

УДК 331.101.3

Дорофеева А. А.

## КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

Организация эффективного управления в современных условиях предусматривает необходимость оптимизации взаимодействия людей на промышленных предприятиях, планирования и регулирования их действий с учетом последствий поведения персонала. Все чаще управленцы сталкиваются со сложностями в функционировании предприятий, вызванными влиянием организационного поведения индивидов, групп, функциональных структур на эффективность и результативность работы.

Механизм взаимодействия персонала на промышленных предприятиях является сложным. Основными особенностями промышленных предприятий, как сложных структур с позиции организации работы есть: сложность отраслевой структуры; разнообразие специализации и видов работ; многовариантность серийности производства; сложность производства и технологических процессов; высокий уровень трудоемкости продукции и большие трудовые затраты. Персонал промышленных предприятий имеет сложную количественную и качественную структуру, значительный набор полномочий. Именно поэтому управление персоналом на таких предприятиях есть сложным процессом и нуждается в особом подходе [1].

Субъектами и одновременно объектами организационного поведения являются личность, группа и организация [2]. Управление людьми имеет свои особенности. По своим характеристикам люди существенно отличаются от любых других ресурсов. Во-первых, они наделены интеллектом, и их реакция на внешнее воздействие (управление) – эмоционально-осмысленная, а не механическая, и, следовательно, процесс взаимодействия между организацией и сотрудниками является двухсторонним. Во-вторых, люди способны к постоянному совершенствованию и развитию, поэтому они представляют собой долговременный источник повышения эффективности деятельности любой организации. По современным представлениям, основанным на практическом опыте многих компаний-лидеров, их эффективность обеспечивается повышением качества многих процессов, непосредственно зависящих от человеческого поведения на всех уровнях организации [3]. Поведение отдельных сотрудников в свою очередь определяет организационное поведение групп и организации в целом и наоборот, поведение группы и организации способно оказывать влияние на поведение отдельных сотрудников.

Своевременным и актуальным является исследование индивидуально-психологических характеристик личности, ее мотивации и отношения к различным составляющим трудового процесса, вертикальных и горизонтальных коммуникаций и межличностных отношений, тенденций организационного развития и реакций на изменения, что даст возможность идентифицировать и прогнозировать поведение персонала предприятий в конкретных ситуациях [4]. Понимание того, что влияет на действия отдельных сотрудников предприятия, предоставит возможность управлять организационным поведением, как отдельных индивидуумов, так и групп и организации в целом.

Отдельные аспекты организационного поведения персонала рассматривались в работах многих зарубежных и отечественных ученых, в тоже время вопросы, связанные с комплексным мотивационным управлением организационным поведением персонала, за счет учета мотивационных факторов при реализации всех функций управления процессом труда на промышленных предприятиях, остаются открытыми.

Целью работы является разработка концептуальных положений по мотивационному управлению организационным поведением персонала на промышленных предприятиях.

Следует отметить, что существует два равноценных подхода к исследованию организационного поведения. Для первого отправной точкой служит категория «поведение» – центральный объект академической и прикладной психологической науки. Здесь поведение людей, несмотря на организационные обстоятельства, которые подлежат учету, предстает частью человеческого поведения вообще. Это позиция организационной психологии и социологии. Второй подход отталкивается от категории «организация». Исходной здесь является теоретическая концепция, определяющая структуру, функции, процессы и цели организации и их взаимозависимости. В этом случае поведение, несмотря на все его многообразие и сложность, которые принимаются в расчет, рассматривается как органическая составляющая процессов организационной системы. Общим в двух подходах является то, что это два разных маршрута по направлению к одному и тому же – эффективности организации [1].

В качестве регуляторов поведения личностей и групп выступают правовые нормы и декреты государства (политические регуляторы), производственно-административные распоряжения, организационные уставы и инструкции (организационные регуляторы), обычаи, традиции, общественное мнение (общественные регуляторы). Мораль как система нравственных норм, являющаяся формой общественного сознания, также выполняет функцию регулятора поведения. В хозяйственных организациях, понимающих ценность человека, регулирование его поведения осуществляется на основе стимулирования направлений, соответствующих мотивам поведения. Задача такой организации – выявить актуальные мотивы поведения работника, лежащие в их основе потребности, интересы, ценностные ориентации и обеспечить адекватное внешнее воздействие, т. е. стимулирование (при условии, что это реально выполнимо). В этом случае эффективность воздействия наибольшая, причем иногда при минимальных затратах. Из всей совокупности факторов экономического развития сейчас могут быть реально использованы, развиты субъективные социальные ресурсы, а особенно мотивационные. Это не означает, что они наиболее просты и доступны: очень важно то обстоятельство, что управление мотивацией реально осуществимо уже сейчас на уровне организации, доступно любому управленцу [5].

Говоря об организационном поведении персонала и управлении им, необходимо четко определиться, что именно следует считать «поведением», в чем состоит суть этого явления, или процесса, коль мы им собрались управлять. Рассмотрим основные возможные сущностные формулировки поведения.

Во-первых, под поведением можно понимать устойчивое внутреннее состояние работника по отношению к предприятию и выполняемой работе: желание или нежелание качественной реализации своего труда, степени вовлеченности и заинтересованности в благополучии компании, конструктивности или неконструктивности позиций по отношению к тем или иным рабочим процессам на предприятии. Эта внутренняя позиция работника по отношению к предприятию (организации) определяется мотивированностью работника (как внутренней, так и внешней) и отражает *устойчивые потенциальные намерения* работника в процессе своей трудовой деятельности, которые отражают потенциальную *модель поведения*, которой склонен придерживаться работник.

Во-вторых, потенциальные намерения и намерения, подтвержденные готовностью их реализовать, – суть разные вещи. Так, наличие жесткого надзора за работниками (например, с повсюду расставленными камерами видеонаблюдения) может привести к тому, что сотрудники с потенциально деструктивной моделью поведения будут демонстрировать поведение вполне конструктивное. В этом случае организационное поведение можно рассматривать как *готовность, интенции* к тем или иным действиям, которые приводят к выбору *формы реализации модели поведения* сотрудника. Таким образом, можно говорить о том, что на поведение работников оказывает влияние не только их мотивированность, но и качество, эффективность, адекватность реализации тех или иных функций управления процессом труда.

И, наконец, в третьих, осуществление той или иной формы реализации модели поведения подвержено влиянию ряда внешних факторов, которые могут повлиять на результат трудовой деятельности. Например, неполная информация, недостаточная компетентность сотрудника, изменение внешних условий – даже при абсолютно конструктивной и позитивной форме реализации поведения может привести к негативным и деструктивным последствиям. Если поведением считать *результат деятельности*, то такое поведение в данном примере считается позитивным не может. Тогда, говоря об управлении организационным поведением, нужно помимо вопросов мотивации и совершенствования реализации функций управления процессом труда, говорить еще и о таких более широких аспектах управления предприятием, как повышение квалификации персонала, повышение управляемости и адаптивности предприятия, совершенствовании организационной структуры и процессов координации, децентрализации и т. д. и т. п. Очевидно, каждое из этих направлений заслуживает отдельных масштабных исследований. Поэтому управление поведением предлагается рассматривать в рамках определения второго аспекта сущности организационного поведения: как практической готовности сотрудников реализовать свою модель поведения в той или иной форме. При этом 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.

Рассмотрим подробнее ключевые факторы, определяющие организационное поведение персонала, диалектику его развития. В управлении организационным поведением имеет смысл выделить 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. 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 лошадки» 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. Тогда понятие удовлетворенности мотива можно считать эквивалентным понятию степени достижения сотрудником своих целей. И осознанные цели, и неосознанные мотивы представляют собой некую планку притязаний сотрудника, достижение которой приводит к удовлетворению трудовой деятельностью и внешней мотивированности. 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 (по Месаровичу – раскоординированы), 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 → мотивы. Потребности являются универсальными мотивообразующими факторами. Несмотря на то, что потребности у всех людей похожие, порожденные ими мотивы могут существенно отличаться. Ключевыми причинами отличий является такие

индивидуальные особенности человека, как восприятие (когнитивные особенности) и критериальная основа (эмпирический опыт). 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 соответствующих новых мотивов становится более прогнозируемым и поддается привнесению извне.

2. Поведение других людей, группы, коллектива → мотивы. 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. Публично заявленная позиция → мотивы. На поведение людей часто оказывает влияние подверженность психики следовать природным автоматизмам. Такими автоматическими реакциями, влияющими на поведение могут быть: принцип взаимного обмена (желание ответить добром на добро, злом на зло), принцип последовательности (желание не противоречить самому себе), принцип социального доказательства и авторитета (в условиях неполной информации наделяется большей важностью чужого мнения, чем своего) и т. п. 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. А если она уже заявлена, это необходимо учитывать при моделировании организационного поведения сотрудника и создании условий для достижения компромиссных решений.

4. Реализация функций управления персоналом → мотивы. Здесь отражены самые разнообразные возможные организационные механизмы актуализации и формирования мотивов персонала: выработка и поддержание корпоративных ценностей, обучение и развитие персонала, прививание целей отдельным сотрудникам 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» в широком смысле с уже сформированными мотивами сотрудников, и определяет степень удовлетворенности этих мотивов. Описанные аспекты первой стадии управления организационным поведением (формирование внешней мотивированности) представлено в верхней части каузальной модели (рис. 1).

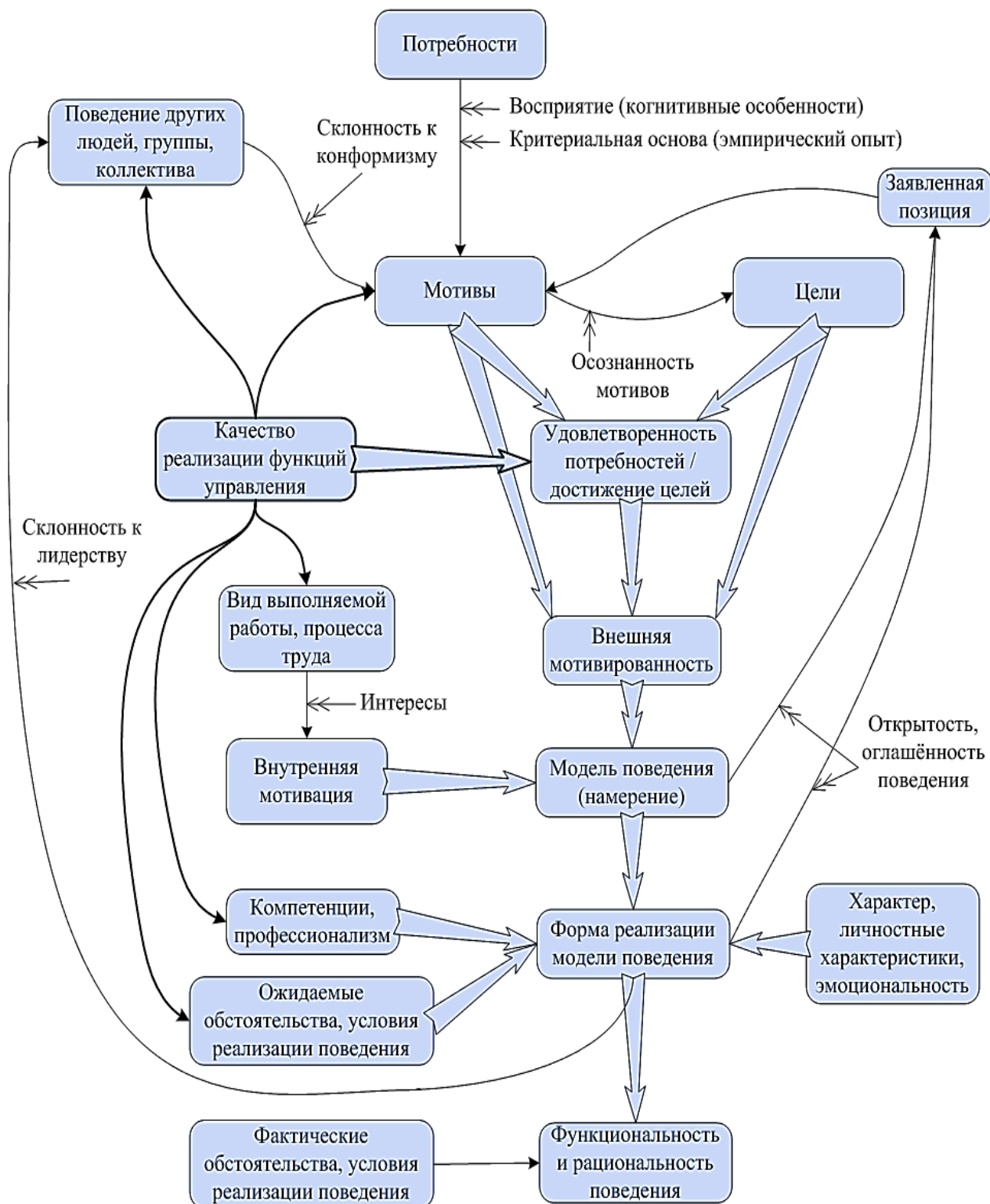


Рис. 1. Каузальная модель формирования организационного поведения сотрудника

Вторая стадия управления организационным поведением (формирование модели поведения сотрудника) дополняет внешняя 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. Очевидно, такая стратегия подходит не для всех профессий, так как требует индивидуального подхода к каждому сотруднику, что на практике не всегда возможно и имеет смысл. Однако, для отдельных ключевых специалистов, уникальных и редких способностей/знаний, отвечающих за важный процесс, решающих новые задачи, реализующих инновационные мероприятия, от которых требуется активное созидательное поведение – данному аспекту должен быть уделено особое внимание. В частности, эти идеи реализуют различные техники обогащения труда, практикуемые в некоторых западных компаниях.

Собственно, сочетание внутренней мотивации и внешней мотивированности определяет положение сотрудника в мотивационной классификации организационного поведения и дает представление о модели поведения данного сотрудника, предопределяя его возможные намерения в процессе реализации своей трудовой деятельности. Разрабатываемый мотивационный механизм управления организационным поведением персонала направлен именно на использование вышеперечисленных факторов, на основании которых формируются поведенческие намерения сотрудников.

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.* Как уже отмечалось выше, для того чтобы трудовая деятельность была конструктивной и функциональной мало одних позитивных намерений сотрудника. Даже высоко мотивированный сотрудник, если он некомпетентный, будет демонстрировать дисфункциональное организационное поведение. И, наоборот, высокопрофессиональный сотрудник, даже если он слабо мотивирован, склонен принимать конструктивные решения и демонстрировать функциональное 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). Существует и ряд других классификаций темперамента: классификация К. Г. Юнга (с выделением четырех психологических функций: мышление, чувство, ощущение, интуиция), Г. Айзенка (экстраверсия – интроверсия), которые лишь частично совместимы друг с другом. Тем не менее, тип темперамента является важным фактором, который влияет на форму реализации модели поведения сотрудника и который необходимо учитывать при управлении организационным поведением. Быстрые реакции холерика и сангвиника могут быть ошибочными, так как за время принятия решения не удастся охватить весь спектр значимых аспектов. Повышенная эмоциональность холерика и меланхолика также может привести к вытеснению рациональных аспектов эмоциями. С другой стороны обстоятельные размышления флегматика и меланхолика могут быть неуместными при необходимости принятия быстрых решений. Поэтому 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. Так, отсутствие контроля «рабочих лошадок» может привести к проявлению у них организационного поведения «уклонистов», когда то же самое вознаграждение можно получить меньшими усилиями; у «одержимых» – проявлению поведения «энтузиастов», когда сотрудник работает ради своего удовольствия, игнорируя цели предприятия. Наоборот, 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. Даже если реально не удастся выстроить идеальную организационную систему с качественной реализацией всех функций управления, не каждый сотрудник должен знать существующие слабые места. Наоборот, сильные места системы необходимо демонстрировать. Солдат, считающий, что его положение безвыходно, не может быть на 100 % функциональным; с другой стороны, поведение солдата, считающего, что он не победит, также деструктивно. Поэтому задача управления представлениями сотрудников является одновременно важной и сложной: эти представления и ожидания должны соответствовать тем трудовым задачам, которые решает данный сотрудник. Отклонения в ту или иную сторону приводят к ухудшению формы реализации организационного поведения.

Перечисленные аспекты, определяющие именно третью стадию управления организационным поведением, не входят непосредственно в область действия разрабатываемого мотивационного механизма, но представляют объекты управления для некоего организационного механизма формирования интенций поведения персонала, призванного корректировать интенции сотрудников в рамках их модели поведения, предопределенной мотивационной концепцией.

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 (низкое качество при деструктивных формах и высокое – при конструктивных). Если же реальные условия и обстоятельства трудовой деятельности сотрудника не совпадают с его ожиданиями – результат может быть произвольный (в том числе низкое качество труда при конструктивных формах поведения и даже высокое – при неконструктивных). 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

Разработаны концептуальные положения по мотивационному управлению организационным поведением персонала на промышленных предприятиях. Управление поведением предлагается рассматривать в рамках определения второго аспекта сущности организационного поведения: как практической готовности сотрудников реализовать свою модель поведения в той или иной форме. При этом 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 определяется ею: формирование внешней мотивированности сотрудников; формирование модели поведения сотрудников; предопределение формы реализации модели поведения сотрудника.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Редьква О. Управління персоналом машинобудівних підприємств України в умовах кризи [Електронний ресурс] / О. Редьква, О. Галушак // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2011. – Вип. 2 (5). – Режим доступу до журн. : <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11rozvuk.pdf>.
2. Глумаков В. Н. Организационное поведение / ВЗФЭИ / В. Н. Глумаков. – М. : Финстатинформ, 2002. – 256 с.
3. Амелина И. В. Система организационного поведения предприятия в современных условиях / И. В. Амелина [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Mtip/2008\\_14/amelina.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Mtip/2008_14/amelina.pdf).
4. Савчук Л. М. Організаційна поведінка / Л. М. Савчук, Н. Ю. Бутенко, А. М. Власова. – К. : КНЕУ, 2001. – 249 с.
5. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2000. – 416 с.