

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОТ АВТОРА	5
Введение	7
Глава 1. ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ СТРУКТУРА.....	9
1.1. Сущность и типы организаций	9
1.2. Организация как система	12
1.3. Социальная организация и ее структура.....	17
1.4. Организационно-правовые формы российских предприятий	28
1.5. Методы управления персоналом организаций	35
1.6. Стили организационного поведения	42
Практикум	45
Глава 2. ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ.....	53
2.1. Психологические основы межличностных отношений	53
2.2. Краткий обзор психологических теорий личности	71
2.3. Интеллект человека и его влияние на поведение.....	90
2.4. Восприятие людей и волевая регуляция поведения.....	95
Практикум	103
Глава 3. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ ..	128
3.1. Организационная культура и ее связь с организационным поведением.....	128
Типология корпоративных культур	133
3.2. Коммуникации в организации	139
3.3. Взаимоотношения людей в коммуникационном процессе	148
3.4. Межличностные коммуникации при приеме на работу.....	151
Практикум	159
Глава 4. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ ЛЮДЕЙ В ОРГАНИЗАЦИИ	169
4.1. Группы и их классификация	169
4.2. Формирование группы и факторы ее эффективности.....	177
4.3. Групповая динамика и ее составляющие	185
4.4. Партиципативное управление и процесс группового принятия решений	193
4.5. Управление групповым поведением на примере японского менеджмента персонала.....	197
Практикум	202

Глава 5. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОНФЛИКТЫ И СТРЕССЫ.....	216
5.1. Природа и сущность конфликта	216
5.2. Причины, условия и функции конфликта	219
5.3. Типы конфликтов	226
5.4. Управление конфликтом.....	234
5.5. Стили поведения в конфликте	241
5.6. Стрессы как разновидность внутриличностного конфликта	245
Практикум.....	252
Глава 6. РУКОВОДСТВО И ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИИ.....	272
6.1. Взаимосвязь власти, лидерства и руководства в организации..	272
6.2. Поведенческие концепции руководства, власти и лидерства в организации	286
6.3. Ситуационный подход к эффективному лидерству.....	293
Практикум.....	300
Глава 7. МОТИВАЦИЯ И СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ	321
7.1. Сущность и особенности мотивации труда	321
7.2. Теоретические основы мотивации труда.....	332
7.3. Программы стимулирования и оплаты труда персонала	351
Практикум.....	359
Глава 8. УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	378
8.1. Методы преодоления сопротивления переменам	378
8.2. Управление информационными потоками в организации.....	387
8.3. Управление поведением работников в процессе делового общения	400
Практикум.....	410
Заключение	421
Словарь терминов	424
Перечень вопросов для итоговой аттестации.....	436
Перечень тем для самостоятельной работы по дисциплине.....	437
Ключи к контрольным тестам	438
Список использованных источников и литературы.....	440

ОТ АВТОРА

Настоящее учебное пособие является дополненным и переработанным изданием учебного пособия «Организационное поведение», выпущенного в 2012 году с учетом изменившихся требований образовательной сферы и социально-экономической ситуации.

Организационное поведение – это тема, которая косвенно рассматривается в различных дисциплинах, составляющих науку управления. Отдельные его элементы встречаются в учебниках по управлению персоналом, по основам менеджмента, по теории организации. Часть проблем освещается в литературе по теме лидерства. Однако каждая из упомянутых дисциплин трактует вопросы организационного поведения работников со своих позиций. Среди основополагающих произведений, трактующих вопросы организационного поведения в целом можно выделить книгу Дж. В. Ньюстром и К. Дэвиса «Организационное поведение», СПб.: Питер, 2000. Однако развитие личности не стоит на месте, и за прошедшие почти 20 лет изменились особенности поведения работников, их трудовые мотивы и ценностные ориентации, появились новые диагностические методики и инструменты.

В настоящем учебном пособии автор постарался собрать воедино различные аспекты организационного поведения, которые необходимо знать студентам управленческих специальностей как будущим потенциальным менеджерам. Кроме того многие студенты, обучающиеся по различным формам заочного и очно-заочного обучения уже являются действующими менеджерами и руководителями организаций, которым требуются новые практические навыки и модели управления поведением работников. Для этого в издании проводится разбор различных практических ситуаций, которые действительно имели место в российских организациях различных организационно-правовых форм и форм собственности. Отдельным элементом, способствующим овладению навыками и умениями в области социально-трудовой диагностики персонала, а также проверке своих личных поведенческих особенностей являются тестовые

диагностические методики, созданные лучшими отечественными и зарубежными специалистами в области управления персоналом, приведенные в практикумах к каждой главе.

Настоящее издание является в первую очередь учебно-практическим пособием, направленным на то, чтобы предоставить необходимые сведения в области организационного поведения работников студентам, обучающимся по специальностям 38.03.02 «Менеджмент организации», 38.03.03 «Управление персоналом», а также магистрантам, аспирантам, преподавателям. Автор надеется, что оно будет иметь интерес и для читателей, относящихся по роду деятельности к руководящему составу организаций, а также для всех интересующихся проблемами эффективного управления поведением и трудом работников в современных организациях.

Автор, профессор кафедры экономики труда и управления персоналом Академии труда и социальных отношений, С. А. Шапиро, благодарен рецензентам: доктору педагогических наук, профессору К. Г. Кязимову и кандидату экономических наук Е. В. Вапаломидзе за ценные замечания и рекомендации, учтенные при создании данной работы.

г. Москва, апрель 2019 г.

Введение

Цель настоящего учебного пособия – предоставить студентам, обучающимся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом» – будущим менеджерам организаций различных форм собственности знания, умения и навыки по современным формам и методам управления поведением отдельных работников и групп персонала для повышения эффективности деятельности организации.

В данной книге автор ставит перед собой следующие задачи:

- раскрыть представление о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- показать возможности разработки проектов организационных систем, основной акцент в которых сделан на работников, их потребности, ожидания и интересы;
- описать методы анализа поведения отдельных работников и их группового поведения в процессе трудовой деятельности;
- предоставить возможность практического осмысления процесса организационного поведения в соответствии с критериями эффективности деятельности предприятия.

Полученные знания и навыки помогут будущим менеджерам самостоятельно и на высоком уровне решать задачи управления поведением сотрудников организации, выявлять причины недостаточной результативности в достижении целей, стоящих перед организацией, грамотно выстраивать межличностные отношения с работниками. При этом появляется возможность не обращаться к услугам консалтинговых фирм и сократить затраты на организацию работы с персоналом.

Учебное пособие состоит из восьми глав, каждая из которых помогает разобраться в отдельных проблемах взаимодействия людей в процессе трудовой деятельности.

Первая глава описывает типы и формы организаций, их структуру и методы управления персоналом для создания эффективной команды.

Во второй главе рассматриваются психологические основы поведения людей, которые необходимо учитывать при разработке управленческих решений в организации.

Третья глава направлена на разбор ситуаций, связанных с межличностными отношениями в организации, способствующими обеспечению эффективного коммуникационного процесса между работниками.

В четвертой главе разбираются проблемы группового поведения, позволяющие менеджерам создавать эффективные и управляемые коллективы работников.

Пятая глава рассматривает сущность, причины возникновения организационных конфликтов и стрессов, и методы управления ими в процессе трудовой деятельности.

В шестой главе разбираются проблемы власти и лидерства в организации, способствующие выстраиванию вертикальных взаимосвязей между руководством и сотрудниками и дающие возможность объективного формирования кадрового резерва руководства.

Седьмая глава описывает механизм и принципы мотивационной и стимулирующей политики в коллективе, необходимой для эффективного управления персоналом организации, а также модели и методы диагностики уровня трудовой мотивации работников.

В восьмой главе разбираются различные вопросы управления поведением сотрудников в организации, позволяющие повысить социально-психологический климат в коллективе.

Изложенный в издании материал имеет четкую практическую направленность, благодаря разбираемым ситуациям из хозяйственной практики, а прилагающиеся к каждой теме диагностические тестовые методики позволят лучше понять изученные теоретические концепции и применять их в практике управления.

Автор надеется, что изложенные в учебном пособии сведения позволят студентам как потенциальным менеджерам предприятий различных организационно-правовых форм и форм собственности эффективно управлять персоналом организации, предоставив возможность учитывать индивидуальные и групповые особенности поведения работников в процессе коллективной трудовой деятельности.

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ СТРУКТУРА

1.1. Сущность и типы организаций

Прежде чем начать рассмотрение проблем, связанных с организационным поведением, необходимо разобраться, что же такое само понятие «организация» и какие вообще бывают организации.

Сам термин организация происходит от латинского слова «organizo», означающего – делать сообща. Таким образом, уже в самом термине заложен смысл, означающий группу лиц, объединенных общим делом. В нашем сегодняшнем виде организацию можно рассматривать с двух позиций. Во-первых, организация – это процесс, представляющий собой совокупность действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого, например, процесс создания работоспособного коллектива¹, то есть организация труда. Как процесс организация регулируется в законодательном порядке Трудовым кодексом РФ и другими законодательными актами.

Во-вторых, организация может рассматриваться как явление, представляющее собой реальное объединение компонентов, служащих для выполнения единой задачи. Например, любой холдинг, включающий в себя ряд самостоятельных структурных подразделений, но служащих для выполнения общей цели. В качестве примера можно привести ГУП «Московский метрополитен», крупную организацию, являющуюся городской инфраструктурой и выполняющую задачи перевозки пассажиров, но в то же время включающих в себя для выполнения этой задачи более 30 вполне самостоятельных организаций, называемых структурными подразделениями. Как явление, организация регулируется Гражданским кодексом РФ.

В русском языке имеется много терминов, которые определяют понятие организация в зависимости от конкретной ситуации.

¹ Смирнов Э. А. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. С. 4.

Например, организация производства, означает процесс по созданию того или иного производственного предприятия, осуществляющего какую-либо производственную деятельность. Общественная организация означает группу лиц, собравшихся для осуществления какой-либо общей цели, объединяющей этих людей. Например, Комитет солдатских матерей, организация, служащая для защиты прав военнослужащих, призванных в армию, для несения срочной службы. Производная – организатор, означает конкретное лицо, занимающееся процессом организации какого-либо дела. Это может быть предприниматель, организующий собственное дело.

С юридической точки зрения мы можем выделить четыре типа организаций.

1) **Юридическое лицо.** В соответствии со статьей 48 п. 1. Гражданского кодекса РФ «Юридическим лицом признается организация, которая имеет обособленное имущество и отвечает им по своим обязательствам, может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права и нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде».²

Юридические лица имеют расчетный счет в банке, печать и должны быть зарегистрированы органом государственной регистрации. Любое самостоятельное предприятие, независимо от формы собственности и организационно-правовой формы – это юридическое лицо.

2) **Не признаются юридическим лицом** структурные подразделения юридического лица, в том числе, обособленные структурные подразделения (например, филиалы и представительства).

3) **Также не признается юридическим лицом** индивидуальный предприниматель – «гражданин, который исполнил обязанность по регистрации и в результате приобрел статус индивидуального предпринимателя без образования юридического лица. Своими действиями он обеспечил себе особое пра-

² ГК РФ статья 48 «Понятие юридического лица» URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/68642eb1daecc13480d8f283f27bc14b42b929df/ / (дата обращения 24.09.2018)

вовое положение – новый круг прав, обязанностей, форм ответственности за исполнение обязательств и гарантий исполнения прав».³

4) **Неформальная организация** граждан, например активные жители дома, выступающие за озеленение своего двора или улучшение состояния подъезда. Такая группа людей может выполнить какие-то задачи, например, собрать взносы с жителей дома на установку кодового замка или домофона, договориться с подрядчиком о производстве конкретных работ, но для этого ей не нужно регистрироваться в качестве формальной организации.

Общими чертами для всех типов организаций является наличие хотя бы одного человека и одной цели, направленной на удовлетворение потребностей и интересов самого человека или общества в целом, а также совместная деятельность людей для получения конкретной продукции в материальном или духовном виде.

Для любой организации (фирмы) характерно вертикальное и горизонтальное разделение труда.

В основе деятельности любой организации (фирмы) лежат производственные отношения между работниками в процессе общественного производства, обмена, распределения и потребления материальных благ. Производственные отношения не ограничиваются непосредственно производственной деятельностью, а включают в себя целый комплекс отношений между людьми, которые можно подразделить на экономические, правовые, технологические, организационные, социальные и др. Организационные отношения осуществляют взаимосвязь всего набора производственных отношений. Они включают в себя воздействия, взаимодействия и противодействия при создании, реорганизации и ликвидации деятельности организаций.

Организационные отношения можно подразделить на:

- 1) формальные и неформальные;
- 2) легитимные и противоправные;
- 3) свободные и административные;

³ Главная книга. Предприниматель без образования юридического лица. URL: <http://glavkniga.ru/situations/s504621> (дата обращения 25.09.2018)

- 4) зависимые и независимые;
- 5) совместимые и несовместимые;
- 6) вертикальные и горизонтальные;
- 7) централизованные и децентрализованные.

Можно выделить еще ряд других отношений. Организационные отношения складываются в процессах, протекающих в организации: производства в целом и его отраслей; труда на предприятии (социально-трудовые отношения), создания, реформирования, реорганизации, реструктуризации и ликвидации.

1.2. Организация как система

Система (от греч. – целое, составленное из частей; соединение) – совокупность элементов, находящихся в отношениях и связях друг с другом, которая образует определенную целостность, единство. Претерпев длительную историческую эволюцию, понятие системы с середины XX века становится одним из ключевых философско-методологических и специально-научных понятий.⁴

Система представляет собой не просто механическую совокупность объединенных определенным образом элементов. Образуя систему, элементы сами качественно могут претерпевать изменения, развивая связи с другими элементами, но и объединение элементов представляет качественно новое целостное образование, не сводимое к сумме его частей.

Система представляет собой качественно определенную совокупность элементов, которые находятся во взаимных связях и отношениях, образуют единое целое и способны во взаимодействии с внешними условиями своего существования изменять свою структуру. Отношения между элементами системы таковы, что поддерживаются сами собой, они никем и ничем не направляются извне.⁵

⁴ Новая философская энциклопедия: В 4 тт. – М.: Мысль. Под редакцией В. С. Стёпина. 2001. URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/3310 (дата обращения 30.08.2018).

⁵ Шапиро С. А., Соколова М. С. Социология управления. – М.: КНОРУС, 2017. С. 60.

Организация – это упорядоченная система, т. е. нечто целое, созданное из отдельных частей и элементов для осуществления целенаправленной деятельности.

1) **Связность.** Элементы, составляющие систему, могут действовать только вместе друг с другом, и связаны между собой вертикально и горизонтально. В противном случае эффективность их деятельности резко снижается. Представьте себе большой симфонический оркестр, в котором музыканты не связаны между собой по велению дирижера и играют «кто во что горазд».

2) **Эмерджентность.** Потенциал системы может быть большим равным или меньшим суммы потенциалов, составляющих его элементов.

3) **Самосохранение.** Система стремится сохранить свою структуру неизменной при наличии возмущающих внешних или внутренних факторов и использует для этого все свои возможности.

4) **Организационная целостность.** Система имеет потребность в организации и управлении.

Организация как система может обладать свойствами, не присущими, входящим в нее элементам и не иметь свойств, которыми первоначально обладало большинство элементов. Так, например, «метод мозгового штурма», применяемый в организациях для решения конкретных задач, часто позволяет выработать такую идею, которая возможно не пришла бы в голову каждому отдельному представителю команды, в случае если бы он работал индивидуально.

Системы могут включать большое число различных группировок, однако основной является их группировка в трех подсистемах: технической, биологической и социальной.

Техническая подсистема включает в себя производственное оборудование и инструменты, используемые людьми для своей деятельности. Набор решений в технической подсистеме ограничен и их последствия обычно predetermined. В качестве примера можно привести правила управления автомобилем. Эти решения носят формализованный характер и выполняются в строго определенной последовательности.

Профессиональный опыт, специалиста, принимающего решения определяет качество принятого и выполненного решений. То есть в случае с автомобилем, задача будет выполнена, но водитель со стажем поведет ее мягко и плавно, тогда как новичок, только что севший за руль, будет двигаться с определенными трудностями, так как еще не привык к системе вождения.



Рисунок 1.1. Основные компоненты системы⁶.

Биологическая подсистема включает в себя живой мир планеты Земля, и в том числе относительно замкнутые подсистемы, такие как, например, человеческий организм, относительно которого человек принимает самостоятельные решения. Такая подсистема обладает большим разнообразием функционирования, чем техническая, но вариантов решений в ней также немного из-за объективно медленного эволюционного развития животного и растительного мира. Последствия решений в биологических системах иногда бывают непредсказуемыми. Примером может служить принятие решения руководства об

⁶ Шапиро С. А., Соколова М. С. Социология управления. – М.: КНОРУС, 2017. С. 60.

установке кондиционеров. Такое, казалось бы, положительное решение, направленное на улучшение условий труда персонала, может привести к увеличению заболеваний простудного характера среди персонала. Поэтому решения в таких подсистемах, предполагают разработку нескольких альтернативных решений и выбор лучшего из них по каким-либо признакам. Нахождение самого лучшего решения определяется профессионализмом специалиста, ответственного за принятие решений.

Социальная (общественная) подсистема характеризуется наличием человека в качестве объекта управления. Социальной подсистемой может быть и производственный коллектив, и семья, и неформальная организация и даже один человек сам по себе. Набор решений в социальной подсистеме характеризуется большим динамизмом. Это объясняется высокими темпами изменения сознания человека и его реакцией на одинаковые и однотипные ситуации.

Социальная подсистема может включать в себя биологическую и техническую подсистемы. Крупные подсистемы обычно называют системами. Давайте рассмотрим, какие бывают системы применительно к организации.

1) **Искусственные системы**, создаваемые по желанию человека или юридического лица для реализации каких-либо целей. Так, люди вступая в брак, образуют семью, целью которой является совместная жизнь и продолжение рода. Инициативные группы людей образуют общественные объединения, имеющие своей целью поддержать на выборах того или иного кандидата в депутаты или президенты.

2) **Естественные системы**, создаваемые природой или обществом. Такой системой, например, являются циклические колебания экономики, инфляционная спираль и другие.

3) **Открытые системы**, характеризующиеся широким набором связей с внешней средой и сильной зависимостью от нее. К ним относятся коммерческие организации, взаимодействующие с финансовыми рынками, рынками труда, товаров и услуг.

4) **Закрытые системы**, характеризуются главным образом внутренними связями и создаются людьми или фирмами для удовлетворения потребностей и интересов своего персонала или учредителей. К закрытым системам можно отнести

отраслевые профсоюзные организации, защищающие интересы работников конкретной отрасли.

5) **Полностью предсказуемые системы**, функционирующие по заранее заданным правилам с заранее определенным результатом. К таким системам можно отнести среднюю общеобразовательную школу, где заранее определен порядок многолетнего обучения детей, правила и методики, и результат обучения – аттестат зрелости, получаемый школьником, окончившим школу и сдавшим Единый государственный экзамен (ЕГЭ).

6) **Частично предсказуемые системы**, характеризующиеся тем, что результаты деятельности могут отличаться от ожидаемых и запланированных. Это может объясняться различными причинами, как независимыми от воли человека (форс-мажорные обстоятельства), так и из-за недостатка профессионализма персонала или из-за сложности и новизны конкретного задания. В качестве примера можно привести события в Юго-Восточной Азии в конце декабря 2004 года, когда великолепно отлаженная и хорошо предсказуемая система отдыха в Таиланде и других странах рухнула из-за произошедших природных катаклизмов (землетрясения и цунами) и привела к большому человеческим жертвам.

7) **Жесткие системы** основаны на высоком уровне профессионализма группы руководителей и отлаженной технологии управления и производства. Такие системы обладают высокой устойчивостью к внешним и внутренним факторам возмущения, медленно реагируют на слабые воздействия. Такой системой, например, является система железных дорог страны, работающая в любых климатических, политических и экономических условиях.

8) **Мягкие системы** имеют высокую чувствительность к внешним и внутренним воздействиям и соответственно слабую устойчивость. К таким системам относятся эстрадные поп-группы, часто распадающиеся довольно быстро по различным причинам или меняющие свой состав.

Системы могут также быть простыми и сложными, активными и пассивными. Любая организация должна обладать всеми

признаками и свойствами системы, так как отсутствие хотя бы одного из них неизбежно приводит организацию к ликвидации.

Таким образом, **системный характер организации** – это необходимое условие ее деятельности, а на этом основании при принятии управленческих решений осуществляется системный подход, требующий учета всех ключевых элементов, внутренних и внешних факторов, влияющих на принятие решений.

1.3. Социальная организация и ее структура

Как уже было отмечено система, в которой принимает участие человек, входя в набор составляющих ее элементов, называется *социальной системой*. В зависимости от поставленных целей системы могут иметь определенную направленность – политическую, экономическую, производственную и др. Организация (предприятие, фирма) – это способ реализации и функционирования социальных систем в окружающем нас мире. Они производят материальные блага, необходимые для существования человека как биологического вида, выдают необходимую информацию, формируют систему знаний. В зависимости от вида деятельности организаций их подразделяют на социально-экономические, образовательные, политические и другие. Организация каждого типа ставит перед собой какие-либо основные цели. Так, социально-экономические организации (коммерческие) ставят перед собой цель максимизации прибыли, удовлетворяя интересы своих учредителей. Образовательные (некоммерческие) преследуют цель удовлетворить потребность своих клиентов в получении знаний и информации, в то же время они в соответствии с Гражданским кодексом РФ могут заниматься предпринимательской деятельностью с целью получения прибыли, но эта прибыль не является их главной целью, это вторичная цель, служащая для удовлетворения первичной.

В дальнейшем, говоря о социальных организациях, мы будем в большей степени рассматривать социально-экономические организации. Такая организация характеризуется наличием социальных и экономических связей между работниками, называемых социально-трудовые отношения (СТО).

При этом социальными связями выступают межличностные отношения между работниками, бытовые отношения, отношения по уровням управления, отношения с профсоюзными или другими выборными организациями.

К экономическим связям относятся оплата труда работника и его материальное стимулирование, социальная политика организации, материальная ответственность работников. Соотношение этих связей играет важную роль в период создания организации, а также для диагностики состояния персонала.

Влияние уровней связей на состояние организации приведено в таблице 1.1⁷

Таблица 1.1 – Влияние уровня связей на состояние организации

Социальные связи	Экономические связи		
	Слабые	Средние	Сильные
Слабые	Неустойчивая организация	Слабая организация	Конфликтная организация
Средние	Слабая организация		
Сильные	Конфликтная формальная и сильная неформальная организация	Сильная организация	

Социальные организации объединяют деятельность людей в обществе. Взаимодействие людей в обществе создает условия и предпосылки для совершенствования и развития производственных и общественных отношений.

Организационные отношения между руководством и персоналом фирмы могут быть представлены в виде структур или схем управления.

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их развитие и функционирование, как единого целого. Поскольку в рамках структуры протекает управленческий процесс, между участниками которого распределены функции и задачи управления, то с этой позиции организационная структура – это форма разде-

⁷ Смирнов Э. А. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2000. С. 12.

ления и кооперации управленческой деятельности в организации, обеспечивающая функционирование процесса управления, направленного на достижение целей организации. Следовательно, структура управления включает в себя все цели, распределенные между различными звеньями и связи между ними, обеспечивающие координацию выполнения поставленных целей. Связи бывают горизонтальными – являющимися одноуровневыми и носящими характер согласования и вертикальными – связями подчинения, возникающих при нескольких уровнях управления. Связи также бывают линейными и функциональными. Линейные связи означают подчинение линейным руководителям по всем вопросам управления. Функциональные связи имеют место по определенной группе вопросов функциональному руководителю.

Рассмотрим существующие виды организационных структур и отношения между руководством и персоналом в них.

1. Линейная структура. Образуется в результате построения аппарата управления только из взаимоподчиненных органов в виде иерархической лестницы.

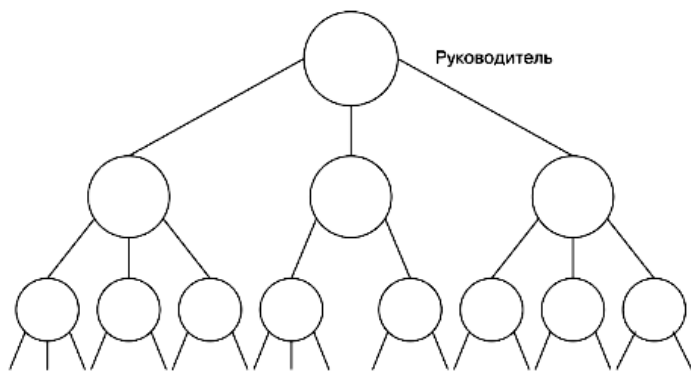


Рисунок 1.2. Линейная структура управления организацией.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями и осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками, сосредотачивающий в своих руках все функции управления.

Сам руководитель находится в непосредственном подчинении руководителя высшего уровня. В такой структуре в наибольшей степени соблюдается принцип единоначалия. Одно лицо сосредотачивает в своих руках управление всей совокупностью операций, подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя. Такая схема рекомендуется для небольших организаций, осуществляющих несложное производство, при отсутствии широких кооперационных связей между предприятиями. Здесь должен проявляться высокий профессионализм и авторитет руководителя, а также наблюдаться высокая заинтересованность подчиненных в успешной работе организации. Преимуществами такой структуры являются четкая система взаимных связей между руководителем и подчиненным и быстрота реакции в ответ на прямые указания, недостатками – высокие требования к руководителю, который должен обладать обширными разносторонними знаниями и опытом по всем сферам деятельности и функциям управления, что ограничивает возможности эффективного управления. Кроме того, отсутствует обратная связь между подчиненными и руководителем, которая позволяет выявлять настроения в коллективе. Отсутствуют звенья по подготовке и планированию управленческих решений.

2. Линейно-штабная структура. Такая схема включает в себя специально созданные при линейных руководителях подразделения (экономический отдел, юридический отдел, отдел персонала и др.) которые не обладают правом принятия решений или руководства каким-либо нижестоящим производственным подразделением. Главная задача штабных подразделений состоит в оказании помощи линейному менеджеру в выполнении отдельных функций управления. Иногда менеджеры штабных подразделений наделяются правами функционального руководства. Такая схема управления эффективна в небольших и средних организациях со стабильной структурой и стабильным рынком. Ее достоинствами являются более глубокая и осмысленная подготовка управленческих решений, освобождение линейных менеджеров от чрезмерной нагрузки, возможность привлечения специалистов и экспертов в определенных областях. К недостаткам относятся недостаточно четкая ответственность, так как готовящий решение специалист не прини-

мают участие в его реализации и сохранение высоких требований к высшему руководству, принимающему управленческие решения.

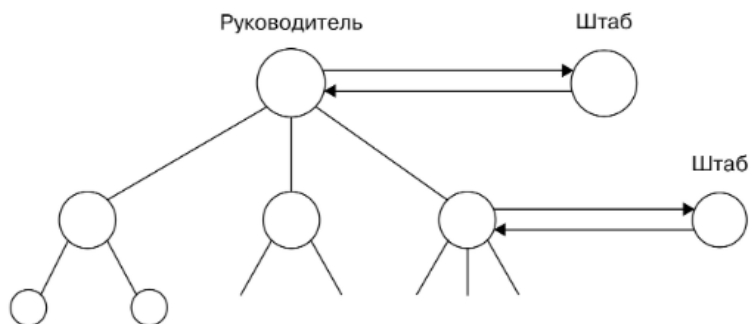


Рисунок 1.3. Линейно-штабная структура организации.

3. Функциональная структура. Такая схема предполагает, что каждый субъект управления специализирован на выполнении отдельных функций на всех уровнях управления. Выполнение указаний каждого функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются коллегиально. Функциональная специализация аппарата управления значительно повышает его эффективность, так как вместо универсальных менеджеров, которые должны разбираться в выполнении всех функций, появляется штаб высококвалифицированных специалистов. Такая структура используется в управлении организациями с массовым или крупносерийным типом производства. Преимущества структуры: высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций, расширение возможностей линейных менеджеров по оперативному управлению производством. Недостатками являются: трудности по поддержанию постоянных взаимосвязей между различными функциональными службами, длительная процедура принятия решений, возникновение конфликтных ситуаций между функциональными службами при распределении ресурсов, дублирование и несогласованность

указаний и распоряжений, получаемых работниками, поскольку каждый функциональный руководитель и специализированное подразделение на первый план ставят решение своих вопросов.

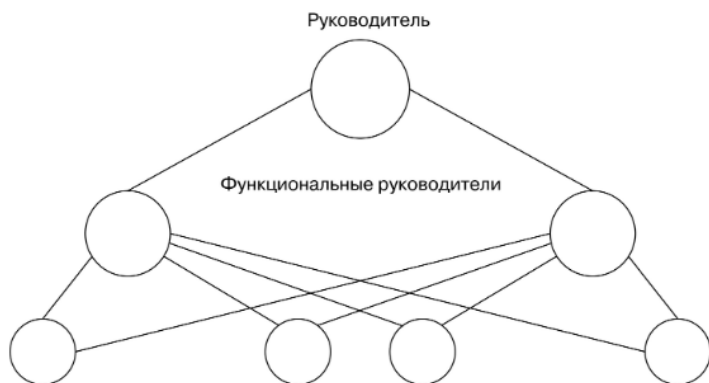


Рисунок 1.4. Функциональная структура организации.

4. Линейно-функциональная структура управления. Является наиболее оптимальной для управления небольшими стабильными организациями. Она обеспечивает такое разделение управленческого труда, при котором линейные звенья управления призваны командовать, а функциональные – консультировать, помогать в разработке конкретных вопросов и подготовке соответствующих управленческих решений. При этом руководители функциональных подразделений (по маркетингу, финансам, персоналу) осуществляют влияние на производственные подразделения формально.

К достоинствам структуры относится выстраивание связей «руководитель-подчиненный» по иерархической лестнице, при которой каждый работник подчинен лишь одному руководителю. В то же время линейные руководители освобождаются от решения многих вопросов, связанных с планированием финансовых расчетов, материально-техническим снабжением и т. д. Недостатки проявляются в том, что каждое звено заинтересовано в достижении своей узкой задачи, а не общих целей фирмы. Отсутствуют тесные взаимосвязи и взаимодействия на горизон-

тальном уровне между производственными подразделениями. Чрезмерно развита система взаимодействия по вертикали.

5. Матричная структура. Представляет собой современный эффективный тип организационной структуры управления, построенный на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны – непосредственному руководителю функциональной службы, которая представляет персонал и техническую помощь, а с другой – руководителю проекта (целевой программы), который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления в соответствии с запланированными сроками, ресурсами и качеством.

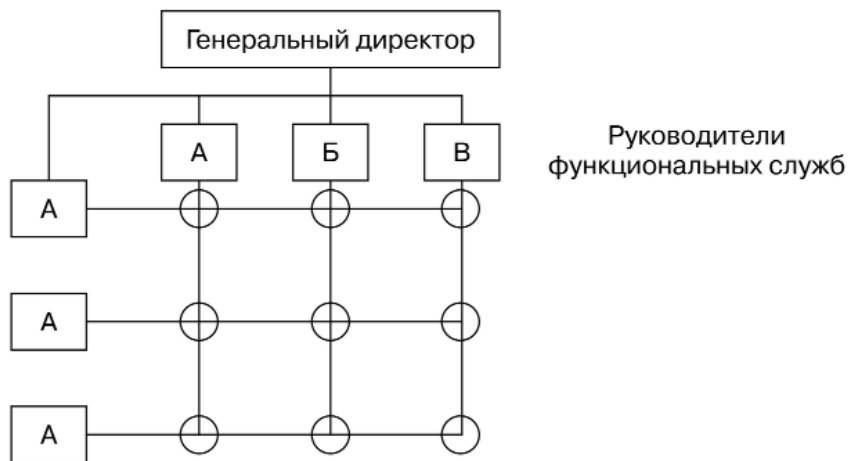


Рисунок 1.5. Матричная структура организации.

Руководитель проекта взаимодействует с двумя группами подчиненных – с постоянными членами проектной группы и другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. Переход к матричной структуре обычно охватывает часть организации, при этом ее успех зависит от того, насколько руководители проектов обладают профессиональными качествами менеджеров. Создание матричной структуры целесообразно в

Структуризация организации по подразделениям производится по одному из критериев. Такими критериями могут быть либо вид выпускаемой продукции (продуктовая специализация), либо ориентация на потребителя в различных регионах (региональная специализация). Руководители вторичных функциональных служб отчитываются перед управляющим производственного подразделения. Помощники руководителя производственного отделения контролируют деятельность функциональных служб по всем подразделениям. Координируя их деятельность по горизонтали.

Достоинствами дивизиональной структуры являются более тесная связь производства с потребителями, ускоренная реакция на изменения во внешней среде, улучшение координации работ в подразделениях, вследствие подчинения одному лицу. Недостатками – рост иерархичности вертикали управления, дублирование функций управления на разных уровнях, приводящее к росту затрат на содержание управленческого аппарата, дублирование работ для разных подразделений.

Таким образом, можно сделать следующий вывод, что организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия управленческих решений, называются **централизованными**. Организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления – **децентрализованными**.

На практике не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. В организациях с сильно децентрализованными структурами важнейшие решения часто принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности.

Достоинства централизованных структур следующие:

- централизация улучшает контроль и координацию специализированных функций, уменьшает количество ошибочных решений, принимаемых менее опытными менеджерами;

- сильное централизованное управление позволяет избежать ситуаций, когда одни отделы фирмы растут и развиваются за счет других или организации в целом;

- централизованное управление позволяет более легко и экономно использовать опыт и знания персонала центрального административного органа.

Однако у децентрализованных структур есть свои преимущества:

- невозможно централизованно управлять крупными предприятиями из-за огромного количества информации и соответственно сложности процесса принятия управленческих решений;

- децентрализация дает возможность принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и лучше всех ее знает;

- децентрализация стимулирует инициативу и позволяет работнику почувствовать себя частью организации, осуществив потребность в причастности;

- децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможности принятия важных решений в самом начале его карьеры.

Таким образом, в крупных социальных организациях присутствуют различные оргструктуры, позволяющие в конкретной ситуации осуществлять руководство поведением персонала в его трудовой деятельности с наибольшей эффективностью. Факторы, влияющие на организационное поведение работников, мы будем последовательно рассматривать в следующих главах.

По правовому статусу социальные организации подразделяются на правительственные и неправительственные; коммерческие и некоммерческие; бюджетные и внебюджетные; общественные и хозяйственные.

Кратко охарактеризуем их суть.

К **правительственным** организациям, зафиксированным в Конституции РФ и указах Президента РФ, относятся министерства, администрация президента, государственные комитеты, федеральные агентства и другие учреждения. Статус правительственных организаций присваивается высшими официальными органами власти. К **неправительственным** относятся организации, не имеющие такого статуса.

Коммерческие организации создаются физическими или юридическими лицами с определенной долей риска для производства продукции (работ, услуг) с целью получения макси-

мальной прибыли в интересах учредителей. В соответствии с ГК РФ к коммерческим организациям относятся хозяйственные товарищества и общества, крестьянские (фермерские) хозяйства, хозяйственные партнерства, производственные кооперативы, государственные и муниципальные унитарные предприятия.

Некоммерческие организации ставят своей основной целью удовлетворение общественных потребностей, при этом прибыль организации идет не учредителям, а на развитие организации. По ГК РФ некоммерческими организациями являются потребительские кооперативы (в том числе жилищные, жилищно-строительные и гаражные кооперативы, садоводческие, огороднические и дачные потребительские кооперативы, общества взаимного страхования, кредитные кооперативы, фонды проката, сельскохозяйственные потребительские кооперативы), общественные организации (в том числе политические партии и созданные в качестве юридических лиц профессиональные союзы (профсоюзные организации), органы общественной самодеятельности, территориальные общественные самоуправления), общественные движения, ассоциации (союзы), товарищества собственников недвижимости, казачьи общества, общины коренных малочисленных народов Российской Федерации, фонды (в том числе общественные и благотворительные фонды), учреждения (в том числе, государственные учреждения, муниципальные учреждения и частные (в том числе общественные) учреждения), автономные некоммерческие организации, религиозные организации, публично-правовые компании, адвокатские палаты и образования, государственные корпорации, нотариальные палаты.

К **бюджетным** организациям, относятся такие, которые планируют свою деятельность, исходя из выделенных государством средств. К ним относятся общеобразовательные школы, городские поликлиники и другие организации, осуществляющие обслуживание населения.

Внебюджетные организации сами изыскивают источники финансирования, заключая договора с другими компаниями, в том числе и бюджетными, на изготовление продукции или оказание услуг.

Общественные организации создаются для удовлетворения социальных потребностей и интересов членов своих обществ, например «Общество друзей Александра Дюма». Все поступающие членские взносы и другие средства расходуются для удовлетворения нужд общества и его членов, направленных на пропаганду творчества писателя, издание сборников статей, проведение литературных конференций.

Хозяйственные организации предназначены для удовлетворения общественных потребностей путем производства продукции (работ, услуг).

Формальные организации – это объединение людей, связанных между собой договоренностями о правах и обязанностях, т. е. работники нанимаются на работу по трудовому договору (контракту). Формальные организации зарегистрированы в государственных органах в установленном законом порядке и имеют статус юридического лица. Если статуса нет, то прием на работу сотрудников невозможен.

Неформальные организации – это объединение людей, не связанных между собой формальными договоренностями о правах и обязанностях. Такие организации не регистрируются в государственных органах. О них было сказано в предыдущем параграфе.

1.4 Организационно-правовые формы российских предприятий

В настоящее время одним из важных факторов, влияющих на организационное поведение, является организационно-правовая форма предприятия, так как от этого во многом зависят возможности руководителей в выстраивании кадровой политики по отношению к своему персоналу. Также различаются и методы управления персоналом, поскольку, например, государственные предприятия обладают меньшими возможностями в области стимулирования и оплаты труда работников, так как имеют для этого ограниченные финансовые средства. У предприятий других форм собственности могут быть в достаточном количестве денежные средства для достойной оплаты труда работников, но при этом в тех или иных случаях не соблюдаются правовые нормы трудового или налогового законодательства,

что приводит к обострению у работников потребности в безопасности.

Поэтому проанализируем, какие организационно-правовые формы предприятий существуют на сегодняшний день в России.

Вначале разберем организационно-правовые формы предприятий, относящихся к коммерческим организациям.

1) Хозяйственное товарищество в *форме полного товарищества* или *товарищества на вере (коммандитное товарищество)* – объединение индивидуальных предпринимателей или коммерческих организаций, которые в соответствии с заключенным договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом; прибыль и убытки распределяются пропорционально долям в складочном капитале; в товариществе на вере наряду с участниками имеются один или несколько участников-вкладчиков (коммандитистов), которые несут риск убытков в пределах сумм внесенных вкладов и не участвуют в осуществлении обществом предпринимательской деятельности. Участники хозяйственного товарищества имеют право участвовать в управлении делами, получать информацию о деятельности предприятия, принимать участие в распределении прибыли, получать часть имущества после ликвидации предприятия. Основными обязательствами являются взнос вкладов и неразглашение конфиденциальной информации.

Правовой институт простого хозяйственного товарищества устанавливается ГК РФ. Двое или несколько лиц, именуемых товарищами, заключают договор о совместной деятельности, объединяют свои вклады и совместно действуют без создания юридического лица для извлечения прибыли или достижения иной, не противоречащей закону цели. При этом вкладом товарища признается все то, что он вносит в общее дело, в том числе деньги, иное имущество, профессиональные или иные знания, навыки и умения, а также деловую репутацию и деловые связи.

По договору простого товарищества, может быть предусмотрено, что его существование не раскрывается для третьих лиц (негласное товарищество).

При ведении общих дел, каждый товарищ вправе действовать от имени всех товарищей, даже если он совершил сделку с превышением своих полномочий, остальные товарищи все равно будут считаться обязанными по такой сделке. В этом состоит основной недостаток такой формы хозяйствования.

2) Хозяйственное общество в форме *акционерного общества, общества с ограниченной или дополнительной ответственностью* – объединение капиталов, требующее наличия устава и уставного капитала не менее определенного минимума. Участники (учредители) общества являются едиными и единственными собственниками своего имущества. Они несут риск утраты в сумме своих вкладов.

Общество с ограниченной ответственностью – это общество, уставной капитал которого разделен между учредителями на доли, при этом участники такого общества несут ответственность только в пределах своей доли, а число участников общества с ограниченной ответственностью не должно превышать пятьдесят. В противном случае оно подлежит преобразованию в акционерное общество в течение года, а по истечении этого срока – ликвидации в судебном порядке, если число его участников не уменьшится до указанного предела.

Общество с дополнительной ответственностью – это общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставной капитал которого разделен на доли, и в случае банкротства одного из участников его ответственность по обязательствам распределяется между участниками пропорционально их вкладам. На сегодняшний день в России, процент такого рода обществ очень невелик, по отношению к общему числу хозяйственных обществ.

Акционерное общество – общество, уставный капитал которого разделен на определенное количество акций, удовлетворяющих обязательственные права участников общества (акционеров) по отношению к обществу. Участники акционерного общества отвечают по его обязательствам и несут риск убытков в пределах стоимости принадлежащих им акций. Общество является юридическим лицом и имеет в собственности обособленное имущество. Главной целью акционерного обще-

ства является удовлетворение определенных общественных потребностей. Например, ПАО «АВТОВАЗ» имеет своей главной целью выпуск легковых автомобилей для удовлетворения потребительского спроса населения на этот вид транспорта. Извлечение прибыли является промежуточной целью. Также основной, но не главной целью акционерного общества является рост суммарного акционерного капитала за счет накопления и реинвестирования получаемой прибыли.

Акционерное общество может быть публичным или непубличным, что отражается в его уставе и фирменном наименовании.

Публичное общество вправе проводить размещение акций и эмиссионных ценных бумаг, конвертируемых в его акции, посредством открытой подписки. Акции непубличного общества и эмиссионные ценные бумаги, конвертируемые в его акции, не могут размещаться посредством открытой подписки или иным образом предлагаться для приобретения неограниченному кругу лиц.

Публичными акционерными обществами (ПАО) являются, как правило, крупные производственные организации, бывшие государственные предприятия, прошедшие в начале 1990-х годов приватизацию и акционирование. Наличие акций у работников, является важным мотивационным фактором, влияющим на эффективность их труда и одновременно влияющим на организационное поведение.

Чем большая доля акций находится во внешней среде в ПАО, тем меньший их процент делится среди сотрудников организации, так называемых миноритарных акционеров. Они получают меньший процент по дивидендам, и как фактор материального стимулирования это отрицательно сказывается на мотивации труда. Кроме этого, если в фирме применяются принципы партисипативного управления, то участие сотрудников в управлении деятельностью фирмы по числу имеющихся у них акций будет меньше, что также отрицательно сказывается на мотивации труда. Большой процент внешних акционеров старается проводить выгодную для себя политику, направленную на получение больших дивидендов путем распределения

прибыли в различные инвестиционные проекты. Их не интересуют такие моменты, как увеличение заработной платы, применение различных видов материального стимулирования и развитие социальной инфраструктуры, необходимой для нормальной и эффективной работы сотрудников организации. А такая политика неминуемо приводит к разногласиям, и как следствие, к возникновению конфликтных ситуаций.

Непубличное акционерное общество вправе распределять свои акции только среди его учредителей или другого заранее определенного круга лиц (например, среди работников данного предприятия) и не может проводить открытую подписку.

3) Производственный кооператив – добровольное объединение граждан для совместной производственной или хозяйственной деятельности (производство, переработка, сбыт, выполнение работ, торговля, бытовое обслуживание, оказание других услуг), основанной на их личном труде и ином участии и объединении его членами имущественных паевых взносов.

4) Государственное (муниципальное) унитарное предприятие – коммерческая организация, не наделенная правом собственности на закрепленное за ней собственником имущество, которое неделимо и не может быть распределено по долям (вкладам). Имущество находится в государственной или муниципальной собственности и принадлежит предприятию на праве хозяйственного ведения или оперативного управления (федеральное казенное предприятие).

Для некоторых читателей, такая формулировка может показаться весьма странной, как это государственное предприятие может быть коммерческой организацией, так как для многих в России эти понятия сильно различаются. Но, тем не менее, в соответствии с ГК РФ это совершенно верное определение. Такое предприятие имеет точно такое же право заниматься извлечением прибыли, как и любая другая коммерческая организация. Разница лишь в том, что прибыль и имущество не распределяется по вкладам собственников, так как собственником является государство. Но при этом такое предприятие вполне может заниматься государственным предприниматель-

ством, составляя достойную конкуренцию негосударственному предпринимательству.

Разобрав организационно-правовые формы предприятий, относящихся к коммерческим организациям, рассмотрим такие же формы, относящиеся к некоммерческим организациям.

1) Потребительский кооператив – добровольное объединение граждан и юридических лиц с целью удовлетворения материальных и иных потребностей участников, осуществляемое путем объединения его членами имущественных паевых взносов. Доходы от предпринимательской деятельности распределяются между его членами.

2) Общественные и религиозные организации – добровольные объединения граждан на основе общности их интересов, для удовлетворения духовных или иных нематериальных потребностей. Такие организации вправе осуществлять предпринимательскую деятельность, соответствующую их целям, при этом участники не сохраняют прав на имущество, переданное им этим организациям.

3) Фонды – не имеющая членства организация, учрежденная гражданами или юридическими лицами на основе добровольных имущественных взносов, преследующая социальные, благотворительные, культурные, образовательные или иные общественно-полезные цели. Такая организация вправе заниматься предпринимательской деятельностью, необходимой для достижения общественно-полезных целей ради которой она создается.

4) Учреждение – организация, созданная собственником, для осуществления управленческих, социально-культурных или иных функций некоммерческого характера, финансируемая им полностью или частично.

5) Ассоциации или союзы – объединения юридических лиц, являющиеся некоммерческими организациями, созданными коммерческими организациями в целях координации их предпринимательской деятельности, а также представления и защиты общих имущественных интересов.

Мы достаточно подробно рассмотрели различные организационно-правовые формы предприятий, по той причине, что

именно форма предприятия во многом определяет отношения между работником и работодателем, а следовательно, и формы организационного поведения. В заключение настоящего параграфа давайте рассмотрим иные организационные формы, занимающие достаточно важное место в структуре экономики России.

К ним относятся **финансово-промышленные группы (ФПГ), предпринимательские союзы, виртуальные корпорации.**

ФПГ – это долговременные объединения ряда компаний на основе договоров, состоящие из промышленных предприятий, исследовательских организаций, торговых фирм, банков, инвестиционных фондов и страховых компаний. Причем обязательным условием создания ФПГ является наличие хотя бы одного производственного предприятия, выпускающего продукцию и одного финансово-кредитного учреждения. Основными целями объединения в ФПГ являются концентрация инвестиционных ресурсов на приоритетных направлениях, повышение экспортного потенциала и конкурентоспособности продукции предприятий, формирование рациональных экономических связей, развитие конкурентной среды. **Предпринимательские союзы** образуются на базе добровольных кооперационных соглашений, объединяющих компании разных размеров и форм собственности. Предпринимательские союзы компаний, объединенных в **кластеры** на определенных территориях, предоставляющих им конкурентные преимущества, в виде необходимой инфраструктуры, производственных площадей, средств связи и телекоммуникаций дают большие выгоды для всех объединенных в нее элементов.

Наиболее активно объединение компаний в союзы идет в сферах производства бытовых товаров, отраслях, связанных со здравоохранением и т. п. При формировании кластера все предприятия, входящие в него, начинают оказывать друг другу взаимную поддержку вместо того, чтобы конкурировать друг с другом. Усиливается свободный обмен информацией и ускоряется распространение новых идей и продуктов по каналам поставщиков и потребителей, имеющих связи с многочисленными конкурентами. Примером предпринимательского союза

может служить союз автомобильных концернов ПАО «КамАЗ» и ПАО «АВТОВАЗ», сосредоточивших силы и средства для выпуска малолитражного автомобиля «Ока» на базе «КамАЗа» в городе Набережные Челны в период до 2008 года.

Еще одной организационной формой является виртуальная корпорация, представляющая собой создаваемую на временной основе сеть независимых компаний – поставщиков, подрядчиков, бывших конкурентов, объединяемых с помощью информационных коммуникаций с целью взаимного использования ресурсов, снижения издержек и расширения рыночных возможностей. Информационные сети составляют технологическую основу виртуальной корпорации, помогая объединять и осуществлять гибкое партнерство. В настоящее время значительный рост числа таких корпораций позволяет надеяться, что со временем под деятельность такого вида организованного бизнеса будет подведена правовая база.

Перечисленные структуры хотя и являются конгломератом различных предприятий, но, тем не менее, сильно влияют на организационное поведение сотрудников каждого предприятия, благодаря взаимным коммуникациям. Но об этом мы поговорим в одной из следующих глав.

1.5. Методы управления персоналом организаций

Для того чтобы организация успешно функционировала, необходимо управлять людьми, которые в ней работают. Выбор методов поведения во многом влияет на отношение людей к своей работе и соответственно на организационное поведение. Давайте рассмотрим, какие методы применяются для управления персоналом в организациях различных форм собственности.

Методы управления персоналом аналогичны методам, используемым в менеджменте вообще. Среди них есть общие, широко применяемые в управлении другими объектами (производством, народным хозяйством в целом): административные, экономические, социальные, а также большое число конкретных частных методов или способов управления, применяемых руководством отдельных организаций. Управление персоналом должно основываться на принципах системного подхода и

анализа, что означает охват всего персонала организации, увязку конкретных решений в пределах подсистемы с учетом влияния их на всю систему в целом, анализ и принятие решений в отношении персонала с учетом факторов внешней и внутренней среды во всей полноте взаимосвязей.



Рисунок 1.7. Методы управления персоналом⁸.

Рассмотрим отдельно каждый вид методов управления персоналом организации.

Административные методы

Для них характерно прямое централизованное воздействие субъекта на объект управления. Административные методы ориентированы на такие мотивы поведения, как осознанная необходимость трудовой дисциплины, чувство долга, стремление человека трудиться в определенной организации, культура

⁸ Шапиро С. А., Шатаева О. В. Основы управления персоналом. – М.: КНОРУС, 2016. С. 14.

трудовой деятельности. В систему административных методов входят:

Организационно-стабилизирующие методы (федеральные законы, указы, уставы, правила, госстандарты и др.), т. е. правовые нормы и акты, утвержденные государственными органами для обязательного выполнения. При определении их состава и содержания должны использоваться научные подходы к менеджменту, правовые акты должны быть объединены в систему;

Методы организационного воздействия (регламентирование, инструкции, организационные схемы, нормирование труда), действующие внутри организации. Документы регламентируют состав, содержание и взаимосвязи всех подсистем организации.

Распорядительные методы (приказы, распоряжения) используются в процессе оперативного руководства.

Дисциплинарные методы (установление и реализация форм ответственности). Под дисциплинарными методами можно понимать в частности применение негативных стимулов (страх перед потерей работы, голодом, штрафами). Но необходимо разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. В экономически развитых странах преобладает переход от негативных стимулов к позитивным. Это зависит от традиций, сложившихся в обществе и коллективе, взглядов, нравов, методов и стиля руководства организации.

Административные методы мотивации труда используются в тех организациях, где преобладает авторитарное руководство, представители которого считают, что люди ленивы, не любят трудиться и по отношению к ним нужно применять политику «кнута и пряника», с другой стороны, такие методы, как «организационное воздействие» необходимы – организационные схемы, нормирование труда и др. способствуют более четкой и эффективной организации труда на любом предприятии, а нормирование труда позволяет разработать научно-обоснованную систему оплаты труда и социальной защищенности работников. Государственные законы, подзаконные акты и государственные стандарты являются обязательными для выполнения

и определяют принципы государственного влияния на рынке труда. На тех предприятиях, где нарушается Трудовой кодекс РФ и налоговое законодательство, мотивация труда снижается, как это было показано выше. Действительно, если по закону работник имеет право на оплачиваемый отпуск в 28 календарных дней, а в реальности руководство разрешает ему уйти только на две недели (14 календарных дней), то мотивация к труду у него будет снижаться, а между тем, такое положение вещей существует в большинстве негосударственных предприятий.

Экономические методы

С помощью данной группы методов осуществляется материальное стимулирование коллективов и отдельных работников. Они основаны на использовании экономического механизма управления. **Экономические методы** – это элементы экономического механизма, с помощью которых обеспечивается прогрессивное развитие организации.⁹ Это целая система мотивов и стимулов, побуждающих всех работников плодотворно трудиться на общее благо. Среди них выделяют:

- методы, используемые федеральными и региональными органами управления (налоговая система, кредитно-финансовый механизм страны в целом и регионов);
- методы, используемые организацией (экономические нормативы функционирования предприятия, система материального поощрения работников, система ответственности за качество и эффективность работы, участие в прибылях и капитале).

Более подробно методы и способы материального стимулирования будут рассмотрены в главе 7.

Социально-психологические методы

Социальные методы связаны с социальными отношениями, с моральным и психологическим воздействием. С их помощью активизируются гражданские и патриотические чувства, регулируются ценностные ориентации людей через мотивацию, нор-

⁹ Управление персоналом организации. Под ред. А. Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2009. С. 107.

мы поведения, создание социально-психологического климата, моральное стимулирование, социальное планирование и социальную политику в организации. Социально-психологические методы управления основаны на использовании моральных стимулов к труду и оказания воздействия на личность с помощью психологических приемов в целях превращения административного задания в осознанный долг, внутреннюю потребность человека.

В состав данных методов входят:

– *Формирование коллективов*, с учетом типов личности и характера работников, создание нормального психологического климата, творческой атмосферы. Здесь в целях эффективной мотивации необходимо учитывать, что отношение к труду у всех разное. Особое мнение руководителя должны обращать на отношение сотрудников к труду как к объекту (внутреннему или внешнему) т. е. экстра- или интроверсия. Именно на таких принципах и следует формировать коллектив.

– *Личный пример* руководителя своим подчиненным. В первую очередь, это имидж менеджера, который оказывает мотивационное воздействие на сотрудников в плане их самовыражения и причастности к работе на фирме с эффективным руководителем. Кроме этого на личном примере часто основывается власть руководителя, необходимая для осуществления других функций по управлению персоналом.

– *Ориентирующие условия* – т. е. цели, организации и ее миссия. Каждый сотрудник должен знать эти цели, поскольку, удовлетворяя личные потребности, он одновременно работает, чтобы выполнить цели, стоящие перед организацией в целом.

– *Участие работников в управлении*, т. е. партисипативное управление, о котором также подробно будет рассказано в главе 4, также относится одновременно к методам нематериального стимулирования, описанным в главе 7.

– *Удовлетворение культурных и духовных потребностей* сотрудников – это возможности социального общения сотрудников. Многие руководители, делающие ставку на персонал, особенно в организациях, не занимающихся материальным производством, а оказывающих услуги населению (консалтинг, инжиниринг и другие виды деятельности) стараются проводить в

свободное время мероприятия по организации досуга своих сотрудников и членов их семей или отмечают знаменательные события в жизни фирмы или особо отличившихся ее сотрудников совместными походами в ресторан, клуб и т. п. Такие мероприятия считаются гораздо более значимыми в плане повышения мотивации труда, чем элементы материального стимулирования, применяемые к отдельным работникам. Следует отметить, что уровень оплаты труда в таких фирмах достаточно высокий. В государственных предприятиях подобными функциями занимаются профсоюзы, старающиеся организовать коллективные мероприятия (поездки, экскурсии) и удовлетворить культурные потребности работников.

– *Установление социальных норм поведения и социальное стимулирование развития коллектива.* Практически любой человек придерживается каких-либо этических норм поведения. Такие нормы необходимы не только в быту, но и в трудовой деятельности людей. Поэтому, если руководство определяет социальные нормы поведения или они вырабатываются на основе соглашения между членами коллектива и руководством, либо на основании выработанных годами традиций, то такое положение вещей способствует повышению социально-нравственного климата в коллективе и является важным мотивирующим фактором (отсутствие конфликтов, согласие и т. д.). Во многом этому способствует организационная (корпоративная) культура, являющаяся важным фактором развития коллектива. Руководство должно поддерживать такую ситуацию, для этого следует проводить какие-либо мероприятия по типу социалистического соревнования в СССР, но без излишних бюрократических моментов, которые были присущи данному мероприятию. Примером может служить соревнование по профессии, выявляющее лучших работников коллектива с последующим материальным стимулированием на предприятиях Московского метрополитена.

– *Установление моральных санкций и поощрений* – т. е. разумное сочетание позитивных и негативных стимулов. Моральные санкции в виде выговоров и замечаний имеют силу мотивационного воздействия на тех предприятиях, где это выработано многолетней традицией. На коммерческих предприятиях, мо-

ральные санкции вряд ли имеют силу, тогда как даже такая незаконная форма материальной санкции (штраф за опоздание на работу, которая запрещена Трудовым Кодексом РФ) способна принести должный мотивационный эффект. Такая же ситуация обстоит и с моральными поощрениями. Меры морального поощрения, такие как благодарность, почетная грамота или фотография на «Доске почета» оказывают свое мотивационное воздействие в фирмах, где принята многолетняя традиция таких поощрений. Хотя в западных странах и в США, также применяются меры морального поощрения – например, отличившегося сотрудника фотографируют вместе с руководителем фирмы и такая фотография стоит на рабочем столе сотрудника для всеобщего обозрения.

– *Социальная профилактика и социальная защита работников* – это бесплатная медицинская помощь, профилактические осмотры, льготы, талоны на питание, бесплатные путевки, компенсации на проезд и другие виды неденежного стимулирования. Однако такие методы социальной защиты оказывают свое мотивационное воздействие на тех предприятиях, где стоимость рабочей силы относительно низкая и требуются дополнительные меры материального поощрения работников.

Отдельно можно выделить **духовно-нравственные методы**, которые были присущи в большей степени советской модели стимулирования труда. Это ориентация на макроцели, озвучиваемые лозунгами: – «Догнать и перегнать Америку!», «Пятилетку – в три года» и им подобные. Поэтому в масштабах организации такие методы редко применимы. Однако для удовлетворения у части сотрудников потребностей высшего порядка в причастности и успехе (они наблюдаются отнюдь не у всех) руководство может определить высшие цели фирмы (идеалы) и проводить политику их достижения духовно-нравственными методами (пропаганда и др.).

Резюме: На предприятиях, где оплата труда не достигает высокого уровня, наиболее применимы административные и социально-психологические методы управления персоналом. Это в большей степени государственные предприятия. В организациях, где материальное стимулирование играет основную

роль, применяются экономические методы мотивации, однако нельзя забывать и о социально-психологических методах воздействия. Должен применяться комплексно-целевой подход.

1.6. Стили организационного поведения

После подробного разбора сущности организации и ее форм, пришло время перейти к рассмотрению проблем, связанных с организационным поведением. Прежде всего, определимся, что же означает это понятие.

Организационное поведение занимается изучением поведения отдельных людей или групп работников при осуществлении ими трудовой деятельности в организации, включая анализ взаимоотношений между людьми и группами, их взаимодействия с окружающей средой и реакцией работников на организационные перемены.

При рассмотрении проблем организационного поведения, необходимо учитывать, что факторы внутренней и внешней среды по отношению к организации постоянно изменяются. Эти изменения влекут за собой и изменение поведения самой организации. Существуют два противоположных поведенческих стиля: **приростный** и **предпринимательский**.

Приростный стиль организационного поведения направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и во взаимоотношениях с внешней средой. Такой стиль поведения используют большинство бюджетных и других организаций, не ставящих своей задачей привлечение и максимизацию прибыли. В таких организациях изменения не приветствуются, руководство организаций старается их ограничивать и минимизировать. Но поскольку социальные изменения неизбежны, то организация не может их игнорировать полностью. Реакция на изменения происходит через некоторое время после их наступления, т. е. тогда, когда необходимость изменений становится явной и настоятельной. Например, инфляционное изменение цен на товары первой необходимости настолько выросло по сравнению с заработной платой работников, что стало очевидным произвести индексацию этой заработной платы, в противном случае работники

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru