

УДК 331.44

Дорофеева А.А.
кандидат экономических наук, докторант
Института экономики промышленности
Национальной академии наук Украины

ФОРМИРОВАНИЕ КОНСТРУКТИВНЫХ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ

CREATING CONSTRUCTIVE MODELS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR OF STAFF IN ENTERPRISES

АННОТАЦИЯ

В статье исследуются условия соответствия между характеристиками функций управления и мотивационными установками сотрудников предприятий. Разработан научно-методический инструментарий по управлению организационным поведением персонала, позволяющий исключить возникновение деструктивных форм поведения, возникающих из-за несоответствия мотивационных установок сотрудников характеристикам системы управления на предприятиях.

Ключевые слова: персонал, организационное поведение, организация, управление, мотивация, предприятие.

АНОТАЦІЯ

У статті досліджуються умови відповідності між характеристиками функцій управління і мотиваційними установками співробітників підприємств. Розроблено науково-методичний інструментарій по управлінню організаційною поведінкою персоналу, який дозволяє виключити виникнення деструктивних форм поведінки, що виникають через невідповідність мотиваційних установок співробітників характеристикам системи управління на підприємствах.

Ключові слова: персонал, організаційна поведінка, організація, управління, мотивація, підприємство.

ANNOTATION

The article investigates the conditions of conformity between the characteristics of management and motivational attitudes of enterprise employees. It also develops scientific and methodological tools for managing organizational behavior of staff, that eliminate the occurrence of destructive behavior arising due to mismatch between motivational attitudes of staff to performance management system features in enterprises.

Keywords: staff, organizational behavior, organization, management, motivation, enterprise.

Постановка проблемы. Результатом комплексного воздействия всех функций управления, связанных с планированием этого процесса, его организацией, контролем, стимулированием, регулированием, является мотивация к процессу труда. Качество и результат функций управления может, как непосредственно способствовать вовлеченности сотрудника в процесс труда, так и стать серьезным демотиватором, причиной деструктивных моделей поведения персонала. Выявление связи между функциями управления процессом труда с мотивацией, а также определение таких характеристик функций управления, которые могут быть положены в основу формирования конструктивных моделей организационного поведения сотрудников, позволит обеспечить эффективное управление предприятием.

Анализ последних исследований и публикаций. Исследованию вопросов управления организационным поведением персонала, в том числе с позиции формирования конструктивных видов организационного поведения сотрудников, повышения их мотивированности к труду, посвящены работы таких ученых, как В.Н. Бас [1], Н.В. Богданова [2], В.В. Войтко [2] и других. Так, в подходе [1] предлагаются методы управления организационным поведением персонала, в том числе мотивационные, однако не раскрыты особенности реализации функций управления трудовым процессом на предприятии с позиции повышения мотивированности персонала. В работе [3] внимание уделяется поведению коллектива в организации и не исследуются особенности поведения конкретных работников с учетом их личностных характеристик, потребностей, видов деятельности, компетенции, наличия внутренней и внешней мотивации. В подходе к управлению поведением персонала, представленном в [2] обосновывается необходимость использования системы прямой материальной мотивации сотрудников (льгот и бенефитов), однако не предложено применение системы нематериальной мотивации, которая является менее затратной для предприятия.

Выделение нерешенных ранее частей общей проблемы. Проведенный анализ исследований и публикаций по данной теме позволяет сделать вывод о том, что предложенные подходы не позволяют осуществлять управление организационным поведением персонала таким образом, чтобы исключить возникновение деструктивных форм поведения, возникающих из-за несоответствия мотивационных установок сотрудников характеристикам системы управления на предприятии. Также в подходе не раскрываются особенности реализации функций управления трудовым процессом на предприятиях с позиции повышения мотивированности персонала.

Постановка задания. Целью статьи является разработка подхода, позволяющего организовать процесс труда на предприятиях с формированием конструктивных моделей организационного поведения персонала.

Изложение основного материала исследования. В кибернетике основная цель управления определяется как обеспечение управляемости системы. Управляемость – возможность привести систему за конечное число «шагов» (за конечный промежуток времени) в требуемое состояние. При этом ключевым условием обеспечения управляемости является наблюдаемость системы – возможность отслеживать параметры ее функционирования. Управляемость, а следовательно и эффективность, любой организации и предприятия определяются механизмом, положенным в основу взаимодействий различных членов организации друг с другом, как формализованных, так и неформальных. К формализованным элементам такого механизма можно отнести:

- должностные обязанности;
 - правила, инструкции, распоряжения, нормативы, связанные с организацией рабочих процессов;
 - формальные отношения подчинения и начальствования;
 - различные организованные формы взаимодействия: совещания, планёрки, доклады и т.п.
- К неформальным – можно отнести:
- консультации с коллегами;
 - образование групп по интересам, в том числе трудовым – «рабочих созвездий»;
 - принятие решений в нестандартных ситуациях;
 - традиции обучения и индокринации в коллективе.

Под обучением понимается получение сотрудником знаний и навыков трудовой деятельности; под индокринацией – процесс социализации в данном коллективе: усвоение норм поведения, ценностей, традиций.

Большинство перечисленных аспектов определяются действующими в данной организации (или подразделении организации) принципами координации, позволяющей обеспечить взаимную согласованность действий всех рабочих процессов в системе и детерминирующей все существенные коммуникации и взаимодействия в системе.

В зависимости от решаемых задач, их сложности, новизны, количества в организационных системах применяют пять принципов координации [4-6]:

1. *Взаимное согласование.* Предполагает простые неформальные коммуникации между организационными субъектами, которые путем обычного общения друг с другом договариваются о своих действиях.

2. *Прямой контроль, или прямое управление.* Данный принцип координации предполагает наличие начальствующего субъекта, который наделен ответственностью за выполнение задачи. Он выдает подчиненным согласованные задачи с другим заданием и наблюдает за их выполнением. Таким образом, один человек осуществляет контроль и регулирование действий нескольких людей.

3. *Стандартизация труда.* При решении однотипных рутинных простых задач целесообразно установить определенные правила, регламентирующие, как необходимо это делать, чтобы выполнение инструкции (планов, заданий, технических условий, нормативов) автоматически приводило к скоординированному выполнению разных процессов.

4. *Стандартизация знаний и навыков.* При решении сложных, но вполне известных задач, требуются люди, обладающие большим объемом знаний в данной области. Знания в данной области являются стандартизированными (даются в вузах, специализированных учебных заведениях) и являются в общем одинаковыми у любых специалистов данной области. Поэтому, несмотря на сложность решаемой задачи, ее решение будет детерминированным: общность знаний, с помощью которых принимается решение, делает его предсказуемым для всех профессионалов, что приводит к автоматическому согласованию их действий.

5. *Стандартизация результатов труда.* Данный принцип координации используется развитыми организационными системами, имеющими подразделения с широкими полномочиями: подразделения получают инструкции о том, каким должен быть конечный выход их деятельности и широкую автономию по выбору способа достижения этого выхода. По сути это принцип координации похож на стандартизацию труда – только не для операционных процессов, а для процессов управления: при сохранении свободы принятия решения по достижению поставленной цели строго регламентируется результат работы системы. Очевидно, внутри таких автономных подразделений будут действовать какие-то из предыдущих четырех принципов координации.

Любая более-менее крупная организация, очевидно, сочетает в себе (в разных подразделениях, на разных уровнях) различные принципы координации. При этом используемые в организации принципы координации определяют и ряд характеристик функций управления, которые в сочетании с мотивационными характеристиками персонала могут способствовать или наоборот, препятствовать формированию конструктивных форм организационного поведения. Применение того или иного способа координации обуславливает соответствующую организацию труда и определение следующих ее аспектов:

- четкость, количественная измеримость целей; их сепарабельность;
- наличие исполнительской ответственности за техническое выполнение задачи работником;
- наличие управленческой ответственности;
- автономность и полномочия в принятии управленческих решений;
- необходимость в неформальных коммуникациях;
- способ и форма контроля;

– стиль взаимодействий, психологический климат.

Определим характерные значения для выделенных характеристик функций управления при каждом из пяти принципов координации.

Взаимное согласование используется либо в малых организациях (или подразделениях до 6-7 человек), где число возможных и необходимых коммуникаций невелико – как самый примитивный способ согласования. Или же, наоборот, при решении сложных, динамических, всегда новых задач с привлечением специалистов из разных областей знаний, решение которых невозможно регламентировать и стандартизировать.

Первый случай не представляет интереса, так как объектом исследования работы являются предприятия с развитой оргструктурой. Поэтому в дальнейшем он не будет рассматриваться и, говоря о взаимном согласовании, речь будет идти именно о втором случае. Во втором случае необходимо отметить, что под сложностью задач понимается количество знаний, необходимых для ее решения, а под динамичностью: – возможность (а точнее – степень невозможности) стандартизировать процесс решения задачи, предсказать поведение среды. Так, сборка автомобиля задача сложная, но не динамическая; прогнозирование спроса на следующий период может являться задачей простой, но динамической; разработка новых видов продукции – задачей и сложной и динамической.

Взаимное согласование – крайне медленный и дорогостоящий способ координации: решения принимаются долго и затраты на него велики. Поэтому он применяется в подразделениях, занимающихся решением новых и / или неформализуемых задач, когда наверняка никто не знает, как и что следует делать. Типичные организационные структуры с таким принципов координации – научно-исследовательские институты, конструкторские бюро, опытные производства, высший эшелон управления предприятия – стратегический апекс.

Итак, для принципа взаимного согласования преимущественно характерны следующие свойства:

Цели: нечеткие, динамичные, несепарабельные;

Исполнительская ответственность: невысокая индивидуальная – ввиду нечеткости целей; высокая коллективная – ввиду коллегиальности принимаемых решений;

Управленческая ответственность: невысокая – ввиду коллегиальности принимаемых решений;

Автономность и полномочия в принятии решений: высокие – вышестоящие руководители не в состоянии постоянно вникать в решение сложных динамических задач;

Неформальные коммуникации: используются повсеместно;

Контроль: преимущественно контролируются сроки выполнения; в меньшей степени результат.

Стиль взаимодействий и климат: органический – коллектив как целостный организм.

Прямой контроль, как показывает практический опыт и эмпирические эксперименты, является эффективным способом координации при решении простых динамических задач, когда необходимо быстро принять решение, обобщив информацию из различных источников, при этом вполне достаточно знаний одного человека – начальника-координатора. Именно принцип прямого контроля преимущественно отражается на классических организационных диаграммах, определяя иерархию отношений подчиненный – начальник. При этом подчиненный лишен необходимости принимать решения – его действия четко детерминированы поставленными целями.

Однако прямой контроль теряет эффективность по мере роста организации и увеличения количества уровней в ее иерархии: скорость принятия решений замедляется, а сложность задач, стоящих перед верхними уровнями управления увеличивается, что не позволяет эффективно решать такие задачи одним человеком. Поэтому в системах с высокой иерархией на верхних уровнях наряду с прямым управлением используются и другие принципы координации.

Для принципа прямого контроля характерны следующие свойства:

Цели: четкие, сепарабельные – для каждого исполнителя свои;

Исполнительская ответственность: высокая индивидуальная ввиду необходимости индивидуально отчитываться за личный результат;

Управленческая ответственность: высокая ввиду единоличия принимаемых решений;

Автономность и полномочия в принятии решений: в целом низкие; зависит от решаемых задач: от высоких (для руководителя) – при решении локальных задач в рамках координации процессов в одной подчиненной группе, до крайне низких для исполнителей и для руководителей при решении задач координации с разными, неподчиненными группами;

Неформальные коммуникации: не предусмотрены;

Контроль: преимущественно контролируются исполнение приказов и распоряжений; в меньшей степени процесс и результат труда.

Стиль взаимодействий и климат: патерналистский – коллектив зависит от начальника, нуждается в нем.

Решение простых, неизменных, регулярно повторяющихся задач, можно описать в виде инструкций, в результате чего субъект организации вынужден принимать решения только в пределах узких допустимых рамок, что приводит к автоматическому согласованию действий

с другими субъектами, поскольку такое согласование в инструкциях уже предусмотрено. Стандартизация труда используется в развитых организационных структурах, с высокой степенью специализации неквалифицированного труда, который можно четко регламентировать. Заметим, что если сложную задачу можно разбить на ряд простых (сборка автомобиля), то такая задача также может координироваться стандартизацией труда. Для простых неизменных задач это самый рациональный и эффективный способ координации, поскольку все решения просчитываются и оптимизируются опытными аналитиками, максимизируется производительность труда, минимизируется субъективность решений.

Стандартизация труда, однако, имеет два негативных аспекта. Во-первых, труд обезличивается, человек становится винтиком, запрограммированным роботом, за которого продумано каждое его действие. Это приводит к проблемам мотивации к труду. Во-вторых, стандарты вырабатываются долго и усложнение задач или изменение окружения в сторону увеличения его динамичности приводит к неприменимости данного принципа координации.

Таким образом, для принципа стандартизации труда характерны следующие свойства:

Цели: четкие, сепарабельные;

Исполнительская ответственность: высокая индивидуальная;

Управленческая ответственность: высокая;

Автономность и полномочия в принятии решений: низкая – так как диапазон возможных решений узок и определяется регламентами;

Неформальные коммуникации: не предусмотрены;

Контроль: преимущественно контролируются процесс труда; возможен надзор.

Стиль взаимодействий и климат: механистический – человек является винтиком в большом механизме; бюрократический – отсутствие свободы выбора действий.

При стандартизации знаний и навыков организационная единица превращается в профессиональную бюрократию – выбор решения детерминирован общностью знаний в данной области, несмотря на сложность задач – их решение хорошо описано и зарегламентировано. Среди недостатков такого способа координации можно выделить два. Во-первых, медленное изменение стандартизированных знаний делает этот принцип координации непригодными при решении новых динамичных задач, требующих «незашореного» взгляда. Во-вторых, профессиональные бюрократии инерционны, характеризуются низкой управляемостью, сопротивлением нововведениям или радикальным изменениям, поскольку в них принятие решения децентрализовано, и верхние уровни управления теряют полноту власти.

Для принципа стандартизации знаний и навыков характерны следующие свойства:

Цели: четкие, сепарабельные;

Исполнительская ответственность: высокая индивидуальная и коллективная;

Управленческая ответственность: низкая – ввиду слабого влияния формального руководителя на решение исполнителя-профессионала;

Автономность и полномочия в принятии решений: высокие у исполнителей;

Неформальные коммуникации: могут использоваться как вспомогательные;

Контроль: преимущественно контролируется квалификация сотрудников, реже – результат труда.

Стиль взаимодействий и климат: профессиональный – сотрудники являются коллегами с четко осознаваемыми функциями друг друга; бюрократический – выбор действий и критерии выбора регламентированы.

Наконец, в развитых организациях, в которых отдельные подразделения вполне могут являться самостоятельными хозяйствующими единицами, на верхних уровнях управления может использоваться пятый принцип координации – *стандартизация результатов труда*. В этом случае нижестоящая система получает от вышестоящей указания, какую работу и в каком количестве (в какие сроки) необходимо произвести, а нижестоящая сама определяет, как это необходимо выполнять. Использование данного принципа координации приводит к следующим характеристикам функций управления:

Цели: четкие, несепарабельные;

Исполнительская ответственность: не определяется, так как предполагает применения иных принципов координации;

Управленческая ответственность: средняя – ввиду неформализованного механизма достижения целей; всегда можно обосновать необходимость их корректировки;

Автономность и полномочия в принятии решений: высокие;

Неформальные коммуникации: достаточно распространены;

Контроль: контролируется результат труда;

Стиль взаимодействий и климат: деловой – сотрудники являются партнерами, нацеленными на достижение каждый своего результата.

Рассмотренные пять принципов координации отражают пять полюсов, отражающих устойчивые сочетания значений совокупности характеристик функций управления организацией (табл. 1).

Выделенные значения характеристик функций управления могут быть нейтральными по отношению к тем или иным характеристикам мотивационных установок сотрудника, могут быть необходимыми или, наоборот, несовместимыми с ними (гигиеническими мотивационными факторами).

Говоря о необходимости учета мотивационных установок сотрудников при реализации

Таблица 1

**Устойчивые сочетания характеристик функций управления
при различных способах координации**

№ п/п	Характеристики/ Принципы координации	Взаимное согласование	Прямое управление	Стандартизация процесса труда	Стандартизация знаний и навыков	Стандартизация результатов труда
1	Четкость целей	нечеткие, динамические	четкие	четкие	четкие	четкие
2	Сепарабельность целей	несепарабельные	сепарабельные	сепарабельные	сепарабельные	несепарабельные
3	Исполнительская ответственность индивидуальная	низкая	высокая	высокая	высокая	–
4	Исполнительская ответственность коллективная	высокая	низкая	высокая	высокая	–
5	Управленческая ответственность	низкая	высокая	высокая	низкая	средняя
6	Автономность и полномочия в принятии решений	высокие	низкие (высокие в отдельных случаях)	низкие	высокие	высокие
7	Использование неформальных коммуникаций	часто	редко	редко	иногда	иногда
8	Направленность контроля	сроки выполнения, результат труда	исполнение приказов	процесс труда, надзор	квалификация, результат труда	результат труда
9	Стиль взаимодействия	органический	патерналистский	механистический, бюрократический	профессиональный, бюрократический	деловой

функций управления, соответствия значений характеристик функций управления мотивационным установкам сотрудников целесообразно рассматривать не по отдельности, а в комплексе, отражающем принцип координации, используемый в системе. Мотивационные установки некоторых категорий сотрудников больше подходят к системам управления с одними принципами координации, а других категорий – с другими. При этом можно предложить критерий измерения степени такого соответствия, по которому можно даже установить соотношение порядка. Наиболее близким по смыслу понятием, описывающим такой критерий, является функции принадлежности в теории нечетких множеств.

Помимо оценки с помощью функций принадлежности степени соответствия категории сотрудника системе управления, можно дополнительно установить также критерий степени такого несоответствия. Это может быть полезно, когда существующие сотрудники не удовлетворяют критериям соответствия (не принадлежат нечетким множествам), но нужно осуществлять выбор из «того, что есть» – из сотрудников с функцией принадлежности равной нулю. Никаких особых условий для критерия несоответствия выдвигать не будем, поэтому наиболее простым способом является использование уже имеющейся оценки (которая в этом случае будет отрицательна или равна нулю): чем больше по модулю (меньше по значению) эта величина, тем сильнее мотивационные установки данной категории сотрудников не соответствуют прин-

ципам координации, используемых в данной системе управления (табл. 2).

Таким образом, в системах управления, в которых решаются задачи с использованием принципа взаимного согласования наиболее предпочтительными исполнителями являются энтузиасты, работники с потребностями 3-го и 5-го уровня (общения и познания), в чуть меньшей степени – с потребностью 2-го уровня (в безопасности) и 7-го (самоактуализации). В таких системах управления во избежание возникновения деструктивного организационного поведения категорически нельзя использовать уклонистов и сотрудников с 1-м, 4-м и 6-м уровнями потребностей (базовые, власти и уважения, эстетике и порядке).

В организационных системах с прямым управлением ситуация практически симметрично обратная. Рекомендованными категориями являются уклонисты и сотрудники 1, 4, 6 уровней потребности; категорически не рекомендуется использовать энтузиастов и сотрудников 3, 5, 7-го, в меньшей степени 2-го уровня потребности.

В стандартизированных системах управления, где полностью регламентирован процесс труда, недопустимо использовать категории сотрудников с высокой внутренней мотивацией. Наиболее предпочтительными категориями здесь являются уклонисты, а также сотрудники с базовыми потребностями (1-го уровня) и специфическими потребностями порядка (6-го уровня).

Таблиця 2

Принадлежность мотивационных категорий сотрудников к нечетким множествам категорий, соответствующих системам управления с различными принципами координации

№ п/п	Мотивационные категории сотрудников	Взаимное согласование	Прямое управление	Стандартизация процесса труда	Стандартизация знаний и навыков	Стандартизация результатов труда
1	Уклонисты	-5	1	1	0,33	-3
2	Энтузиасты	1	-2	-3	1	1
	<i>Оппортунисты и рабочие лошадки, с доминантным мотивом:</i>					
3	- в базовых потребностях;	-3	1	1	1	0
4	- в безопасности;	0	0	0	0	0
5	- в общении, социализации;	1	-3	-3	0	1
6	- во власти и уважении;	-2	1	-1	0,5	1
7	- в познании;	1	-1	-2	1	1
8	- в эстетике, порядке;	-4	1	1	0,5	1
9	- в самоактуализации	0	-1	-2	1	1
	<i>Деструктивисты и одержимые с доминантным мотивом:</i>					
10	- в базовых потребностях;	-1	0,33	0	1	0,5
11	- в безопасности;	1	-3	-4	0	1
12	- в общении, социализации;	1	-5	-4	0,5	1
13	- во власти и уважении;	-1	0,67	-1	0,5	1
14	- в познании;	1	-2	-3	1	1
15	- в эстетике, порядке;	-2	0,33	0	0,67	1
16	- в самоактуализации	0,5	-1	-2	1	1

Стандартизированные системы управления, где регламентируются знания и навыки, не налагают принципиальных ограничений на категории сотрудников – мотивационное соответствие присутствует у всех категорий, очевидно, с оговоркой, что необходимые знания и навыки у этих сотрудников всё-таки имеются. Более предпочтительными категориями здесь можно назвать энтузиастов и сотрудников с 1-м, 5-м и 7-м уровнями потребностей, менее предпочтительными – уклонистов и сотрудников с потребностями в безопасности и социализации (2-й и 3-й уровни).

Системы управления со стандартизацией результатов труда, хоть и менее распространены, являются совместимыми с мотивационными характеристиками практически всех категорий сотрудников, кроме уклонистов (их использовать нельзя категорически). Нежелательно использование также сотрудников с базовыми потребностями (1-го уровня).

Выводы. Таким образом, в работе предложен научно-методический подход к управлению организационным поведением сотрудников, позволяющий исключить возникновение деструктивных форм поведения, возникающих из-за несоответствия мотивационных установок сотрудников тем или иным характеристикам

системы управления. Подход предусматривает выделение комплексов устойчивых характеристик, присущих системам управления, основанных на тех или иных принципах координации; идентификацию среди этих характеристик гигиенических мотивационных факторов, влияющих на организационное поведение той или иной категории сотрудников; расчет количественных критериев соответствия мотивационных установок различных категорий сотрудников выделенным системным гигиеническим факторам; а также процедуру выбора предпочтения сотрудников той или иной категории при выполнении работ, координирующихся различными типами систем управления.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Бас В.Н. Управление организационным поведением: монография. – М.: Изд-во Моск. гуманит. ун-та, 2010. – 200 с.
2. Богданова Н.В. Мотивационные аспекты трудовой деятельности сотрудников организации (на примере представительства Тольяттинского государственного университета в г. Сызрани) / Н.В. Богданова // Вектор науки ТГУ. – 2012. – № 1(8). – С. 63-67.
3. Войтко В.В. Управління поведінкою організації (на прикладі промислових підприємств): – дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.06.01 / В.В. Войтко. – Х., 2004. – 219 с.

4. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг / Пер. с англ. Под ред. Ю.Н. Каптуревского – СПб: Питер, 2001. – 512 с.
5. Забродский В.А. Жесткая и гибкая координация в крупномасштабных системах / В.А. Забродский, Н.А. Кизим, Л.И. Янов. – Харьков: Бизнес Информ. – 1997. – С. 44-46.
6. Катренко А.В. Механізми координації в складних ієрархічних системах / А.В. Катренко, І.В. Савка // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Інформаційні системи та мережі. – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. – № 631. – С. 156-166.