

И. А. Стоянов

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ РАБОТЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ: СИНТЕЗ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

*Описаны некоторые типы поведения персонала и их влияние на производительность организации. Приводятся несколько положений, позволяющих диагностировать тип поведения персонала и возможные пути управления этим поведением.*

*Ключевые слова: организационное поведение, мотивация, эффективность, производительность, лояльность, персонал.*

Департамент управления человеческими ресурсами, или, что зависит от масштаба компании, отдел по работе с персоналом, призван решать ряд очень важных вопросов, связанных с персоналом организации. Одним из таких вопросов является выявление типа поведения сотрудника (не типа личности) и направление этого поведения в русло повышения производительности того или иного работника.

Существует мнение, что именно тип личности определяет успешность и производительность работника, поэтому при приеме на работу используется тест на проверку личностных качеств, в основе которого лежит предположение, что ответы на вопросы предскажут поведение человека в процессе выполнения работ, примерные показатели работы и позволят сделать прогноз его дальнейшего развития.

По нашему мнению, результат работы сотрудника в организации определяется его поведением и не зависит от личности. В процессе исследования был проведен ряд тестов руководителей высшего и среднего звена на предмет определения типа личности. Компании, вошедшие в исследование, отличались стабильными показателями успешного развития в течение ряда лет, а их руководители обладали разным типом личности и разными личностными характеристиками. Один из руководителей – застенчивый, спокойный, не демонстрирующий свой характер, другой – яркий лидер, обладающий харизматическими чертами и т. д. Тем не менее, все они добились хороших результатов в своей работе и работе компаний. Таким образом, можно резюмировать, что результативность не является следствием личностных качеств руководителя.

Отдавая должное факту, что в текущей реальности наш мир очень быстро изменяется и развивается, скажем, что работа не должна быть статичной и неизменной, иначе она не будет успешной и последствия не заставят себя долго ждать. На основе исследований, проведенных в разных странах, установлено, что личностные качества человека формируются к трехлетнему возрасту и после этого не изменяются. Но если человек не может изменить свои личностные качества, то изменить свою деятельность он может. Главным фактором, влияющим на продуктивность работы, является поведение работника. Классификация работников по типу личности представляет большой интерес, потому что вместо изучения огромного количества поведенческих характеристик можно ограничиться их небольшим набором.

Термин «личность» говорит нам о наборе характерных черт. Личность можно описать такими словами как «открытый, легко адаптирующийся, любознательный, гибкий, доминирующий, застенчивый» и т. д. Эти слова дают описание человека и показывают, как его воспринимают другие люди со стороны. Но эти общие черты далеко не всегда могут спрогнозировать поведение работника в той или иной ситуации. Когда разные сотрудники сталкиваются с одной и той же проблемой на работе, их реакции сильно различаются.

Множество руководителей службы персонала считают оправданным использование различных тестов. Сторонники тестов личности полагают, что благодаря им люди начинают задумываться о своем поведении, о поведении других людей и в результате повышают эффективность своего труда. С другой стороны, различные исследования в этой области показали, что менее 20 % людей склонны анализировать свое поведение и связывать его с эффективностью своей работы.

Основным мотивом в поведении человека на рабочем месте является рабочая ситуация, в которой он оказывается; важно и то, что по мере изменения ситуации человек изменяет поведение в зависимости от типа своей личности.

Описание типов личности – это, на наш взгляд, психологическая проекция. Черты личности не могут прогнозировать эффективность работы, потому что люди намного быстрее адаптируются к различным ситуациям, чем это предписано типами личности. Тесты личности не могут предсказать, как человек будет действовать в той или иной рабочей ситуации, и не делают этого.

Ключевым фактором здесь является поведение человека на рабочем месте. Оно зависит от требований, должностных инструкций, самой работы. В своем исследовании нами было задано несколько вопросов сотрудникам разных компаний о том, что больше всего оказывает влияние на результативность работы. Ответы работников с одинаковым типом личности были разными, что подтверждает тот взгляд, что люди каждый раз адаптируют свое поведение к рабочей ситуации.

Понимание своей личности позволяет работнику избрать поведение, при котором можно чувствовать себя наиболее комфортно. Личность показывает, как будет себя вести при прочих равных условиях, т. е. если бы не было требований к конкретной рабочей ситуации. Классификация типов личности дает работникам оправдание не адаптировать свое поведение к изменяющейся ситуации.

Если спросить работника о причинах, помешавших ему выполнить служебное задание, он может сказать, что в силу типа его личности не способен к точным операциям, что и отмечено в его резюме. Однако если от выполнения точной операции будет зависеть жизнь этого сотрудника, можно не сомневаться, что он сделает все и за короткий срок. Если работник будет постоянно избегать не нравящуюся ему, но необходимую для компании работу, он вряд ли научится ее выполнять. С другой стороны, если ему нравится что-то делать, он будет заниматься этим все больше. Этот процесс называется практикой, а практика, как известно, повышает результативность и эффективность труда. Одной из задач менеджмента организации, службы персонала как раз и является пояснение работнику того момента, что точную работу, не нравящуюся ему, выполнять необходимо в любом случае, так как от этого зависят его мастерство и продвижение по службе.

Эффективность действий работника определяется рабочей ситуацией. Эффективность в работе есть результат выполнения нужной работы в нужное время. Самое сложное здесь – определить, что является «нужным» в той или иной ситуации. Множество книг по менеджменту приводят сотни советов, но из опыта можно заключить, что нет простого списка типов поведения, который использовали бы успешные руководители и работники в своей работе. Все пути, которыми добиваются успеха – разные. Изучение личностных качеств эффективных работников не выявило корреляции между каким-то определенным набором черт и достижением успеха. Основная тому причина – это изменчивость рабочих ситуаций. Попытка определить список моделей поведения, результатом применения которого будет успешная работа, сталкивается с сотнями факторов, отличающих одну работу от другой. Делать работу или играть рабочую роль означает выполнять определенные функции. У всех видов работ есть свои поведенческие требования, необходимые для эффективного их выполнения. Для каждого вида деятельности – свой набор этих требований. Модели поведения отличаются одна от другой, поэтому для эффективного и успешного выполнения работы надо иметь четкое представление о поведении, приводящем к повышению производительности труда, а не к ее снижению.

Можно образно представить зону поведения и зону требований к рабочей ситуации в виде двух областей. Чем больше наложение этих областей друг на друга, тем о большей производительности работника мы можем говорить.

Повышение производительности означает пересмотр поведения в настоящий момент и определение того, что и как надо изменить в своем поведении, чтобы соответствовать требованиям работы. Те работники, которые не могут адаптироваться к новой работе или изменению функций текущей работы, обречены на низкую производительность. Это можно подтвердить тем фактом, что если компания не будет следовать нога в ногу с развитием своего сегмента рынка, не будет внедрять инновации в работу, то в скором времени такую компанию ожидает крах.

Как же заставить работника изменить свое поведение таким образом, чтобы повысилась производительность

его труда? Само по себе решение изменить поведение исходит либо из стремления к идеалу, либо при нахождении в критической ситуации. Сотрудник никогда не изменит поведение, если его не принудят к этому обстоятельству. Некоторые изменения в поведении могут быть случайными, но в большинстве своем они происходят из той модели, когда изменение поведения приветствуется руководством или наоборот, наказывается. Можно сказать, что поведение модифицируется последствиями, ощущаемыми на себе работником.

Любое изменение поведения ведет к повышению производительности труда. Сотрудники не будут что-то менять, если это ведет к снижению производительности. Здесь можно отметить, что увеличение производительности может быть резким или непрерывным. Первый вид носит радикальный характер и связан с большим уровнем потерь, второй ведется постоянно и заключается в улучшении показателей работы. Повышение производительности труда сконцентрировано непосредственно на сотруднике, на том, что он может сделать и что может изменить, а также на том, что находится в диапазоне его контроля.

Повышение производительности основывается на том факте, что сотрудник осознает, что он делает в текущий момент времени. Главный вопрос заключается в том, что руководство, не зная, чем занимаются работники, имеет четкое представление о том, что хотело бы получить в качестве результата, т. е. хочет видеть результат, но не занимается процессом. Но, по рангу, руководство дает советы и наставления, как и что делать персоналу, в результате – неудовлетворение и работником, и результатом. Вместо того чтобы разобраться в работе, руководство часто проецирует на нее свои чувства, желания и опыт, без какой-либо адаптации к конкретным условиям. Проблема в том, что все работы разные и столь же различен характер их исполнения.

Одним из главных моментов в изменении поведения работника является создание такой ситуации, в которой работник сам станет инициатором перемен. Если сотрудникам навязывать изменения, то успеха можно и не достичь, ведь люди приходят на работу со своими мыслями, своим видением возможного развития рабочей ситуации и стараются делать то, что удовлетворяет их желания, а не желания руководства компании. Задача отдела персонала, руководства как раз и заключается в оценке ситуации и ее моделировании. Существует два типа «отношения» руководства к работникам: учитывающее их мнение или игнорирующее его. В первом случае мы видим картину, когда все изменения навязываются сверху без должной адаптации к рабочему процессу и как результат – происходит блокирование изменений, приводящее к снижению производительности. Во втором случае руководство ожидает предложений от работников, осознавая, что никто кроме них не знает, как лучше организовать работу.

Для повышения производительности предприятия руководству необходимо сфокусироваться на действиях работников, на разновидностях их поведения. Речь идет не о разных стилях поведения, а о специфических вещах, которые делают люди, и решениях, которые они прини-

мают. Одной из проблем понятия стиля – стиля лидерства, управления, поведения – является то, что описание стилей выглядит как описание типов личности. Например, пункт «ориентация на людей» описывает отношение, но какое поведение надо продемонстрировать, чтобы была видна эта ориентация? Для того чтобы увидеть перемены, надо уметь измерять поведение. Иначе, если вы ставите перед работником задачу что-то изменить в своей работе, например, стать более доброжелательным к клиентам, вы не сможете проконтролировать ее выполнение. Для изменения поведения сотрудников у руководства должны быть четко сформулированные цель и критерии поведения в текущий момент – то, на чем можно строить стратегию повышения производительности. Им будет необходима детальная карта поведения.

Производительность является результатом применения комбинации некоторых видов поведения руководителя: направленного на поддержание производительности или на ее повышение. Обе формы поведения могут проявляться по-разному и выражаться в сосредоточении на действии, человеке или системе, а также их комбинации.

Поведение руководителя, ориентированное на действие в целях повышения производительности, включает проявление инициативы, личный пример, создание энтузиазма и энергии. Если же необходимо поддерживать производительность, поведение включает четкую постановку задачи, согласование целей и преданность им, мониторинг производительности на фоне поставленных целей, внимание на подробностях, контроль соблюдения графика работ.

Поведение руководителя, ориентированное на человека, необходимое для повышения производительности, включает распределение обязанностей и создание доверия, крепких взаимоотношений внутри команды, преданности целям и интересам организации. Если необходимо поддерживать производительность, поведение руководителя характеризуется созданием культуры помощи, поддержки, лояльности и чувства «семьи» на работе, а также обеспечением достойного отношения к людям.

Поведение руководителя, ориентированное на систему, необходимое для повышения производительности, включает создание эффективной структуры и инфраструктуры, получение от систем, процессов и процедур дополнительной прибыли, координацию деятельности отдельных людей и групп, интегрирование результатов различных команд, отделов и подразделений, поддержание долгосрочного стратегического мышления. Если необходимо поддерживать производительность, поведение руководителя должно обеспечивать непрерывность процесса, предсказуемость, рациональность и стабильность. Оно также включает создание рамок, в пределах которых работает организация: коммуникационная сеть, производственные процессы, финансовые системы и системы контроля, определение работ и ролей, компенсационные системы, процедуры закупок, системы распределения и т. д.

Известно, что некоторые действия повышают производительность труда, другие поддерживают ее; есть и третий тип, который ее снижает. Это поведение, которое мешает переменам, разрушает видение и препятствует достижению поставленных целей и задач. Такое поведение называется

блокирующим производительность. Мы являемся свидетелями того, что люди часто ведут себя именно так, и сами этому подвержены, но о таком типе поведения говорят только в принципе и не сосредотачивают на нем внимания. Однако результаты могут быть разрушительными для производительности компании, это, например, такое явление, как сотрудники, которые «бросают работу».

Причиной блокирующего поведения выступают внешние причины и влияния, оно не связано с личностью, а проявляется в результате фрустрации, неопределенности, тревожности, угрозы, унижения, недостатка власти или контроля. Самым отрицательным аспектом блокирующего поведения является не то, что группа людей в организации будет попусту тратить время и силы, выполняя непродуктивную или контрпродуктивную работу, а то негативное влияние, которое такое поведение оказывает на других. Блокирующее поведение в высшей степени заразно.

Блокирующее поведение почти всегда коррелирует с чувством утраты или недостатка власти и контроля. Поведение, в результате которого люди чувствуют себя униженными, ненужными, невостребованными, вызывает реакцию, резко отвлекающую внимание и энергию от продуктивности и созидания. Страх, неопределенность и фрустрация – это негативные мотиваторы.

Причины блокирующего поведения могут быть внешними, но их лечение – внутреннее дело человека. Он сам должен понять, что делает его поведение блокирующим, и попытаться справиться с причиной. Избавиться от причины болезни намного эффективнее, чем лечить ее симптомы. Проявление блокирующего поведения понять можно; продолжать его после того, как вы поняли, что происходит, считается непростительным.

Поведение, блокирующее производительность работника, является реакцией на ту или иную угрозу. В рабочей обстановке это может быть угроза самооценке работника, компетенции, знаниям и способностям, репутации и т. д. Реакция может быть связана с какой-то утратой и проявляться в борьбе, уходе или подчинении.

Если в поведении, связанном с повышением и поддержанием производительности труда, личность имеет незначительное влияние, то в определении типов блокирующего поведения роль ее значительна, особенно в случае наличия какой-либо угрозы.

Такой тип блокирующего поведения как защитно-агрессивное, в основном является следствием посягательства на самооценку человека. Оно может вызвать долгосрочные серьезные последствия. Защитно-агрессивное поведение – это часто смещенная агрессия. Оно также может быть реакцией на давление сверху, оказываемое с целью повышения производительности, или на критику неадекватной производительности, идущей снизу, или быть результатом заданного высокого стандарта, который другие достичь не могут. Однако какой бы ни была причина фрустрации, проявления злости или раздражения только снижают производительность. Подобно избалованным детям, сотрудники, упорно проявляющие оборонительно-агрессивное поведение, знают, что не будут наказаны за это, так как понимают, что никто не встанет и не выступит против них, не скажет, как их поведение воспринимается другими людьми и какими будут результаты.

Главной причиной другого типа блокирующего поведения – поведения, избегающего конфликтов, является понимание конфликтной ситуации как выигрышной или проигрышной, с ожиданием при этом с высокой вероятностью проиграть. Этот тип поведения фокусируется на том, как избежать противоречий, риска, не вызывать отрицательного мнения окружающих, не высказывать людям негативного мнения об их работе, не выступать с конструктивной критикой и вообще пытаться направить соглашение к тем точкам зрения и решениям, которые приняли другие, реальными или нет эти решения являются. Людям, работающим с коллегами, проявляющими такое поведение, может быть очень трудно. Они так и не узнают реального решения; не услышат честного мнения; не получают адекватной обратной связи. Они просто не знают, где находятся, и от этого боятся, расстраиваются и часто злятся. А это все является причиной дальнейшей пустой траты энергии.

Главной причиной еще одного типа блокирующего поведения, проявляющегося в уклонении от ответственности, является боязнь критики или наказания за допущенную ошибку. Организации, наказывающие персонал за ошибки, имеют непропорционально высокий процент людей, которые проявляют такой тип поведения. Поведение, связанное с уклонением от ответственности, является реакцией на стресс, угрозу, неопределенность и фрустрацию. Оно отдаляет человека от источника дискомфорта, что проявляется в уходе в себя, снижении участия в спорах, очевидной утрате интереса. Люди, имеющие опыт такого поведения, учатся быть незаметными, иногда до крайней степени. Это поведение хамелеона, который сливается с фоном и уходит от потенциального риска. Такое поведение в основном является отражением менеджмента, при котором к людям проявляют мало уважения, или менеджмента нерешительного и легко меняющего свои позиции, или менеджмента, который критикует и наказывает за ошибки, другими словами, просто плохого менеджмента.

Блокирующее поведение персонала обходится организации очень дорого. Энергия, потраченная на блокирующее поведение, – это та энергия, которую можно было направить на повышение производительности труда или ее поддержание. Из-за своей инфекционной природы блокирующее поведение создает волны, расходящиеся по всей организации.

Если руководитель организации хочет изменить блокирующее поведение своих сотрудников, самое лучшее – это прислушаться к мнению людей, работающих в отделе персонала, которые диагностировали такое поведение с помощью специальных анкет.

Любая дискуссия о непрерывном повышении производительности труда должна касаться вопроса мотивации. Основной принцип изменения поведения заключается в том, что люди меняются, потому что хотят этого, а не потому, что этого хочет кто-то. Почему же они хотят перемен?

Существует много ошибочных представлений о мотивации, например, что она является чертой личности, т. е. она или есть, или ее нет; есть мнения, что мотивацией являются деньги, или что люди получают мотивацию от

волнующего их сообщения (тут все зависит от того, кто передает это важное для них сообщение).

Мотивация – это желание направить свою энергию на достижение цели. Чем выше мотивация, тем больше энергии вы готовы затратить. Мотивация – это не черта личности. Она свойственна каждому. Понять мотивацию человека сложно, так как выполнение одного и того же действия может иметь разные мотивы. Когда мы говорим, что у кого-то нет мотивации, мы имеем в виду, что у него нет мотивов делать то, что мы считаем, он должен делать. Логика и мотивация имеют очень слабую связь. Чаще, чем нам кажется, мотивация к действиям основана на эмоциях, а не на логике. Ошибочность идеи о том, что логический аргумент может создавать мотивы к действиям, основана на предположении, что процесс мышления у всех один и тот же и если мы видим что-то как логическое, то и другие видят это так же.

Что касается внешних стимулов, таких как зарплата, премия, льготы (или даже негативные стимулы – угрозы), огромное количество исследований свидетельствует о том, что они оказывают незначительное влияние на усилия или производительность труда, или вообще его не оказывают. Мотивация – это скорее внутреннее состояние, чем то, что один человек делает для другого. У людей есть мотивация сделать что-то, когда они этого хотят, а когда они этого хотят, они сделают все без подсказки. Мотивация может появляться и исчезать. Есть дни, когда мы в высшей степени мотивированы на действия, и дни, когда хочется только отдыхать. Мотивация исходит из того, что мы есть, кем мы хотим быть, что нам надо и что доставляет нам удовольствие от работы, поэтому зависит от человека и от цели.

Оплата и вознаграждение извне недостаточны, чтобы убедить человека проводить время в организации, но их недостаточно, чтобы убедить его отдавать все для достижения целей компании. Мотивация исходит от таких факторов, как вызов, признание достижения, чувство важности и возможность сделать значимый вклад. Выплаты и льготы только компенсируют затраты времени; они не порождают ни инициативы, ни продвижения вперед.

Существует крепкая связь между мотивацией и поведением. Мы делаем что-то, когда это доставляет нам удовольствие или хорошо оплачивается, и мы прекращаем или избегаем что-то делать, когда нет оплаты, когда нам это не нравится или неприятно. Мы считаем, что то, что доставляет удовольствие и дает оплату, является мотивирующим, и делаем это в большом объеме. Поэтому если посмотреть на доминирующее, повторяющееся поведение, можно сделать вывод, что это как раз и есть то, что мотивирует людей к деятельности. Чем больше из этого мы интегрируем в работу, тем больше мотивации оно принесет.

Многими исследованиями доказывается: что менеджеры ожидают от подчиненных и то, как они проецируют эти ожидания, отражается на поведении и производительности персонала компании.

Мотивационная динамика ожиданий включает самооценку, чувство достижения и другие моральные вознаграждения. Так как люди реагируют достаточно чувствительно на ожидания, очень важно, чтобы те, кто о них пишет и говорит, сами верили в них. Мы чаще сообщаем

людям о неблагоприятных ожиданиях, чем о хороших, и это им мало нравится. И мы также не понимаем того, что те ожидания, которые нам кажутся неразумными, не будут мотивирующими, они, скорее, будут производить обратный эффект, эффект блокирующего поведения.

Изменение поведения помогает определить, что мотивирует работников и руководителей.

Первый вопрос, который следует задать: что вы делаете в данное время, чтобы справиться с работой?

Второй вопрос (в терминах мотивации): нравится ли вам, что вы делаете, и доставляет ли это вам удовольствие? Если это не так, очевидно, у человека нет для этого никаких мотивов.

Третий вопрос: что вы должны делать, чтобы быть более эффективным на работе? Этот вопрос поднимает

главную проблему: является ли нынешняя работа человека мотивирующей для него.

Если то, что вы должны делать, все еще не приносит вам удовольствия и не дает вам вознаграждения, то найдите такую работу, которая предоставит вам это.

На современном этапе развития кадровой службы одной из ее прямых задач является диагностика и управление поведением персонала организации. Чем полнее будет проведена диагностика поведения и совместно с менеджментом организации предприняты конкретные шаги, направленные на поддержание и повышение производительности работы персонала, тем быстрее организация добьется успехов в достижении поставленных целей.

I. A. Stoyanov

### **EFFICIENCY OF THE STAFF WORK ORGANIZATION: SYNTHESIS OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOUR**

*Several types of workers behavior and their influence on the productivity in organization are described. A number of issues which makes it possible to determine the type of staff behavior and possible ways to control this behavior are presented.*

*Keywords: organization behavior, motivation, efficiency, productivity, loyalty, staff.*