

ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ ОТНОШЕНИЯМИ ОРГАНИЗАЦИИ.

Сатикова С.В.,
доцент кафедры менеджмента,
НИУ ВШЭ, Санкт-Петербург

Аннотация:

The article reveals the peculiarities of human relations in the organization, discusses the basic levels of relationships and behaviors of employees, and offers tools to manage these relationships.

Статья раскрывает особенности человеческих отношений в организации, рассматривает основные уровни отношений и модели поведения сотрудников, а также предлагает инструменты управления этими отношениями.

Ключевые слова:

human relations in the organization; levels of relationship; model of organizational behavior; relationship management tools

человеческие отношения в организации; уровни отношений; модели организационного поведения; инструменты управления отношениями

В ходе исследований особенностей коммуникации, климата, культуры и конфликтов в различных организациях возникла необходимость обобщить полученные данные и преобразовать их в материал, удобный для изучения и использования. В том или ином виде информация, представленная в данной статье, опубликована в других статьях автора, конспектах лекций, рассматривается в читаемых курсах и проводимых тренингах.

Опрос слушателей программ повышения квалификации, студентов и участников различных форм корпоративного обучения более чем в 30 организациях СПб и России, показал важность и актуальность анализа понятия «человеческие отношения» и необходимость систематизации подходов к управлению этими отношениями в организации.

Понятие «человеческие отношения» включает в себя широкий спектр различных форм взаимодействия людей в организации, необходимых для существования и деятельности компании.

Человеческие отношения сотрудников и руководителей организации – основа основ организационного поведения и, более широко, основа эффективности организации. В отношениях между людьми формируются важнейшие феномены внутренней среды организации, такие как климат и культура, определяется степень лояльности к компании, деятельности, друг другу, партнерам и клиентам, подходы к решению проблем, способы реагирования на кризисы и многое другое.

Отношения людей в организации могут иметь различную степень развития и благоприятности. Часто они классифицируются по глубине, прочности, долговременности, особенностям используемых каналов коммуникации и т.д.

Известный немецкий исследователь М Дойч в середине 80-х годов XX века создал типологию межличностных отношений, основанную на пяти основных характеристиках:

- кооперативность – конкурентность;
- распределение власти (равенство – неравенство);
- ориентированность на задачу – на социо-эмоциональные связи;
- формальность – неформальность;
- глубина – поверхностность.

Сочетания этих характеристик создают 16 типов социальных отношений в организации и позволяют описывать разнообразные аспекты взаимодействия людей. [M. Deutsch, 1985]

Интересна созданная примерно в то же время классификация отечественного исследователя М.Кагана, который дифференцировал отношения по значимости партнеров друг для друга и степени активности сторон взаимодействия. И получил четыре основных типа отношений:

1) Общение, где стороны значимы друг для друга, выступают как субъекты взаимодействия, обладают примерно равной активностью.

2) Управление, где активная сторона выступает как субъект отношений, а пассивная сторона или стороны как объект воздействия, средство реализации целей субъекта.

3) Обслуживание, где, наоборот, субъект – клиент пассивен, а активная обслуживающая сторона имеет скорее объектные характеристики, не включена во взаимодействие личносно.

4) Коммуникация, где стороны равно пассивны и безличны, а активная роль принадлежит информации. [Каган М., 1982]

Каждый из этих типов отношений имеет свои особенности реализации и порождает своеобразную этику взаимодействия сторон.

В классификации отношений можно также рассматривать подход Э.Берна, который использовал как основу классификации разную степень глубины и вовлеченности человека во взаимодействия. Берн выделил: ритуалы, времяпровождения, игры, деятельность, уход и открытость как формы отношений. Все они также есть в организации и влияют на деятельность ее сотрудников.

Разные типы отношений связываются исследователями: с различными типами власти и влияния, используемыми в организации; с особенностями культуры (нормами, традициями, направленностью, силой); спецификой мотивации сотрудников к труду; этапом развития организации и т.п.

Отношения - это единственный постоянно доступный менеджеру аспект организационной среды, через который может осуществляться воздействие на деятельность и решения сотрудников, получение и распространение информации, оценка эффективности использования различных ресурсов.

Можно сформулировать требования к отношениям, исходя из особенностей организации, оценки текущей эффективности и желаемых результатов деятельности, а затем формировать отношения необходимого типа.

На формирование отношений нужного типа можно влиять, если учитывать и использовать несколько групп факторов:

- факторы макросреды, т.е. политические, экономические, социокультурные. Они создают общий фон для развития отношений, их эмоциональной окрашенности и внутренней напряженности, влияют на принятие определенных ценностей и норм, формирование традиций.

- факторы внутренней среды организации: ее стратегия, структура, культура, стиль руководства. Они задают характер и общий тон отношений, определяют их направленность и рамки, позволяют оценить эффективность отношений и, в свою очередь, зависят от особенностей отношений в организации, изменяются при изменении отношений. Факторы внутренней среды создают условия для формирования третьей группы факторов.

- факторы управления, использующие конкретные инструменты управления и существующие в организации психологические и социально-психологические условия.

Компетентное применение факторов внутренней среды и факторов управления позволяет моделировать отношения людей в организациях. Моделирование необходимо согласовывать с уровнями организационных отношений. Т.к. у каждого уровня свои особенности и своя роль в эффективности организации.

Отношения людей в организации могут иметь несколько уровней иерархии с разной степенью формализации. Чаще всего выделяют:

1. Формальные нормативные отношения, основанные на официальных документах, выступающие фундаментом для существования организации и развития всех остальных уровней отношений. Этот уровень отношений определяет права, обязанности и полномочия участников отношений, их формальный статус и подчиненность друг другу, возможности и ограничения в деятельности и в доступе к ресурсам. Уровень формальных нормативных отношений необходим для постановки

и достижения приоритетных стратегических целей организации, установления рамок, определяющих принципы и четкость распределения работы и т.п.

Отношения этого уровня базируются в основном на документах долговременного действия, таких как устав, положения о структуре и стратегии организации, различные стандарты и регламенты деятельности, описания и карты бизнес-процессов и т.п. Они дополняются административными документами – приказами, инструкциями, распоряжениями - позволяющими корректировать систему установочных норм деятельности организации в соответствии с меняющимися условиями.

Специфика уровня формальных нормативных отношений в его долговременном характере, безличности, четкости, однозначности. С ним связана стратегическая устойчивость, стабильность и результативность организации. Именно здесь определяются особенности распределения и балансировки власти и ответственности, доступа к ресурсам и реализуемых функций подразделений и сотрудников. Если на этом уровне заложены неточности и деструктивные противоречия, то работа организации будет сопровождаться постоянными конфликтами интересов, перерастающими в патологии организационного развития, недостижимость стратегических целей.

Т.о. работа этого уровня должна основываться не только на соответствии законам и другим регулирующим деятельность организации нормам, но и просчитываться с точки зрения структурных противоречий и потенциальных конфликтов в процессе деятельности организации, что обеспечит ее динамичное существование, баланс стабильности и развития.

Методики такого расчета пока недостаточно стандартизированы и требуют доработки. Тем не менее, даже минимальный учет внутренних противоречий и возможностей управления структурным конфликтом (что является одним из базовых положений конфликт-менеджмента) позволяет

повысить эффективность стратегического управления в целом, обеспечить прочность и гибкость организации в различных условиях, в том числе условиях длительного кризиса.

2. Формальные регулирующие отношения, направленные на решение текущих рабочих вопросов. Формальные регулирующие отношения обеспечивают бесперебойное функционирования организации, своевременное обнаружение проблем и определение направлений развития. Они частично основаны на документах, ставящих рабочие цели и задачи, уточняющих зоны ответственности подразделений и должностей, согласующих их взаимодействие. Но значительная часть отношений этого уровня основывается на устной межличностной и групповой коммуникации. Сюда относят встречи, деловые беседы, групповые обсуждения и совещания различных типов, переговоры. Их назначение и результаты часто формализованы. А процесс ведения таких форм взаимодействия предполагает гибкость, обмен информацией и неформальные договоренности участников.

На этом уровне важно различать, к какому типу коммуникации относится конкретная форма отношений.

В качестве форм можно выделить межличностную и групповую организационную коммуникацию.

Таблица 1. Формы коммуникации в организации.

К межличностной коммуникации относят:	К групповой коммуникации относят:
Переписку (бумажную и электронную) Опросы, интервью Деловые встречи, беседы. Телефонные разговоры. Собеседования, консультации Переговоры	Фокус-группы Презентации Селекторные совещания и видеоконференции Групповые дискуссии, собрания, совещания Тренинги, семинары, Переговоры Конференции, симпозиумы Митинги, массовые мероприятия

Отношения этого уровня являются основными инструментами тактического и оперативного управления организацией. От их эффективности и результативности зависит производительность и качество работы, минимизация издержек, связанных с взаимодействием внутри и вне организации.

Многие аспекты отношений формального регулирующего уровня могут быть технологизированы. К настоящему времени ведение переговоров и совещаний, анализ проблем и принятие решений, урегулирование конфликтов и генерация идей являются сформированными технологиями. Освоение этих управленческо-коммуникативных технологий руководителями и сотрудниками организаций считается одной из приоритетных задач бизнес-образования, как основного, так и дополнительного.

Недостаточность навыков в области модерации групповых процессов, фасилитации принятия решений, коучинга индивидуальных проблем сотрудников, медиации конфликтов и в других подобных управленческо-коммуникативных технологиях существенно снижает результативность работы, приводит к большим потерям времени и сил участников, мешает эффективной переработке информации. Следовательно, ухудшается качество принимаемых решений и создаются проблемы их реализации. В следующих статьях автора предполагается рассмотреть принципы и технологии эффективного ведения индивидуальных и групповых коммуникаций этого уровня, особое внимание направив на переговоры и совещания, как ключевые формы реализации формальных регулирующих отношений.

3. Полуформальные деловые отношения, связанные с рабочим согласованием взаимодействий в ходе реализации совместной деятельности. Эти отношения, основываясь на распределении функций, ответственности и полномочий в процессе работы, позволяют сотрудникам согласованно действовать, достигая заданных результатов и

самостоятельно справляясь с решением мелких рабочих проблем. Этот уровень отношений основывается, с одной стороны, на четкости определения должностных функций и средств их реализации, распределении прав и обязанностей для каждой должности и между должностями в подразделениях. А с другой на навыках эффективной деловой коммуникации, лояльности сотрудников к организации и взаимном доверии и уважении.

Эффективность отношений полуформального уровня определяет скорость и качество выполнения работ, влияет на делегирование, характер управленческого контроля и степень децентрализации в принятии решений. Одной из важнейших задач этого типа отношений является преодоление противоречивых, потенциально конфликтных подходов к работе участников совместной деятельности.

Для повышения результативности таких отношений важны навыки эффективной деловой коммуникации и конструктивного поведения в конфликтах у всех участников. Формирование и согласование этих навыков (коммуникативной, конфликтологической и медиативной компетентности внутри организации) также является темой наших текущих исследований. Оно частично рассмотрено в других работах автора, как и возможности повышения эффективности следующих уровней - неформальных отношений.

4. Неформальные деловые отношения, включающие внутрикомандные связи, взаимопомощь и взаимоподдержку при решении рабочих задач, представляют собой межличностные отношения сотрудников организации, позволяющие в «рабочем порядке» решать возникающие вопросы, обеспечивающие поддержку, наставничество и взаимозаменяемость в коллективе, влияющие на неформальный статус работника и особенности неформальной коммуникации в группе, в команде.

Специфика этих отношений – в уровне компетентности участников и готовности к взаимному обучению. Качество совместной работы благодаря отношениям этого типа может определять не наименьшим уровнем компетентности (слабым звеном), а результатом взаимообучения и взаимоконтроля участников деятельности. Но для такого эффекта необходимо постоянное управление качеством неформальных деловых отношений через поддержку лидеров-наставников, обучающего стиля, развитие навыков сотрудничества и освоение внутригруппового коучинга.

5. Неформальные межличностные отношения, основанные на эмоциональных взаимосвязях сотрудников организации, являются способом реализации потребностей признания, уважении социальной защите и выступают основой для развития организационного климата и других аспектов культуры организации.

Отношения этого уровня определяют удовлетворенность работника членством в организации, влияют на мотивацию труда, текучесть персонала, специфику межличностных организационных конфликтов. Направленностью неформальных межличностных отношений также можно управлять, способствуя росту эффективности их влияния на работу. Для этого используются различные модели организационного поведения, внедряемые в культуру, технологии развития социальной компетентности и личностного роста участников.

Таким образом, системой отношений людей в организации можно управлять, используя для этого социальные, управленческо-коммуникативные и конфликтологические технологии, методики расчета напряженности противоречия и обучение руководителей дополнительным навыкам в этой области.

Развитие отношений, в свою очередь становится основой для мягкого, ненасильственного управления развитием организационных культуры и климата, сердцем которых и являются отношения людей.

Осознание необходимости работы по совершенствованию отношений в организации и использование для этого современных разработок в области организационного поведения, конфликт-менеджмента, социологии и психологии является важнейшим фактором повышения эффективности деятельности организации в целом.

Управление системой отношений людей в организации может осуществляться на основе использования ряда хорошо известных в менеджменте методов и подходов. К сожалению, в большинстве работ эти подходы и составляющие менеджмента, называемые ниже инструментами управления отношениями, не рассматриваются системно, а их функция влияния на отношения до сих пор недооценивается и, соответственно, они недостаточно используются для влияния на внутреннюю среду (климат, культуру) организации и на повышение эффективности работы и развития компании.

Инструмент – это [Шевелева М.С., 2001]:

- 1) орудие, преимущественно ручное, для производства каких-либо работ, (измерительные инструменты);
- 2) совокупность ручных орудий, используемых в какой-либо специальности или для какой-либо операции (слесарный инструмент);
- 3) орудие, средство, применяемое для достижения чего-либо (инструмент познания (об истине));
- 4) средство, способ, применяемый для достижения чего-нибудь.

Таким образом, инструмент в обобщенном смысле этого слова служит для достижения какой-либо определенной цели.

В нашем случае целью является создание и управление человеческими отношениями в организации.

Инструментами управления человеческими отношениями, по результатам наших исследований, выступают:

1. Гибкое применение различных видов власти и влияния.
2. Обратная связь

3. Работа с ожиданиями.
4. Управляемая адаптация.
5. Дисциплина.
6. Лояльность.
7. Мотивирование и стимулирование.

Все эти аспекты воздействия на людей тесно связаны и влияют друг на друга. Их своеобразность состоит и в том, что они не только формируют отношения людей определенного типа. Но и сами выступают как результат развития отношений, меняясь вместе с ними. Рассмотрим их подробнее.

Инструмент 1. Гибкое применение различных видов власти и влияния.

Власть представляет собой явление многомерное. Чаще всего выделяют [Мескон М.Х и другие, 2003]:

- i) Власть принуждения, или наказания (coercive power).
- ii) Власть вознаграждения (reward power).
- iii) Нормативная власть (legitimate power).
- iv) Власть эталона, авторитета (referent power).
- v) Власть эксперта, знатока (expert power).
- vi) Информационная власть (informational power).

В различных источниках можно встретить как объединение понятий власть и влияние, так и их разделение, иерархическую связанность и другие подходы к осмыслению. Власть выступает как особый ресурс, через доступ к которому повышается возможность человека, обладающего этим ресурсом, влиять на свои отношения с другими людьми и на их взаимоотношения друг с другом.

Для нас важно, что власть влияет на поведение и мотивацию человека, структурирует взаимоотношения, определяет особенности ролевого поведения сотрудников с разным доступом и разным уровнем власти.

Обладание различными видами и уровнями власти является важным для применения остальных инструментов.

Инструмент 2. Обратная связь.

Обратная связь – реакция на слова, поступки, иные проявления внутренних состояний других людей; информация, которую мы даем другим для того, чтобы:

- внести коррективы в их поведение;
- дать им информацию о нашей реакции на их слова и поступки;
- дать им возможность по-другому увидеть свои действия и при необходимости изменить их.

Управленческая обратная связь – особая форма обратной связи от руководителя подчиненному, предполагающая:

- оценку деятельности подчиненного,
- информирование о его достижениях и неудачах,
- предложения по совершенствованию и развитию сотрудника и т.д.

Крайне важна для роста эффективности сотрудника и положительной мотивации к труду. Но для этого необходимо соблюдать правила предоставления обратной связи.

Доказано, что нарушения в системе обратной связи «руководитель – подчиненный» существенно деформирует отношения и снижает эффективность работы. А также сказывается на системе ожиданий, мотивации, дисциплине и лояльности сотрудника.

Инструмент 3. Работа с ожиданиями.

Ожидание чего-либо, какого-либо развития событий является внутренней прогностической конструкцией человека, эмоционально окрашенным представлением о возможном, высоковероятном будущем.

Работа с ожиданиями и – через них с отношениями людей в организации – происходит через две формы воздействия:

- Психологический контракт.
- Принцип справедливости.

3.1. Психологический контракт.

Специалисты по управлению человеческими ресурсами и организационному поведению понимают психологический контракт как особую форму коммуникации между нанимаемым работником и представителем работодателя, приводящую к заключению неформальных соглашений, дополняющих официальный договор о найме. [Newstrom J.B. 2006; Армстронг М., 2004]

В более широком смысле – психологический контракт – все формы договоренностей между людьми, основанные на личных обязательствах, обещаниях и формирующие определенные ожидания.

Психологический контракт определяет: условия психического вовлечения каждого работника в процесс труда, его индивидуального вклада и его ожиданий по отношению к социальной системе. Работники принимают на себя определенные обязательства по проявлению лояльности, творческой активности и дополнительных усилий и ожидают от системы не только экономического вознаграждения, но и безопасных условий труда, справедливого отношения к себе со стороны менеджеров, взаимообогащающих отношений с коллегами и поддержки организацией их индивидуального развития.

Т.о. психологический контракт формирует систему ожиданий работника по отношению к деятельности в организации.

Проблема в том, что, по большей части, заключение психологического контракта не осознается ни той, ни другой стороной. По результатам опросов 140 руководителей (не специалистов по персоналу), проводящих собеседование с вновь нанимаемыми сотрудниками, лишь 29% из них осознают значимость первой беседы и расставляемых акцентов для дальнейшей работы сотрудника.

По нашим опросам 270 соискателей, проходивших собеседование в рекрутинговых агентствах, только 27% из них считают, что с ними

заклучались неформальные трудовые отношения при первой беседе с будущим работодателем.

Т.о. система ожиданий формируется подспудно, на нее влияют предыдущий опыт работника, предварительно полученная им информация об организации и должности, случайные и часто неправильно интерпретированные фразы, невербальные сигналы менеджера, проводящего отборочное интервью. Похожие механизмы действуют и на представителя работодателя. В результате возникают не всегда взаимосогласованные установки по отношению к различным аспектам деятельности, что и влияет на адаптацию, дисциплину и лояльность сотрудника.

Чем выше согласованность взаимных ожиданий работника и работодателя, тем проще новому сотруднику начать процесс адаптации, основанный на усвоении человеком норм, установок и ценностей социальной среды.

Механизмами формирования относительно объективного и контролируемого психологического контракта могут являться:

- осознание сторонами значимости заключения неформальных договорных отношений – психологического контракта;
- реалистичное информирование кандидатов на вакантные должности об особенностях их будущей деятельности, возможностях и проблемах;
- информирование об организации, ее задачах, деятельности, истории и т.п., направленное на создание позитивного отношения нового сотрудника к предприятию, готовности к взаимовыгодному долгосрочному сотрудничеству;
- подробное освещение основных требований, которые организация предъявляет к своим сотрудникам. Требования и формальных, в том числе ознакомление с Правилами внутреннего распорядка, и не формальных, которые могут быть представлены в различных документах, описывающих организационную культуру, например, Этический кодекс фирмы;

- определение приоритетных задач деятельности, которые стоят перед новым работником;

- предупреждение новичка об особенностях межличностных неформальных отношений в коллективе, где ему предстоит работать;

- реалистичное сообщение о карьерных возможностях, открывающихся перед сотрудником, и требованиях, которым он для этого должен соответствовать;

- обязательное получение обратной связи от сотрудника по особенностям восприятия и понимания данной ему информации.

При изменениях должностных обязанностей работника, статуса и т.п. необходимо перезаключение психологического контракта.

Кроме того, психологический контракт является первым шагом по формированию в психике сотрудника трехсторонней модели его поведения в организации, во многом определяющей успешность его адаптации, эффективность дальнейшей работы и отношений. Модель состоит из трех аспектов или сторон, определяющих поведение сотрудника:

негативной или запретительной, т.е. чего нельзя делать на данном предприятии для поддержания его репутации, защиты прав потребителя и других сотрудников, повышения качества продукции и т.д.;

нормативной или повседневной, т.е. как следует себя вести работнику предприятия, чтобы стать и оставаться «своим», вписываться в повседневную жизнь организации, не нарушая правил и не привлекая чрезмерного внимания к себе;

позитивной, желательной или развивающей, т.е. какие формы поведения приводят к социальному поощрению, профессиональному росту и, следовательно, признательности руководства и авторитету в коллективе.

Наличие модели, снабженной четкими и понятными для сотрудников критериями определения, делает ожидания человека еще более четкими,

развивает дисциплину. Помогает оценить, что справедливо, что нет, способствует росту мотивации труда.

Необходимость такой модели и принятия ее сотрудником с первых часов работы в организации признается многими исследователями.

3.2. «Принцип справедливости».

Справедливость понимается как субъективная оценка сотрудником соответствия реакции руководства подразделения, организации на его работу его ожиданиям.

В теории мотивации справедливости Дж.С. Адамса [по 2] четыре ключевых момента:

1. Человек, воспринимающий справедливость и несправедливость.
2. Вклады – то, что человек вложил в деятельность (знания, идеи, силы, время, личная привлекательность и т.п.).
3. Результат – то, что человек получил, выполнив работу (признание, заработная плата, доля в прибыли, статус и т.д.)
4. Эталон для сравнения – представление о результате, который должен был быть получен в обмен на вклад.

Эталон возникает на основе либо информации о результатах других реальных людей в аналогичной деятельности, либо как модель ожидаемого результата, построенная исходя из чьих-либо обещаний или установок самой личности работника. Сравнение реального результата с эталоном и вызывает субъективное ощущение справедливости или несправедливости результата.

И на основе этой оценки сотрудник строит свое поведение и формирует отношения с руководством и коллегами.

Воздействие на ожидания, связанные со справедливостью, осуществляются на основе психологического контракта. Именно через договоренности можно сформировать реалистичные ожидания и эталоны

для оценки собственной деятельности и направить жажду справедливости на рост эффективности труда, снижение конфликтности.

Инструмент 4. Управляемая адаптация.

Адаптация к труду или производственная адаптация - сложный социально-психологический процесс, который проходят все вновь поступающие на работу, связанный с усвоением норм, установок, ценностей новой социальной общности. [Кибанов А.Я. и др., 2005]

Адаптация включает в себя:

- Знакомство с формальными аспектами работы (расположение, время, ответственные за различные аспекты деятельности, обращение с запросами и т.д.). Оно создает общее отношение к организации, чувство востребованности у нового сотрудника (или наоборот).
- Процесс вхождения в неформальную структуру коллектива, выстраивание отношений с коллегами на всех уровнях. Это достаточно болезненный и конфликтный процесс, часто вызывающий психологические травмы, снижение мотивации и лояльности.
- Освоение деталей и тонкостей профессиональной деятельности на новом рабочем месте, что в целом влияет на отношение к работе и коллегам.

Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Следовательно, чем более четко построена система адаптации, тем меньше потерь несет организация и эффективнее развиваются отношения в коллективе.

Инструмент 5. Дисциплина.

Дисциплина это готовность сотрудников соблюдать систему требований, определенных норм и стандартов в различных областях трудовой жизни.

Выделяют дисциплину: труда, работы, безопасности, времени, отношений, исполнения, управления, качества и др.

Дисциплина может быть:

- навязанной, «дрессированной», тогда люди выполняют требования из страха наказания или по привычке. Как только давление руководства ослабевает – дисциплинарные требования забываются и легко нарушаются.

- добровольной и осознанной, когда люди понимают необходимость соблюдения требований и выполняют их сами. Такая дисциплина отличается прочностью, гарантирует безопасность и соответствие стандартам, но требует значительных усилий по внедрению.

Отношение к дисциплине и дисциплинарные отношения в коллективе выступают важной частью взаимоотношений и сказываются на их характере. А также на мотивации труда.

Дисциплина тесно связана с культурой организации и лояльностью к ней сотрудников, поддерживая модель эффективного поведения в организации. Не соблюдение дисциплинарных требований является признаком нелояльности.

Инструмент 6. Лояльность.

Лояльность - это степень отождествления человека со своей организацией, выражающаяся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху. [Сидоренко Е.В., 2007.]

Приверженность работников своей организации является психологическим состоянием, которое определяет ожидания, установки работников, особенности их рабочего поведения и то, как воспринимают организацию. [Магура М.И., 1998]

Лояльность одновременно выступает как инструмент управления человеческими отношениями в организации, как одна из составляющих культуры, и как результат благоприятного развития человеческих отношений.

Понимание лояльности может меняться:

- от формального соблюдения законности,
- через готовность учитывать интересы организации
- к эмоциональной вовлеченности и интересу
- гордости за организацию и свою причастность к ней, к ее делам
- идентификации себя с организацией
- готовности поступиться собственными интересами ради нее.

А затем к преданности организации – «для меня нет лучше организации»

И организационному патриотизму - «в мире нет лучшей организации, и кто усомниться...»

Последние два этапа опасны для отношений и часто вызывают деструктивные конфликты в коллективе, а также с клиентами и партнерами, не разделяющими такое мнение.

К.В. Харский считает, что лояльность сотрудника - это способность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие. Лояльность, или на уровне обыденного сознания – верность, сопровождает человека всю жизнь. [Харский К.В., 2003]

Именно лояльность выступает основой внутренней оценочной шкалы для определения ценности отношений с коллегами и руководством в организации для каждого сотрудника. В наших исследованиях особенностей климата и культуры различных организаций шкала лояльности всегда прямо коррелирует со шкалой отношений.

Одной из задач руководства организации является развитие приверженности, лояльности сотрудников и борьба с нелояльностью. Лояльность формируется через:

- Вовлечение работника в дела организации;
- Информирование о ее достижениях;
- Уверенность сотрудника в значимости выполняемой работы;

- Заботу организации о сотруднике (встречная лояльность);
- Продуманную систему мотивации труда и т.д.

Важнейшим условием развития приверженности, лояльности сотрудников является работа с их потребностями, управление мотивацией. Человек должен быть убежден, что организация заботится о нем.

Инструмент 7. Мотивирование и стимулирование.

В менеджменте взаимозаменяемы слова мотивация, мотивирование, стимулирование. У менеджера нет возможности непосредственно воздействовать на мотивы человека, если понимать их как внутренние побуждения к действию. Но менеджер может создать условия, приводящие к возникновению мотива.

Целью усилий по мотивации и стимулированию сотрудников является возникновение внутреннего тонуса, драйва по отношению к работе и организации:

Драйв [Сидоренко Е.В., 2007]:

- 1) от англ. Drive – энергия, рабочая мощность;
- 2) Устремленность организма, вызванная изменениями в органических процессах;
- 3) Изнутри идущая мотивация, страсть к работе.

Добиться драйва можно воздействуя через напряжение, рост требований, угрозу удовлетворению потребностей, либо через возбуждение, обращение к внутренней мотивации, повышение осмысленности деятельности, рост потенциала и смещение акцента с базовых потребностей на потребности в самореализации. Именно второй подход к возникновению драйва как форме самореализации связан с системой отношений, т.к. человек может реализовать себя только в определенном окружении, опираясь на поддержку одних людей и разрешая конфликты и противоречия с другими.

Т.о. в статье кратко рассмотрена система взаимосвязанных организационных подходов к формированию и развитию отношений сотрудников в организации. При этом важно иметь общее видение, представление того образца поведения, на основе которого будут развиваться отношения людей.

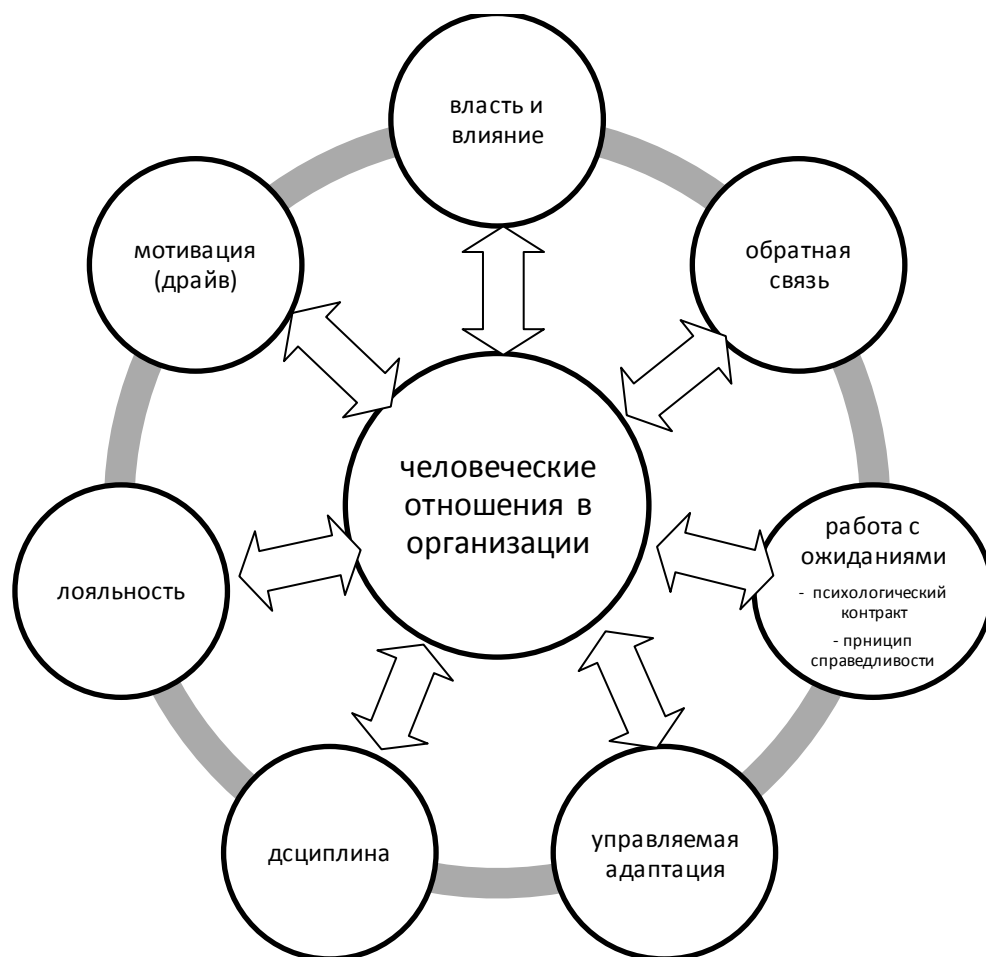


Рис.1. Инструменты управления человеческими отношениями в организации.

Формирование видения происходит через осознание системы ценностей, приоритетных для настоящей и перспективной организационной культуры. И включения этих ценностей как базовых в требования к поведению, например, в трехстороннюю модель.

Формулировка такой модели не только для отдельного сотрудника, но и для подразделений и организации в целом предполагает качественное определение характеристик отношений, необходимых для реализации

модели. И эти характеристики становятся критериями для оценки текущего положения дел и развивающихся программ.

Последовательное, системное развитие по этим критериям всех семи инструментов отношений: власти, обратной связи, ожиданий, адаптации, дисциплины, лояльности и мотивации, приводит к существенному изменению внутренней среды организации, ее климата и культуры.

Список литературы:

- 1) Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. СПб., 2004.
- 2) Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж.М., Доннелли Д.Х. - мл. Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
- 3) Голубкова О.А., Сатикова С.В. Организационное поведение. Учебное пособие. СПб., 2005.
- 4) Магура, М.И. Патриотизм персонала по отношению к своей организации - решающее конкурентное преимущество // Управление персоналом, N 11, 1998.
- 5) Сидоренко Е.В. Технологии создания тренинга. От замысла к результату. СПб., 2007.
- 6) Словарь русского языка./ под ред. М.С. Шевелевой. М., 2001.
- 7) Управление персоналом в организации. Под ред. А. Кибанова. М., 2005.
- 8) Харский К. В. Благонадежность и лояльность персонала. СПб., 2003.
- 9) Newstrom J.V. Organizational behavior: human behavior at work. McGraw-Hill, Inc 2006.
- 10) Deutsch M. Distribute Justice: A Social – Psychological Perspective. New Haven and London, 1985.