**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

Раздел 1. Теоретические аспекты организационного поведения

1.1 Понятие организационного поведения

1.2 Роль и место организационного поведения в системе наук и практике управления

Раздел 2. Исследование практики организационного поведения в зарубежных странах

2.1 Организационное поведение в различных национальных культурах

2.2 Социальные условия в организационном поведении

2.3. Юридические и этнические условия в организационном поведении

2.4 Политические условия, влияющие на организационное поведение

2.5 Экономические условия, оказывающие влияние на организационное поведение

2.6 Индивидуальные особенности, влияющие на организационное поведение

Раздел 3. Исследование проблем организационного поведения в ОАО «Кедр», и разработка путей их решения

3.1 Характеристика организации

3.2 Проблемы организационного поведения в ОАО «КЕДР»

3.3 Варианты решения проблемы

Заключение

Список используемой литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

С раннего детства человек имеет дело со многими организациями, и становиться членом некоторых из них. Организации разного рода - существеннейшая и определяющая часть внешней среды человека, форма, в которую облекаются разнообразные группы и сообщества людей (социальные, рабочие, профессиональные, национальные, культурные и другие). Это те сложные элементы, которые в значительной степени определяют сущность и специфику нации, государства, человечества. От поведения и отдельных поступков организации, а также отдельных людей, входящих в организации и олицетворяющих их, зависят благополучие и сама жизнь многих людей на земле и даже существование человечества.

Столь высокое значение организации в жизни человечества определяет высокий уровень интереса к ним самим и к тому, что определяет их поведение. Эти вопросы волнуют и 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.

Целью данной курсовой работы является изучение организационного поведения с теоретической и практической точки зрения. В соответствие с поставленной целью задачами данной работы являются:

- изучение основных теоретических аспектов: моделей организационного поведения, методов изучения, и т.п.;

- изучение опыта российских и зарубежных компаний;

- рассмотрение данной проблемы на конкретном премере.

**РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

**1.1 Понятие организационного поведения**

В начале 60-х годов XX века возник термин организационное поведение. В то время объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением поведения людей и групп в организации, а также организаций во внешней среде. Исторический обзор поля исследований достаточно ясно показывает, что организационное поведение появилось из таких дисциплин, как психология и социальная психология, социология труда, теория и социология организаций, исследование бизнеса, наука управления (администрирование), этика и право.

Помимо этого существует определенный социокультурный фон проявления подлежащего изучению феномена. Например, по мнению Е.Г. Молл, 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.

Организационное поведение - дисциплина, изучающая поведение людей в организациях (как индивидов, так и групп).

Предметом организационного поведения выступают основные закономерности и детерминанты, определяющие поведение людей в тех или иных ситуациях в условиях труда и общения.

Знание основ организационного поведения помогает повысить эффективность трудовой деятельности, так как взаимоотношения людей в организации - немаловажный фактор, влияющий на конечный результат, преследуемой или организацией.

Организационное поведение является научной дисциплиной, соответственно имеет свои теории, применяемые на практике.

Сегодня в менеджменте отслеживается тенденция к повышенному вниманию к человеческим ресурсам. Следовательно, современному руководителю необходимы такие навыки и знания, которые помогут более эффектно использовать человеческие ресурсы, предотвращая конфликты, стрессы и различные организационные дисфункции.

Существует много определений организационного поведения, в том числе следующее: 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 области, которая имеет дело с развивающимся человеческим феноменом, нельзя исключать подходы, требующие рассмотрение разногласий и конфликтов. Организационное поведение, несомненно, находится под воздействием сил, которые тянут его в разных направлениях.

Организационное поведение - это предмет, который разветвился на множество разных направлений. С одной стороны, с точки зрения своих психологических социологических основ он стремится объяснить организационные явления, как это делает любая другая фундаментальная дисциплина.

Организационное поведение - развивающаяся наука, в которой не только имеется множество подходов и школ, дающих ответы на запросы практики управления, но и остается много открытых вопросов, предполагающих дальнейшее совершенствование. Это комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации - людей, групп, коллектива в целом - в изменяющейся внешней среде. Эти субъекты организаций являются объектами исследования, но в силу присущей им активности, в силу их живой природы воспринимать их в качестве просто "объектов" методологически неверно, так же как неверно говорить, что процесс управления их поведением сводится к воздействию на них: более адекватным понятием представляется слово "взаимодействие". Сами же объекты исследования правильнее воспринимать как объект-субъект. Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности поведения и социальные, социально-экономические и психологические факторы, определяющие поведение людей в организациях и организаций во внешней среде.

**1.2 Роль и место организационного поведения в системе наук и практике управления**

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

- поведение организаций как таковых, проявляющееся по отношению к людям и группам внутри организации и к субъектам внешней среды организации;

- поведение людей в этих организациях, проявляющееся по отношению друг к другу и к организации в целом.

Несмотря на то что представление о поведении чаще всего относится к живым организмам, его правомерно использовать и в отношении организаций.

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

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

- поведение индивидуумов как членов организации;

- поведение групп, команд и других организационных группировок, характеризующихся общением "лицом к лицу", таких как клики или кружки друзей;

- поведение организационных единиц, таких как клики или кружки друзей;

- поведение взаимосвязанных группы организаций;

- поведение организации во внешней среде и т.д.

Под организацией традиционно понимается объединение людей, совместно реализующих определенные цели и действующих на основе принятых правил и норм. Есть и другие определения, о них речь пойдет в соответствующем разделе книги. По мнению В.Н. Глумакова, несмотря на многообразие организаций, все они имеют общие параметры, каждый на многообразие организаций, все они имеют общие параметры, каждый из которых в той или иной мере определяет организационное поведение:

- цели организации;

- организационная структура;

- внутренняя и внешняя среда;

- совокупность ресурсов;

- нормативная и правовая основа;

- организационная культура.

Эффективное достижение поставленных в организации целей предполагает диагностику и управление организационным поведением, что и является практической стороной соответствующей науки.

Современный западный менеджмент как наука занимается в значительной степени организационным поведением. Это происходит ввиду относительной исчерпанности потенциала материальных ресурсов в качестве решающего фактора в конкурентной борьбе. Действительно, средства производства любого организации, новинки науки и техники становятся продукцией массового производства буквально через считанные дни 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 весомой частью издержек на производство (до 40% и более).

Этим можно объяснить тот факт, что современный менеджмент, призванный обеспечить достижение целей организации (конкурентоспособность, рентабельность, прибыль, развитие и т.п.) путем управления всеми видами ресурсов, основное внимание уделяет человеческим ресурсам, т.е. людям.

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 люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация". Это означает, что объектом управления являются все виды используемых ресурсов.

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

Успех многих процветающих российских капиталистов связан не с эффективным использованием ресурсов, а скорее с неэкономическими факторами и использованием слабости государства и общества, неумением общества отстоять свои интересы, с возможностью влиять на государственные решения в угоду частным интересам.

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).

Все они уникальны, находятся в постоянном развитии и взаимодействии друг с другом и с меняющейся окружающей средой.

**РАЗДЕЛ 2. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЗАРУБЕЖНЫХ СТРАНАХ**

**2.1 Организационное поведение в различных национальных культурах**

Глобальная экономика превращается в реальность. Образование Европейского Сообщества, революционные изменения в бывшем Советском Союзе и странах Восточной Европы, динамичное развитие рынков Китая, Японии и Кореи, образование новых государств обусловили высокие темпы роста международной торговли. Многие современные организации работают более чем в одной стране, и функционирование подобных мультинациональных организацийдобавляет новые измерения организационному поведению. Однако пересечение организациями национальных границ — нечто большее, чем просто шаг через географическую линию, это также гигантский шаг в другое социальное, юридическое, политическое и экономическое окружение, влекущий за собой существенное усложнение коммуникаций и функций контроля. Современные менеджеры должны приобретать как языковые, так и межкультурные навыки в общении с людьми — покупателями, поставщиками, конкурентами и коллегами из других стран.

Управление организацией — весьма сложная задача даже в условиях одного языка и одной культуры. А что же говорить о взаимодействиях двух, трех, четырех, пяти, дюжины, в конце концов, языков и культур (как это имеет место в Канаде, Скандинавии, Европе или в СНГ)? Сложные мультинациональные организации уделяют огромное внимание поведенческим навыкам менеджеров, ибо они на своем опыте убедились, что управлять техническими факторами при разработке строительстве нового сложнейшего предприятия существенно проще, чем впоследствии регулировать социальные факторы.

Консультант из США получил приглашение посетить химическое предприятие в одной из латиноамериканских стран. Его собственники не могли разобраться в причинах низкой производительности произведенного в ФРГ оборудования. По истечении нескольких недель консультант сообщил, что, по его мнению, к качеству и настройке оборудования, сырью и другим вспомогательным факторам претензий быть не может.

Проблемы были связаны с менеджерами нижнего уровня управления, взгляды которых нельзя было охарактеризовать иначе как патриархальные. Линейные менеджеры продемонстрировали неспособность (или нежелание) принимать оперативные решения без санкции исполнительного директора 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 часами (сутками) производить бракованную продукцию только из-за того, что никто не брал на себя ответственность за решение об устранении неточностей в настройке оборудования. Директор завода 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. Или, как выразился консультант: «Проблема в людях, а не в машинах».

Изменить оборудование или поведение менеджеров в короткие сроки невозможно. Кроме того, изменение технологии — 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, предложенное консультантом, состояло в эффективном компромиссе. Он посоветовал, чтобы руководитель компании 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 — пример экстремальных контрастов, но она иллюстрирует связанные с культурой проблемы нашего времени. В промышленно развитых странах культурные контрасты могут быть незначительными, но они существуют. Мы ограничим наш анализ факторами, влияющими на поведение индивидов в процессе труда, и рассмотрим природу многонациональных организаций, пути интеграции социальных систем и способы усовершенствования мотивации, производительности и коммуникаций.

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

**2.2 Социальные условия в организационном поведении**

Многие страны характеризуются низким уровнем развития человеческих ресурсов. Дефицит управленческого персонала, ученых и техников ограничивает возможности продуктивного найма местной рабочей силы. Работников с необходимой квалификацией приходится временно «импортировать» из других стран и осуществлять обширные программы подготовки местных кадров.

Правительство одной из центральноамериканских стран содействовало открытию одной из американских компаний сборочного предприятия в своей столице. Завод был ориентирован на широкое применение ручного труда, поэтому многочисленные рабочие места, которые он обеспечивал, способствовали сокращению уровня безработицы. Заработная плата превышала средний уровень, условия труда не вызывали нареканий, производство было экологически чистым. Экспорт продукции обеспечивал приток иностранной валюты.

Но, вероятно, самым важным было соглашение между компанией и местными властями об организации подготовки местных работников для всех уровней управления предприятием. Местные служащие должны были постепенно занимать должности менеджеров, директоров, техников, бухгалтеров, специалистов по закупкам и т. п. К концу пятого года на предприятии работало всего 8 иностранных специалистов (исполнительный директор, инженеры и аудиторы).

Как показывает данный пример, привлечение квалифицированных специалистов для обучения местных кадров нередко обеспечивает длительный позитивный эффект, дает более мощный импульс к развитию, чем привлечение капитала. Термин мультипликативный эффект обученияприменяется в отношении процесса, когда привлеченные квалифицированные иностранные профессионалы обучают местных работников, а подготовленные ими специалисты сами становятся преподавателями. В данном случае имеет место так называемый волновой эффект саморазвития по аналогии с брошенным в пруд камешком, круги от которого быстро распространяются по водной поверхности, гораздо дальше от того места, куда он упал. Так же как размер и место падения камешка определяют, насколько далеко пойдут от него круги по воде, так и объем начального обучения и аудитория обусловливают его долгосрочное воздействие. Сферы деятельности, в которых подготовка кадров обеспечит наибольшую отдачу, — научные работники, профессиональный и управленческий персонал.

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

Другой важнейший социальный фактор — трудовая этика работников. Сравнение рабочей недели, например в Японии и США, 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.

Одно из недавних исследований позволило сделать вывод о том, что высокая стоимость жизни в Японии вызвала разумную реакцию со стороны рабочих — желание получать максимальную заработную плату (посредством увеличения длительности рабочего дня, в частности). Кроме того, большинство японцев используют в лучшем случае половину полагающихся им дней отпуска. Но такого рода японцы стимулируются не столько «жаждой денег», сколько чувством долга, чувством ответственности перед другими работниками, которые выполняют обязанности отсутствующих коллег, и негласным давлением со стороны менеджмента (который расценивает отдых «на всю катушку» как демонстрацию эгоизма и нелояльности). Наконец, многие японские рабочие признавали, что их готовность оставаться допоздна на работе во многом определяется желанием общаться с менеджерами и коллегами в более непринужденной обстановке.

**2.3 Юридические и этнические условия в организационном поведении**

Одно из основных национальных культурных различий — специфика правовых систем, и прежде всего законов о занятости и методах ведения бизнеса. 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 корпораций — нравы, обычаи и этические нормы, определяющие бизнес-среду. В некоторых странах распространена практика взяточничества как один из путей становления и развития бизнеса; в других ведется жесткая борьба с коррупцией. Следует ли корпорации придерживаться устоявшихся стандартов для всех служащих независимо от того, в какой стране они находятся, или же она должна прагматически адаптироваться к этическим стандартам страны пребывания?

Менеджерам необходимо знать о возможных различиях и в законах, и в этических ценностях, определяющих приемлемое и неприемлемое поведение в зарубежных странах. Американские многонациональные компании должны прежде всего руководствоваться Законом о практике коррупции за рубежом 1977 г. (с исправлениями), который регулирует действия их сотрудников за границей, (в особенности в отношении взяток местным чиновникам). Менеджеры, работающие за границей, обязаны ознакомиться с местными обычаями и практикой и, сравнивая их с личными (или организационными) 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 (что не отменяет необходимость их анализа и определенного выбора).

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 компании 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 организациях (и прежде всего на высших управленческих должностях) «удел» исключительно мужчин. Исследование деятельности пятидесяти двух женщин-менеджеров, гражданок США, работающих в других регионах мира, показало, что подавляющее большинство (97 %) достигли успеха, несмотря на то, что не имели предшественниц, которые могли бы служить примером работы на занимаемых ими должностях. Женщины объясняли свой успех кругозором, чувствительностью к культуре и межличностным опытом.

**2.4 Политические условия, влияющие на организационное поведение**

К оказывающим существенное влияние на ОП политическим условиям относятся нестабильность государственной власти, националистические движения, авторитарные режимы правления. Внешняя нестабильность негативно воздействует на уровень инвестиций, рабочие чувствуют свою незащищенность, пассивны и безынициативны. Программы националистических движений обычно призывают местное население самостоятельно управлять страной и организациями.

В одной бывшей британской колонии приглашенный профессор предложил для изучения учебной группе случай, иллюстрирующий проблему взаимоотношений между английским судовладельцем и состоящим из местных жителей экипажем. Преподаватель ожидал, что студенты будут обсуждать распределение полномочий, межличностные конфликты и другие поведенческие 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 относительно самостоятельная рабочая сила проникнута социалистической идеологией, 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 работников вопросы. В некоторых странах, например, увольнение работников ограничивается законом и предполагает выплату 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 (1) ограничил бы гражданские права подданных Японии, (2) привел бы к возникновению проблем, связанных с проживанием в стране с незнакомыми языком и обычаями, (3) осложнил бы семейную жизнь пилотов.

**2.5 Экономические условия, оказывающие влияние на организационное поведение**

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

Инфляция побуждает трудящихся расходовать заработанные деньги быстро, пока они не потеряли свою ценность, что еще больше разгоняет «маховик» роста цен. Быстрое обесценение сбережений не позволяет планировать расходы при выходе на пенсию, развивается зависимость от государства, которое часто занимает позицию стороннего наблюдателя. Кто-то пассивно воспринимает неравномерность распределения национального богатства, другие работники выступают с резкими протестами. Перечисленные выше факторы значительно осложняют мотивацию работников к труду.

Несмотря на негативные политические и экономические реакции со стороны работников и потребителей из числа коренного населения, компании высокоразвитых стран все чаще переводят производственные операции в развивающиеся государства (прежде всего Мексику, Малайзию или Южную Корею), что позволяет им воспользоваться преимуществами относительно низкой стоимости рабочей силы. Местные экономики выигрывают от создания новых рабочих мест, а экономики развитых стран, от снижения издержек производства (предполагая, что экономия издержек переходит и на потребителей). В сущности, депрессивные 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, отдыхе и жилье. С точки зрения ОП существуют значительные различия в установках работников, их ценностях и верованиях, детерминирующих выполнение ими трудовых обязанностей. Одно из исследований национальных культур (охватившее более 60 стран) позволило выделить пять основных критериев различий между работниками — индивидуализм/коллективизм, дистанцию власти, неприятие неопределенности, преобладание женского/мужского начала и ориентацию на будущее.

ИНДИВИДУАЛИЗМ/КОЛЛЕКТИВИЗМ. В некоторых культурах особое значение придается индивидуализму, индивидуальным правам и свободам граждан («Стремись стать первым!»), личной карьере и личному вознаграждению человека. Напротив, коллективизмделает 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 (поддержание собственного имиджа в глазах других), репутация во многом определяет общественное положение. США — страна индивидуалистической культуры («Каждый за себя»); Япония — коллективистской («Торчащий гвоздь нужно заколотить»).

ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ. Насколько важны организационный статус, престиж и уровень организационной иерархии? Какие права по принятию решений получают сотрудники в зависимости от организационного уровня? В какой степени работники полагаются на желания и решения менеджеров? Дистанция власти означает уверенность в жестких и законных правах на принятие решений, разделяющих менеджеров

и рядовых сотрудников (что характерно для азиатских и латиноамериканских государств). Напротив, в США и скандинавских странах дистанция власти существенно меньше, работники допускают, что менеджеры «имеют право» на ошибки.

НЕПРИЯТИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ. 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. Высокая степень неприятия неопределенности характерна для таких стран, как Греция, Португалия и Бельгия, в которых высокое внимание уделяется структурам, стабильности, четким правилам. Низкая степень ухода от неопределенности характерна для Китая, Ирландии и США.

МУЖЕСТВЕННЫЙ/ЖЕНСТВЕННЫЙ ТИП ОБЩЕСТВА. В обществах мужественного (маскулинного) типа роли полов определяются в традиционной манере, в то время как общества женственного (феминистского) типа характеризуются широкими взглядами на огромное многообразие ролей, которые мужчины и женщины играют в процессе труда и в домашнем хозяйстве. В обществах мужественного типа ценятся напористость и приобретение богатства; в «женственных» обществах — межличностные отношения, забота о других, сбалансированность между семьей и службой. Скандинавские страны — яркий пример феминистских обществ; Япония — типичное маскулинное общество; США — умеренно мужественны.

ОРИЕНТАЦИЯ НА БУДУЩЕЕ. В некоторых культурах основной акцент делается на таких ценностях, как подготовка к будущему, большое значение придается экономии и сбережениям, а значит, их представители (Гонконг, Китай, Япония) имеют **долгосрочную ориентацию**. В других культурах высоко ценится прошлое и акцентируется внимание на настоящем, большое значение придается традициям и необходимости выполнения исторических общественных обязательств. Их представители (Франция, Россия, государства Западной Африки) имеют краткосрочную ориентацию.

Таблица 2.1.

Основные культурные различия между Японией и США

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Культурные различия | Япония | США |
| ♦ Индивидуализм/ коллективизм | ♦ Коллективистская | ♦ Индивидуалистическая |
| ♦ Дистанция власти | ♦ Большая | ♦ Незначительная |
| ♦ Неприятие неопределенности♦ Мужественный/ женственный тип общества♦ Ориентация на будущее | ♦ Высокое♦ Ярко выраженный маскулинный тип♦ Долгосрочная | ♦ Низкое |
|  |  | ♦ Умеренно маскулинный тип♦ Краткосрочная |

СРАВНЕНИЕ КУЛЬТУР. В табл. 2.1 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. Менеджерам необходимо хорошо ориентироваться в культуре собственных стран, искать уникальные черты в других культурах и учиться использовать свои знания для повышения эффективности организации труда.

**РАЗДЕЛ 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОАО «КЕДР», И РАЗРАБОТКА ПУТЕЙ ИХ РЕШЕНИЯ**

**3.1 Характеристика организации**

Иркутское открытое акционерное общество по производству спирта и ликеро-водочных изделий «КЕДР» создано в процессе приватизации государственного предприятия. Учредителем является Комитет по управлению государственным имуществом области администрации Иркутской области.

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

ОАО «КЕДР» является коммерческой организацией и в качестве основной цели своей деятельности преследует извлечение прибыли, кроме того, Общество осуществляет свою деятельность в целях:

* Содействия наиболее полному удовлетворению рынка в продукции, товарах и услугах общества
* Повышения конкурентоспособности и эффективности производства, а так же качества выпускаемой продукции (предоставляемых услуг).
* Увеличения экспортного потенциала и привлечения инвестиций.
* Реализации на основе полученной прибыли социально-экономических интересов акционеров, а так же иных членов трудового коллектива и пенсионеров общества.

Предметом деятельности ОАО «КЕДР» является:

* Производство и хранение этилового спирта и алкогольной продукции.
* Организация фирменной (специализированной) оптово-розничной торговой сети, оптовая и розничная торговля, торговое посредничество – в том числе и во взаимоотношениях с зарубежными юридическими лицами.
* Проведение снабженческо-сбытовых операций
* Разработка, производство, закупка, хранение и реализация слабоалкогольных и безалкогольных напитков, иных товаров народного потребления (в первую очередь товаров народного потребление), продукции производственно – технического назначения, иных материальных ценностей.
* Организация таможенных складов временного хранения товаров и транспортных средств, в том числе для оказания услуг по консигнационной торговле
* Проведение проектно – изыскательных и научно-исследовательских работ, разработка технической конструкторско-технологической и проектной документации , реализация патентов, лицензий, ноу-хау ит.п.
* Оказание услуг по маркетингу, консалтингу, инжинирингу.
* Проведение лизинговых операций и иных операций с недвижимостью
* Инвестиционная деятельность

Размер уставного капитала ОАО «КЕДР» составляет 91726.00 рублей и определяет минимальный размер имущества Общества, гарантирующего интересы его кредиторов. Уставный капитал Общества разделен на 91726 обыкновенных именных акций, номинальной стоимостью один рубль. Уставный капитал Общества полностью распределен между акционерами. Оплата акций Общества производится по рыночной стоимости. Акционерами Общества могут быть физические и юридические лица.

Совет Директоров решает вопросы об избрании ревизионной комиссии, утверждении аудитора, рассматривает годовые отчеты, бухгалтерские балансы, счета прибылей и убытков. Члены Совета директоров избираются общим годовым собранием Общества, и несут ответственность за принятые решения. Ответственность за организацию, состояние и достоверность бухгалтерского учета в Обществе и другой финансовой отчетности, а так же сведений о деятельности Общества, предоставляемых акционерам, кредиторам несет Генеральный директор, Правление, и главный бухгалтер Общества. Для осуществления контроля за финансово-хозяйственной деятельностью Общества избирается ревизионная комиссия.

Объем производства в год составляет 338,3 тысяч декалитров.

**Характеристика персонала**

Общая численность персонала в ОАО «КЕДР» составляет 341 человек, из них:

* Руководители – 8 человек
* Старший технический персонал – 11 чел.
* Младший технический персонал – 300 чел.
* Обслуживающий персонал – 22 чел.

Показатели их образованности следующие:

* Высшее образование имеют 18%
* Не законченное высшее – у 5%
* Среднее специальное – 62%
* Полное среднее – 10%
* Не полное среднее – 5%

Характеристика системы найма на различные должности.

Руководители и старший технический персонал принимаются на работу на конкурсной основе. Конкурс проходит в два этапа:

1. Все имеющиеся кандидаты проходят тестирование, вопросы которого зависят от того, на какую должность претендует кандидат.
2. По итогам тестирования выбирается необходимое число самых лучших результатов.

Конкурсный отбор проводит специально созданная комиссия, в состав которой входят работники предприятия.

Затем с будущим сотрудником заключается трудовой контракт, в котором оговорена его заработная плата и другие условия труда.

К младшему техническому и обслуживающему персоналу руководство предприятия особых требований не предъявляет, поэтому для найма на эти должности достаточно либо рекомендательное письмо, либо характеристика с бывшего места работы. Прописка значения не имеет.

Обучение персонала проводится в обязательном порядке. При поступлении работника на работу поводится вводный инструктаж, инструктаж по технике безопасности, ознакомление с должностной инструкцией, и местом работы. Так же по мере надобности проводится повышение квалификации.

**3.2 Проблемы организационного поведения в ОАО «КЕДР»**

Открытое Акционерное Общество «КЕДР» начало свою успешную деятельность с 1993 года. С этого времени все магазины Иркутской области, а так же рынки близлежащих областей были «завалены» продукцией этого предприятия. «Кедровская водка» имела колоссальный успех на рынке и ее конкурентоспособность росла с каждым годом. Со временем предприятие начало открывать филиалы, его прибыль росла, увеличивалась производительность труда, рентабельность и другие производственные показатели . Работники ОАО «КЕДР» гордились местом своей роботы. Да и само предприятие проявляло постоянную заботу о своих работниках :

* обеспечивало жильем ( за время своего прибыльного функционирования работники ОАО «КЕДР» получили 30 однокомнатных, 18 двухкомнатных и 12 трехкомнатных квартир)
* обеспечивало бесплатным питанием ( трех разовое питание для работника, который находится на суточной смене, или дежурстве; двух разовое питание для работников, которые работают обычный восьмичасовой рабочий день);
* обеспечивало бесплатным медицинским обслуживанием ( на балансе предприятия числилась больница с самым современным оборудованием только для работников ОАО «КЕДР», так же работники предприятия каждый год получали возможность бесплатного саноторно-курортного лечения, которое за них оплачивало предприятие) ;
* все работники имели равные возможности для карьерного роста – в то время на предприятии существовал принцип « чем больше работаешь, тем больше получишь», т.е. если работник на протяжении определенного времени ( установленного на административных началах и зависящего от сферы занятости работника) усердно трудился и повышал свои производительные показатели, то не зависимо от уровня его образованности, он шагал вперед по карьерной лестнице и имел шанс стать руководителем ОАО «КЕДР» .
* На предприятии постоянно между производственными подразделениями существовала конкуренция итоги подводились за каждый отчетный период ( декада, месяц, год) и по итогам деятельности за отчетный период лидеры получали премии и другие вознаграждения (почетные грамоты, которые вручали в торжественной обстановке, доски почета и т.д. )
* Условия труда отвечали всем требованием и стандартам ( теплые помещения, рабочие места были оснащены самым современным на то время оборудованием, которое постоянно и в срок модернизировалось)
* Профсоюз предприятия активно осуществлял свою деятельность ( все жалобы работников и служащих постоянно удовлетворялись, а так же профсоюз активно поддерживал инициативу работников)

За последние же годы ситуация изменилась коренным образом:

Проанализировав деятельность предприятия за три последних года, его производственную, управленческую деятельность я сделала вывод, что ОАО «КЕДР» несет колоссальные убытки, и находится на гране банкротства. Главной причиной этого, среди прочих, я считаю низкую производительность и отсутствие мотивированности 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 2200 рублей (!), к тому же ее постоянно задерживают ( из за сложившийся ситуации банкротства); 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), однако новое оборудование уже поступило, и в настоящее время производится демонтаж старого, и установка нового. 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 ОАО «КЕДР» дело обстоит еще хуже:

* Конвейерное производство основано на монотонном труду, а монотонный труд не интересен, и , как говорят сами работники: «занудлив».
* У простого рабочего нет никаких перспектив: ни увеличения заработной платы (из за принятой системы оплаты труда, которая не предусматривает ни денежных вознаграждений, ни премий за интенсивный труд), ни карьерного роста ( из за принятой на предприятии системы найма – менеджер любого уровня: будь то начальник цеха, или зам директора должен иметь соответствующее специальное образование).
* Условия труда, которые имеют очень большое влияние на стимулирование труда в ОАО «КЕДР» оставляют желать лучшего: здания складов , цехов и другие здания производственного назначения не отвечают требованиям гигиены, зачастую работникам приходится работать в верхней одежде из за низких температур в цехах. Запыленность и загрязненность производственных помещений и цехов находится на высоком уровне.
* Предприятие совсем не заботится о своих сотрудниках: нет ни детских садов для детей работников, ни больниц для самих сотрудников, нет даже профсоюза, который бы боролся за права работников.
* Проблема ОАО «КЕДР» состоит и в том, что не имеющие мотивации к труду работники выполняют лишь минимальный объем рабочих заданий.
* Отсутствие каких либо общественных мероприятий говорит о том, что жизнь на предприятии очень скучна и однообразна.

В ОАО «КЕДР» сложилась довольно сложная ситуация, как в финансовом плане, так и в производственном. Я говорю о ситуации банкротства, низкой заинтересованности работников работать на благо организации и других многочисленных проблемах. У предприятия нет средств на выплату задолженностей перед работниками, кредиторами, и внебюджетными фондами. У работников нет желания работать на благо организации, из за того, что их труд ни материально, ни морально «не ценится» на предприятии (очень низкие заработки, очень высокие задолженности по выплате зарплаты, очень тяжелые условия труда, отсутствие перспектив для карьерного роста и.т.п.). *Производительность труда в ОАО «КЕДР» стремительно падает, все больше работников увольняются, а новые кадры не поступают.* Задачей менеджеров является ***мотивировать работников***, каждому из которых необходимо что то свое, к достижению общих для организации целей.

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-едениц, 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 предприятии часто происходят различные конфликты. Один из них я попытаюсь изложить, выявить причины и рассмотреть следствия.

Санникова Е.В. , занимающая должность главного технолога отработала в ОАО «КЕДР» почти 9 лет, но ее посещала мысль об уходе. Когда-то она начинала с низшей должности простого рабочего, стоявшего за конвейером. За годы работы у нее накопилось достаточно знаний и опыта, чтобы самой разрабатывать технологии смешивания, входящих в состав водки компонентов, кроме того она получила высшее профессиональное образование в области разработок технологий спиртосодержащей продукции. Но в лаборатории все ее предложения игнорируются. «Ощущение такое, что ты пашешь, как лошадь, - говорит Елена Владимировна – Главное спину иметь посильнее, а мозги тебе ни к чему». Ни Елена Владимировна Санникова, ни большинство ее коллег не имеют возможности повлиять на процесс производства. Работа не представляет для нее никакого интереса, она просто отрабатывает положенные часы. И как выяснилось, отказ в лаборатории в ответ на ее предложения имел место, так как начальник лаборатории имеет личную неприязнь к вышеупомянутой Санниковой Е.В. Конфликт приобрел общественный масштаб – коллеги Елены Владимировны подняли этот вопрос на общем собрании, написали докладную записку на имя начальника лаборатории.

Следствия этого конфликта очень серьезны, ведь заинтересованные в труде, полные энтузиазма работники – один из ключевых факторов успеха малых и средних предприятий. ОАО «КЕДР» потеряло основной потенциал повышения производительности труда – ***заинтересованность работников*** работать на благо организации. Кроме того, ущерб от конфликта можно измерить и таким важнейшим показателем, как экономичность используемой технологии. Сегодня ОАО «КЕДР» использует ту технологию, которую разработала Санникова Е.В. и себестоимость отдельных видов продукции значительно снизилась, а это дополнительные финансовые средства ( если учитывать трудную финансовую ситуацию, сложившуюся на предприятии, то это огромный плюс в сторону разработчика новой технологии).

Из данной ситуации видно, как локальные конфликты и личная неприязнь могут повлечь за собой последствия, которые влияют на производственный процесс.

**3.3 Варианты решения проблемы**

|  |  |
| --- | --- |
| Вариант решения проблемы | Достоинства и недостатки. |
| 1. Ввести новую систему оплаты труда и вознаграждений. | Достоинства:* Премии носят индивидуальный характер, но их источник – единый премиальный фонд – стимул работников к совместному труду.
* В течении одного рабочего дня в году работники предприятия 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 предприятия.

Недостатки:* Такая система мотивации требует значительных финансовых затрат, так как премии должны выплачиваться постоянно.
 |
| 2 Материальное подкрепление. | Достоинства:* Высокая материальная база для сотрудников ( 4 вида премий: премия за безопасность – денежное вознаграждение за то, что работник не попадает в пришествия, повлекшие за собой потери рабочего времени; Ретро-премия – за отсутствие инцидентов; премия за прилежность; премия из прибыли – 4% от прибыли направляется в премиальный фонд )
* Повышается ответственность, снижаются прогулы и опоздания, повышается дисциплина.

Недостатки:* Очень дорогая
* Необходимость сплошного наблюдения за каждым работником( чтобы справедливо вознаграждать), а это лишние затраты времени, сил и денег.
 |
| 3. Упрощение рабочих заданий. | Достоинства:* Происходит сокращения числа задач, приходящихся на одного сотрудника
* Появляется возможность для взаимозаменяемости сотрудников

Недостатки:* Требования к подготовке работника снижаются ( нет необходимости повышения квалификации работников)
* Работникам придется выполнять скучную и рутинную работу.
 |
| 4. ротация рабочих заданий  | Достоинства:* Разнообразит труд рабочих ( работник какой-то период времени выполняет один вид работ, затем такой же отрезок времени – другой, и т.д.)
* Сотрудники осваивают новые рабочие задания.
* Один и тот же сотрудник может выполнять несколько видов работ

Недостатки:* Она позволяет повысить мотивацию работников лишь на определенное время.
* Со временем разнообразный труд становится монотонным по мере того, как работник привыкает к нему.
 |
| 5. расширение рабочих заданий. | Достоинства:* Недовольство работников чрезмерным упрощением труда исчезает.
* Сотрудник, отвечающий не за одно, а за несколько заданий располагает большим количеством времени, для его выполнения, что создает ощущение необходимости в приложении усилий.

Недостатки:* Не обнаружено.
 |
| 6. Универсальный  | Достоинства:* Включает и материальное стимулирование, и нематериальное ( премии, доски почета, почетные грамоты ит.п.)
* Включает жесткую дисциплину ( штрафы за прогулы и опоздания)
* Включает наделение властью

Недостатки:* Достаточно дорогостоящая
* Дисциплина повышается в основном не «кнутом», а «пряником»
 |

В настоящее время 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.

И как говорит Т Ганнон: « Если относится к работникам так, как относишься к самому себе, и создавать для них нормальную рабочую среду, они просто покорят вас своими достижениями».

**План реализации выбранного решения**

**I задачи, которые необходимо решить**:

1. Так как в январе 2005 года устаревшее оборудование сменилось на новое, необходимо повысить квалификацию рабочих, которые будут работать на новом оборудовании.
2. Необходимо пересмотреть систему оплаты труда ( ввести новые виды премий, и вознаграждений , увеличить их количество)
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.

**II Источники финансирования:**

1. За счет того, что предприятие выбрало стратегию сокращения ( 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 кредиты и ссуды
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 и 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 настоящее время 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.

**СПИСО К 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.
10. Рюттингер Р. Культура предпринимательства (Перевод с нем.). - М.: ЭКОМ, 2002 - 240 с.
11. Семеняченко Е. Проблемы “новых шариковых” или как повысить корпоративную культуру российских компаний? // Новая биржевая газета, № 40, 2006.
12. Смит Д. Организационная культура и управление. – М.: Высшая школа, 2002.
13. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации. Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2001.