.

В компании «Ford Motor Company» применяются следующие системы и формы оплаты труда: повременная и повременно-премиальная. Часовые тарифные ставки, годовые тарифы и должностные оклады устанавливаются администрацией компании, но могут быть скорректированы в зависимости от рыночной ситуации.

Труд сотрудников оплачивается повременно на основе должностных окладов в соответствии со штатным расписанием.

Размер базовой ставки сотрудников компании «Ford Motor Company» связан с уровнем ответственности работника и его эффективностью.

В компании «Ford Motor Company» предусмотрено участие работников в прибыли предприятия, через систему акционирования.

Существенное значение имеет и то, что по заявлениям сотрудников предприятия им может быть выдан внеплановый аванс в следующих случаях:

- смерть близкого человека (супруг, дети, родители, брат, сестра);
- пожар, кража имущества;
- дорогостоящее лечение работника и члена семьи.

Предусматриваются социальные льготы, такие как медицинская страховка, страховка от несчастного случая и т.д.

Политика оплаты труда на предприятии может быть изменена таким образом, чтобы текущие уровни зарплат работников превышали зарплаты в избранном

секторе рынка для избранных групп работ (должностей). Кроме того, система оплаты труда должна стимулировать работников к повышению производительности своего труда, т.е. непосредственно связана с результатами труда.

В компании «Ford Motor Company» вопросам мотивации труда работников уделяется незначительное внимание. Проводится недостаточно мероприятий имеющих своей исключительной целью повышение уровня мотивации работников. Другие факторы мотивации (возможность карьерного роста, повышения квалификации) не сильно развиты.

Однако немаловажным является то, что на предприятии установились определенная корпоративная культура, которая в значительной степени помогает формировать положительный социально-психологический климат в коллективе.

В компании «Ford Motor Company» обязательно отмечаются юбилеи работников, национальные праздники. Корпоративные праздники выполняют значительную мотивирующую функцию.

Таким образом, можно сделать вывод, что система мотивации и корпоративная культура в компании «Ford Motor Company» уже сложились. Однако они не являются результатом четко продуманной стратегии развития предприятия и кадровой политики. Необходимо, чтобы и система мотивации и корпоративная культура предприятия целенаправленно «работали» на предприятие, были идеологическим подспорьем решений, которые проводит руководство.

## **2.5. Кадровый состав**

От обеспеченности предприятия трудовыми ресурсами и эффективности их использования зависят объем и своевременность выполнения всех работ, степень использования оборудования, машин, механизмов и объем производства продукции, ее себестоимость, прибыль и ряд других экономических показателей.

Обеспеченность трудовыми ресурсами предприятия на конец 2019 года составляла 100%. Но в связи с экономическим кризисом, закрытием предприятий в Азии и Южной Америке и пандемией коронавируса было сокращено около 15000 человек. Это составило значительную часть персонала, что вызвало реорганизацию производственных отделов.

## **2.6. Типовые задачи персонала**

Исходя из специфики деятельности компании «Ford Motor Company», его целей и задач, кадрового состава типовыми задачами персонала компании можно определить следующие:

### 1. Менеджмент высшего уровня

- 1. Разработка общей стратегии развития компании;
- 2. Формирование тактики достижения поставленной цели: ценовая, сбытовая, кадровая, коммуникационная политика;
- 3. Общее оперативное руководство компанией и его отдельными подразделениями;
- 4. Обеспечение финансовой устойчивости компании;
- 5. Развитие деятельности в условиях рыночной экономики;

### 2. Менеджмент среднего звена

2.1 Руководство непосредственными работниками;

2.2 Работа с поставщиками;

2.3 Стратегия разработки узкоспециализированных компонентов

### 3. Сотрудники, вспомогательный персонал

3.1 Разработка компонентов

3.2 Обслуживание клиентов

3.3 Прием поставок комплектующих

3.4 Сборка, отладка

3.5 Вспомогательные виды деятельности

## **2.7. Организационная структура**

Организационная структура компании «Ford Motor Company», представленная на рисунке 4, носит линейный характер. Данный тип организационной структуры

характеризуется иерархической подчиненностью сотрудников компании с четким выделением структурных подразделений по функциональному принципу. В деятельности предприятия прослеживаются все направления работы: производственная, инвестиционная, финансовая, что также отражается в организационной структуре управления предприятием.

Согласно организационной структуре предприятия распределение обязанностей в компании «Ford Motor Company» осуществляется по функциональному принципу. При этом в обязанности CEO входит общее руководство деятельностью компанией в период между собранием акционеров.



Рисунок 4 – Организационная структура компании «Ford Motor Company»

## 2.8. Политика развития персонала

Коллектив (от лат. collectifious - собирательный) группа объединенных общими целями и задачами людей, достигшая в процессе социально ценной совместной деятельности высокого уровня развития). В коллективе формируется особый тип межличностных отношений, характеризующихся высокой сплоченностью как ценностно-ориентационным единством, коллективистским самоопределением, коллективистской идентификацией, социально ценным характером мотивации межличностных выборов, высокой референтностью членов коллектива по отношению друг к другу, объективностью в возложении и принятии ответственности за результаты совместной деятельности

Подобные отношения в коллективе способствуют воспитанию коллективистских качеств, создают условия для всестороннего и гармоничного развития каждого члена коллектива, способствуют появлению коллективизма как особого качества развития группы.

В коллективе проявляется ряд социально-психологических закономерностей, качественно отличающихся от закономерностей в группах низкого уровня развития. Так, с увеличением коллектива не уменьшается вклад, вносимый его членами в общее дело, не снижается уровень действенной групповой эмоциональной идентификации, не ослабевает мотивация совместной деятельности, отсутствуют резкие противоречия между индивидуальными и групповыми интересами, имеется положительная связь между эффективностью совместной деятельности и благоприятным психологическим климатом, создаются наилучшие возможности для процессов интеграции и персонализации. В случайных общностях вероятность оказания помощи пострадавшему уменьшается с увеличением числа очевидцев, а в коллективе указанный эффект отсутствует. Групповые процессы в коллективе иерархизированы и образуют многоуровневую структуру, ядром которой является совместная деятельность, обусловленная социально значимыми целями.

Анкетирование - письменная форма опроса, осуществляющаяся, как правило, заочно, т.е. без прямого и непосредственного контакта интервьюера с респондентом. Оно целесообразно в двух случаях:

а) когда нужно спросить большое число респондентов за относительно короткое время,

б) респонденты должны тщательно подумать над своими ответами, имея перед глазами отпечатанный вопросник.

Применение анкетирования для опроса многочисленной группы респондентов, особенно по вопросам, не требующим глубоких размышлений, не оправдано. В такой ситуации уместнее побеседовать с респондентом с глазу на глаз.

Анкетирование редко бывает сплошным (охватывающим всех членов изучаемой общности), гораздо чаще оно имеет выборочный характер. Поэтому достоверность и надежность полученной анкетированием информации зависит, прежде всего, от репрезентативности выборки. В компании широко применяется анкетирование.

№ п/п	Профессионально значимые качества	Оценка
1	Общая профессиональная компетентность	5
2	Умение на практике применять полученные знания	4
3	Творческая самореализация в труде	4
4	Личная ответственность, добросовестность, дисциплинированность	5
5	Организаторские способности	3
6	Высокая культура и исполнительность	4
7	Аналитический склад ума и широта мышления	4
8	Настойчивость, высокие волевые качества	4
9	Требования к себе и подчиненным	4

10	Коммуникабельность, общительность	5
11	Инициатива и предприимчивость	4
12	Скромность, тактичность, выдержка	4
13	Мотивированность повседневной деятельности	4
14	Самостоятельность, умение отстаивать свою позицию	4
15	Духовное богатство и высокий интеллект	4
16	Тщательность и повседневная усидчивость	4
17	Способность к риску в трудовой деятельности	3
18	Критичность и объективность в самооценках	4
19	Принципиальность в реальных взаимосвязях, отношениях и взаимодействиях	4

*Таблица 3 – Сводные результаты оценки профессиональных характеристик отдела менеджеров среднего звена в компании «Ford Motor Company»*

Проведенное анкетирование коллектива менеджеров по продажам компании «Ford Motor Company» свидетельствует о том, что за время функционирования организации люди сработались, появились неформальные лидеры, с помощью которых работа по управлению упростилась. Каждый член коллектива чувствует искреннее уважение к себе, с ним считаются, у него есть возможность проявить свои способности. В компании «Ford Motor Company» существуют общепринятые групповые нормы морали, нормы поведения и отношения друг к другу.



Люди компетентны, ответственны, в отсутствие руководителя могут принять грамотные решения. Поэтому руководитель старается здесь использовать демократический стиль управления, т. е. вопросы решаются коллегиально, о положении дел работники информируются, с подчинёнными налажен постоянный контакт, возможно делегирование части управленческих функций, но при всем этом принятие решений остается прерогативой руководителя.

Но в данном коллективе, несмотря на наличие дружеского расположения сотрудников, друг к другу, тесные и доверительные отношения, базирующиеся на взаимных симпатиях, развиты недостаточно.

Руководителю следует обратить внимание на личностную сферу (т.е. интересы и потребности) сотрудников, предусматривать организацию мероприятий, направленных на развитие чувства взаимопомощи и взаимоподдержки членами коллектива друг друга.

## **Выводы**

Собранная и проанализированная информация позволяет сделать вывод о том, что в компании «Ford Motor Company» преобладает коллегиальная модель организационного поведения, характеризующаяся партнерством, работой в команде, ответственным поведением, самодисциплиной в самореализации, умеренным энтузиазмом. Менеджмент привлекает сотрудников к принятию решений, но в то же время, несет ответственность за выполнение или невыполнение задач.

## **3. Программа по внедрению изменений в компании Ford Motor Company**

### **3.1 Обучение персонала**

Важность непрерывного образования подтверждают следующие основные факторы:

- внедрение новой техники, технологии, производство современных товаров, рост коммуникационных возможностей создают условия для ликвидации или изменения некоторых видов работ. В связи с этим необходимая квалификация не может быть гарантирована базовым образованием;
- мир превращается в рынок без границ с высоким уровнем конкуренции между странами. Страны, имеющие современную систему инженерного труда и программы непрерывного образования, лидируют в условиях этой конкуренции. Они имеют возможность в кратчайшие сроки ответить на любой “вызов” повышением производительности инженерного труда;
- изменения во всех областях жизни - главный элемент современности. Непрерывные и быстрые изменения в технологии и информатике требуют непрерывного обучения персонала;
- для фирмы более эффективно и экономично повышение отдачи от уже работающих сотрудников на основе их непрерывного обучения, чем привлечение новых работников.

Уже не для кого не секрет, что обученный персонал становится конкурентным преимуществом компании и эффективным ресурсом для достижения ее стратегических целей.

Несмотря на то, что тема обучения персонала не нова, руководителей и менеджеров по персоналу по-прежнему интересует: как построить оптимальную для организации систему, которая позволит достигать поставленных целей и минимизировать затраты.

Организации имеют постоянную потребность в повышении производительности труда своих работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого недостаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Значение обучения широко признано. К сожалению, многие руководители не осознают всех связанных с этим сложностей.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Обучение - это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспособлять к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.
2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.
3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.
4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

Новый сотрудник фирмы всегда нуждается в дополнительных знаниях, например, о корпоративных стандартах, особенностях продукции фирмы, маркетинговых стратегиях и т.п. Тратить время и силы опытных сотрудников на обучение новичков не эффективно по нескольким причинам.

Во-первых, далеко не каждый сотрудник фирмы хороший педагог, что приводит к значительному увеличению периода адаптации нового персонала. Во-вторых, в процессе обучения для опытного сотрудника может возникнуть опасность, что ученик превзойдет учителя и займет его место. Это может привести к практическому прекращению обучения или даже к "антиобучению".

Данная проблема актуальна и для исследуемого компании «Ford Motor Company» по ряду причин:

1. Снижение общей численности персонала предприятия, в том числе основных рабочих, что требует от остальных работников повышения производительности труда;
2. Специфика работы в компании может сильно отличаться от специфики работы в других компаниях отрасли;
3. Преобладание молодого персонала с образованием уровня колледжа.

Все это свидетельствует о наличии внутренних резервов на предприятии для повышения производительности труда персонала путем повышения его квалификации через систему обучения.

Компания «Ford Motor Company» имеет собственный центр повышения квалификации, который справляется с базовыми задачами. Но для получения высококвалифицированной рабочей силы этого не всегда достаточно. Поэтому, предлагается привлечение в центр в качестве преподавателей узкоквалифицированных специалистов, лучших в своих областях.

Внедрение данного предложения имеет ряд преимуществ:

1. Обучение возможно без отрыва от производства, то есть выделение одного часа в течение рабочего дня для обучения;
2. Целевой характер обучения, то есть имеется возможность разработки и одновременной реализации нескольких обучающих программ с учетом потребностей производственных подразделений предприятия;
3. Внедрение системы не потребует значительных затрат, так как нет необходимости аренды или строительства помещений, а также приобретения необходимого оборудования для обучения персонала.

Эффективность внедрения данного предложения будет выражаться в повышении качества производимой продукции, производительности труда персонала, и, следовательно, в увеличении выручки от реализации и прибыли предприятия.

## **3.2. Совершенствование системы премирования**

Оплата труда работников компании «Ford Motor Company» осуществляется на основании контракта, который подписывается с каждым сотрудником при приеме на работу. Зарботная плата персонала производится согласно контракта, обычно раз в 2 недели, но в разных странах возможны отклонения от этого графика, согласно местным законодательствам. В США сотрудникам предприятия ежегодно повышается заработная плата, в зависимости от оценки их вклада в производство, обычно повышение составляет 1-3%. Оценка производится вышестоящим менеджером, по всей иерархии компании. Следовательно, применяемая в компании «Ford Motor Company» система оплаты труда персонала в целом может быть оценена как эффективная. Но данная система не полностью учитывает условия работы, напряженность труда каждого работника, его опыт, профессиональное мастерство, отношение к труду. Для совершенствования действующей системы предлагается введение системы премирования. Как пример можно привести вывод новой модели автомобиля на рынок. На разработку определенной модели выделяются фонды для каждого департамента. При выпуске модели раньше намеченного срока, т.е. более эффективном использовании труда, часть этих фондов не будет израсходована и может быть потрачена на премирование сотрудников.

Предлагаемая система имеет следующие преимущества:

1. Введение системы премирования напрямую повысит заинтересованность управленческого персонала в конечных результатах деятельности предприятия;
2. Данная система повысит эффективность использования рабочей силы и персонал будет заинтересован в наиболее полном раскрытии своего потенциала;

Таким образом, предлагаемая система премирования персонала приведет к снижению себестоимости разработки.

## **Заключение**

В процессе написания данной работы была исследована проблема влияния организационного поведения на результаты деятельности предприятия и его

совершенствования на примере компании «Ford Motor Company».

Организационное поведение — это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний. Исследования организационного поведения позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Основная задача систем организационного поведения состоит в идентификации важнейших человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими. Некоторые выявляемые факторы находятся вне контроля менеджмента, другими необходимо научиться управлять. Конечные результаты обычно измеряются в соответствии с тремя основными критериями: показателями деятельности организации (например, количество и качество товаров и услуг, уровень обслуживания клиентов), степенью удовлетворенности работников (низкие показатели уровня прогулов, опозданий или текучести кадров) и индивидуального роста и развития (приобретение новых знаний и повышение квалификации).

В результате оценки организационного поведения в компании «Ford Motor Company» были выявлены некоторые «узкие места». Например, недостаточно эффективная система материального стимулирования, потребность в оперативном обучении персонала компании, необходимость совершенствования системы оперативного управления сотрудниками компании.

Для устранения данных недостатков в работе предлагаются следующие мероприятия:

1. Улучшение собственного учебного центра, что приведет к повышению квалификации персонала, а, следовательно, к росту производительности труда.
2. Совершенствование системы материального стимулирования путем введения системы премирования.

## **Список использованной литературы**

1. Персональный менеджмент: Учебник/ С.Д. Резник, С.Н. Соколов, Ф.Е. Удалов, В.В. Бондаренко – М: ИНФРА-М, 2002

2. Веснин В.Р. Менеджмент для всех. М.:Юрист, 2003.
3. Волгин А.П. и др. Управление персоналом в условиях рыночной экономики.М.:Дело, 1999.
4. Герчикова И.Н. Менеджмент. М.: ЮНИТИ, 2000.
5. Дафт Р.Л. Менеджмент – СПб.: Издательство "Питер", 2000.
6. Егоршин А.П.Управление персоналом. – Н.Новгород:НИМБ, 1999.