

**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
Конец ознакомительного фрагмента.	16

# 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, обуславливающих 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 дости-

жению 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 «пересекают»

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 входило 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 обуславливает 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 при-

нятии 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 вызвала. 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.

## **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.