МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВПО «Пензенская ГСХА»

Ю.Ю. Рассыпнова

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В АПК

Пенза 2013

Юна Рассыпнова

Управление организационным поведением в АПК

«БИБКОМ»

2013

УДК 338.436.33+658(075)
ББК 65(9)32-4+65(я7)

Рассыпнова Ю. Ю.

Управление организационным поведением в АПК /
Ю. Ю. Рассыпнова — «БИБКОМ», 2013

В учебном пособии рассматриваются вопросы, связанные с поведенческими аспектами управления, которые входят как составной элемент в учебный комплекс «Теория менеджмента». В работе изложены вопросы управления поведением личности и групп в организациях, особое внимание уделено вопросам руководства и лидерства, особенностям управления мотивацией и конфликтами. Основной акцент при этом сделан на организации АПК. Теоретические положения сопровождаются примерами производственных ситуаций из практики организаций АПК, каждая глава завершается контрольными вопросами.

УДК 338.436.33+658(075)
ББК 65(9)32-4+65(я7)

© Рассыпнова Ю. Ю., 2013
© БИБКОМ, 2013

Содержание

ВВЕДЕНИЕ 5
1 ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В АПК 6
1.1 Определение организационного поведения 7
1.2 Поведение человека в организации 10
1.3 Человеческие ресурсы в системе управления предприятием АПК 15
2 ЛИЧНОСТЬ РАБОТНИКА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В АПК 18
2.1 Общая характеристика структуры личности 19
2.2 Индивидуальное поведение 26
Конец ознакомительного фрагмента. 31

Ю. Ю. Рассыпнова
Управление организационным поведением в АПК

ВВЕДЕНИЕ

Современным менеджерам, работающим на предприятиях АПК, необходимы знания о людях, их поведении на рабочем месте и, главное, о причинах этого поведения. Именно в общении с людьми и состоит большая часть их работы. Это можно объяснить тем, что менеджмент, призванный обеспечить достижения целей организации (конкурентоспособность, развитие) путем управления всеми видами ресурсов, основное внимание уделяет «человеческим ресурсам».

Управление организационным поведением — это вид управленческой деятельности, использующий различные методы и приемы управления, направленные на личность, группу и организацию в целом. Управление организационным поведением в АПК имеет специфические особенности. В учебном пособии проблемы и достижения управления организационным поведением изложены с учетом этих особенностей.

Объектом управления организационным поведением является самый главный ресурс современной организации — люди, а предметом управления организационным поведением является поведение человека на рабочем месте. Управляя организационным поведением, надо иметь в виду, что в одной и той же среде люди ведут себя по-разному, поэтому важнейшей функцией управления организационным поведением является предвидение поведения человека в процессе принятия решений и объяснение процессов, обусловливающих это поведение.

По существу, управление организационным поведением является приложением психологии к решению проблем менеджмента. Важно отметить пограничное положение управления организационным поведением — на стыке психологии, социологии и менеджмента — и его прикладной характер. Понимание людей и управление людьми и составляет суть управления организационным поведением.

Управление организационным поведением занимается изучением и использованием человеческого фактора в организации и в менеджменте. Эти знания позволят линейному и функциональному менеджеру и руководителю глубже понять причины и факторы поведения людей в организации АПК и на этой основе повысить эффективность управления ведущим фактором производства — персоналом — и обеспечения конкурентоспособности и выживаемости организации.

Учебное пособие состоит из шести глав. В заключении дан подробный список литературы, рекомендуемый для более детальной проработки затронутых в учебном пособии вопросов, а также глоссарий, содержащий все основные определения терминов, используемых в учебном пособии.

Задача данного учебного пособия — предоставить современным и будущим менеджерам АПК набор знаний, который бы способствовал наиболее полному раскрытию потенциала коллектива, задействовал скрытые возможности людей и групп. Фундаментальные и прикладные знания, практические рекомендации будут полезны для студентов, изучающих менеджмент, организационное поведение, управление персоналом.

1 ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ В АПК

Менеджеру необходимо знать как можно больше о поведении людей, исследовать возможности улучшения межличностных отношений и научиться управлять взаимоотношениями с персоналом. Знание основ организационного поведения поможет значительно увеличить эффективность управленческой деятельности в любых организациях, в том числе и на предприятиях АПК.

Организация — сложная система, и если человек стремится к тому, чтобы быть эффективным менеджером, он должен разобраться в устройстве действующих в ней механизмов. Обратившись к научным инструментам менеджмента, социальной психологии, психологии и другим дисциплинам, мы имеем возможность исследовать поведение человека в организации и понять, как управлять им.

1.1 Определение организационного поведения

Организационное поведение может быть определено как область знания, нацеленная на предсказание поведения людей в организациях, а также управление ими. Функция управления поведением является одной из практических функций организации наравне с маркетингом, финансовым менеджментом и др. Все менеджеры, независимо от технических функций, являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку они имеют дело с человеческим поведением в организации.

Организационное поведение представляет бихевиористский подход к менеджменту. Кроме бихевиористского подхода к менеджменту, можно выделить процессный, количественный, системный, ситуационный и другие подходы. Значительный вклад в теоретическую и исследовательскую базы организационного поведения внесли прикладная и промышленная психология.

В основе организационного поведения лежит личность. Организационное поведение таким образом можно охарактеризовать как поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы. Эти процессы имеют свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой — реализуются в поведении непосредственных участников, работников разных управленческих уровней. В соответствии с этим можно выделить три уровня проблем поведения: личностные, групповые и общеорганизационные.

Понимание человеческого поведения в организации — это важнейшая цель организационного поведения как научной дисциплины. При изучении организационного поведения важными являются две задачи. Во-первых, систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях. Во-вторых, объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях. Каждый менеджер желал бы знать причины, лежащие в основе поведения сотрудников. Предсказание поведения работника — это еще одна задача организационного поведения. Менеджеры не отказались бы иметь возможность точно знать, кто из сотрудников сегодня будет работать увлеченно и продуктивно, а кто будет весь день «глядеть в окно».

Чтобы объяснить проявления организационного поведения в тех или иных поступках работников, важно понять, какие силы на это влияют. Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил, которые можно классифицировать по четырем направлениям: люди, организационные структуры, технологии и окружающая среда, в которой действует данная организация [4, с. 23].

Люди. Сотрудники организации образуют ее внутреннюю социальную систему, включающую индивидов и группы. Люди — это центральный фактор в любой модели управления. Существует три основных аспекта человеческой переменной, влияющих на организационное поведение: поведение отдельных людей; поведение людей в группах; поведение руководителя, менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп.

Сотрудники (индивиды) — это живые, думающие, чувствующие люди, деятельность которых представляет собой сложное сочетание индивидуальных характеристик личности (способностей, одаренности, потребностей, восприятия, ценностей и др.) и внешней среды.

Сотрудники образуют группы. Группы могут быть большие и малые, формальные и неформальные. Одна из основных характеристик групп — их высокая динамика (формирование, развитие и распад).

Среда, которую создает руководство, имеет большое значение и влияние на поведение работника. Следовательно, руководители должны создавать условия, способствующие

достижению поставленных перед организацией целей. Менеджеры должны не только осознавать неизбежность различных образцов поведения сотрудников, но и быть готовым адаптироваться к ним.

Организационные структуры. Организационная структура определяет формальные отношения между людьми и позволяет использовать их для достижения целей компании. Осуществление различных видов деятельности предполагает, что в организации трудятся представители разных профессий, занимающие различные должности: менеджеры и рабочие, бухгалтеры и уборщицы. Эффективная координация их усилий предполагает разработку некоей структурной схемы. Отношения индивидов внутри этой структуры создают сложные схемы сотрудничества: согласования, принятия и реализации решений.

В недалеком прошлом преобладала тенденция упрощения многих организационных структур в основном за счет сокращения должностей менеджеров среднего звена, вызванная необходимостью снижения издержек при сохранении конкурентоспособности компании. Сейчас набирает силу процесс укрупнения организаций (преимущественно в форме слияний и поглощений). Отдельные организации проводят эксперименты по найму временных (так называемых ситуационных) сотрудников для выполнения конкретных задач. Наконец, многие фирмы переходят от традиционной структуры организации к структуре, ориентированной на командную работу.

На предприятиях АПК организационная структура строится в основном по территориально-производственному принципу, что обусловлено спецификой производства, его территориальной рассредоточенностью. Это определяет в свою очередь специфику организационного поведения на таких предприятиях.

В ходе реформы произошли реорганизация колхозов и совхозов, перераспределение земель, их приватизация, социальные и структурные преобразования. В результате на базе колхозов и совхозов были созданы различные хозяйственные формирования. Получило развитие фермерство. Это привело к изменению отношений между людьми, работающих в этих структурах.

Технологии. Технологическое обеспечение представляет собой материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые отношения.

Работа на конвейере существенно отличается от труда в исследовательской лаборатории, обязанности преподавателя университета — от должностных обязанностей медсестры. Существенное влияние на трудовые отношения оказывают особенности технологии производства и в сельском хозяйстве.

Техника позволяет сделать больше и работать лучше. В то же время это накладывает и ограничения (по уровню квалификации сотрудников), т. е. ее применение сопряжено как с выгодами, так и с издержками. Повышение роли робототехники и компьютеризация производства, перераспределение рабочей силы из сферы производства в сферу услуг, повсеместное внедрение компьютеров и разработка ориентированного на пользователя программного обеспечения, быстрое развитие возможностей сети Интернет — эти факторы оказывают все возрастающее давление на организационное поведение, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной систем.

Окружающая (внешняя) среда. Каждая организация существует не сама по себе, а является частью большой системы, содержащей множество элементов: государство, семью и другие институты. Например, существуют большие различия между городом и деревней, традиции и обычаи сельского и городского жителя отличаются друг от друга.

Все новые требования, предъявляемые к современным организациям, порождают многочисленные изменения в окружающей среде — граждане значительно чаще требуют от менеджмента проведения социально ответственной политики; новые товары быстро «пере-

секают» границы отдельного города или государства и распространяются по всему земному шару; ослабевает прямое влияние профессиональных союзов; растет уровень образования.

Все эти и многие другие факторы влияют друг на друга самым непредсказуемым образом, обуславливая высокую изменчивость среды.

Ни одна из организаций не имеет возможности избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение индивидов, и на условия труда, порождающей острейшую конкуренцию за доступ к ресурсам и энергии. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных факторов внешней среды.

Конечная цель изучения организационного поведения — овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

1.2 Поведение человека в организации

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. *Поведение человека* — совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т. е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества. Можно выделить четыре типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения («приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

Третий тип поведения («оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено, как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек [8, с. 15-16].

Поведение имеет свои особенности: причинность, целенаправленность, мотивированность. Поведение имеет причины, т. е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления. Поведение целенаправлено – любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия. Поведение мотивировано — в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы — возможно измерить отдельные составля-

ющие поведения, например, насколько быстро мы говорим, выполняем определенного вида работу.

С появлением Интернета возникло и такое новое понятие, как виртуальное поведение. Этот тип поведения соединяет в себе признаки естественного и театрального поведения. В театральном поведении создается основа иллюзии естественного поведения. Возможность театрального поведения используется для достижения естественного поведения через создание иллюзии. Таким образом, *виртуальное поведение* — проекция из виртуальной реальности на реальность, что определяет его двойственную природу. Внутренний слой виртуального поведения — естественное поведение, которое скрыто, а внешний слой — театральное поведение, которое в качестве такового также скрыто, являясь иллюзией естественного поведения, необходимой для достижения цели скрытого естественного поведения. Иными словами, виртуальное поведение — поведение в виртуальной реальности.

Виртуальное поведение расположено на пересечении естественного и театрального поведения и существует благодаря возможности ошибки принять театральное поведение за естественное. В виртуальном поведении и естественном поведении есть внешняя цель, соединяющая поведение с реальностью, что отличает их от театрального поведения.

Виртуальное поведение является особым видом коммуникации и всегда рассчитано на зрителя. Именно этому зрителю (контрагенту) и предназначена иллюзия. Контрагент может быть как отдельной личностью, так и различного вида сообществом. Встреча контрагентов между собой реализуется при помощи каналов трансляции виртуального поведения.

Особенности виртуального поведения:

- иллюзия естественного поведения для достижения реальной цели;
- виртуальное поведение существует в зазоре между подлинным и неподлинным;
- закон виртуального поведения — закон иллюзий;
- виртуальное поведение — способ управления реальным поведением;
- природа виртуального поведения имеет двойственный характер.

Еще более сложным выступает понятие «виртуальное поведение в виртуальной организации»: происходит объединение особенностей поведения с ограничениями, которые налагает такая организация на поведение личности, группы.

В организации складываются устойчивые формы поведения, от которых в очень значительной мере и зависит вся ее деятельность, удачи либо, напротив, неудачи. Существуют различные модели организационного поведения. Термином «модель организационного поведения» обозначают состояние внутренней среды компании — все то, что не касается капиталов и технологий. Структура, отношения, коммуникация, власть, мотивация, стратегия, миссия — все эти термины относятся к моделям организационного поведения.

Авторитарная модель. Авторитарная, основывающаяся на власти, модель организационного поведения ориентирована на полномочия, дающие руководителю любого уровня (хотя бы теоретически) возможность заставить работника выполнять свои распоряжения, подчас даже подвергая его штрафным санкциям. Данная модель доминировала в эпоху промышленной революции.

В условиях автократии менеджеры ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным. Предполагается, что работников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства. Данный подход обусловливает жесткий контроль менеджмента над трудовым процессом.

В свою очередь, работники ориентированы на подчинение, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника. В целом уровень личной вовлеченности в процесс труда минимальный. Сотрудники, за редким исключением, делают не больше того, чем от них требуют. Уровень зарплаты в организации находится на низком уровне.

Принципиально слабая сторона этой модели — большие человеческие издержки. В этой модели игнорируются уровень вовлеченности сотрудников в процесс труда, их инициатива, использование внутренних стимулов работников. Не в полной мере используется человеческий потенциал.

Авторитарная модель оценивалась, как приемлемая при отсутствии альтернативных подходов, а в определенных условиях, например, когда организация находится в кризисе, может быть единственно возможной и эффективной, адекватной сложившемуся положению.

Модель опеки. Данная модель опирается на экономические ресурсы организации, и руководство (как процесс) ориентировано на их распределение. Под ресурсами понимаются не только финансы, но и время, нагрузка, удобное расписание, доступ к информации, отношения и пр. Успех модели опеки зависит от экономических ресурсов.

Работники ориентированы на безопасность и льготы (получение ресурсов, упомянутых выше), но при этом они находятся в сильной зависимости от организации. В общем-то, они удовлетворены уровнем заботы о них, но удовлетворенные работники далеко не всегда являются самыми продуктивными. Уровень их трудовых усилий находится на грани потенциальных возможностей, и можно рассчитывать лишь на пассивное сотрудничество. У сотрудников отсутствует мотивация к развитию способностей до более высокого уровня.

Усилия руководства организации направлены на обеспечение необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот средств. Поскольку физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности.

Основным достоинством модели является то, что она дает работникам чувство безопасности и удовлетворенности. Недостатком данной модели является то, что она не способствует полному использованию человеческих ресурсов, так как не позволяет опереться на систему внутренних стимулов подчиненных. Такая модель реализации власти, как и любая другая, имеет свои ограничения, но эффективна в условиях недостаточности ресурсов.

Опека приводит к усилению зависимости работника от организации, сотрудникам компании постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах и в результате такого рода психологической обработки они чувствуют себя вполне довольными жизнью. Однако чувство удовлетворения отнюдь не является сильным стимулом, оно вызывает пассивное сотрудничество, поэтому эффективность модели опеки лишь ненамного превосходит показатели производительности, достигаемые при авторитарном подходе.

Поддерживающая модель. Эта модель базируется на «принципе поддерживающих взаимоотношений» Ренсиса Лайкерта. Данная модель опирается на руководство (в том смысле, что под ним понимается приведение других к успеху), которое (как процесс) ориентировано на поддерживающие взаимоотношения. Для нее характерен климат индивидуального роста, она особенно эффективна при относительно «приличном» уровне жизни, однако переход к ней требует серьезной ломки взглядов руководителя.

До уровня среднего менеджмента в компаниях с поддерживающей моделью управление все равно командное, но «полевые работники» находятся на самоуправлении, т. е. в области тактики люди предоставлены сами себе. Американский коммивояжер — классический образ работника в рамках поддерживающей модели. Фактически сотрудникам отдаются в управление рабочие места, из которых они должны выжать все на благо себе и организации. Эта модель может быть невероятно эффективной, если степень зрелости сотрудников организации очень высока.

Поддерживающая модель предполагает, с одной стороны, абсолютную (и притом осознанную) подчиненность человека стратегическим целям компании, а с другой — предпринимательство на рабочем месте. Работники ориентированы на выполнение конкретных заданий (а не на получение льгот и привилегий) и имеют возможность участвовать в управлении

и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании и возникает опора на внутренние стимулы.

Заметим, что поддерживающая модель начинает хорошо работать при условии наличия минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и пр.). В России к ней пока еще не готовы, как минимум по причине патологической жадности топ-менеджмента, нежелания оплачивать значимым людям те прорывы и перевороты, которые они совершают на рынке.

Для построения американской модели в России есть еще одно существенное препятствие — трудность создания эффективной обратной связи. Каждый человек может ошибаться, а при большом объеме полномочий его ошибки могут дорого обойтись компании. Никому не хочется нести ответственность за свои ошибки. И все это связано с низким уровнем развития сотрудников.

Коллегиальная модель. Она по своей сути представляет собой авторитаризм со свойственной ему командной формой управления. Участвуют в выработке решения многие, принимает его один. Авторитарная и коллегиальная модели очень схожи и следуют естественному принципу иерархии, который вечно существует в мире. Наверху иерархической пирамиды находится один, самый мощный человек, осуществляющий общее управление и командующий движением компании вперед.

Коллегиальная модель приводит к трансформации людей. В рамках этой модели люди используются как ментальный потенциал, как база данных. При этом они не принимают участия в управлении, хотя ловясь на красивые фразы «участие в управлении», «участие в принятии решений» и прочую болтовню, бесплатно выполняют большую дополнительную работу.

Компании и коллективы, где долго существовала коллегиальная модель, как правило, психологически раздавлены. В таких компаниях практически невозможно ввести антикризисное управление с опорой на внутренние ресурсы. Выходить из кризиса не с кем — у людей моральная установка на то, что лучше уже не будет, все равно, «что воля, что неволя». Это наблюдается в государственных унитарных предприятиях, которые застряли между авторитарной и развивающей моделью.

Коллегиальная модель родилась в 50-е годы, когда в компании пришел технический прогресс. Привлечение к творчеству оказалось разгрузкой и развитием, уберегающим от деградации на конвейере. Темпы роста производства были таковы, что никаких трудностей эта система не вызывала. Сегодня мы живем в другом мире, сегодня совсем другие темпы жизни. Для того чтобы самому справиться с хаосом и темпами этого мира, не хватает ни физических, ни душевных сил. В такой ситуации чувство самосохранения требует либо ухода, либо халтуры.

Таким образом, коллегиальной модели следует избегать. Задачу развития компании в организационном плане нужно решать, переходя с авторитарной модели тотчас к поддерживающей, а затем к развивающей, если того требует бизнес.

Развивающая модель. Главная особенность развивающей модели – творчество, созидательный процесс. Компании развивающего типа решают вопрос создания новых продуктов и захвата новых рынков. Цель этой модели — развитие бизнеса через развитие личности. Изначально в этой формуле заложен парадокс. В материальную, меркантильную и циничную систему бизнеса вторгаются духовные понятия. Система может стать неуправляемой. Меркантильная система станет неэффективной, а духовность будет ложной, ханжеской.

Помимо главного парадокса, который заложен в основной формуле, развивающая модель несет в себе еще целый ряд противоречий. Развитие бизнеса и человека не синхронно. Развитие бизнеса должно подчиняться законам цикла. Творец может двигаться только вперед.

Для создания систем развивающего типа необходим человек, которого многое из земного уже не интересует, который может ставить перед собой задачи высшего класса. Например, восстановление страны, меценатство и т. д.

Окончание развития для бизнеса и человека разное. Для бизнеса итогом развития является вечно доходная система, которая успешно работает. Человек развивается постоянно. Он может понять, что существуют более совершенные виды деятельности. Например, искусство, философия или просто созерцание, просто жизнь. Таким образом, в компании развивающего типа постоянно существует опасность ухода ключевых сотрудников. Бороться с этим можно лишь одним способом — заложить механизм создания новых творцов. Именно создания, потому что найти такого сотрудника на рынке нельзя. Его можно только вырастить.

Компенсация за труд — еще одна проблема развивающих систем. Даже в развитых странах не всегда существуют нормальные гармоничные системы мотивации и вознаграждения людей творческого типа. Это одна из трудноразрешимых проблем общества. В развивающей модели жадность менеджмента недопустима. Ни о каких окладах, ни о каких мелких долях процента речи здесь быть не может — платить необходимо действительно большие деньги. Творец воспринимает созданное им как свое. Это соответствует законам психологического восприятия.

Руководитель компании развивающего типа обязательно сам должен быть творцом. Уровень его интеллекта должен соответствовать уровню интеллекта самых сильных сотрудников его компании. Иначе они не будут ему повиноваться, так как признают только власть эксперта, а других форм власти над ними просто не существует.

Базовая проблема творчества в бизнесе связана с тем, что в результате этого процесса создается нечто абсолютно новое. А с продвижением на рынок абсолютно нового всегда возникают проблемы. Огромные затраты при развитии новых рынков — причина того, что этот процесс в состоянии осилить только компании с огромными деньгами. Они могут позволить себе заниматься разработками, создавать принципиально новые вещи и выводить их на рынок, превращая в повседневность. Но возможности даже самых мощных финансовых систем не беспредельны.

В тех компаниях, где действует развивающая модель организационного поведения, а движущей силой является творчество, степень свободы очень низка, ниже, чем в других моделях. В авторитаризме человека связывает воля управляющего — с управляющим можно договориться. Поддерживающая модель вообще изначально содержит высокую степень свободы. В развивающей модели человека сильнейшим образом связывает сама деятельность. Здесь нельзя сказать, что у вас болит голова — вы подведете команду. Решения «помру, но сделаю» принимаются добровольно.

В России парадокс заключается в том, что при невозможности массово реализовать эффективную поддерживающую модель американского типа, развивающую модель здесь как раз построить можно.

При раннем советском строе существовали традиции поддержки творцов, понимание их значимости и возможностей. Теоретические основы этой модели были разработаны в 1962 году именно советскими учеными, а первыми на практике ее реализовали китайцы.

Мощность развивающей модели очень велика, но и цена вопроса — тоже. При этом надо осознавать, что развивающая модель уместна, если компания торгует инноватикой, если ее продуктом являются творческие решения. В обычной же компании, с низким уровнем инноваций, модель такого типа можно запускать, только если преследуются сверхцели.

Модель организационного поведения позволяет задать людям формат отношений. Каждая из существующих моделей требует от обитателей компании определенного, логически выверенного поведения. Поняв смысл организационных моделей, можно не только людей правильно подстроить под компанию, но и компанию — под людей.

1.3 Человеческие ресурсы в системе управления предприятием АПК

Предприятие АПК, как и любая производственная организация, деятельность которой тесно связана с элементами внешней среды, обладает свойствами и характеристиками открытой системы (рисунок 1). На вход этой системы подается необходимый ресурсный потенциал, который после ряда преобразований приводит к определенной степени достижения целей организации.

Несмотря на многообразие, производственные ресурсы принято подразделять на три основные группы: натуральные или природные (земля, полезные ископаемые, климат, лес, запасы воды, энергии и т. д.); материальные (оборудование, инструменты, здания, материалы, финансы и т. д.) и человеческие (умственный и физический труд). *Человеческие ресурсы* представляют собой совокупность различных качеств людей, определяющих их трудоспособность к производству материальных и духовных благ. Почти безграничное разнообразие и непредсказуемость людей делают их невероятно сложными для оценивания.

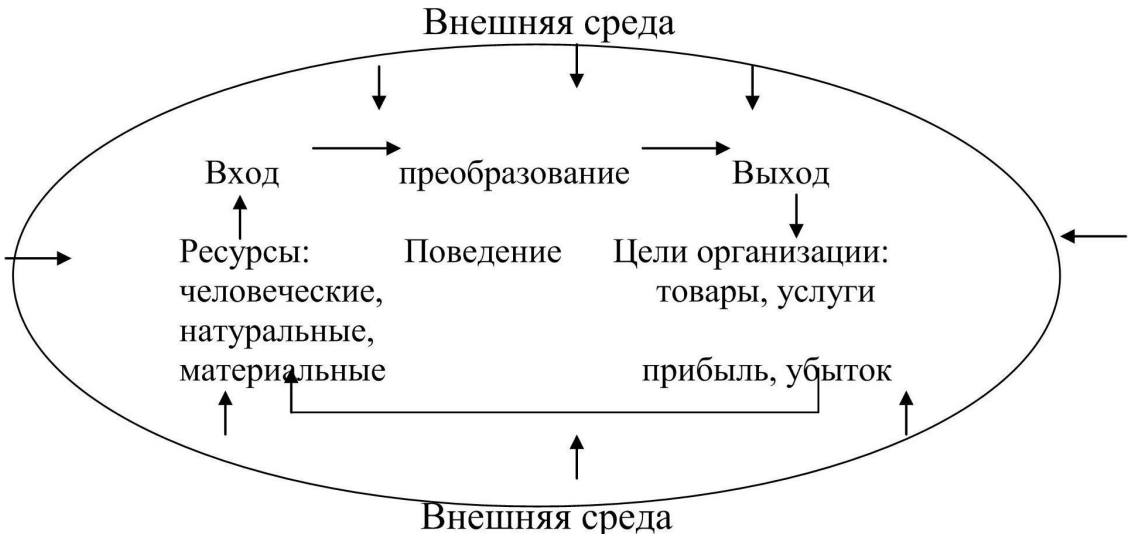

Рисунок 1 — Система управления предприятием

Ряд экономистов отдельно в качестве ресурса выделяют также предпринимательские способности человека — умение рационально использовать природные, материальные и человеческие ресурсы, находить и применять новые научные, технические, организационные, художественные, коммерческие идеи. Современная тенденция увеличения доли управленческих решений, принимаемых в условиях неопределенности и дефицита времени, приводит к выделению таких видов ресурсов, как информационный и временной.

Среди комплекса производственных ресурсов руководство стабильно преуспевающих мировых компаний наиболее ценными признают человеческие ресурсы. Человек является важнейшим ресурсом любой организации. Это связано с тем, что люди наделены интеллектом, а значит, их участие в деятельности становится эмоционально-осмысленным, а не механическим в отличие от использования всех других видов ресурсов. Люди выполняют ту или иную работу, осознанно ставя перед собой определенные цели. Предприятия, руководство которых нацелено на функционирование в долгосрочном периоде, признают, что инвестиции в персонал дают положительный эффект не сразу, но отдача от них будет значительно выше, чем от инвестиций в материальные ресурсы.

В настоящее время изменился характер конкурентной борьбы, в которой стали преобладать неценовые факторы конкурентоспособности (в т. ч. профессионализм, творческий потенциал персонала). Человеческие ресурсы выступают конкурентным богатством любого предприятия. Кроме того, способности работников к труду постоянно совершенствуются, что является долговременным источником повышения эффективности трудовой деятельности.

Только те предприятия, руководство которых осознает важность эффективного использования человеческих ресурсов, смогут преодолеть экономический кризис, стать более конкурентоспособными на рынке. Это касается всех предприятий, в том числе и предприятий АПК.

В человеческих ресурсах выделяют следующие основные аспекты изучения: индивидуально-психологический (уровень личности); социально-психологический (уровень коллектива);

социологический или социально-экономический (уровень общества и его подструктур).

Управлять человеческими ресурсами значительно сложнее, чем другими видами ресурсов. Это объясняется, прежде всего, тем, что по своим качественным характеристикам они существенно отличаются:

1. Человеческие ресурсы — это не только объект управления, но также и субъект трудовой деятельности, активно воздействующий на предмет труда. Выступая субъектом деятельности, человеческий ресурс превращается в фактор производства, т. е. его активную движущую силу. Таким образом, управление персоналом есть отношение субъект-субъектное, при котором объект управления становится также субъектом деятельности;

2. Наличие сознания, интеллектуальных способностей человека обеспечивает не механическое, а осмысленное трудовое поведение;

3. Человеческие ресурсы — продукт биологической и социальной среды. Они обладают характеристиками врожденного характера, которые не поддаются изменению и влиянию со стороны, и приобретенного характера, являющиеся результатом социальной жизни личности;

4. Моральный износ человеческих ресурсов можно замедлить, учитывая их способность к обучению, повышению квалификации, переподготовке и т. д. Кроме того, человеческие ресурсы способны к саморазвитию (самосовершенствованию);

5. Трудовой потенциал человеческих ресурсов можно активизировать, воздействуя на мотивационную сферу личности;

6. Человеческие ресурсы являются непосредственными участниками двустороннего трудового соглашения с администрацией предприятия, имея возможность влиять на его условия;

7. Несоблюдение условий трудового соглашения со стороны администрации, неудовлетворенность человеческих ресурсов работой в целом и отдельными ее компонентами может привести к их обращению в судебные инстанции, забастовочным акциям, высоким показателям текучести кадров и абсентеизма и т. д., что негативно влияет на производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия в целом;

8. Изменения в использовании человеческих ресурсов носят долгосрочный характер, а положительные результаты от инвестиций в человека проявляются не так быстро;

9. Работники, взаимодействуя между собой и образуя формальные и неформальные группы, могут оказывать влияние друг на друга через выработку социальных норм и ценностей, определяя характер групповых трудовых отношений;

10. Человеческие ресурсы предприятия имеют сложную структуру с подразделением на три уровня: целостноорганизационный, групповой и индивидуальный. Управление чело-

веческими ресурсами сводится к активизации трудового поведения основных структурных элементов (трудового коллектива и личности). Следует отметить, что методы воздействия на человеческие ресурсы различных уровней имеют специфику, что требует дифференцированного подхода к их управлению [17, с. 10-12]. Необходимо отметить, что формирование трудовых ресурсов и их использование в разных отраслях экономики имеют свои особенности. В сельском хозяйстве с развитием производительных сил, научно-технического прогресса сокращается численность работников, занятых непосредственно производством продукции. В их использовании наблюдается сезонность и тесная связь с природно-климатическими условиями.

Человеческие ресурсы представляют главный ресурс и социальную ценность не только организации, но и общества в целом, а потому включают в себя, помимо экономически активного населения, также и резерв любого общества — его подрастающее поколение. Необходимо повышать престижность труда во всех сферах производства, а особенно в сельском хозяйстве. Молодых специалистов сельского хозяйства в настоящее время мало. Это вызвано тем, что долгие годы работа в АПК была не престижной: зарплаты низкие, трудозатраты колоссальные, а перспектив практически никаких. В немалой степени повышению привлекательности работы в сельском хозяйстве для молодежи будет способствовать развитие общей инфраструктуры села.

Человеческие ресурсы предприятия можно обозначить термином «персонал» как социально-экономической категорией. *Персонал* — это личный состав учреждения, предприятия, организации, который представляет собой группу, объединенную по профессиональным или иным признакам. В системе социалистических общественных отношений наиболее распространенным обозначением персонала предприятия было понятие «трудовой коллектив», под которым понималось объединение всех работников предприятия, учреждения или организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность.

Контрольные вопросы

1. Какова цель изучения организационного поведения?
2. Какие силы влияют на проявление организационного поведения?
3. Какие типы поведения человека встречаются в организации?
4. Охарактеризуйте основные модели организационного поведения.
5. Какими особенностями характеризуются человеческие ресурсы в АПК?
6. Какое место занимают человеческие ресурсы в системе управления предприятием?

2 ЛИЧНОСТЬ РАБОТНИКА КАК ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ В АПК

Современные подходы в управлении все более базируются на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед материальными интересами предприятия (фирмы, учреждения). Именно такая постановка вопроса ныне составляет основу культуры управления в АПК. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись.

Личность, как понятие, отражает общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией.

2.1 Общая характеристика структуры личности

В деятельности организации человеческий фактор играет решающую роль. Люди в наименьшей степени поддаются управлению. Изучение человека как личности поможет решить одну из основных проблем организационного поведения в АПК — проблему исполнения.

Понятие «личность», как и многие другие психологические понятия, очень часто используется в повседневном общении. Когда характеризуют какого-то человека, то часто говорят о нем как о личности или как об индивиде, индивидуальности. Эти понятия в психологии имеют разное значение.

Индивид — это конкретный человек, во всем своеобразии своих физических и физиологических, психологических и социальных качеств и свойств [10, с. 109].

Индивидуальность человека определяется его жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым путем его отношения к окружающим явлениям и своеобразия его внутренних психических функций.

В психологии понятием «личность» чаще всего обозначают индивидуальность в ее социальных связях и отношениях. Основные концепции современных взглядов на природу личности:

– каждая личность — это индивидуальность; в ней представлены такие особые качества, благодаря которым данный человек отличается от всех остальных людей;

– личность рассматривается в эволюционном процессе в качестве субъекта влияния внутренних и внешних факторов, включая генетическую и биологическую предрасположенность, социальный опыт и меняющиеся обстоятельства окружающей среды [8, с. 45].

По мнению К.К. Платонова, структура личности состоит из четырех подструктур. Первая, нижняя, подструктура — это биопсихические свойства: темперамент, половые, возрастные и другие психофизиологические особенности. Следующая подструктура — особенности психических процессов: внимание, воля, чувства, восприятие, мышление, память. Затем — подструктура опыта, которая включает привычки, умения, навыки и знания. И, наконец, подструктура направленности: убеждения, мировоззрение, идеалы, стремления, интересы, желания [22, с. 142].

Целостность — главный признак личности. В книге А.Н. Леонтьева «Деятельность. Сознание. Личность» есть такие строки о личности: характеристика «этого высшего единства человека, изменчивого, как изменчива сама жизнь, и вместе с тем сохраняющего свое постоянство… Ведь независимо от накапливаемого человеком опыта, от событий, которые меняют его жизненное положение, наконец, независимо от происходящих физических его изменений он как личность остается и в глазах других людей, и для самого себя тем же самым» [12, с. 139]. Целостность проявляется в устойчивой предрасположенности одинаково воспринимать и последовательно реагировать на меняющиеся ситуации, стимулирующие воздействия, ценности, мотивы, разные характеры и индивидуальные манеры поведения. Это связано с природным устройством человеческой физиологии и психики.

Наследственность — одна из важнейших черт личности. Она имеет отношение к физическому и умственному здоровью, влияет на телесную конституцию и рефлексы, определяет физиологическую привлекательность, темперамент, энергетику. Знание наследуемых качеств является недостаточным для того, чтобы прогнозировать поведение человека. Однако человек, зная об этих качествах, может совершенствоваться в нужном направлении.

Еще один параметр, влияющий на формирование личности и ее поведение — это *социальное окружение*. Социальное окружение включает в себя особенности воспитания, нормы поведения, принятые в семье, приобретенные в компании друзей, в различных социальных

группах. За счет этого происходит социализация личности. Большой вклад в социализацию личности вносит общая культура социальной среды. Под ее влиянием формируются ценности, устанавливаются социальные нормы и формируются установки личности.

На поведение личности в большой степени влияет ситуация, поскольку она выступает как ограничивающий или освобождающий фактор. По отношению к поведению ситуация играет роль положительного или отрицательного стимула.

Структура личности, а также качества, определяемые перечисленными детерминантами, дают определенное, хотя и ограниченное представление о возможностях поведения. Личность в организации раскрывается через потенциал человека, его восприятие ситуации, уровень притязаний и установки.

Личностный потенциал. В специальной литературе дается следующая структура личностного потенциала:

– квалификационный потенциал, или профессионализм (профессиональные знания, умения, навыки, определяющие профессиональную компетентность);

– психофизиологический потенциал (генетические задатки, темперамент, эмоционально-волевая сфера, работоспособность);

– творческий потенциал (интеллектуальные и познавательные способности);

– коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству и взаимодействию);

– нравственный потенциал (ценностно-мотивационная сфера, идейные и мировоззренческие ориентации).

Наиболее важными составляющими являются профессионализм, работоспособность и нравственный потенциал.

Отношение к труду является интегрированным показателем персонального развития в организации. Его можно оценить объективными и субъективными показателями.

К объективным показателям относятся степень ответственности, добросовестность, инициатива и дисциплинированность. Они определяются количеством и качеством выполняемой работы, а также предложениями, направленными на ее улучшение, стремление повысить уровень профессионализма.

К субъективным показателям можно отнести степень удовлетворенности трудом, его организацией и оплатой [8, с. 51].

Восприятие ситуации. Восприятие — процесс получения информации из окружения и ее обработки, является важным источником объяснения поведения. Изменяя восприятие той жизненной ситуации, в которой находится человек, можно изменить его поведение.

Сам по себе этот процесс получения информации един для всех. На входе — получение информации из внешней среды, ее обработка и приведение в определенный порядок. На выходе — систематизированная информация, которая заключает в себе представление человека об окружающей среде и составляет основу его действий, т. е. информация, являющаяся исходным материалом для поведения человека.

Однако люди, находящиеся в одной и той же ситуации, могут воспринимать ее каждый по-своему. Более того, восприятие может оказаться искаженным.

Рассмотрим личностные характеристики, влияющие на восприятие человека. К наиболее распространенным личностным характеристикам (так называемой критериальной основе), воздействующим на восприятие, относятся *расположения, мотивы, интересы, опыт и ожидания.*

Расположения. Это разная интерпретация одной и той же ситуации — в основном по причине различных расположений относительно каких-либо объектов, явлений и т.д.

Мотивы. Неудовлетворенные потребности или мотивы стимулируют личности и могут оказывать сильное влияние на их восприятие.

Неудивительно, например, что начальник опасается более квалифицированного, чем он, подчиненного, так как видит в нем угрозу своему авторитету и статусу.

В специальной литературе это явление носит название «комплекс угрожаемого авторитета». Такая уязвимость может привести к негативным результатам.

Интересы. Поскольку личные интересы людей в значительной степени различаются, то и восприятие ими одних и тех же ситуаций неодинаково.

Опыт, как и личные интересы, сужает фокус восприятия. Люди воспринимают только те вещи, с которыми их что-либо связывает. Однако во многих случаях опыт может снизить интерес к объекту.

Ожидания могут искажать восприятие человека, так как зачастую он видит то, что ожидает видеть.

На восприятие влияют и личные особенности человека. Громогласные люди гораздо заметнее, чем люди с тихим голосом. То же можно сказать и о внешне привлекательных или, наоборот, слишком некрасивых людях. Движение, звуки, размер объекта и другие атрибуты также способствуют лучшему восприятию.

Поскольку объект чаще всего не находится в изоляции, восприятие сопряжено с фоновым воздействием, что приводит к тому, что мы группируем схожие и близкие вещи. Объекты, которые находятся либо в пространственной, либо временной близости друг к другу, обычно воспринимаются в совокупности, а не раздельно. Именно поэтому мы часто группируем объекты или события, которые не являются взаимосвязанными.

Например, назначение нового руководителя сельскохозяйственной организации совпало по времени с резким увеличением объема производства зерна. Эти события могут быть совсем не связаны, поскольку увеличение объема производства зерна могло произойти из-за особо благоприятных погодных условий или по какой-то другой причине, однако имеется тенденция рассматривать эти два события в тесной взаимосвязи.

Восприятие нами людей отличается от восприятия нами неодушевленных объектов: наблюдая за людьми, мы пытаемся объяснить, почему они ведут себя так, а не иначе, т. е. оценить их внутреннее состояние. Объяснение особенностей поведения людей в зависимости от их характерных черт — суть одноименной теории. Согласно этой теории, наблюдая поведение индивида, мы пытаемся определить, вызвано ли оно внутренними или внешними причинами. Это, в свою очередь, в значительной степени зависит от определенных факторов — характерности, согласованности, непротиворечивости.

Внутренние регуляторы поведения находятся под личным контролем индивида. Внешние регуляторы поведения осуществляются под воздействием внешних причин, в связи с определенной ситуацией. Так, если один из служащих опоздал на работу, то можно расценить причину этого опоздания как внутреннюю (проспал) и как внешнюю (попал в автомобильную пробку). Характерность определяет, в какой степени характерно то или иное поведение индивида в различных ситуациях, насколько это поведение необычно. Если это единичный случай, то, вероятнее всего, такое поведение обусловлено внешними причинами; если же это поведение повторяется, то его можно оценить как внутреннее проявление.

Если каждый попавший в подобную ситуацию ведет себя подобным образом, можно говорить о согласованности поведения. Поведение нашего опоздавшего сотрудника можно оценить по этому критерию, если и другие работники, ехавшие в это время на работу по этому же маршруту, тоже попали в пробку и опоздали.

Наконец, мы оцениваем непротиворечивость поступков человека. Как человек поведет себя далее? Для одних опоздание — чрезвычайный и крайне редкий случай, а для других оно часть их образа жизни.

Ошибки и искажения при восприятии. Человек воспринимает информацию селективно, т. е. она проходит через своеобразный психологический фильтр. Любая характери-

стика, которая выделяет человека, объект или событие, увеличивает вероятность того, что они будут восприняты. Это объясняет, почему вы с большей вероятностью обратите внимание на автомобили, подобные вашему собственному, или почему некоторым людям начальник сделает выговор, в то время как тот же проступок другого работника остается незамеченным.

Проекция. Это тенденция приписывания человеком собственных чувств, настроений, переживаний, опасений и мотивов деятельности другим людям. Менеджеры, использующие проекцию, обычно расценивают людей как гомогенную массу.

Стереотипы. Это устойчивые и закрытые от влияния нового опыта формы существования. В структуре стереотипа главную роль играет его эмоциональный заряд, который однозначно указывает, что принято, а что неприемлемо, что «хорошо» или «плохо» применительно к любому объекту. Стереотип обязан своим происхождением развитию сети массовой коммуникации, он формирует упрощенные и поверхностные представления о явлениях действительности.

Путем сведения более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и, соответственно, упрощенному представлению об этом явлении стереотипизация помогает снять неопределенность, устранить неясность и тем самым облегчить процесс познания. Однако она зачастую приводит к искаженному восприятию явления, приписывая ему те характеристики, которые у него не имеются, и наоборот, отбрасывая некоторые существенные характеристики. Стереотипное восприятие приводит к неверным выводам, создает неверные ожидания и порождает неадекватные действительности реакции и поведение человека. Это может привести к дискриминации по половому, возрастному или национальному признаку, ущемляя права человека и нанося ущерб деятельности организации.

Необходимо помнить, что любой человек — это индивидуальность. Есть люди, в чем-то похожие друг на друга, но нет людей идентичных. Если пользоваться стереотипами, то можно упустить из виду что-то своеобразное, ту самую «изюминку» в вашем партнере, учитывая которую можно было бы добиться успеха в коммуникации.

Галло-эффект. Он возникает, когда впечатление об индивиде составляется на основе одиночных характеристик — интеллект, общительность или внешний вид. Следует помнить следующее: 1) не бывает людей без недостатков; 2) возможно, то, что вам не понравилось, носит ситуативный, случайный характер, а вовсе не является устойчивой чертой личности партнера.

Индивидуально-психологические особенности личности партнера — это практически весь спектр его характеристик, его психологический портрет. И если этот портрет нарисован неверно, если вы недооценили или переоценили качества вашего партнера, то ошибка может иметь неприятные последствия.

Мнение других лиц может сформировать негативную установку на партнера, что в значительной степени затруднит ваше общение с ним. С другой стороны, чрезмерно позитивная информация может вызвать искажение обратного свойства, и вы не сможете достаточно критично оценить поведение партнера.

Упрощение близко к галло-эффекту, но несколько отличается от него. Суть упрощения — формирование достаточно «полного» представления о партнере по весьма фрагментарной информации, полученной на основе первого впечатления, которому некоторые люди придают слишком большое значение. Несомненно, жизненный опыт существенно влияет на формирование первого впечатления, но доверяться ему всегда и полностью вряд ли целесообразно, точно так же, как нельзя его полностью игнорировать.

Негативный опыт общения. Ошибки в коммуникации, которые привели в свое время к весьма неприятным для человека последствиям, как бы накапливаются в его подсознании. Как только он сталкивается с какими-то признаками негативной ситуации, имевшей место в

прошлом (манера поведения партнера, его жестикуляция, речь и т. д.), процесс восприятия в настоящем может быть существенно затруднен.

Коммуникативная некомпетентность. Это и низкий уровень культуры, и неумение слушать и адекватно понимать своего партнера, и неумение, а порой и нежелание представить себя на месте партнера, чтобы лучше понять его ощущения, и неумение грамотно и, что не менее важно, понятно излагать свои мысли.

Отметим, что на наше восприятие оказывают влияние и наши потребности — это подтверждается повседневным опытом управления организационным поведением.

Уровень притязаний личности и самооценка. Самооценка — это оценка личностью самой себя, своих возможностей, качеств и места среди других людей. Самооценка является важным регулятором поведения человека. От нее зависят взаимоотношения человека с окружающими, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам. Тем самым самооценка влияет на эффективность деятельности человека и дальнейшее развитие личности.

Самооценка тесно связана с уровнем притязаний человека, т. е. степенью трудности целей, которые он ставит перед собой. Например, если человек постоянно ставит перед собой слишком высокие и недосягаемые цели (т. е. имеет высокий уровень притязаний), то он часто испытывает неудовлетворенность результатами своих достижений, т. к. ему практически никогда не удается их реализовать. Таким образом, частые неудачи формируют низкую самооценку. Расхождение между притязаниями и реальными возможностями человека ведет к тому, что он начинает неправильно оценивать себя, вследствие чего его поведение становится неадекватным (возникают эмоциональные срывы, повышенная тревожность и т. д.).

Самооценка человека проявляется в том, как он оценивает возможности и результаты деятельности других. Например, при завышенной самооценке наблюдается тенденция принижать успехи и заслуги других. Но самооценка не является стабильной, раз и навсегда данной величиной. Она повышается при успехе и понижается при неудачах.

Таким образом, повысить самооценку можно либо максимизируя успех, либо минимизируя неудачи. Если высокий уровень притязаний, то сложно поддерживать на достаточно высоком уровне самооценку. Но высокий уровень притязаний, в то же время, является двигателем в достижении высоких целей.

В зависимости от самооценки у человека может наблюдаться либо потребность в достижениях, либо тенденция избегания неуспеха, а значит, нежелание брать на себя ответственность в решении сложных задач. От уровня самооценки зависит активность личности, ее участие в деятельности коллектива, ее стремление к самовоспитанию. Человек, который думает о себе как о никчемном, ничего не стоящем субъекте, часто неохотно прилагает усилия, чтобы улучшить свою судьбу. Наоборот, те, кто высоко себя ценят, часто склонны работать с большим напряжением.

Конечно, самооценка формируется, прежде всего, под влиянием результатов деятельности индивида. Но все дело в том, что оценку этих результатов всегда дают окружающие. Вот почему оценка окружающих определяет самооценку. Чувства к самому себе формируются и подкрепляются благодаря реакциям других.

По мере того, как формируется и развивается личность, оценки самого себя становятся все более независимы от оценок окружающих. Тем не менее, другие люди все равно оказывают то или иное воздействие на самооценку. Самооценка — это более сложное явление, чем оценка других людей. Формируется самооценка значительно позднее, чем оценка. Во всех возрастных группах люди более объективно оценивают других, чем самих себя. Способность реагировать на себя с точки зрения других развивается в общении и коллективной деятельности.

Соответственно и подход руководителя к подчиненным должен быть различным, в зависимости от уровня самооценки: кого-то надо подбадривать и поддерживать, подчеркивая успехи, а кого-то, наоборот.

Установка личности. Установки — это ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их планировать определенные действия и поступки.

Установки формируют образ мысли, воздействующий на отношение к реальности, подобно тому, как оконная рама ограничивает возможности обзора. Для современных менеджеров информация о характере установок работников в отношении труда, карьеры и организации имеет важное значение.

Установки работников имеют огромное значение для организации. Негативные установки — симптом возникших проблем и в то же время причина грядущих трудностей. Последствия таких установок — внезапные забастовки, снижение интенсивности труда, прогулы и высокая текучесть кадров; кроме того, они приводят к снижению качества продукции и уровня обслуживания покупателей, увеличению хищений на производстве и возникновению дисциплинарных проблем. Неудовлетворенные трудом сотрудники демонстрируют «психологический уход» (например, весь рабочий день смотрят в окно), «физический уход» (например, прогулы, ранний уход с работы, продление обеденного времени или снижение интенсивности труда), совершают акты агрессии или производят умышленные поломки оборудования.

Благоприятные установки сотрудников, напротив, оказывают положительное влияние на результаты организации. Удовлетворенные трудом работники и высокие показатели производительности — отличительные признаки эффективно управляемых организаций. У работника, удовлетворенного трудом, возникает целый набор благоприятных чувств и эмоций в процессе и при оценке результатов работы, он выполняет свои обязанности на высоком уровне. Например, работник может выражать свои ощущения следующим образом: «Мне нравится решать возникающие в процессе выполнения задания проблемы».

Установки — ключ к поведению работника или его побуждениям к тем или иным действиям. Установки могут выражать ценностные ориентации. Они позволяют до определенной степени предсказать поведение человека на рабочем месте. Положительная установка по отношению к труду определяет конструктивное поведение, негативная — с высокой степенью вероятности позволяет предсказать нежелательные поступки сотрудника.

Основные свойства установок — устойчивость или изменчивость. Если индивид во всех ситуациях реализует ставший для него привычным и естественным способ поведения в отношении объекта, то это свидетельствует об устойчивости его установки.

Установка как целостное явление формируется на основе не только собственного опыта индивида, но и опыта, полученного от других людей. Необходимо учитывать влияние социальной среды, так как оно может привести к изменению установок.

В качестве одного из факторов изменения установок исследовалось воздействие средств массовой коммуникации. Так, поступающая новая информация об объекте установки определенным образом соотносится с уже имеющимися знаниями с целью определения, совместима она с ними или нет. Если установка содержит в себе информационные противоречия (например, одновременно осознаваемые вред и польза объекта), то под влиянием новой информации и рациональных аргументов в ней могут происходить изменения. Так, изменение установки весьма вероятно под влиянием сведений о том, что объект соответствует интересам и нуждам индивида в большей степени, чем тот предполагал раньше. В результате оценка объекта может измениться с отрицательной на положительную, а вслед за ней меняется и поведение индивида.

В специальной литературе для менеджеров дается ряд рекомендаций по изменению установок:

1. Воздействие страхом. Чувство страха должно быть умеренным. Низкий уровень страха подчиненные могут проигнорировать, а высокий уровень может лишить их способности реально воспринимать обстановку;

2. Устранение несоответствия между установками и поведением. В большинстве случаев люди убеждают себя, что выбор был сделан ими правильно;

3. Влияние друзей и коллег. Люди могут изменить свое отношение к другим людям или явлениям, когда узнают об установках людей, которых уважают и мнением которых дорожат;

4. Привлечение к сотрудничеству. В организациях часто работают люди, имеющие отрицательную установку к труду. Они критикуют сложившееся положение вещей, инициативы администрации и т. д. чаще всего их критика имеет реальные основания. Менеджеры должны уметь переключить энергию таких людей на достижение положительных результатов. Работая вместе с коллегами над устранением имеющихся недостатков, работник может изменить свою отрицательную установку;

5. Предоставление новой информации. Очень часто отношение к делу страдает, т. к. подчиненные не обладают всей полнотой информации;

6. Влияние собственных поступков. Исследования ученых подтвердили, что установки влияют на поведение, а поведение влияет на установки;

7. Изменение установки путем трансформации утверждения в убеждение. Ученые доказали, что люди постепенно начинают верить в то, о чем говорят при условии, что их к этому не принуждают [8, с. 48-49].

Основная функция установки — регуляция социального поведения индивида. Система индивидуальных установок обеспечивает возможность его ориентировки в социальной действительности.

Значительная часть факторов, определяющих степень удовлетворения сотрудника трудом, находится вне сферы контроля менеджмента; очевидно, что работники имеют различные личностные характеристики: кто-то отличается оптимистическим взглядом на мир, добр и не склонен пасовать перед трудностями, оказывая позитивные эмоциональные воздействия на окружающих, другие пессимистичны, раздражительны, и оказывают негативные эмоциональные воздействия. Очевидно, что индивиды изначально предрасположены к чувствам удовлетворения и неудовлетворения, что существенно ограничивает возможности воздействия менеджмента на реакции работников. Тем не менее, возможности использования эффектов удовлетворения от труда имеют огромное значение.

2.2 Индивидуальное поведение

Каждый сотрудник индивидуален. Менеджер любой организации, в том числе и организации АПК, должен знать, как индивидуальные особенности личности влияют на поведение и работу сотрудников. Необходимо рассмотреть переменные, которые непосредственно влияют на индивидуальное поведение или на то, что делает работник.

Поведение человека зависит от его природных особенностей. Такие особенности определяет темперамент, который обусловливает характер протекания эмоций и мышления, волевого действия личности.

Темперамент – это те врожденные особенности человека, которые обуславливают динамические характеристики интенсивности и скорости реагирования, степени эмоциональной возбудимости и уравновешенности, особенности приспособления к окружающей среде. Древнейшее описание темпераментов принадлежит «отцу» медицины Гиппократу.

Академик И.П. Павлов изучил физиологические основы темперамента, обратив внимание на зависимость темперамента от типа нервной системы. Он показал, что два основных нервных процесса – возбуждение и торможение – отражают деятельность головного мозга. От рождения они у всех разные: по силе (сильные или слабые); по взаимной уравновешенности (уравновешенные или неуравновешенные); по подвижности (подвижные или инертные).

В зависимости от соотношения этих свойств нервной системы, Павлов выделил четыре основных типа высшей нервной деятельности:

– «безудержный» (сильный, подвижный, неуравновешенный) – холерик;
– «живой» (сильный, подвижный, уравновешенный) – сангвиник;
– «спокойный» (сильный, уравновешенный, инертный) – флегматик;
– «слабый» (слабый, неуравновешенный, инертный) – меланхолик.

Холерик – это человек, нервная система которого определяется преобладанием возбуждения над торможением. Поэтому он реагирует очень быстро, часто необдуманно. Не успевает себя затормозить, сдержать. Проявляет нетерпение, порывистость, резкость движений, вспыльчивость, необузданность, несдержанность.

Неуравновешенность его нервной системы предопределяет цикличность в смене его активности и бодрости. Увлекшись каким-нибудь делом, он страстно, с полной отдачей работает, но сил хватает ненадолго, и, как только они истощаются, он дорабатывается до того, что ему все невмоготу. Появляется раздражительное состояние, плохое настроение, упадок сил и вялость (все падает из рук). Чередование положительных циклов подъема настроения и энергичности с отрицательными циклами спада, депрессии, обуславливают неровность поведения и самочувствия, его повышенную подверженность к появлению невротических срывов и конфликтов с людьми.

В его работе проявляются ниже следующие особенности. Входит в нормальный ритм труда сравнительно быстро, однако периодически замедляет его. Аналогичные перепады наблюдаются и в производительности труда. Требователен к качеству работы. Не достигая желаемого результата, проявляет недовольство собой, условиями труда и т. д. Наиболее качественно выполняет работы с ярко выраженной цикличностью, но со временем приспосабливается и к равномерному ритму труда, который хорошо осваивает, и имеет неизменный успех.

Во взаимоотношениях с людьми такого типа следует знать, что они плохо владеют собой и склонны принимать опрометчивые решения. Поэтому при выполнении опасных и ответственных заданий их участие нежелательно.

Пример. *Механизатор долгое время работал один. Просил руководителя подразделения перевести на другую работу. Желание изменить работу объяснял тем, что «надоела работа, все время одно и то же, не с кем поговорить». Руководитель подразделения, отказывая в просьбе, отвечал: «Почему бы Вам не работать здесь? Заработная плата хорошая, как у всех механизаторов. Я бы поставил другого, но некем Вас заменить, людей не хватает. Лучше и быстрее Вас эту работу никто выполнить не может. После того, как сделаете весь объем работ, будете переведены на другое место». Через несколько дней механизатор категорически заявил руководителю подразделения: «Переведите меня или я вообще не буду работать!» На следующий после этого день механизатор не вышел на работу.*

Сангвиник – человек с сильной, уравновешенной, подвижной нервной системой. Обладает высокой скоростью реакции, его поступки обдуманны, жизнерадостен, благодаря чему его характеризует высокая сопротивляемость трудностям жизни. Подвижность его нервной системы обуславливает изменчивость чувств, привязанностей, интересов, взглядов, высокую приспособляемость к новым условиям.

Это общительный человек, легко сходится с новыми людьми и поэтому у него широкий круг знакомств, хотя он не отличается постоянством в общении и привязанности. В стрессовой ситуации проявляет «реакцию льва», т. е. активно, обдуманно защищает себя, борется за нормализацию обстановки.

В его работе проявляются следующие особенности. Способен к живой, подвижной деятельности, требующей смекалки, находчивости и активности. Надежен в работе, кроме автоматической, однообразной и медлительной. Имеет целевой подход в деятельности, настойчивость и целеустремленность в достижении намеченного результата. Однако целеустремленность проявляется при разнообразной работе и при смене впечатлений. Хорошо входит в ритм труда и добивается высокой производительности, качества. При неудачах не теряется, сдержан и спокоен, но при вмешательстве в его дела со стороны опускает руки, становится безразличен к труду. Склонен к рационализаторской деятельности, общественной работе, налаживанию дружеских контактов, положительно влияет на формирование социальнопсихологического климата коллектива.

Пример. *Работал в кооперативе молодой механизатор Юра Д-ев. Председатель заметил, что парень этот общительный, инициативный, смекалистый, работает с шутками да прибаутками. В часы отдыха вокруг него всегда люди. Во время подготовки к весенним работам тракторов и других машин не хватало запасных частей, что ставило под угрозу проведение сева. Вот тогда-то и послал председатель Д-ва приобрести необходимые детали. Молодой механизатор успешно справился с этой задачей. Затем его послали на учебу. В дальнейшем из него получился надежный заместитель председателя.*

Флегматик – человек с сильной, уравновешенной, но инертной нервной системой. Поэтому реагирует медленно, неразговорчив, эмоции проявляются замедленно (трудно рассердить, развеселить). Хорошо сопротивляется сильным и продолжительным раздражителям, трудностям, но не способен быстро реагировать в неожиданных новых ситуациях. Прочно запоминает все усвоенное, не способен отказаться от выработанных навыков и стереотипов, не любит менять привычки, распорядок жизни, работу, друзей, трудно и замедленно приспосабливается к новым условиям. Настроение стабильное, ровное. При серьезных неприятностях внешне остается спокойным.

В его работе проявляются ниже следующие особенности. Обладает высокой работоспособностью. Не склонен к смене деятельности и целей. В результате обстоятельной подготовки к работе в нормальный ритм входит долго, не спеша. Производительность труда вполне удовлетворительна. Стремится к высокому качеству выполняемой работы, но объем ее, как правило, ограничивает установленным заданием. Расположен к однообразной, хорошо освоенной работе.

Не следует упрекать флегматика в медлительности, так как это свойство его темперамента. Поторапливая такого человека, следует учитывать, что одновременно ему нужны поддержка и помощь. Он не страдает излишней впечатлительностью, поэтому в случае каких-либо упущений с его стороны можно и нужно требовать от него более энергичных действий.

Пример. *На станцию для сельскохозяйственной организации прибыло несколько вагонов с минеральными удобрениями. Директор поручил организовать выгрузку и перевозку удобрений агроному П-ву. Три дня «раскачивался» этот специалист, но так и не выполнил порученное ему дело. Организация потеряла значительную сумму денег из-за простоя вагонов. Директор отчитал агронома за срыв работ, но это на него не произвело большого впечатления. В дальнейшем директор стал действовать более жестко, критикуя его на общих собраниях.*

Меланхолик – человек со слабой нервной системой. Обладает повышенной чувствительностью даже к слабым раздражителям, а сильный раздражитель уже может вызвать «срыв», «стопор», растерянность, «стресс кролика», поэтому в стрессовых ситуациях (экзамен, соревнования, опасность) могут ухудшаться результаты деятельности меланхолика по сравнению со спокойной привычной ситуацией. Повышенная чувствительность приводит к быстрому утомлению и падению работоспособности (требуется более длительный отдых). Незначительный повод может вызвать обиду, слезы. Настроение очень изменчиво, но обычно меланхолик старается скрыть, не проявлять внешне свои чувства, не рассказывает о своих переживаниях, хотя очень склонен отдаваться переживаниям. Часто грустен, подавлен, неуверен в себе, тревожен. У него могут возникнуть невротические расстройства. Однако, обладая высокой чувствительностью нервной системы, они часто имеют выраженные художественные и интеллектуальные способности.

В его работе проявляются такие особенности: может успешно работать в спокойной и безопасной обстановке, не требующей быстрых реакций и частой смены характера деятельности; вместе с тем даже незначительные «уколы» самолюбия отвлекают его от выполняемой работы, и он допускает ошибки; в нормальный ритм труда входит медленно и сохраняет его недолго из-за периодических проявлений апатии и вялости. Производительность труда неустойчива, непостоянна. Наивысшая – при весьма хорошем настроении, низкая – при подавленном. Он не ставит цели добиться высокого качества работы, за исключением тех случаев, когда чем-либо воодушевлен и стремится показать свою значимость в коллективе. Принцип его работы – не отставать от других и не иметь неприятностей. Склонен действовать в одиночку. При этом может быть вполне полноценным работником, если работа не вызывает у него опасений.

В процессе общения с таким человеком необходимо быть особенно внимательным к условиям его труда, своевременно оказывать ему необходимую помощь и поддержку, что позволит меланхолику успешно справляться с работой даже в трудных ситуациях. В условиях опасности или при резком изменении обстановки он теряется и иногда становится невменяемым.

Пример. *На работу в сельскохозяйственную организацию был принят зоотехник М-ев. Обратил на себя внимание своей скромностью, замкнутостью. В начале года товарность молока на фермах значительно упала. Зоотехника вызвал директор, и на очередной планерке подверг его острой критике. Но вместо ожидаемой активизации в работе, специалист сник, потерял уверенность в себе, еще больше замкнулся. Директор понял, что во взаимоотношениях с зоотехником нужно сменить тактику. Он теперь старался ободрить М-ва и создать благожелательное отношение к нему со стороны товарищей. М-ев воспрянул духом и выправил дело. С тех пор директор не делал ему замечаний в присутствии других, а находил время поговорить по душам один на один. Причем, эти беседы велись в*

доброжелательной форме. Вот уже несколько лет этот специалист работает успешно и постоянно за хорошую работу поощряется.

Темперамент – это внешнее проявление типа высшей нервной деятельности человека, и поэтому в результате воспитания, самовоспитания это внешнее проявление может искажаться, изменяться, происходит «маскировка» истинного темперамента. Поэтому и редко встречаются «чистые» типы темперамента, но, тем не менее, преобладание той или иной тенденции всегда проявляется в поведении человека.

Темперамент определяет лишь динамические, но не содержательные характеристики поведения. Люди с различными темпераментами могут одинаково хорошо учиться и работать, иметь разносторонние интересы и проявлять общественную активность.

На проявления темперамента можно и нужно оказывать влияние.

Каждый человек может научиться управлять своим поведением и эмоциями. Поведение человека зависит не столько от его темперамента, сколько от того, что он думает, чувствует, хочет и делает и какие общественные нормы и ценности для него обязательны. Эти факторы оказывают влияние и на его характер.

Характер – это совокупность наиболее выраженных психических черт, отчетливо проявляющихся в деятельности человека, определяющих индивидуальные действия и его поведение. Формируется характер следующим образом: психические свойства, которые наиболее часто используются в определенных жизненных ситуациях, укрепляются и превращаются в относительно устойчивые нормы и доминанты поведения.

У человека некоторые черты характера бывают очень ярко выражены, что при определенных обстоятельствах приводит к однотипным конфликтам и нервным срывам. Это явление называется акцентуацией характера. Понятие акцентуации ввел известный немецкий психиатр К. Леонгард.

Акцентуация характера – это наиболее выраженная, чрезмерно усиленная черта личности, которая оказывает влияние на весь психический образ человека, это преувеличенное развитие отдельных свойств характера в ущерб другим, в результате чего человек становится психологически уязвим, в некоторых случаях жизни.

Менеджеру нередко приходится иметь дело с акцентурованными личностями, так как каждый второй житель нашей планеты имеет ту или иную акцентуацию. Конечно, акцентуированные личности в коллективе могут создавать много проблем, так как чаще всего они являются неординарными личностями, а это раздражает большинство окружающих людей. Но любая организация обычно только выигрывает от присутствия акцентуированных сотрудников, если они работают «на своем месте». Важно знать и предвидеть специфические особенности поведения таких людей.

Далее приведены характеристики особенностей поведения в зависимости от типа акцентуации.

1. *Гипертимный.* Ведущая черта гипертима – это общительность, энергичность. Он очень деятельный, оптимистичный, очень любит поговорить, легко устанавливает знакомства, но и легко рвут эти отношения. Они активны, подвижны, эмоциональны, много жестикулируют во время разговора. Стремятся к власти, часто являются неформальными лидерами. Часто не доводят начатое дело до конца, им свойственна поверхностность, легкомысленны. Они очень самолюбивы, болезненно относятся к замечаниям, не терпят подчинение, занимают активную позицию в конфликте.

Привлекательные черты: энергичность, жажда деятельности, инициативность, чувство нового, оптимизм.

Конфликтные черты: легкомыслие, склонность к необдуманным поступкам, раздражительность в кругу близких, прожектерство, необязательность. Поэтому гипертим на должности, например, финансового аналитика в банке – катастрофа для дела. В некоторых

ситуациях гиперитмы особенно уязвимы. Это – условия жесткой дисциплины, монотонная деятельность и ситуация вынужденного одиночества.

Сфера деятельности. Они прекрасные рассказчики, поэтому могут, например, блестяще провести корпоративную презентацию. Для них характерна повышенная деловая активность. Обуреваемый жаждой деятельности гипертим может сутками изводить потенциальных клиентов, названивать им без устали и убеждать в выгодах предлагаемой сделки.

2. *Застревающий.* Ведущая характеристика этой акцентуации – не пластичность эмоциональной сферы (медленная переключаемость), склонность долго переживать как положительные, так и отрицательные эмоции. Излишне мнительные, очень чувствительные, уязвимы к знакам одобрения или неодобрения (неосторожно сказанное слово – долгая обида). Обиды помнят долго и не склонны их прощать, иногда мстительны. Склонны четко делить окружающих на своих и всех остальных (враги – друзья). Их трудно переубедить в чем-либо, не хватает терпимости. В конфликте обычно бывают активной стороной. Отличаются тщеславием в хорошем смысле слова.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.