



УПРАВЛЕНИЕ

УДК 005 (075.8)

ИЗМЕНЕНИЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ «ОРГАНИЗАЦИЯ – ЛИЧНОСТЬ» В НОВОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Л. И. Дорофеева

кандидат экономических наук, доцент, заведующая кафедрой менеджмента и маркетинга,
Саратовский государственный университет

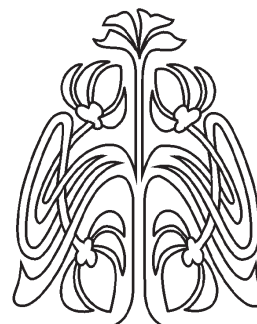
E-mail: dorofeyevali@yandex.ru

Введение. Изменения, происходящие во внешней и внутренней среде организации, появление новых видов организаций, новых управленческих парадигм и знаний о человеческом поведении обуславливает необходимость разработки и реализации на практике новых моделей организационного поведения. В динамичной внешней среде эффективными могут быть организации, применяющие новые модели поведения, которые изменили характер взаимодействия «организация – личность» и «организация – среда». **Теоретический анализ.** На основе обобщения существующих теоретических исследований по проблеме экономического поведения организации в статье дается определение поведения организации в неопределенной рыночной среде, раскрывается его содержание, системообразующие факторы, в качестве одного из них в новых моделях организационного поведения выступает организационная культура. **Обсуждение результатов.** Результатом проведенного исследования стало выявление особенностей взаимодействия «организация – личность» в новых моделях организационного поведения, которое предполагает не только и не столько реализацию физических способностей работников, сколько реализацию их личностных качеств, интеллектуальных, творческих способностей и душевных сил. В новых моделях поведения формируется организационная культура, ориентированная на людей, основными ценностями которой являются эгалитаризм и уважение личности, взаимное доверие, командное творчество, развитие организации через развитие личности, что позволяет организации выживать в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: поведение организации, системообразующие факторы организационного поведения, взаимодействие «организация – личность», модель организационного поведения, организационная культура.

Введение

В рыночной экономике эффективным поведением организации является поведение, обеспечивающее ее выживание в долгосрочной перспективе, которое предполагает повышение удовлетворенности внешних стейкхолдеров организации (внешняя эффективность организации). Такое поведение основано на развитии организации, повышении ее конкурентоспособности посредством быстрого и гибкого реагирования на сигналы рынка, эффективного использования имеющихся ресурсов и повышения удовлетворенности персонала (внутренняя эффективность организации). В связи с этим в России необходимо формирование и функционирование эффективных рыночных хозяйствующих субъектов как открытых и социально ориентированных систем. Их развитие в неопределенной среде требует углубленной проработки стратегических проблем интеграции внутренней среды и адаптации, развития и выживания в постоянно меняющейся внешней среде в долгосрочной перспективе. В связи с этим проблема формирования новой модели организационного поведения имеет важное научно-практическое значение.



НАУЧНЫЙ
ОТДЕЛ





Теоретический анализ

Методологические основы исследования природы поведения предприятий были заложены в микроэкономической теории трудами Д. Хикса, С. Хедрика, Р. Сайерта, Р. Коуза, Г. Саймона, О. Уильямсона и других, в рамках которой сложились следующие основные концепции фирмы: неоклассическая, поведенческая, институциональная, эволюционная и предпринимательская. Одними из первых ученых, обративших внимание на проблему изменения поведения фирмы, ее функций в условиях неопределенности, которая является барьером на пути эффективного использования ресурсов, были Ф. Найт и Ч. Барнард. Большой вклад в исследование функционирования открытых систем, которые обмениваются энергией, веществом и информацией с окружающей средой, внесли И. Пригожин и И. Стенгерс. Они ввели понятие «диссипативные структуры», которые являются формами адаптации, взаимодействия с окружающей средой в сильно неравновесных условиях.

Среди современных представителей зарубежной экономической мысли необходимо отметить также Р. Акоффа, И. Ансоффа, Дж. Гибсона, Я. Корнаи, М. Портера и других авторов, раскрывающих проблемы функционирования, адаптации и выживания предприятий в долгосрочной перспективе в изменяющейся внешней среде, обеспечения соответствия внутренних характеристик предприятия и его окружения через выбор стратегии из множества альтернатив с учетом тенденций изменения внешней среды, многообразия способов приспособления предприятия к среде и среды к предприятию.

Советские экономисты дореформенного периода в силу объективных причин практически не уделяли внимания проблемам поведения предприятия в неопределенной среде, его стратегического развития как самостоятельного субъекта хозяйствования. С начала 1990-х гг. в российской научной литературе нарастает интерес к проблемам экономического поведения предприятий в условиях реформирования и неопределенности. Г. Б. Клейнером, В. Л. Тамбовцевым и Р. М. Качаловым была предложена интеграционная теория фирмы, которая пыталась объединить основные аспекты деятельности предприятия, функционирующего в изменяющейся окружающей среде, представленные в разных теориях фирмы. В рамках данной теории были сформулированы цели предприятия и экономических агентов, заинтересованных в его деятельности (stakeholders), типы стратегий, позволяющих адаптироваться предприятию к внешней среде.

В работах таких авторов, как Е. Аврамова, А. П. Альгин, И. Б. Балабанов, Е. Белянова, Н. А. Бондарева, А. В. Бузгалин, Е. Вигдорчик, Т. Горькова, И. Б. Гурков, Т. Г. Долгопятова,

Н. П. Иващенко, В. Д. Камаев, И. Липсиц, Б. З. Мильнер, Д. Никологорский, Ю. М. Осипов, А. Радыгин, Н. М. Розанова, Г. Шаповалов и другие, анализируются западные достижения в области разработки стратегии предприятия, поиска механизмов его адаптации к внешней среде, дается глубокий анализ экономических показателей деятельности российских предприятий, а также их поведения, многообразных типов стратегий и способов выживания в новых рыночных условиях.

Проблема влияния организационной культуры на поведение и эффективность функционирования предприятия в зарубежном менеджменте была поставлена в начале XX в., однако активно она начала разрабатываться в 1970–1990-е гг. Наибольший вклад в развитие теории организационной культуры внесли М. Армстронг, Р. Блейк, П. Вейл, Х. Виссема, Т. Дил, П. Друкер, К. Кэмерон, А. Кеннеди, Р. Куинн, Г. Моран, У. Оучи, Дж. Олдхэм, Ф. Тромпенаарс, Т. Питерс, Р. Уотермен, С. Ханди, Ф. Харрис, Г. Хофстеде, Э. Шейн. Данные авторы пытались рассмотреть организационную культуру как эффективный инструмент менеджмента организации. В настоящее время зарубежными и российскими учеными организационная культура рассматривается как системный фактор инновационной экономики.

В отечественной литературе исследование проблемы влияния культуры на поведение организации и ее эффективность нашли отражение в трудах Л. Аксеновской, И. Грошева, О. Виханского, А. Ерастовой, М. Магуры, А. Наумова, В. Спивака, Ф. Шарипова и др.

Исходя из методологических основ исследования природы поведения предприятий, определим, что экономическое поведение организации в условиях рыночной неопределенности выступает как адаптивное хозяйствование, направленное на поиск, сохранение рентабельных направлений деятельности, завоевание и укрепление рыночной позиции на основе установления взаимосвязей и взаимодействий между организацией и ее стейкхолдерами, внутренней и внешней согласованности системы их интересов, обеспечивающее динамическое соответствие в системе «организация – среда» для выживания в долгосрочной перспективе.

Содержанием такого поведения выступает гибкая система взаимодействий стейкхолдеров как внутри организации, так и на ее входах и выходах, которая обеспечивает воспроизводство необходимых ресурсов, поддерживает и укрепляет устойчивое положение организации в среде. Устойчивость функционирования организации должна обеспечивать система управления изменениями. Таким образом, основными системообразующими факторами организационного поведения являются цель организации и характер



двух форм взаимодействия: «организация – личность» и «организация – среда». Первичной из двух форм является «организация – личность».

Характер взаимодействия работников и организации определяет организационная культура. Она обеспечивает единство, общность работников, их приверженность организации, вовлеченность в работу и достижение ее целей, а также стабильность организации в изменяющихся условиях хозяйствования. В связи с этим в новых моделях организационного поведения роль системообразующего фактора все больше играет организационная культура как сформировавшаяся на протяжении всего периода существования организации совокупность ценностей, традиций, норм, образцов поведения, правил адаптации организации к внешней среде и формирования ее внутренних отношений. Сильная, сознательно сформированная организационная культура должна обеспечить достижение организационных целей наиболее эффективным и социально приемлемым способом.

Обсуждение результатов

Цель как системообразующий фактор поведения организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, институтов, связанных с ее деятельностью. В самых общих чертах цель организации, функционирующей в рыночной среде, состоит в обеспечении устойчивого хозяйствования и выживания в долгосрочной перспективе, которое возможно только на основе перманентных изменений, развития. В свою очередь, данная цель может быть

представлена как система целей, имеющих более конкретные характеристики:

- создание, поддержание и изменение ключевых компетенций потенциала организации, обеспечение их соответствия окружающей среде;
- удовлетворение потребностей, которые принимают форму пожеланий, предложений или требований, внешних и внутренних стейкхолдеров;

- реализация ожиданий организации удовлетворения своих потребностей внешними и внутренними стейкхолдерами. При этом степень близости внешних и внутренних ожиданий в значительной степени определяет конкурентоспособность, развитие, эффективность и выживание организации в долгосрочной перспективе.

Достижение целей организации обеспечивает взаимодействие «организация – личность», которое в новых моделях организационного поведения предполагает не только и не столько реализацию физических способностей работников, сколько реализацию их личностных качеств, интеллектуальных, творческих способностей и душевных сил. При этом под термином «взаимодействие» понимаются согласованные действия менеджмента и персонала организации на основе предоставления ресурсов, необходимых для удовлетворения потребностей каждой из взаимодействующих сторон. Эффективность взаимодействия зависит от степени удовлетворения важных (доминирующих) потребностей каждой из сторон и ресурсов второй стороны, которые привлекаются для удовлетворения этих потребностей (рис. 1).

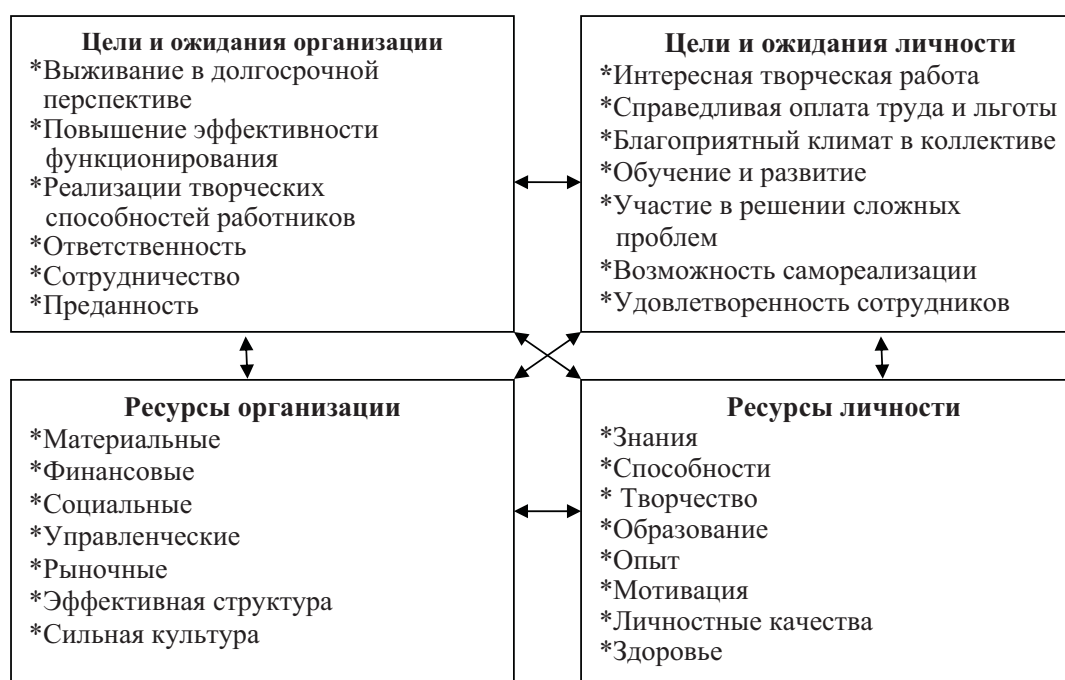


Рис. 1. Новая модель взаимодействия «организация – личность»



Основой взаимодействия «организация – личность» является система взаимных ожиданий. Эта система предъявляет к каждой из сторон требования учета целей и потребностей друг друга, что делает поиск и принятие эффективных управленческих решений достаточно сложным. Именно система взаимных ожиданий в совокупности с системой интересов и целей служат базой для формирования поведения экономических субъектов. Выживание организации в долгосрочной перспективе в изменяющейся среде возможно только при повышении удовлетворенности ее сотрудников, которые стремятся к реализации своего потенциала, в том числе творческих способностей. Организация, используя свои ресурсы, заинтересована в создании условий для реализации творчества, инициативы, ответственности со стороны работников.

Взаимодействие «организация – личность», его характер возникает не само по себе, его построение определяется самой организацией, моделью ее поведения, которое определяется корпоративной культурой, миссией, стратегией, структурой, управленческой этикой, коммуникациями, мотивацией. В теории организационного поведения выделяют четыре базовые модели организационного поведения: авторитарная, опекающая, поддерживающая и коллегиальная [1, с. 42–49]. В настоящее время формируется новая модель организационного поведения.

Авторитарная модель основана на власти менеджера, который опирается на формальные полномочия, централизованную структуру, обеспечивающие ему право отдавать приказы подчиненным. Модель обуславливает жесткий контроль руководителя над трудовым процессом. Работники ориентированы на подчинение, в связи с чем возникает психологическая зависимость от начальника, власть которого почти абсолютна. Уровень заработной платы находится на низком или высоком уровне при достижении «социального компромисса» между менеджментом и персоналом, личная вовлеченность в процесс труда минимальна, в подчиненных ценятся трудолюбие, исполнительность, дисциплина. Взаимодействие «организация – личность» основано на неравноправии, зависимости, несвободе, подчинении, пассивности сотрудников, которые не полностью реализуют свой потенциал, в основном – только физические способности.

Опекающая модель опирается на патерналистскую политику, обеспечивающую повышение степени защищенности работников программами социального обеспечения. Фирмы выработали уникальные методы стабилизации рабочей силы и сохранения рабочих мест. Модель предполагает использование экономических поощрений и льгот, часто не зависящих от результата деятельности. В качестве основного

мотивирующего фактора выступает потребность сотрудников в безопасности, что приводит к усилению зависимости работника от организации. В условиях высокой изменчивости условий рынков труда защищенность по-прежнему является наивысшим приоритетом для миллионов рабочих. В результате работники чувствуют себя удовлетворенными сложившейся ситуацией. Однако это чувство не является достаточно сильным стимулом к росту производительности труда и развитию способностей. Взаимодействие «организация – личность» представляет собой пассивное сотрудничество, не способное обеспечить полное использование человеческих ресурсов.

Поддерживающая модель опирается не на деньги или власть, а на лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. Модель предполагает, с одной стороны, подчиненность работника стратегическим целям компании, а с другой – предпринимательство на рабочем месте, самоуправление, что подразумевает высокую степень зрелости сотрудников, в том числе высокий уровень ответственности. Работники ориентированы на выполнение конкретных заданий и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. Возрастает мотивация работников к труду, поскольку удовлетворяются потребности в статусе и признании. Модель особенно эффективна в странах с высоким уровнем жизни. Взаимодействие «организация – личность» предполагает поддержку усилий работников, направленных на выполнение рабочих заданий и достижение целей организации, взаимное доверие, участие в управлении, ориентацию на удовлетворение потребностей более высокого уровня.

Коллегиальная модель основана на партнерстве, работе в команде, ответственности за выполнение рабочего задания, самодисциплине. Люди вовлекаются в процесс разработки решений, используется их ментальный, творческий потенциал. Взаимодействие «организация – личность» предполагает сотрудничество персонала и менеджмента для достижения общей цели, командную работу, выполнение рабочего задания на самом высоком уровне, ориентацию на удовлетворение потребности в самореализации.

Нет оснований считать, что какая-то модель является наилучшей. Эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации. Новая модель организационного поведения строится на достижениях предыдущих моделей и может содержать их лучшие характеристики, например, развитую систему льгот и привилегий, которая удовлетворяет так необходимую работникам потребность в безопасности или ориентацию на удовлетворение потребности в самореализации.



Новая модель поведения основана на знаниях, творчестве, развитии организации через развитие личности. Развитие работников осуществляется в направлении осознания и формирования ключевых компетенций организации. Модель предполагает непрерывное самообучение организации и рост ее интеллектуального капитала, одним из компонентов которого является человеческий капитал. В такой организации каждый работник занимается выявлением и решением проблем, обеспечивая организации возможность непрерывных изменений и усовершенствований, что способствует ее росту, обучению и достижению целей. Каждый поощряется за попытку выхода за пределы своих текущих знаний. Взаимодействие «организация – личность» основывается на взаимной заинтересованности в развитии друг друга, наделении властью сотрудников для принятия самостоятельных решений и эффективного выполнения задач, открытости информации для них, сильной эгалитарной корпоративной культуре как факторах успешности и работников, и организации.

России в основном свойственны две модели: авторитарная и опекающая, которые ей достались от административно-командной экономической системы. Представляется, что в современной экономической системе необходимо расширить использование поддерживающей и коллегиальной моделей. Можно построить смешанную модель, когда в компании изолированно сосуществуют две и более моделей: в управленческой команде топ-менеджеров, в подразделении стратегического управления, в проектной группе – *новая модель*, в которой сотрудники обладают большим творческим потенциалом, способны предложить новую идею, новый продукт, технологию, а организация создает все необходимые условия для творчества; в бухгалтерии – *авторитарная модель*; в подразделении по продукту диверсифицированной компании – *поддерживающая* с делегированием полномочий среднему и нижнему звеньям управления и высокой степенью свободы решения проблем, возникающих на рабочих местах.

Менеджер должен следить за тем, чтобы работник и организация продолжали получать то, что они ожидали получить друг от друга. Выполнение этого условия является базой формирования системы взаимного доверия во взаимодействии «организация – личность».

В динамичной внешней среде эффективными, то есть удовлетворяющими потребности стейкхолдеров, могут быть организации, применяющие новые модели поведения, которые изменили характер взаимодействия «организация – личность» (рис. 2). В таких моделях сформирована организационная культура доверия, заботы каждого о каждом, в которой ошибки

сотрудников воспринимаются как элемент обучения и каждый имеет возможность развивать свой потенциал. Целью сознательно сформированной организационной культуры доверия является реализация стратегии развития организации посредством создания эффективного мотивационного механизма, способного обеспечить развитие, преданность, творчество персонала и эффективность функционирования и развития организации.

Влияние организационной культуры на деятельность персонала осуществляется в направлениях, задаваемых ее функциями. Известный теоретик организационных процессов Э. Шейн рассматривает две основные функции культуры, реализация которых способствует правильному ее формированию [2]:

1) функция адаптации, которая заключается в том, что в культуре отбираются и закрепляются релевантные ценности и базовые положения – те, что способны противостоять влиянию внешней среды (миссия и стратегия, цели, средства, измерение, корректировка);

2) функция интеграции, которая заключается в том, что в культуре организации развивается и поддерживается комплекс взаимодействий между сотрудниками, создающий условия для решения проблем и совместного выполнения работы (формирование общего языка, определение границ организации и критериев для включения и исключения, распределение власти и статусов, развитие норм и близких связей, дружбы и любви, определение поощрений и наказаний, объяснение необъяснимого – идеология и религия).

Новая модель организационного поведения действует следующим образом: руководство и персонал, изучив внешнюю и внутреннюю среду организации, совместно, на основе партнерства и сотрудничества, создания условий для развития и реализации творческого потенциала и выявления и решения проблем разрабатывают стратегию организации, выполняют свои текущие производственные и управленческие функции для осуществления этой стратегии, позволяющей получить определенный результат, адаптироваться в постоянно меняющемся окружении, достичь поставленных целей и обеспечить выживание в долгосрочной перспективе. Важным результатом для развития и выживания организации являются: положение на рынке, инновационная активность, производительность, развитие человеческих ресурсов, высокие финансовые результаты и главный конечный результат – удовлетворенность потребителя.

Наиболее успешные фирмы переходят к управлению людьми посредством ценностей (V-business). Менеджмент при переходе на (V-business) получает ряд преимуществ [3, с. 142–143]:



Рис. 2. Место организационной культуры доверия в новой модели организационного поведения

– повышается эффективность организационной деятельности, растет производительность труда, более рационально используются время и другие ресурсы;

– повышается удовлетворенность сотрудников условиями и результатами труда, а клиентов – результативностью и качеством работы;

– улучшается управляемость на макроуровне, организация управляется как единый организм посредством правил и норм, поддерживающих ценности;

– устанавливается оптимальный уровень сплоченности коллектива и доверия между менеджментом и персоналом, у сотрудников появляются ясные представления относительно основных критериев оценки своей деятельности;

– формируются ясные организационные принципы, помогающие менеджменту объединить персонал в период проведения организационных изменений в трудные периоды существования организации;

– появляется возможность сохранять имеющихся и привлекать новых сотрудников с высо-

ким уровнем профессионализма, разделяющих организационные ценности.

Ценностями новой модели организации, функционирующей в динамичной среде, являются:

- эгалитаризм и уважение к личности;
- высокая производительность труда;
- все более полное удовлетворение потребностей основных заинтересованных групп;
- командное творчество;
- благоприятный климат в коллективе;
- новаторство на каждом рабочем месте;
- рост ответственности;
- взаимное доверие;
- саморазвитие.

Подводя итог, отметим, что взаимодействие «организация – личность» в новых моделях организационного поведения строится на идеях и ценностях партнерства, эгалитаризма, командной работы, творчества, лидерства, вовлечения, развития организации через развитие личности, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, саморазвития, самореализации, высокого качества трудовой жизни и др.



Список литературы

1. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб. : Питер, 2000. 447 с.
2. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. СПб. : Питер, 2011. 336 с.
3. Организационная культура : учебник / под ред. Н. И. Шаталовой. М. : Экзамен, 2006. 652 с.

Change of Interaction «Organization – the Person» in the New Model Organizational Behavior

L. I. Dorofeeva

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Management and Marketing,
Saratov State University,
83, Astrakhanskaya str., Saratov, 410012 Russia
E-mail: dorofeyevali@yandex.ru

Introduction. The changes in the external and internal environment of the organization, the emergence of new organizations, new management paradigms and knowledge of human behavior necessitates the development and practical implementation of new models of organizational behavior. In a dynamic external environment can be effective organizations applying new behaviors that have changed the nature of the interaction «organization – the person» and «organization – the environment». **Theoretical analysis.** On the basis of summarizing the existing theoretical studies on the economic behavior of the organization in the article defined the behavior of the organization in an uncertain market environment, revealed its contents, system factors, as is the new models of organizational behavior is the organizational culture. **Discussion of results.** Result of the conducted research is identification the characteristics of the interaction of «organization – the person» in the new models of organizational behavior, which involves not only and not so much the implementation of the physical abilities of workers, as the realization of their personal qualities, intelligence, creativity and mental strength. In the new models of behavior is formed organizational culture, people-oriented, the basic values which are egalitarianism and respect for the individual, mutual trust, team work, organization development through personal development that enables an organization to survive in the long term.

Key words: behavior of the organization, system factors of organizational behavior, interaction of «organization – the person», model of organizational behavior, organizational culture.

References

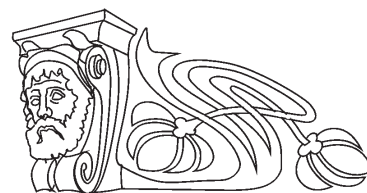
1. Newstrom J. W., Davis K. *Organizacionnoe povedenie*. [Organizational Behavior]. St. Petersburg, Piter Publ., 2000. 447 p.
2. Schein E. *Organizacionnaja kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. 3rd ed. St. Petersburg, Piter Publ., 2011. 336 p.
3. *Organizacionnaja kul'tura: uchebnik*. Pod red. N. I. Shatalovoj [Organizational culture: studies. Ed. by N. I. Shatalova]. Moscow, Examination Publ., 2000. 652 p.

УДК 65.011.74

ОТ РУКОВОДСТВА К «РУКОВОЖДЕНИЮ»: ПРИЗНАКИ НЕЭФФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА

М. В. Бгашев

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга,
Саратовский государственный университет
E-mail: and17rogen@pochta.ru



Введение. В практическом плане проблема эффективного руководства стоит очень остро, но еще острее она ощущается, когда менеджер неэффективно осуществляет свою деятельность, показывая высокие результаты при максимуме затрат. В статье предлагается использовать функциональный подход к определению признаков неэффективного менеджера. **Теоретический анализ.** В российской системе управления результативность противопоставляется эффективности и зачастую ею и подменяется, что обусловлено национальным менталитетом и приводит к нерациональному использованию ресурсов ради результата. **Методика исследования.** Для выявления признаков неэффективного менеджера автор предлагает про-

анализировать основные, вспомогательные и специфические функции руководителя и степень их выполнения. **Обсуждение результатов.** Результатом предложенного функционального подхода к установлению признаков неэффективного менеджера становится выявление стиля управления менеджера, который является неэффективным, имеющим мало общего с синтезом науки и искусства управления.

Ключевые слова: эффективность и результативность, система управления в России, признаки неэффективного менеджера, неэффективное поведение менеджера, основные, вспомогательные и специфические функции менеджера, неэффективный стиль управления.