

**Национальный исследовательский  
Томский политехнический университет  
Институт инженерного предпринимательства**

# **Управление персоналом и организационное поведение**

## **5. Взаимодействие работников организации**

**Проф. Дульзон А.А.**

**2010**

# Содержание курса

1. Введение
2. Этические принципы взаимодействия людей в человеческом обществе
3. Поведение индивидуумов, групп и организаций
4. Мотивация персонала
5. Взаимодействие работников организации
6. Обеспечение организации трудовыми ресурсами
7. Управление показателями труда и вознаграждением

# 5. Взаимодействие работников организации

1. Власть, лидерство, управление
2. основополагающие документы
3. Производственная дисциплина
4. Контроль и контроллинг

# **5.1. Власть, лидерство, управление**

# Основные понятия

- **Управление** можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи.
- **Власть** обычно определяется как способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств – воли, авторитета, права, насилия.
- **Полномочия** определяются как власть или права, предоставленные кому-нибудь, например, предоставленные должностному лицу или учреждению органами власти.
- **Влияние** - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. Один человек может также влиять на другого с помощью одних лишь идей.
- **Лидерство** является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на другое. Лидерство - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации.

# Власть и полномочия

- Власть представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий. Например, управляющий финансами корпорации имеет право и полномочия подписывать чеки и обладает властью или способностью переводить деньги фирмы на свой собственный банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями.
- Полномочия, другими словами, определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет право делать. Власть определяет, что он действительно может делать.
- Личные секретари руководителей высшего ранга часто в состоянии достичь такой власти, которая значительно превышает их формальные полномочия.

# Полномочия и обязанности

- Полномочия, даваемые законом, представляют менеджерам, как представителям работодателя, права применения власти, которой работодатель обладает как одна из сторон контракта о найме. На работодателя возлагается целый ряд обязанностей, из которых основная – своевременная и в полном соответствии с договором о найме оплата труда. Работодатель обязан также проявлять заботу о здоровье работников и их производственной безопасности, а также проявлять готовность к сотрудничеству с трудовым коллективом.
- Со своей стороны работник должен выполнять законные требования работодателя и не препятствовать осуществлению его коммерческих операций. Требования и ограничения необходимы всегда, а особенно, когда имеются проблемы с идентификацией целей индивидуумов и организации. Требования и ограничения предпочтительно доводить до работника не указывая, что надо сделать, а предупреждая, чего делать нельзя. В этом случае можно ожидать от него творческого подхода, но в ясно очерченных пределах.

# Управляющий и лидер

- **Лидер** (от англ. leader – ведущий, руководитель) обычно определяется как глава, руководитель политической партии, общества, организации и др. На русском языке смысл, вкладываемый в менеджменте в понятие «лидер», очень близок к понятию «вождь».
- Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации - **делегирования полномочий**. Лидерами же становятся не по воле организации. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его формальной должности в иерархии.



# Власть и личное влияние

- **Власть является необходимым условием успешной деятельности организации.**
- **Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть последнего.**
- **В некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем.**
- **Эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти:** достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающий у подчиненных чувства обездоленности и отсюда - непокорности.

# Формы власти и влияния

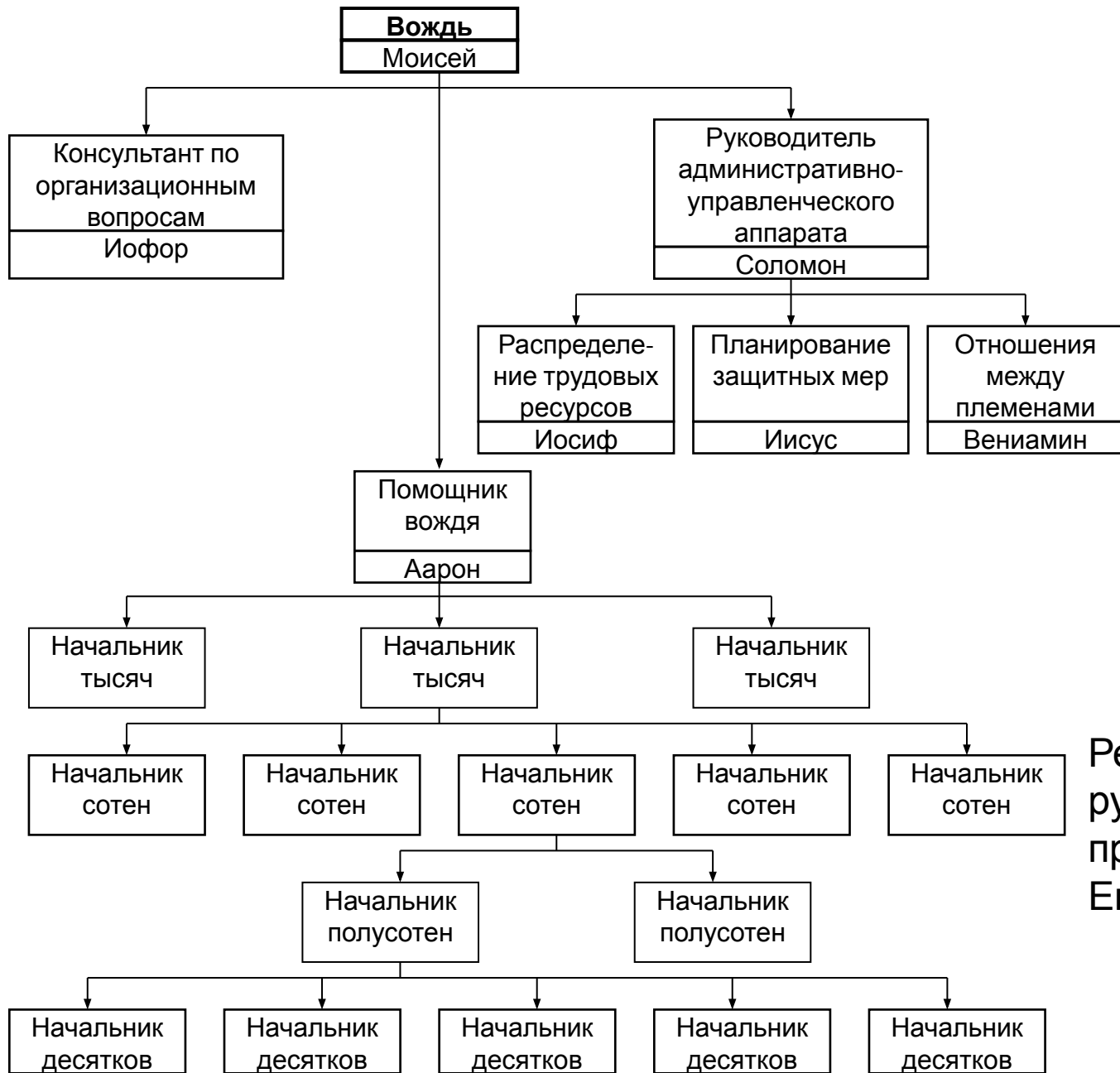
- *Власть, основанная на принуждении.*
- *Власть, основанная на вознаграждении.*
- *Экспертная власть (влияние через разумную веру).*
- *Эталонная власть (власть примера)*
- **Законная власть.** Законную власть очень часто называют *традиционной властью*. Традиция - привлекательный инструмент как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом - безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

# Делегирование, ответственность и ПОЛНОМОЧИЯ

- **Делегирование** означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации.
- **Ответственность** представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач определенной должности в обмен на получение соответствующего вознаграждения.
- Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять её лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы.
- **Полномочия** представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых её сотрудников на выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает её в данный момент. Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

# Норма управляемости

- Норма управляемости определяется как количество работников, которые непосредственно подчиняются данному руководителю, и устанавливается посредством делегирования линейных полномочий.
- Слишком большая норма управляемости может вызвать возникновение сложных проблем. Одним из первых, научившихся этому, был Моисей. Когда он выводил израильтян из Египта, он пытался вначале все управление осуществлять сам. Поскольку, кроме Моисея, никто не имел полномочий решать проблемы, он буквально утонул в пустяках: «сел Моисей судить народ, и стоял народ перед Моисеем с утра до вечера» (Исх.18:13). «И послушал Моисей слов тестя своего, и сделал всё, что он говорил. И выбрал Моисей из всего Израиля способных людей, и поставил их начальниками народа, тысячаначальниками, стона начальниками, пятидесятиначальниками и десятиначальниками. И судили они народ во всякое время; о делах важных доносили Моисею, а все малые дела судили сами» (Исх.18:24-26).



Реорганизованное  
руководство евреев  
при исходе из  
Египта

# Норма управляемости

- Ряд авторов считает наилучшей норму управляемости от 7 до 10 подчиненных. Однако современные исследования показывают, что величина нормы широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и относительные способности руководителя - всё это играет роль в определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем.

| Тип совместимости функций управления | Количество подчиненных, чел. |
|--------------------------------------|------------------------------|
| Одинаковые функции                   | 30-40                        |
| Однотипные функции                   | 10-12                        |
| Разнотипные функции                  | 5-6                          |

# Препятствия к эффективному делегированию со стороны руководителя

- Заблуждение "Я это сделаю лучше". Даже если это правда, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности.
- Отсутствие способности руководить.
- Отсутствие доверия к подчиненным. В этом случае и подчиненные будут работать соответствующим образом.
- Боязнь риска. Поскольку руководители отвечают за работу подчиненного, они могут испытывать опасения, что делегирование задания может породить проблемы, за которые им придется отвечать.
- Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства.

# Препятствия к эффективному делегированию со стороны подчиненных

Подчиненные избегают ответственности и блокируют процесс делегирования также по целому ряду причин:

- Подчиненный считает удобнее спросить руководителя, что делать, чем самому решить проблему.
- Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от неё.
- У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
- У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом деле.
- У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
- Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.



# Участие персонала в управленческих решениях

- Вопрос об участии персонала в принятии решений противоречив, прежде всего, потому, что любое решение предполагает принятие на себя определенной доли ответственности.
- Участие работников в управлении получило широкую законодательную поддержку в странах Западной Европы.
- Основными формами участия работников в управлении в США и Японии являются бригады результативности, кружки качества, автономные бригады.
- Цели работы автономным бригадам задаются руководством, но при этом менеджмент делегирует им ряд функций в планировании, контроле, оплате труда.
- Все члены бригады совместно планируют методы работы, устанавливают ее темп и ритм, перерывы на отдых, осуществляют разделение труда на основе взаимозаменяемости исполнителей, контролируют качество продукции.
- Члены бригады сами выполняют также ряд функций, которые обычно осуществляются другими подразделениями или вспомогательными рабочими по наладке, обслуживанию оборудования и уборке производственного участка.

# Участие персонала в управленческих решениях

- Положительные моменты:
  - способствует повышению мотивации персонала;
  - способствует профессиональному росту работников;
  - уменьшает сопротивление новациям в деятельности фирмы;
  - повышает активность по рационализации труда;
  - предотвращает конфликты между администрацией и работниками;
  - способствует удовлетворенности работников трудом и т. п.
- Недостатки:
  - требует серьезной организации, что связано с издержками;
  - необходимость учебы представителей групп, делегируемых в органы управления и оплаты пропущенного рабочего времени;
  - результаты участия могут противоречить интересам администрации и собственников;
  - велика опасность проявления «пролетарской» психологии (ориентация при распределении дохода не на инвестиции, а на увеличение зарплаты и др.);
  - сопротивление среднего звена управления, которое видит в работе бригад или кружков качества угрозу своему руководящему положению;
  - сложности в связи с типичными проблемами групповой динамики.

# Участие персонала в управленческих решениях

Участие персонала в принятии решений рекомендуется в случаях, когда:

- руководитель сам не располагает достаточной информацией или достаточной компетенцией;
- вид и структура проблемы не ясны;
- нет особой срочности;
- работники разделяют цели руководителя;
- работники способны оценивать ситуацию и имеют высокую потребность в самоопределении;
- важно признание решения работниками;
- решение затрагивает интересы работников в длительной перспективе.

# ***Три исторических типа власти в обществе***

- ***охлократия*** (от греч. *ohlos* – толпа);
- ***автократия*** означает неограниченную власть в обществе одного лица (от греч. *athor* – автор);
  - модификации автократии с наиболее яркими представителями:
    - тирания (Нерон, Калигула, Иван Грозный);
    - диктатура (Робеспьер, Гитлер, Сталин, Франко);
    - монархия (Петр I, Карл Великий, Наполеон, Екатерина II);
- ***демократия*** (от греч. *demos* – народ) предусматривает «власть народа» на основе общественного самоуправления;

# Основные стили руководства

Основные типы власти в обществе сформировали основные стили руководства:

- ***Авторитарный стиль:***
  - руководитель в принятии решений всегда ориентируется на собственные цели, критерии и интересы, практически не советуется с коллективом, в лучшем случае ограничиваясь узким кругом единомышленников;
  - руководитель в проведении решений занимает жесткие позиции, активно используя методы административного и психологического воздействия на людей. Оппозицию не принимает, может уволить неугодных сотрудников;
  - Руководитель всегда уверен в личной правоте, основывается на собственных знаниях и умениях, обширных внешних связях в государственных органах и предпринимательской среде. Руководитель такого типа может привести свою фирму к большому успеху, но также и к полному краху.

# Основные стили руководства

- ***Демократический стиль:***
  - основан на сочетании принципа единоначалия и общественного самоуправления;
  - руководитель такого типа обычно избирается на собрании трудового коллектива или собственников и должен выражать интересы большинства;
  - как правило, он может удачно выявить, принять и реализовать стратегические цели развития организации, сочетая групповые и личные интересы;
  - руководитель должен быть хорошим политиком, дипломатом, просчитывающим варианты на много шагов вперед и сочетающим методы убеждения и принуждения;
  - руководитель должен быть доброжелательным и открытым человеком, не поддающимся соблазнам (деньги, женщины, власть), т.к. они крайне раздражают завистников и способствуют росту оппозиции;
  - Руководитель в своей работе постоянно опирается на группу единомышленников в лице дирекции, правления, президиума, совета.

# Основные стили руководства

- **Либеральный стиль** заключается в том, что руководитель в принятии решений ориентируется на цели и интересы отдельных групп трудового коллектива, постоянно пытается маневрировать, чтобы соблюсти паритет интересов. Преимущество либерального стиля заключается в групповом принятии управленческих решений, однако часто либеральный руководитель не имеет сильной воли, четкой цели, глубоких знаний, слишком увлечен своим хобби или семьей. Это достаточно неустойчивый стиль руководства, корни которого идут от охлократии.
- **Смешанный стиль** предусматривает сочетание перечисленных выше типов. Либеральный, демократический и авторитарный стиль могут преобладать у того или иного руководителя, но никогда не достигают абсолюта.

# Убеждение

- **Убеждение - это эффективная передача своей точки зрения.**
- **Преимущество в использовании убеждения в организациях:**
  - **выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять;**
  - **работник по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования;**
- **Недостатки:**
  - **медленное воздействие и неопределенность;**
  - **влияние путем убеждения имеет одноразовое действие.**

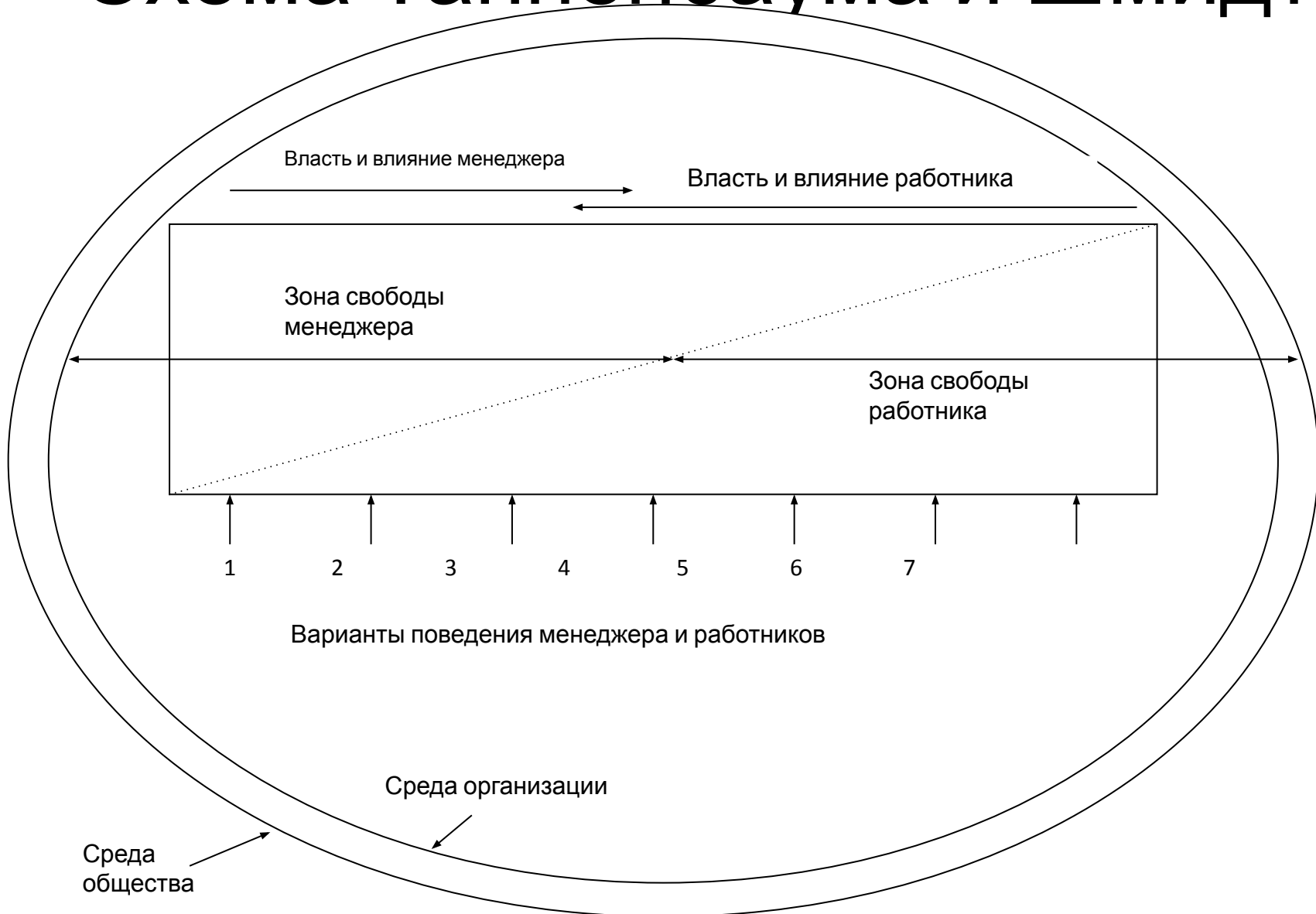


# Подходы к пониманию сути лидерства

- *Подход с позиции личных качеств*
- *Поведенческий подход*
- *Ситуационный подход*

*Лидерство как феномен управления настолько важен и сложен, что вряд ли можно в ближайшие годы ожидать появления универсального подхода к лидерству, если таковой вообще возможен.*

# Схема Танненбаума и Шмидта



# Схема Танненбаума и Шмидта

## *Пространство поведения менеджера и работников:*

- **Варианты поведения расшифровываются следующим образом:**
- **1 – Менеджер способен принимать решения, которые работники принимают.**
- **2 – Менеджер должен «продавать» свои решения, чтобы работники их приняли.**
- **3 – Менеджер представляет решение, но должен отвечать на вопросы работников.**
- **4 – Менеджер представляет проект решения для изменений с учетом вклада работников.**
- **5 – Менеджер представляет проблему, получает вклад работников, затем принимает решение.**
- **6 – Менеджер определяет пределы, в которых работники принимают решение.**
- **7 – Менеджер и работники совместно принимают решение в пределах организационных ограничений.**

Высокая

Степень учета интересов людей

Низкая

9  
8  
7  
6  
5  
4  
3  
2  
1



1 2 3 4 5 6 7 8 9  
Низкая

Степень учета интересов производства

Высокая

## 5.2. Основополагающие документы

- **Общие документы**, регулирующие взаимоотношения людей в современном обществе (основные религиозные писания, Всеобщая декларация прав человека и др. документы ООН).
- **Законодательство** конкретной страны (Конституция, Гражданский кодекс, Трудовой кодекс, Уголовный кодекс и др.).
- **Локальные нормативные акты** (Устав организации, Коллективный договор, Правила внутреннего трудового распорядка, Положения о структурных подразделениях, Положение об оплате труда, Положение о государственной и служебной тайне, Положение о премировании и т.п.).
- В больших многопрофильных организациях со сложной структурой создаются сотни и тысячи локальных нормативных актов, регулирующих деятельность структурных подразделений организаций и их взаимодействие между собой. Поддержание этих документов в виде целостной, непротиворечивой системы, да еще в актуальном состоянии оказывается достаточно сложной задачей управления.
- Каждому менеджеру следует внимательно ознакомиться с содержанием этих документов, что позволит ему избежать нечаянных грубых промахов и может избавить его от неприятных неожиданностей.

# Должностные преступления, подлежащие мерам уголовной ответственности

Превышение власти или полномочий

Самоуправство

Нарушение законов о труде

Мелкое хищение имущества

Злоупотребление служебным положением

Увольнение беременной или кормящей матери

Клевета

Халатность

Похищение документов

Оскорбление

Получение или дача взятки

Подделка документов

Преследование за критику

Должностной подлог

# Локальные нормативные акты

- **Правила внутреннего трудового распорядка** регламентируют порядок приема и увольнения работников, время труда и отдыха, основные обязанности сотрудников и администрации, меры поощрения и взыскания.
- **Коллективный договор** представляет собой соглашение между администрацией и трудовым коллективом, представляемым профсоюзным комитетом, которое регулирует трудовые и социальные отношения. Порядок заключения договора определен законом РФ «О коллективных договорах и соглашениях».
- Структурные подразделения крупных организаций обычно действуют на основе **положений об этих подразделениях**, в которых отражены их функции, права, ответственность и обязанности их работников, вопросы взаимодействия с другими подразделениями.
- **Должностные инструкции** должны, как правило, составляться на каждую должность, и при поступлении сотрудника на работу его следует ознакомить под роспись с соответствующей инструкцией.

# Локальные нормативные акты

- Правила и другие локальные нормативные акты должны время от времени пересматриваться, чтобы они не устаревали и соответствовали реальным условиям.
- Целесообразно привлекать подчиненных к пересмотру правил.
- Сам по себе факт обсуждения установленных правил и порядков на производстве напоминает работникам о том, что правила существуют и должны неукоснительно соблюдаться.



## 5.3. Производственная дисциплина

- Производственная дисциплина является результатом человеческой активности, призванной направлять сотрудников организации на достижение контролируемых и эффективных результатов.
- Понятие дисциплины простирается от внешнего контроля со стороны охраны до самоконтроля со стороны работников, чтобы их собственные внутренние таланты и ресурсы были полностью задействованы на работе, и от угрозы увольнения и осуществления этой угрозы со стороны руководства предприятия до искусства внушения каких-либо принципов и представлений подчиненным.

## 5.4. Контроль/контроллинг

- Контроль - это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.
- Процесс контроля включает:
  - установление стандартов, т.е. точное определение целей, которые должны быть достигнуты за заданный отрезок времени;
  - измерение фактически достигнутых результатов и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы;
  - проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов. Одно из возможных действий - пересмотр целей, чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации.

# Контроллинг

- Понятие «контроллинг» происходит от английского «to control», что означает управлять, распоряжаться, контролировать, регулировать, проверять, настраивать, обуславливать, нормировать.
- Задачи контроллинга явно выходят за пределы чистого контроля.
- ***Контроллинг должен обеспечить достижение целей.***

# Контроллинг

