

УДК 658.31

**АНАЛИЗ АВТОРИТАРНОЙ МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО  
ПОВЕДЕНИЯ: НА ПРИМЕРЕ ТОРГОВОЙ КОМПАНИИ**

**Герасимов К.Б.**

*кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры,*

*ФГАОУ ВО Самарский национальный исследовательский университет имени  
академика С.П. Королева, РФ, Самара*

**Максимова Е.В.**

*студент третьего курса бакалавриата,*

*ФГАОУ ВО Самарский национальный исследовательский университет имени  
академика С.П. Королева, РФ, Самара*

**Аннотация**

В данной статье рассмотрена сущность понятий «организационное поведение» и «авторитарная модель организационного поведения». Представлены и взаимосвязаны элементы организационного поведения, деятельность которых нацелена на принятие управленческих решений в организации с учетом сложившейся организационной культуры. Исследуется механизм и принципы функционирования авторитарной модели организационного, проводится ее анализ с позиций элементов организационного поведения на примере деятельности отечественной торговой компании «Снежная Королева». Проведена оценка эффективности менеджмента в организации и разработаны рекомендации по улучшению сложившейся ситуации в торговой компании с позиций структурных элементов организационного поведения. Результаты проведенного исследования позволяют сделать выводы о высоком значении элементов организационного поведения для торговой деятельности организации.

**Ключевые слова:** организационное поведение, модели взаимодействия, организация, личность, система менеджмента, управление предприятием.

***ANALYSIS OF THE AUTHORITARIAN MODEL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR: ON THE EXAMPLE OF A TRADING COMPANY***

***Gerasimov K.B.***

*candidate of economic Science, associate Professor,*

*Samara national research university,*

*Samara, Russian Federation*

***Maximova E. V.***

*the student of a third year undergraduate,*

*Samara national research university,*

*Samara, Russian Federation*

**Annotation**

This article examines the essence of the concepts "organizational behavior" and "authoritarian model of organizational behavior". The elements of organizational behavior that are aimed at making managerial decisions in the organization, taking into account the existing organizational culture, are presented and interconnected. The author examines the mechanism and principles of functioning of the authoritarian model of organizational behavior, analyzes it from the perspective of elements of organizational behavior on the example of the domestic trading company "snow Queen". An assessment of the effectiveness of management in the organization was made and recommendations were developed to improve the current situation in the trading company from the perspective of structural elements of organizational behavior. The results of the study allow us to draw conclusions about the high value of organizational behavior elements for the organization's trading activities.

**Keywords:** organizational behavior, interaction models, organization, personality, management system, enterprise management.

Организационное поведение – это предметная область, которая исследует воздействие личностей, групп и структур на поведение внутри организации с целью повышения эффективности деятельности на основании стратегии, политики и методов принятия управленческих решений. Организационное поведение может быть представлено как [3]:

- метод изучения – рассматривается индивидуальное, групповое и организационное поведение с применением научно-практических методов и концепций;

- мультидисциплина – процесс изучения происходит с отсылкой к другим дисциплинам;

- ориентация на личность внутри организации – внимание сконцентрировано на коллективе и внутренних отношениях;

- исследование причин и возможностей улучшения поведения людей и групп;

- исследование воздействия факторов внешней среды на организационное поведение и отдельных людей и групп.

Так же имеет место быть ряд подходов, используемых в организационном поведении, сформулированных во второй половине XX века [3]:

- подход, ориентированный на человеческие ресурсы – предполагает поддержку роста и развития каждого сотрудника;

- подход, ориентированный на результат – предполагается проведение программ по совершенствованию организационного поведения с целью повышения эффективности и производительности;

- системный подход – предполагает учет и использование факторов, оказывающих влияние на поведение людей;

- синергетический подход – предполагает склонность сложных систем к самоорганизации в состоянии неустойчивости;

- интерактивный подход – отмечает важность взаимодействия людей для управления коллективным поведением.

Существует несколько элементов, присущих каждой организации и взаимосвязанных между собой (рисунок 1) [1].

Как видно на схеме, организационная культура выступает центральным объединяющим звеном, представляющее собой композицию важных предположений, более-менее принимаемых и разделяемых всеми членами организации или предприятия, например финансирование, оклад, идеология и ценности. В теории организационного поведения выделяют следующие модели организационного поведения [5]:

- 1) авторитарная модель;
- 2) опекающая модель;
- 3) поддерживающая модель;
- 4) коллегиальная модель;
- 5) новая модель (сравнительно молодая, продолжает развиваться).

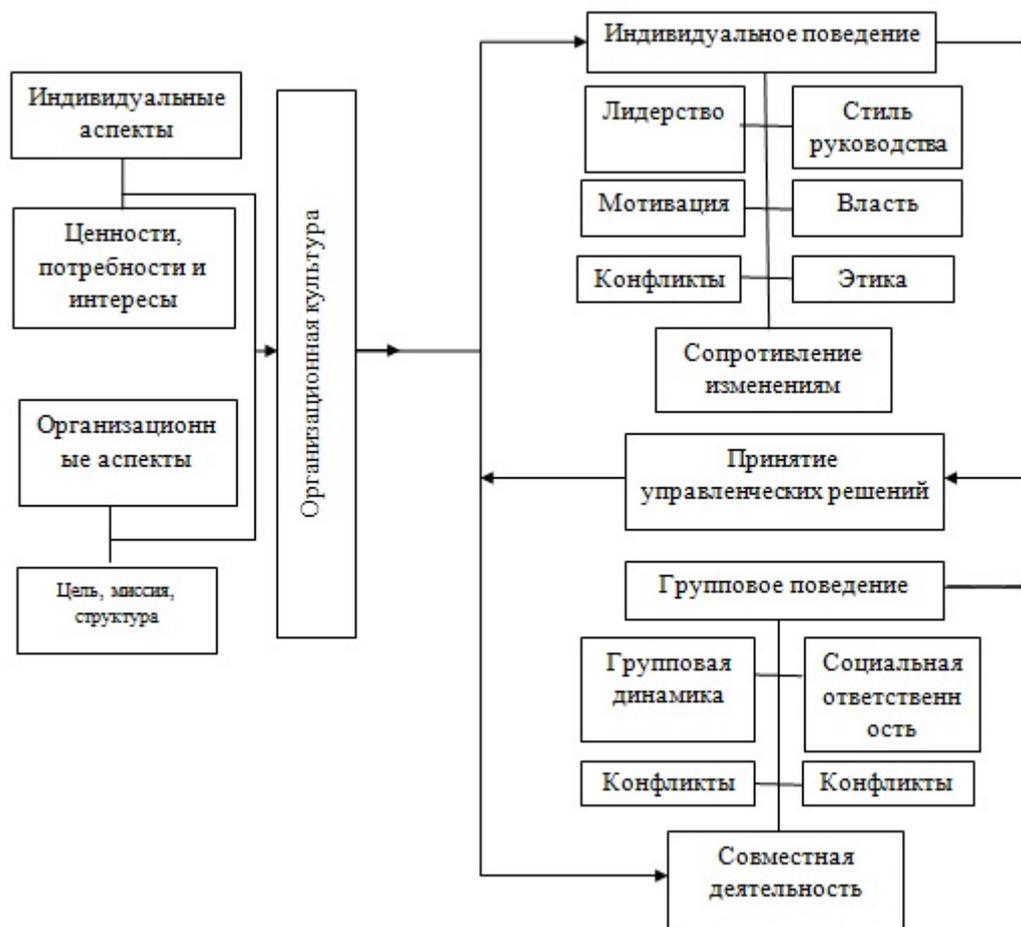


Рисунок 1 – Элементы организационного поведения

Рассмотрим наиболее древнюю и распространенную авторитарную модель. «Как известно, данная модель организационного поведения основана на власти менеджера или руководящего звена. Право менеджера отдавать приказы и распоряжения обоснованы формальными полномочиями и централизованной структурой организации или предприятия» [4]. Модель подразумевает тотальный контроль руководителя за всеми процессами, протекающими внутри фирмы, а работники, как правило, ориентированы на подчинение руководству, как следствие, возникновение психологической и финансовой (в некотором роде) зависимости. Взаимодействие «организация – личность» основано на неравноправии и зависимости, подчинении, безинициативности сотрудников и творческом подходе.

В тематической литературе описывается влияние множества факторов на финансовый результат организации (таблица 1) [7] и, в основном, их классифицируют на внешние и внутренние. Оказать влияние на внешние факторы организация не может, но провести работу над внутренними представляется возможным.

Таблица 1 – Факторы, влияющие на эффективность хозяйственной деятельности [7]

Финансовый результат организации	
Внешние факторы	Внутренние факторы
Качество действующего законодательства	Качество и конкурентоспособность продукции
Уровень развития внешнеэкономических связей государства	Уровень организации производства и труда
Уровень развития сектора государственных услуг	Компетентность руководства и менеджеров
Цены на производственные ресурсы	Структура продукции и затрат
Социально-экономические условия	Цена продукции
Природные условия	Себестоимость продукции
Инфляция	Производительность труда
Степень развития инфраструктуры	Объем продаж

На основании данных таблицы можно сделать вывод: позиции, связанные с управлением, менеджментом и продажами играют немаловажную роль в формировании финансового результата организации – от поведения руководства и сотрудников, в дальнейшем – складывающейся организационной культуры, а так же активности менеджеров зависит успех реализации продукции или услуг, предлагаемых компанией или фирмой. В условиях авторитарного стиля руководства формирование и развитие правильной, с точки зрения психологии, корпоративной культуры и микроклимата, затруднено в силу жесткого контроля деятельности сотрудников со стороны руководства.

За счет потребности в постоянном поддержании порядка авторитарная модель порождает вариативность стратегий, в рамках которых может развиваться организация. Конвейеризация и массовый характер выпускаемой продукции – одна из ключевых возможных стратегий модели. Организация поточного крупносерийного производства в совокупности с системами других видов (например, коллегиальная) мало эффективна и проблематична. Важным аспектом конвейера является бюрократия.

Второй вариант стратегического развития – организация системы управления качества с осуществлением полного контроля над показателями.

К этому можно отнести концепцию TQM и некоторые универсальные принципы Эдварда Деминга [2].

Так же имеет место процессинг [9]. Процессинг тесно связан с ситуацией, когда компания предпринимает комплекс действий для развития массового сегмента, но возникает проблема неэффективной и некорректной реализации процессов и взаимодействия внутри компании. Для устранения данной проблемы издаются регламенты для установления порядка и обеспечения контроля. Антикризисное управление позволяет провести глубокий анализ деятельности организации и ее финансовых возможностей и выработать ряд рекомендаций по приоритетным направлениям оптимизации и экономии.

Изложенные выше стратегии реализуемы в условиях авторитарной модели. Но существует один недостаток – при четком и отлаженном производстве или обслуживании происходит постепенная деградация персонала и потеря квалификации в виду отсутствия творческого подхода к реализации должностных функций и, как следствие, возможно снижение производительности труда. На смену творчеству приходят жесткие правила, которые должен соблюдать неуклонно каждый сотрудник. При нарушениях регламента перед рядовым сотрудником встает выбор: смена места работы или принятие существующего порядка. Из-за отсутствия альтернативных вариантов

снижается мотивация персонала, уровень организационной культуры существенно снижается из-за негативного изменения группового поведения. Авторитарная модель организационного поведения. Обратимся к примеру реализации авторитарной модели, ее преимуществ и недостатков торговой компании «Снежная Королева».

Торговый Дом «Снежная Королева» – это крупнейший мультибрендовый дистрибьютор изделий из кожи и меха на территории Российской Федерации. Компания занимает прочную позицию на потребительском рынке уже более 20 лет. Однако, положение компании с течением времени ухудшается. Обратимся к рисунку 2 и таблице 2.

Таблица 2 – Краткий анализ финансовых результатов [6]

Финансовый показатель	2018	2017	2016	2015
ЕВИТ, млн. руб.	1 324	2 271	1 699	2 797
Рентабельность продаж (прибыли от продаж в каждом рубле выручки), %	51.4	77.7	58.4	59.5
Рентабельность собственного капитала (ROE), %	12	25	24	55
Рентабельность активов (ROA), %	11.5	24.1	22.3	48.6

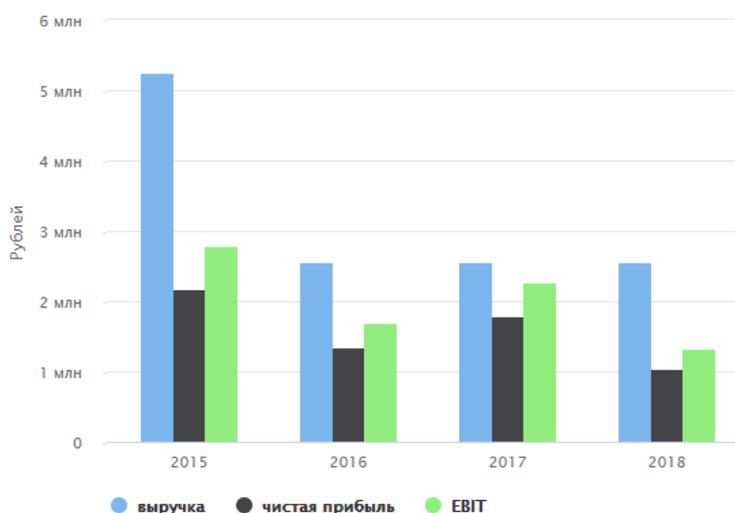


Рисунок 2 – Графическая интерпретация анализа финансовых результатов

Статистические данные позволяют сделать вывод: рентабельность продаж, рентабельность собственного капитала и активов стремительно Вектор экономики | [www.vectoreconomy.ru](http://www.vectoreconomy.ru) | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

снижается [8]. Это значит, что благосостояние компании ухудшается. Это может быть связано со следующими аспектами: во-первых, на объем реализации продукции влияет изменение конъюнктуры рынка, сезонная смена трендов и отказ от изделий из натурального меха и кожи в защиту экологии (направление «fur free»). Однако, данные факторы не единственные.

Во-вторых, при посещении места розничной торговли потребитель обращает внимание на качество обслуживания менеджеров зала. Если клиент останется недоволен качеством обслуживания представителя компании в лице менеджера по продажам, увеличить прибыль торговой точки сотрудник не сможет. Отсутствие инициативы и интереса к клиенту со стороны сотрудника, в большинстве случаев, обуславливается жёстким регламентированием поведения со стороны руководства. Персоналу предоставляются инструкции для работы с клиентами, пренебрежение которыми влечет штрафные санкции.

Рассмотрим преимущества и недостатки торговой компании с позиции элементов организационного поведения. Обратимся к таблице 3.

Таблица 3 – Оценка основных элементов организационного поведения

Структурный элемент	Текущее состояние	Преимущества	Недостатки
Организационная культура	Корпоративы, организация курсов повышения квалификации для сотрудников со стажем 5 лет и более	Возможность высокого заработка для менеджеров со стажем, возможность карьерного роста	Новые сотрудники "выброшены" из коллектива, невозможность карьерного роста
Власть	Сосредоточена в руках генерального директора, территориального директора и директора филиала	Централизованное управление, делегирование полномочий	Отсутствие участия сотрудников в управлении, невозможность объективной оценки и принятия управленческих решений
Лидерство	Формальный и неформальный лидер представлен в лице руководства		

Мотивация	Премирование, позитивные и негативные санкции	Заинтересованность персонала, увеличение конкуренции внутри коллектива, стимулирование продаж	Невозможность развития новых сотрудников, лишение зарплаты, отсутствие оклада
Стиль управления	Автократичный	Эффективность	Недовольство коллектива
Сопrotивление изменениям	Доведение нововведений до сотрудников в очной и заочной форме на корпоративных собраниях	Возможность наблюдения первичной реакции персонала на изменения	Подавление недовольства персонала
Коммуникации	Ограничение коммуникации между сотрудниками, выполняющими разные должностные функции, общение в нерабочее время	Концентрация на рабочем процессе	Отсутствие поддержки новых сотрудников

В таблице приведена оценка внутренней стороны компании с позиций структурных элементов организационного управления, однако, можно сделать общий вывод: автократичный стиль руководства регрессивно воздействует на динамику организации. Невысокий уровень внутриколлективной дисциплины, несоблюдение этических норм корпоративного поведения и чрезмерное делегирование полномочий с жесткой регламентацией негативно отражаются на работе каждого менеджера в отдельности. В связи с этим, первоочередной задачей компании являются мероприятия по улучшению профессиональных качеств менеджера по продажам.

Перспективу для решения данной проблемы открывает комплексный анализ и обоснование элементов, непосредственно влияющих на поведение персонала, а также выработка рекомендаций по повышению эффективности труда.

Каждый сотрудник организации заинтересован в получении максимальной полезности от занимаемой должности. Однако, интересы сотрудника должны совпадать с интересами компании, ее миссии и цели, что бывает не всегда. В данном случае, необходимо заинтересовать персонал в достижении более высоких показателей не только за счет финансовых вознаграждений, но и, как возможный вариант, перспективного движения по карьерной лестнице. Если данные условия будут удовлетворены, следующим шагом к гармонизации внутренней среды организации будет формирование правильной организационной культуры. Организационная культура тесно связана с индивидуальным групповым поведением (см. рис. 1).

Как было упомянуто выше, поведение каждого сотрудника играет основополагающую роль в формировании культуры, а отсутствие девиантного поведения – условие для минимизации конфликтов, соблюдение делового этикета, адекватное отношение к нововведениям и внутриорганизационным трансформациям. Некорректное поведение сопряжено с отсутствием или низкой оплатой труда, неудач в профессиональной сфере – инструментами стимулирования и мотивации. Зачастую новые сотрудники отчаиваются, если количество продаж стремительно падает или совершенно отсутствует, а, как известно, в сфере продаж господствует принцип «нет продаж – нет зарплаты». Ситуация обостряется в случае, если в коллективе появляется неформальный лидер, обычно это сотрудник с высокими рейтингом и продажами. Таким образом, напряжение в коллективе нарастает, появляются конфликты, разрешить которые не представляется возможным, результат – дифференциация рабочего коллектива на «два лагеря» и отсутствие организационной культуры.

Результаты проведенного анализа позволяют сделать выводы, представляющие интерес для исследования: в торговой компании «Снежная Королева» установлена авторитарная модель организационного управления,

сочетающая в себе жесткую регламентацию любой деятельности и сотрудников и подразумевающая введение не менее жестких ответных санкций за нарушения. Функционирование данной модели подразумевает, как выяснено на примере, потерю интереса к трудовой деятельности у сотрудников зала (менеджеров по продажам), снижение мотивации и стремление к достижению компанией успеха, приводит к дисбалансу микроклимата в коллективе и индивидуальному поведению сотрудников.

С учетом изложенного выше, можно сделать ряд рекомендаций по улучшению сложившейся ситуации в торговой компании с позиций структурных элементов организационного поведения:

- ценности, потребности и интересы сотрудников: посредством налаживания коммуникации между руководителем и подчиненными в формальной и неформальной обстановках можно выявить потребности и интересы коллектива относительно компании, а также понять, совпадают они с организационными аспектами (целью и миссией) [9];

- организационная культура: необходимо более лояльнее относиться к новым сотрудникам, а также помочь более опытным создать благоприятный микроклимат для скорейшей личной и профессиональной адаптации;

- лидерство: необходимо наладить доверительные отношения лидера (высшего и территориального руководства) с подчиненными, но соблюдая деловой этикет и, если необходимо, применение неформальных штрафных санкций;

- стиль управления: имеет место смена стиля управления каждой торговой точкой в отдельности, но не сложной системы в целом на основе процессного подхода; в приоритете переход к смешанному стилю управления;

- мотивация: применение различных рычагов мотивации персонала; стоит сделать упор на нематериальные методы мотивации, например, карьерный рост,

повышение квалификации за счет организации, создание теплой и дружественной атмосферы, организация совместного досуга и так далее;

- конфликты: разрешение конфликтов необходимо решать следующим путем – обсуждение сотрудниками сути проблемы и нахождение путей ее решения в спокойной обстановке, вероятно вне торговой точки; так же возможен арбитраж;

- коммуникация: коллективу каждой торговой зоны необходимо наладить пути межличностной коммуникации, в случае возникновения антипатии между двумя сотрудниками и более – построение конструктивного диалога с достижением компромисса;

- этика: необходимо устранить барьеры коммуникации между сотрудниками, возникающие из-за применения в трудовом процессе четких клише и инструкций, так же обеспечить возможности для корректного общения менеджеров не только с клиентами, но и друг с другом.

### **Библиографический список:**

1. Герасимов Б.Н. Организационное поведение. Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та. 168 с.

2. Герасимов Б.Н., Чуриков Ю.В. Управление качеством. М.: Вузовский учебник, 2011. 304 с.

3. Голубкова О.А., Сатикова С.В. Организационное поведение: теория и практика. СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ, 2013. 224с.

4. Дорофеева Л.И. Изменение взаимодействия "организация – личность" в новой модели организационного поведения // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2013. Т. 13. № 4-1. С. 543-549.

5. Карташова Л.В. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2019. 157 с.

6. Катков Ю.Н., Галкин М.С., Мендес О.Л. Управление структурой капитала в процессе обеспечения финансовой безопасности агрохолдинга // Проблемы анализа риска. 2019. Т. 16. № 5. С. 22-39.

7. Мараева З.Л., Афанесян М.К. Факторы, влияющие на финансовый результат деятельности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 11-2 (57). С. 82-84.

8. Шурыгина Е.С. Процесс организации продаж как фактор развития организации // Молодой ученый. 2016. №11(115). С. 1092-1093.

9. Garvin D.A. The Processes of Organization and Management // MIT Sloan Management Review. 1998. Vol. 39. №4.

*Оригинальность 92%*