

УДК 331.101.3

Дорофеева А. А.

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА НА ОСНОВЕ ПОВЫШЕНИЯ ЕГО МОТИВИРОВАННОСТИ

Практические задачи формирования эффективной производственно-экономической деятельности на промышленных предприятиях актуализируют исследование управления организационным поведением персонала, изменений в их деятельности, которые происходят под влиянием внутренней и внешней среды. Без глубокого постижения законов поведения людей, в том числе в их социально-психологическом, культурном аспектах, выбор путей эффективного экономического развития предприятиями становится затруднительным.

Следует отметить, что качество и результат управления (функций управления) может, как непосредственно способствовать конструктивным видам поведения персонала, вовлеченности сотрудника в процесс труда, так и стать серьезным демотиватором. При этом можно предположить, что мотивация к процессу труда в широком смысле возникает как результат комплексного воздействия всех функций управления, связанных с планированием этого процесса, его координацией, организацией, контролем.

Исследованию вопросов управления организационным поведением персонала посвящены работы таких ученых, как В. Г. Алиева, Л. Зайцева, В. А. Спивака, В. Л. Добраева, Ю. Д. Красовского, В. Н. Глумакова, Э. А. Смирнова, Базарова, Еремина и др. Основателем достаточно привлекательного подхода к управлению персоналом, основанном на использовании предприятиями имеющихся в их распоряжении ресурсов и прежде всего ресурсов человеческих стал К. Стадент. При выборе направления реализации концепции акцент был сделан, прежде всего, на приспособлении человека к системе организации предприятия, а уже потом – на разработке мер воздействия на работника. Ограничение такого подхода к формированию системы управления персоналом отмечено в [1] и заключается в том, что К. Стадент акцентировал управление на абстрактном индивиде и не учитывал тех общественных и экономических отношений, носителями которых были и есть работники предприятий.

Исследование Л. Росса и Р. Нисбетта [2] посвящено рассмотрению проблем предсказуемости и связности поведения с точки зрения современной экспериментальной и когнитивной социальной психологии, а выводы позволяют обосновать необходимость и принципы ситуационного подхода в исследовании и прогнозировании поведения систем (людей).

В работе Бас В. Н. [3] предложен культурологический подход к управлению организационным поведением персонала предприятий. Однако в подходах не раскрыты особенности реализации функций управления трудовым процессом на предприятии с позиции повышения мотивированности персонала, что ограничивает их использование в практике функционирования предприятий при управлении организационным поведением персонала. Выявление связи функций управления процессом труда с мотивацией, а также определение таких характеристик функций управления, которые могут быть положены в основу анализа мотивированности персонала, позволит идентифицировать основные направления по управлению его организационным поведением.

Целью статьи является разработка методического подхода к управлению организационным поведением персонала на основе повышения его мотивированности.

В управлении организационным поведением имеет смысл выделить три важнейшие стадии, каждая последующая из которых зависит от предыдущей, но полностью не определяется ею: формирование внешней мотивированности сотрудников; формирование модели поведения сотрудников; предопределение формы реализации модели поведения

сотрудника. Рассмотрим сущность выделенных стадий управления организационным поведением более подробно. Как было отмечено выше, внешняя мотивированность обусловлена наличием у сотрудника выраженного внешнего мотива трудовой деятельности и фактом удовлетворенности или неудовлетворенности данного мотива. Удовлетворенность выраженного внешнего мотива порождает такие типы сотрудников как «рабочие лошади» и «одержимые», неудовлетворенность – «оппортунистов» и «деструктивистов». При этом рассматриваемые внешние мотивы могут быть осознанными и неосознанными самим сотрудником. Осознанные мотивы превращаются в цели, которые сотрудник ставит перед собой и стремится достичь посредством выполнения своей трудовой деятельности. Однако, с точки зрения управления, наличие цели делает позицию сотрудника менее гибкой, сложнее поддающейся корректировке извне. Это может приводить к негативным последствиям, если цели сотрудника не совпадают с целями организации, и, наоборот, к устойчивому позитивному поведению, если цели согласуются с целями организации, в частности, если они были навязаны самой организацией. Так или иначе, цели определяются мотивами сотрудника и если и могут быть откорректированы, то лишь посредством изменения мотивов с их последующим осознанием сотрудником. Мотивы сотрудника зависят от множества факторов и могут подвергаться корректировке по нескольким направлениям:

1. Потребности являются универсальными мотивообразующими факторами. Несмотря на то, что потребности у всех людей похожие, порожденные ими мотивы могут существенно отличаться. Очевидно, что условия жизни, обстоятельства, события с которыми сталкивается человек в процессе своей жизнедеятельности (эмпирический опыт), у всех уникальные, и они откладывают отпечаток на уровень притязаний субъекта. С другой стороны, одни и те же события могут по-разному отразиться на восприятии субъектом: в зависимости от его характера, типа личности, психологических и когнитивных особенностей они могут иметь у одних людей высокое влияние на формирование мотивов, а у других – практически не оказывать никаких последствий. В любом случае данное направление формирования мотивов сотрудника слабо поддается управлению со стороны организации. Однако в отдельных ситуациях можно говорить о возможности искусственной актуализации новых потребностей, как правило, более высокого уровня. В этом случае формирование новых мотивов становится более прогнозируемым и поддается привнесению извне.

2. Человек в той или иной степени является существом стадным. Явлению стадного поведения людей посвящено множество авторитетных научных работ, причем не только в психологии, но и в экономике. В рамках данного исследования ограничимся лишь утверждением, что единодушное согласованное поведение коллектива (или отдельных авторитетных представителей) способно актуализировать социальную потребность в причастности, принадлежности к группе, что актуализирует соответствующие мотивы. Степень влияния поведения других людей на актуализацию данной потребности зависит от еще одной индивидуальной особенности человека – степени конформизма. Люди с высокой степенью конформизма склонны прислушиваться к мнению других людей, перенимать его и корректировать свое поведение соответствующим образом. Люди с низким уровнем конформизма более независимы от мнения других, более «автономны» и для них данное направление формирования мотивов сотрудника будем считать неэффективным.

3. На поведение людей часто оказывает влияние подверженность психики следовать природным автоматизмам. Такими автоматическими реакциями, влияющими на поведение, могут быть: принцип взаимного обмена, принцип последовательности, принцип социального доказательства и авторитета. В частности, реализация одного из этих принципов, а именно, принципа последовательности, может существенно повлиять на поведение сотрудника, если он явно публично выразил свое отношение по поводу определенных объектов, событий, явлений – заявил свою позицию. Отказ от заявленной позиции, признание ее ошибочной – эмоционально и психологически очень трудоемко, поэтому заявленная позиция будет влиять

на поведение человека, актуализировав мотив самоутверждения. Грамотно организованное управление поведением персонала, помимо всего прочего, предполагает создание условий, когда сотрудник в дискуссионных вопросах не вынужден, будет занимать категоричную позицию, от которой потом будет трудно отступить.

4. Здесь отражены самые разнообразные возможные организационные механизмы актуализации и формирования мотивов персонала: выработка и поддержание корпоративных ценностей, обучение и развитие персонала, прививание целей отдельным сотрудником на индивидуальном уровне, согласование целей сотрудников с целями предприятия и т. д. Возможности предприятия целенаправленно влиять на мотивы своих сотрудников является одним из основных инструментов механизма мотивационного управления организационным поведением. Качество реализации функций управления трудовым процессом также определяет, насколько согласуются «условия труда» с уже сформированными мотивами сотрудников, и определяет степень удовлетворенности этих мотивов.

Вторая стадия управления организационным поведением (формирование модели поведения сотрудника) дополняет внешнюю мотивированность внутренней мотивацией сотрудника. Внутренняя мотивация как возможность получения удовольствия от самого содержания труда определяется, очевидно, самим видом выполняемой сотрудником трудовой деятельности. Насколько выполняемая работа нравится или не нравится, зависит от индивидуальных интересов работника, которые в свою очередь, как и мотивы из потребностей, определяются в течение всей жизни когнитивными особенностями и эмпирическим опытом человека. Можно утверждать, что внутренняя мотивация к конкретному виду работы слабо поддается или не поддается вообще внешней корректировке. Единственная возможность увеличить уровень внутренней мотивации к трудовой деятельности – ввести в состав выполняемых данным сотрудником работ те, к которым внутренняя мотивация выше, и уменьшить долю тех, к которым она низкая.

Третья стадия управления организационным поведением (предопределение формы реализации модели поведения сотрудника) служит для корректировки намерений сотрудников и выражении этих намерений в положительной (или хотя бы приемлемой) для предприятия форме. Таким образом, данная стадия доводит намерения до интенций, которые отражают фактическую форму реализации поведения сотрудников. В основе этих интенций, очевидно, лежит результат второй стадии управления организационным поведением – модель поведения сотрудника. Однако при этом подключается также действие следующих факторов.

1. *Компетенции, профессионализм.* Даже высоко мотивированный сотрудник, если он некомпетентный, будет демонстрировать дисфункциональное организационное поведение. Поэтому задача повышения квалификации персонала, проведение тренингов, процедур подготовки и переподготовки персонала является важной задачей управления организационным поведением. Также еще одним направлением управления организационным поведением в этом аспекте является актуализация потребности в познании и развитии, в результате чего сотрудник сам становится мотивированным к повышению своей квалификации, что приводит и к увеличению мотивации при решении новых сложных задач.

2. *Характер и личностно-психологические характеристики сотрудника.* Существует множество психологических и социологических подходов к выделению самых разнообразных психологических особенностей человека, влияющих на его поведение. Наверное, одной из самых известных и научно разработанных классификаций является выделение темпераментов: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик. Упрощенно, в ней темперамент человека определяется двумя критериями: скорость мыслительных реакций (высока у холерика и сангвиника) и способность контролировать эмоции (высока у сангвиника и флегматика). Тип темперамента является важным фактором, который влияет на форму реализации модели поведения сотрудника и который необходимо учитывать при управлении организационным поведением. На практике часто можно наблюдать ситуацию, когда при решении новых

ответственных задач участие принимают специалисты с разным темпераментом и особенностями мыслительных процессов, которые уравниваются друг с другом, что способствует принятию более выверенных и сбалансированных решений. Однако, очевидно, для ряда должностей и видов трудовой деятельности может быть определен предпочтительный (или, наоборот, нежелательный) тип темперамента.

3. *Ожидаемые условия и обстоятельства* трудовой деятельности – также способны оказывать влияние на выбор формы модели организационного поведения. Наличие контроля часто способно дисциплинировать сотрудников с неконструктивными моделями поведения и заставить их принимать приемлемые для предприятия формы поведения. То же относится к координации трудовых процессов, системе передачи ответственности при выполнении трудовых задач, системе материального стимулирования и ее привязке к результатам индивидуальной деятельности, системе планирования и организации труда: в условиях неразберихи, хаоса, сбоев, безответственности, несправедливости в большей степени могут стать активными дисфункциональные формы организационного поведения. Очевидно, что обозначенными ожиданиями сотрудников относительно условий реализации его труда необходимо управлять. Ожидания эти могут быть и необъективными: заниженные представления о качестве организационной системы могут приводить к дисфункциональным формам поведения, завышенные – к излишней самонадеянности. Отклонения в ту или иную сторону приводят к ухудшению формы реализации организационного поведения.

Наконец, на качество труда, как результат реализации выбранной сотрудником формы организационного поведения, оказывают влияние реальные условия и обстоятельства, которые имели место при выполнении сотрудником своих трудовых задач. Отметим, что если ожидания сотрудника совпадают с реальными обстоятельствами, то качество труда будет коррелировать с выбранной формой реализации организационного поведения. Если же реальные условия и обстоятельства трудовой деятельности сотрудника не совпадают с его ожиданиями – результат может быть произвольный. Опять же учет данных аспектов управления организационным поведением не входит в состав разрабатываемой концепции, однако они должны учитываться в организационном механизме в виде блока информационно-коммуникационного обеспечения.

ВЫВОДЫ

Разработан подход к мотивационному управлению организационным поведением персонала на промышленных предприятиях. Ключевыми объектами исследования, на которые должно быть направлено управление являются: мотивированность – как фактор, влияющий на формирование модели поведения сотрудника, и качество реализации функций управления процессом труда – как фактор, влияющий как на формирование модели поведения сотрудника, так и на выбор формы ее реализации. В управлении организационным поведением персонала выделены три важнейшие стадии, каждая последующая из которых зависит от предыдущей, но полностью не предопределяется ею: формирование внешней мотивированности сотрудников; формирование модели поведения сотрудников; предопределение формы реализации модели поведения сотрудника.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Потемкин В. К. *Управление персоналом* / В. К. Потемкин. – СПб. : СПб ГУЭФ, 2009. – 340 с.
2. Росс Л. *Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии* / Л. Росс, Р. Нисбетт. – М. : Аспект Пресс, 1999. – 230 с.
3. Бас В. Н. *Управление организационным поведением: монография* / В. Н. Бас. – М. : Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2010. – 200 с.