

к.е.н., професор, Новак В.О.,
к.ф.-м.н., доцент, Макаренко Л.Г.
Національний авіаційний університет України, м.Київ

ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ ЯК ОДНОГО З ЧИННИКІВ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Досліджена проблема формування організаційної поведінки персоналу, орієнтованої на ефективне впровадження рішень керівництва щодо постійного розвитку організації та проведення організаційних змін.

Постановка проблеми. В сучасних умовах зовнішнє середовище організацій постійно змінюється, тому найважливішими цілями існування будь-якої організації є безперервність діяльності і поступальний ефективний розвиток. Під організаційним розвитком розуміють концепцію, ініціації і здійснення процесів зміни соціальних систем із залученням широкого кола учасників. У зв'язку з розвитком, організація і люди, які в ній працюють повинні набувати нових знань, отримувати більше інформації, вирішувати нові завдання, удосконалювати вміння і дуже часто робочі звички, цінності і відношення до справ організації. Зміни в цінностях і стосунках дуже важливі, адже без них неможливі будь-які реальні зміни.

Таким чином, в процесі організаційного розвитку порушується встановлений порядок, звички і взаємини - адже після змін, звичний і добре відпрацьований порядок і навички роботи можуть стати непотрібними, а звичні взаємини - трансформуватися або повністю руйнуватися.

Якщо працівники не підготовлені до змін, будь-які зміни створюють опір у людей, кого ці зміни стосуються: і у керівників, і у підлеглих. Більшість причин опору змінам викликані рисами характеру людей, тому проведення корінних змін, які потрібні при впровадженні ідей розвитку підприємства, є складним процесом.

Визначені основні причини опору змінам, серед яких зазначено, що люди обурюються рішеннями керівництва щодо проведення змін, особливо

несподіваних. Вони вважають, що ці зміни насаджуються зверху, тому їм не подобається, коли з ними поводяться, як з пасивними об'єктами. Люди не люблять жити в невизначеності і можуть віддати перевагу незавершеному сьогоденню над невідомим і невизначеним майбутнім.

Аналіз досліджень і публікацій. Аналізу проблем, пов'язаних з поведінкою працівників організації під час змін, присвячено ряд наукових публікацій, які відзначають, що подолання опору змінам – одне з основних завдань впровадження розвитку організації [1,3, 6]. Організаційний розвиток - це довгострокова робота з оновлення організації.

Серед працівників може переважати думка, що перетворення, що проводяться в процесі змін, можуть погіршати умови праці, оплата, доходи, завантаження роботою, особиста влада тощо [2, 5, 6]. Слід зазначити, що в успішно діючих компаніях, які є лідерами змін, проблема опору змінам, на думку П. Друкера, вже не є актуальною, вона відійшла в минуле, оскільки в цих компаніях випереджають можливі зміни. П. Друкер наголошує на тому, що в сучасному світі зміни постійні, тому організаціям «необхідно швидко змінюватися разом з оточуючим світом...» [4].

Невирішена раніше частина проблеми. Розвиток – це зміни від більш простого та звичного до більш складного. В процесі розвитку організації ускладнюється як формальна складова діяльності, так і неформальні взаємодії в трудових колективах. Тому існує необхідність вивчення таких змін в організаційній поведінці персоналу, які б, з одного боку, дозволили організаціям забути про опір змінам, а з іншого – перетворити персонал у додатковий чинник постійного розвитку.

Цілі даної статті. Людський аспект в розвитку організації є фундаментальним, тому що саме поведінка людей в організації – керівників, технічних кадрів, виконавців - зрештою визначає, що можна змінити, і яку це дасть користь. Це відбувається тому, що рушійною силою розвитку організації є люди. Виникає нагальна проблема формування організаційної поведінки персоналу, орієнтованої на ефективне впровадження рішень керівництва щодо розвитку організації та проведення необхідних і постійних змін.

Виклад основного матеріалу. Основою будь-якої організації і її головним багатством є люди. Людина завжди була і є ключовим і найціннішим ресурсом. Рівень розвитку персоналу безпосередньо впливає на конкурентні

можливості підприємства і його стратегічні переваги. Конкурентоспроможна організація прагне максимально ефективно використовувати можливості співробітників, створюючи всі умови для якнайповнішої віддачі і інтенсивного розвитку їх потенціалу.

Основна ідея даної роботи полягає в тому, що розвиток організації відбувається на кожному робочому місці, або більшості з них. Синергетичний ефект, створюваний персоналом організації, стає рушійною силою для руху організації вперед, її розвитку.

У багатьох організаціях існує проблема ефективного використання потенціалу працівників. З цією метою організації повинні уважно ставитися до набору персоналу, створювати спеціальні відділи управління персоналом.

На жаль, діяльність подібних відділів на практиці часто зводиться до формалізованого ретельного контролю за роботою працівників. При цьому, значна увага приділяється формальним звітам про роботу працівника за певний період часу. Вимоги до цих звітів часто зосереджені не на якісних характеристиках роботи працівника, а на кількісних, без урахування якості цієї кількості.

Якою б вимогливою не була організація до своїх працівників, як би ретельно вона не контролювала їх діяльність, але психологія людської поведінки побудована так, що незалежно від того, які цілі ставить організація перед людиною, поведінка людини визначається власними цілями людини, орієнтованими на задоволення власних потреб. Тобто, на робочому місці, час від часу, відбувається переосмислення людиною цілей своєї роботи та її результатів, порівняння з очікуванням. Це порівняння може стимулювати людину як на творчу та ефективну подальшу роботу, так і на формальне виконання робочих завдань, що не приносить людині задоволення від роботи і ніякої користі для розвитку організації.

На нашу думку, вирішення проблеми ефективного сприйняття працівниками змін, пов'язаних з розвитком організації, знаходиться в площині відповідної мотивації персоналу.

Згідно досліджень А.Маслоу, у кожної людини є потреба самовираження, яка ніколи не може бути задоволена повністю [2,5]. Кожна людина прагне самовдосконалюватися. Чому не допомогти працівнику самовдосконалюватися на робочому місці, отримувати при цьому задоволення від роботи та задовольняти потребу до самовираження? Розвиток організації починається з

працівника, з розвитку його особистих якостей, знань, навичок і вмінь. Наступний крок - вдосконалення роботи команди, перш за все, за рахунок систематичного навчання і створення доброзичливої атмосфери.

Існуючі підходи та схеми управління в організаціях досить формалізовані, від працівника вимагається виконувати досить багато формальних завдань, значення яких цей працівник не усвідомлює, тому виконувана робота сприймається як нецікава, а, іноді, навіть безглузда. Таке сприйняття роботи може стосуватися не тільки рядових працівників, а й керівного складу, особливо нижчого рівня.

Вирішення проблеми активної та ефективної участі всіх працівників в процесах розвитку організації, на думку авторів даної роботи, вимагає, насамперед, визначення концепції формування відповідної організаційної поведінки, а потім використання відомих функцій менеджменту для реалізації цієї концепції: планування заходів з формування організаційної поведінки, організації та координації виконання цих заходів, мотивації до роботи у визначеному напрямі та контролю за виконанням.

В даній роботі пропонується зважити на декілька важливих передумов, які необхідні для визначення концепції організаційної поведінки, орієнтованої на свідому та ефективну участь працівників в розвитку організації.

Основна з цих передумов – це наявність стратегічних перспектив розвитку організації, які можуть бути зазначені у формальних стратегічних планах організації чи просто сформульовані у вигляді можливих шляхів розвитку, щоб їх можна було повідомити персоналу і регулярно інформувати про напрямки можливих змін в цих перспективах. Це особливо важливо для розвитку потенціалу молодих працівників, мотивування їх до самовдосконалення у напрямку розвитку організації.

Відсутність бачення перспектив молодим працівником призводить до того, що він починає шукати нову роботу, або знаходить собі шляхи самореалізації за межами організації. Як наслідок – організація втрачає потенціал молодого, енергійного працівника, який би міг збагатити організацію новими ідеями, якщо навіть ці ідеї здаються досить локальними і дрібними.

Історія розвитку організацій налічує досить багато випадків, коли не цінували ідеї окремих працівників в одній організації, а в інших організаціях ідеї цих працівників слугували рушійною силою для розвитку та значного прогресу. Для прикладу можна згадати історію впровадження ідей підвищення якості Е.

Демінга та Д. Джурана спочатку в Японії, а вже потім в їх рідній країні – США, оскільки спочатку ці ідеї не бажала сприймати жодна компанія в США, вважаючи їх не вартими уваги [5].

Слід зазначити, що сучасні працівники організацій досить освічені люди, з високим рівнем інтелекту. Вони здатні самотійно, без спеціальних робочих доручень, орієнтуватися в напрямках розвитку галузі, в якій вони працюють, і, відповідно, готувати себе до можливих змін в процесах роботи. Прикладом можуть служити зміни знань та навиків працівників організацій в області комп'ютерної грамоти за останні десять років. Десять років тому назад в нашій країні відсоток працівників, які вміли працювати з комп'ютером, був досить малий. Сьогодні навпаки, важко знайти працівника, який би зовсім не міг користуватися основними офісними програмами, не працював би з Інтернетом, не користувався б електронною поштою. При цьому більшість комп'ютерно грамотних працівників ніколи ніде не вчилися, організації їх не направляли на спеціальні курси вивчати комп'ютер. Люди самі зрозуміли потреби часу і спромоглися самотійно оволодіти необхідними знаннями. Старші покоління створили всі можливості для своїх дітей, щоб вони вже з юних років могли користуватися комп'ютером. От що значить знати і розуміти важливість певного напрямку розвитку знань у суспільстві. Це може служити моделлю для мотивації персоналу конкретної організації ефективно працювати на своєму робочому місці заради розвитку організації в цілому, коли напрям цього розвитку відомий, зрозумілий, він захоплює, він необхідний. Тоді людина мотивує сама себе, вона готова змінити свою поведінку, відповідати потребам часу, тому що це сприяє також і її самовираженню.

На наш погляд, доцільно зазначити декілька стратегічно важливих напрямків, в яких працівники можуть розвивати свій потенціал, самовиражатися на робочому місці, збагачуючи потенціал організації для подальшого розвитку. В сучасному бізнесі до цих напрямків роботи належать наступні:

- впровадження, сертифікація, аудит системи менеджменту якості за міжнародними стандартами;
- впровадження, оволодіння, економічне використання сучасних інформаційних технологій, комп'ютерних інформаційних систем;
- бізнес-моделювання, бізнес-інжиніринг – необхідна умова для ефективного впровадження сучасних інформаційних систем та системи менеджменту якості;

- впровадження та кваліфікована підтримка командної роботи;
- інноваційна діяльність, організаційні форми інноваційної діяльності;
- розвиток менеджменту знань, нематеріальних активів організації.

Ефективний розвиток сучасної організації неможливий без розвитку вищезазначених напрямів діяльності, а це – перспективні завдання для розвитку персоналу, формування мотивації для самовдосконалення саме у потрібному для організації руслі. Єдине, що кожна організація повинна визначити свої пріоритети, зазначити їх у своїх стратегічних намірах.

Для того, щоб формувати певний тип організаційної поведінки, необхідно визначити цілі, які при цьому переслідує організація, тобто якої поведінки від персоналу необхідно очікувати при досягненні цих цілей. Звичайно це ідеал, якого повністю і тотально ніколи неможливо досягти, але якщо не мати ідеалу, то куди ж прагнути?

В даній роботі зазначимо деякі загальні характеристики «ідеальної» організаційної поведінки, необхідні для ефективного розвитку організації.

Перша характеристика – це ініціатива працівників, залучення до вирішення організаційних проблем, навіть локальних, але при цьому люди можуть себе проявити, мати повноваження і відповідальність. Люди народжують нові ідеї і проявляють винахідливість, піклуючись про досягнення цілей організації, її розвиток. Люди мають цілковиту підтримку своєї діяльності з боку керівництва і відкрито діляться знаннями та досвідом з колегами, збагачуючи інтелектуальний фонд організації.

Друга характеристика – працівник повинен бути впевненим у важливості виконуваної ним роботи. Виходячи як із теорії, так і з практики менеджменту, бажано встановлювати цілі трохи вищі, ніж потрібний результат [3, 4, 6]. При цьому цілі мають бути реалістичними, не бути ні занадто легкими, ні нездійсненними, а такими, щоб при їх досягненні у працівника виникало відчуття перемоги. Якщо у працівника, що приймає участь в організаційних змінах, є високий рівень очікувань у поєднанні з щирою упевненістю, що ефективність і продуктивність його роботи дуже високі. Цей ефект може ставати кумулятивним (тобто таким, що накопичується) – підвищення ефективності праці спонукає людину брати на себе нові обов'язки, і, таким чином, створює для неї нові можливості для зростання і розвитку. Занижені очікування можуть приводити до низької ефективності роботи, що, в свою чергу, може призвести до втрати довіри і розвитку недовіри і скептицизму відносно організаційних

змін.

Третя характеристика - ефективність зворотних зв'язків між керівниками і підлеглими, оскільки необхідно отримати інформацію про успіхи, щоб своєчасно переконати людей працювати ще краще, а своєчасна інформація про невдачі дозволяє їх оперативно проаналізувати і скоректувати відхилення. По-справжньому переконати працівників в ефективності змін, пов'язаних з розвитком організації здатні не словесні докази, а справи. Тому керівник повинен реєструвати всі факти підвищення ефективності і якості роботи, щоб обґрунтувати ефективність змін.

Четверта характеристика – самодисципліна, заснована на внутрішній упевненості в доцільності саме такої поведінки, а не звична дисципліна, заснована на страху перед покаранням. Самодисципліна залежить від самосвідомості, яка орієнтована на осмислення людиною своїх дій, почуттів, думок, мотивів поведінки, інтересів, своєї позиції в суспільстві. Суспільство в цілому і організаційне оточення зокрема, формують прагнення людини до самодисципліни.

П'ята характеристика – вміння працювати в команді. Формування команд є життєво важливим методом для розвитку організації в цілому, оскільки саме від командної роботи очікується отримання синергетичного ефекту.

Якщо ж спробувати впроваджувати нові методи роботи без попереднього руйнування сталого порядку, існує серйозний ризик негативної дії колишніх знань і навичок.

Формування місії організації, ідеології, організаційної культури, визначення лідерів, здатних повести за собою персонал, розкриття потенціалу працівників для постійного розвитку організації вимагають особливої уваги, а точніше, дії на соціальну складову. Створення умов для нормальної роботи персоналу, при необхідності перегляду і зміни внутрішньо організаційного клімату можна вважати радикальним рішенням. До них відносяться підвищення компетентності персоналу, залучення працівників до впровадження змін, пов'язаних з розвитком системи управління. Люди повинні розуміти, хотіти і мати можливість втілити в життя зміни, які на перший погляд можуть здаватися чисто технічними або структурними, але, фактично, певним чином на них вплинуть. Багатьох людей хвилює, чи зможуть вони пристосуватися до змін, зберегти ефективність своєї роботи або навіть її підвищити в новій ситуації; деякі відчувають себе невпевнено і сумніваються, чи зможуть вони зробити

необхідні зусилля і освоїти нові навички і уміння. Якщо працівники недостатньо інформовані, а мета перетворень їм недостатньо пояснена, вони найчастіше розглядають існуючу ситуацію як задовільну, а зусилля змінити її - як даремні і прикрі, тобто відсутня переконаність в необхідності змін.

Керівництво повинне забезпечити розуміння змін, пов'язаних з розвитком підприємства, необхідність їх проведення і підтримку на всіх рівнях організації, а також готувати персонал до постійних змін, пов'язаних з розвитком. Тільки коли топ-менеджмент зверне увагу на соціальну складову організації, коли зрозуміє, що вона також підлягає управлінню, як фінанси, маркетинг, збут і виробництво, тоді проблема формування організаційної поведінки, орієнтованої на участь персоналу в розвитку організації буде значно мінімізована.

Висновки. Слід прагнути до того, щоб необхідні характеристики організаційної поведінки, які сприяють розвитку організації і допомагають подолати несприятливі ситуації, були повторені, посилені, закріплені. Закріплення необхідної поведінки досягається на основі мотивації, заснованої на позитивних актах такої поведінки, відтворенні умов для повторення бажаних характеристик організаційної поведінки.

Список літератури

1. Бузько И. Р., Дмитренко И. Е., Сущенко Е. А. Стратегический потенциал и формирование приоритетов в развитии предприятий / Монография. – Алчевск : ДГМИ, 2002. – 216 с.
2. Василенко А. В. Менеджмент устойчивого развития предприятий / Монография. – К. : Центр учебной литературы, 2005. – 648 с.
3. Гуияр Ф. Ж., Келли Дж. Н. Преобразование организации / Пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 376 с.
4. Друкер П.Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / Пер. с англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2000. – 272 с.
5. Сенге П. Искусство и практика самообучающейся организации / Пер. с англ. – М. : Олимп – Бизнес, 2000. – 408 с.
6. Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты / Пер. с англ. – СПб. : Питер, 2001. – 512 с.