



Негосударственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Институт профессиональных инноваций»

Т.И. Куликова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ **ПОВЕДЕНИЕ**

Учебное пособие

Москва 2013

УДК 159.9
ББК 88.5

Рецензенты:

кандидат психологических наук, доцент К.С. Шалагинова
(ТГПУ им. Л. Н. Толстого)
доктор педагогических наук, профессор В.А. Романов
(ТГПУ им. Л. Н. Толстого)

Организационное поведение: Учебное пособие. / Авт.-сост. Т.И. Куликова. – М.: Негосударственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Институт профессиональных инноваций», 2013. – 119 с.

Учебное пособие представляет собой краткое изложение курса организационного поведения. Пособие разработано с учетом потребности в практических знаниях о способностях и личных качествах персонала, их удовлетворенности и отношении к труду, мотивации, взаимодействию и групповом принятии решений, лидерстве и командообразовании, конфликтах и переговорах, управлении изменениями в организации. Содержание пособия ориентировано на существующий российский опыт в области организационного поведения с учетом перспектив его развития, а также теории и практики зарубежного опыта.

Пособие предназначено для широкого круга читателей: от студентов, изучающих дисциплину «Организационное поведение», до практических менеджеров, руководителей и предпринимателей.

ISBN 978-5-87954-542-7

ББК 88.5

©Т. И. Куликова, 2013
НОУ ВПО «ИПИ», 2013

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ	5
ГЛАВА I. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	6
Тема 1. Введение в дисциплину Организационное поведение	6
Тема 2. Основные теоретические подходы организационного поведения	9
Тема 3. Модели организационного поведения	12
ГЛАВА II. ОРГАНИЗАЦИЯ	16
Тема 4. Природа и основные характеристики организации	16
Тема 5. Жизненный цикл организации	20
Тема 6. Формализация организационного поведения	23
ГЛАВА III. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ И ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ	25
Тема 7. Установки работников организации	25
Тема 8. Межличностное поведение	33
Тема 9. Неформальные и формальные группы	39
Тема 10. Команды и их создание	46
Тема 11. Лидерство в организации	50
ГЛАВА IV. МОТИВАЦИЯ	68
Тема 12. Мотивы и потребности людей в организациях	68
Тема 13. Теории мотивации	72
Тема 14. Программы и методы стимулирования эффективной деятельности работников	84
ГЛАВА V. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	92
Тема 15. Понятие организационной культуры	92
Тема 16. Структура и содержание организационной культуры	95
Тема 17. Формирование организационной культуры	99
Литература	107
Конкретные ситуации для анализа (case-studies)	108

ПРЕДИСЛОВИЕ

Организационная поведение — это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы. Ключевыми компонентами дисциплины «Организационное поведение» является триада: личность-группа-организация. При изучении Организационного поведения центральное место занимают личностные качества, способности и поведенческие аспекты работников, мотивация, взаимодействие в группе, лидерство и власть, конфликты и переговоры, управление стрессом. Специфической особенностью дисциплины «Организационное поведение» является ее междисциплинарная сущность. Организационное поведение включает в себя знания психологии личности и психологии мотивации, социологии, социальной психологии, философии.

Большинство современных студентов имеют опыт работы, по крайней мере временной, в различных организациях. Быстро осознав, что не все поступки — их собственные, начальника или коллег — являются абсолютно рациональными, они начинают размышлять над рядом вопросов:

- ◆ Почему люди ведут себя именно так?
- ◆ Могут ли люди, группы и организации работать более эффективно в условиях постоянных перемен, реструктуризации, развивающейся конкуренции?
- ◆ Что можно сделать для того, чтобы мотивировать работников к повышению производительности труда?
- ◆ Какие достижения теорий, результаты исследований и опыт других руководителей могут быть использованы для повышения управленческой квалификации?

Программа дисциплины «Организационное поведение» нацелена именно на то, чтобы дать ответы на поставленные вопросы.

Теория организационного поведения постоянно развивается, она вышла за пределы применения поведенческой науки к рабочим ситуациям. Это развивающаяся сфера, в которой остается множество вопросов и возможностей для усовершенствования.

Дисциплина «Организационное поведение» является составной частью профессиональной подготовки специалистов по гуманитарным дисциплинам на базе педагогического вуза и одновременно базовым этапом психолого-педагогической подготовки специалистов с высшим профессиональным образованием.

ГЛАВА I. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Тема 1. Введение в дисциплину Организационное поведение

Организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Объекты изучения ОП:

- поведение индивидов в организации;
- проблемы межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или пары «начальник – подчиненный»);
- динамику отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных);
- возникающие межгрупповые отношения;
- организации как целостные системы, основу которых образуют внутриорганизационные отношения (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

Большинство научных дисциплин (и ОП не исключение) преследует четыре цели – описание, осознание, прогнозирование и контроль над определенными явлениями.

Целями ОП являются:

1. Систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях;
2. Объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях;
3. Предсказание поведения работника в будущем;
4. Овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие видов которых может быть

классифицировано по четырем направлениям – люди, организационные структуры, технологии и внешняя среда, в которой действует данная организация.

Люди. Сотрудники организации образуют ее внутреннюю социальную систему, включающую в себя индивидов и группы (большие и малые, формальные и неформальные). Одна из основных характеристик групп – их высокая динамика (формирование, развитие и распад). Люди (сотрудники) – это живые, думающие, чувствующие существа, деятельность которых направлена на достижение поставленных перед организацией целей. Необходимо помнить, что организация существует, чтобы служить людям, и никак не наоборот.

Организационная структура. Организационная структура определяет *формальные отношения* между людьми и позволяет использовать их для достижения целей компании. Осуществление различных видов деятельности предполагает, что в организации трудятся представители самых разных профессий, занимающие различные должности. Эффективная координация их усилий предполагает разработку некой структурной схемы. Отношения индивидов внутри этой структуры создают сложные схемы сотрудничества – согласования, принятия и реализации решений.

Некоторое время назад возобладала тенденция упрощения многих организационных структур, в основном за счет сокращения должностей менеджеров среднего звена, вызванная необходимостью снижения издержек при сохранении конкурентоспособности компании. Кроме того, набирает силу процесс укрупнения организаций (преимущественно в форме слияний и поглощений). Отдельные организации проводят эксперименты по найму временных (так называемых ситуационных) сотрудников для выполнения конкретных задач.

Технология. Технологическое обеспечение представляет собой материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые отношения. Техника позволяет сделать больше и работать лучше, но она же накладывает и ограничения (по уровню квалификации сотрудников), т.е. ее применение сопряжено как с выгодами, так и с издержками. Повышение роли робототехники и компьютеризация производства, перераспределение рабочей силы из сферы производства в сферу услуг, повсеместное внедрение компьютеров и разработка ориентированного на пользователя программного обеспечения, быстрое развитие возможностей сети Интернет – все эти факторы оказывают все возрастающее давление на

ОП, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной систем.

Внешняя среда. «Жизнь» организации протекает в «рамках» внутренней и внешней среды. Ни одна из организаций, будь то завод или школа, не имеет возможности избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение индивидов, и на условия труда, порождающей острейшую конкуренцию за доступ к ресурсам и энергии. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных факторов внешней среды.

Место дисциплины Организационное поведение в системе наук. Одна из основных отличительных черт науки об организационном поведении – ее *междисциплинарный характер*. ОП объединяет поведенческие (бихевиористские) науки (систематизированные знания о характере и причинах поступков людей) с другими дисциплинами – менеджментом, экономической теорией, экономико-математическими методами, кибернетикой (из которых заимствуются любые, способствующие улучшению взаимоотношений между людьми и организациями, идеи).

Еще одна отличительная черта ОП – системность, опирающаяся на *результаты исследований и концептуальные разработки*.

Исследование – это процесс сбора и интерпретации данных, которые подтверждают или опровергают теоретические построения. Исследование – это непрерывный процесс, благодаря которому мы постоянно расширяем круг наших знаний о поведении человека в процессе труда.

Третья особенность ОП – постоянно возрастающая *популярность теорий и исследований* у практикующих менеджеров. Современные управленцы весьма восприимчивы к новым идеям, они поддерживают исследования ОП, проверяют на практике новые модели.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Дайте определение «организационному поведению». Каковы объекты изучения организационного поведения?
2. Какая из четырех целей организационного поведения, на ваш взгляд, является наиболее важной?

3. Существует утверждение: «Организациям необходимы люди, а люди нуждаются в организациях». Справедливо ли данное утверждение для всех организаций?
4. По каким основным направлениям классифицируются силы, определяющие организационное поведение? Дайте им характеристику.
5. Вспомните основные концепции, формирующие базис организационного поведения. Выделите наиболее значимые. Обоснуйте свой выбор.
6. С помощью каких понятий можно охарактеризовать любого индивида? Какие из них наиболее важны для деятельности организации?

Тема 2.

Основные теоретические подходы организационного поведения

Рассмотрим основные теоретические подходы, на которых основывается ОП.

Подход, ориентированный на человеческие ресурсы. Этот метод предполагает анализ личностного роста и развития людей, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности, поскольку человек – основной ресурс организации и общества. Метод предполагает, что задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации.

Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, называют также поддерживающим, т.к. он предполагает переключение основного внимания менеджера с контроля над работниками на активную поддержку их роста и показателей работы.

Ситуационный подход. Ситуационный подход к ОП утверждает, что достижение эффективности в различных ситуациях предполагает специфические образцы поведения. Тщательный анализ возникшей ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы ОП.

Преимущество ситуационного подхода состоит в том, что он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий, выводы которого ложатся в основу принимаемых решений. Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Таким образом, он способствует практическому применению всех имеющихся в «арсенале» менеджеров знаний о поведении людей в организации.

Подход, ориентированный на результаты. Каждая организация стремится к производству каких-то конкретных продуктов или достижению определенных результатов. Доминирующей целью для многих является выполнение своей функции, т.е. основой ОП является ориентация на результаты.

Дадим определение роли ОП в достижении организационных результатов.

Таблица 1

Роль ОП в рабочих системах

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Знания * умения = способности 2. Позиция * ситуация = мотивация 3. Способности * мотивация = потенциальные результаты человека 4. Потенциальные результаты * ресурсы * возможности = организационные результаты |
|---|

Прежде всего, рассмотрим *способности* работника. Принято считать, что способности сотрудника есть произведение его знаний и умения использовать их в своей деятельности (уравнение 1). Способности персонала могут быть повышены в случае найма на работу перспективных работников (обладающих высоким потенциалом для обучения, опытом и амбициями) или посредством профессионального обучения сотрудников.

Мотивация есть позиция человека, проявляющаяся в конкретной ситуации (уравнение 2). Взаимодействие мотивации и способностей определяет потенциальные показатели человека в любом виде деятельности (уравнение 3). ОП играет определенную роль в мотивировании рабочих к совершенствованию своих способностей. Потенциал человеческих показателей должен быть объединен с *ресурсами*, и работнику необходимо предоставить *возможность* принять участие в достижении *результатов организации* (уравнение 4). Ресурсы организации (оборудование, энергия, сырье), прежде всего,

связаны с экономическими, материальными и техническими факторами, а ОП играет ключевую роль в предоставлении сотрудникам возможности действовать.

Системный подход. Системный подход предполагает, что мы рассматриваем организацию как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое вроде бы влияет на одного сотрудника или отдел, в действительности может сыграть важную роль для других подсистем или организации в целом. Таким образом, системный подход предполагает, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления.

Целостное ОП трактует взаимоотношения «индивиды – организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом. Целостное ОП предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов. Все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение людей ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы. Однако поведенческие воздействия менеджеров могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Определение возможных результатов предполагает проведение анализа «затраты – выгоды».

К примеру, организации, которые твердо придерживаются новой системы поощрений или методов организационной работы, необходимо оценить выгоды, которые она получает. В то же время менеджер должен понимать, что предпринимаемые действия сопряжены с прямыми и косвенными издержками (замедление работ, повышение показателей отсутствия на работе без уважительных причин, другие последствия).

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Вспомните основные теоретические подходы, на которых основывается организационное поведение. Кратко охарактеризуйте каждый из них.
2. Какой из теоретических подходов также называют «поддерживающим», т.е. менеджер с контроля над работниками переключается на их активную поддержку?
3. Дайте определение «роли организационного поведения» в достижении целей предприятия.
4. В чем заключается суть анализа «затраты – выгоды» и как результаты анализа влияют на поведение сотрудников?

Тема 3.

Модели организационного поведения

Система организационного поведения. Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения. Такие системы ОП существуют в каждой организации, но в различных формах. Наиболее эффективными зарекомендовали себя *сознательно созданные; регулярно контролируемые и совершенствуемые системы*. Основная задача систем ОП состоит в идентификации важнейших человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими.

Элементы системы ОП. Фундамент системы ОП организации образуют основные убеждения и намерения людей, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

Философия ОП организации – это комплекс предположений и убеждений руководителей и управленцев организации относительно реального состояния дел компании и задач ее производственной деятельности, а также возможной идеальной системы. Философия базируется на двух источниках – фактических и ценностных предпосылках.

Фактические предпосылки – это наш описательный взгляд на бытие и основываются как исследования поведенческих наук, так и на нашем личном опыте.

Ценностные предпосылки представляют наш взгляд на желательность определенных целей и видов деятельности. Мы можем выбирать их, изменять их, отказываться от них. Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему ОП еще трех основных ее элементов – видения, задач и целей.

Видение – это противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться организация и какие основные изменения ждут ее впереди. Формулировка видения требует настойчивой его пропаганды, чтобы донести его до работников всех рангов.

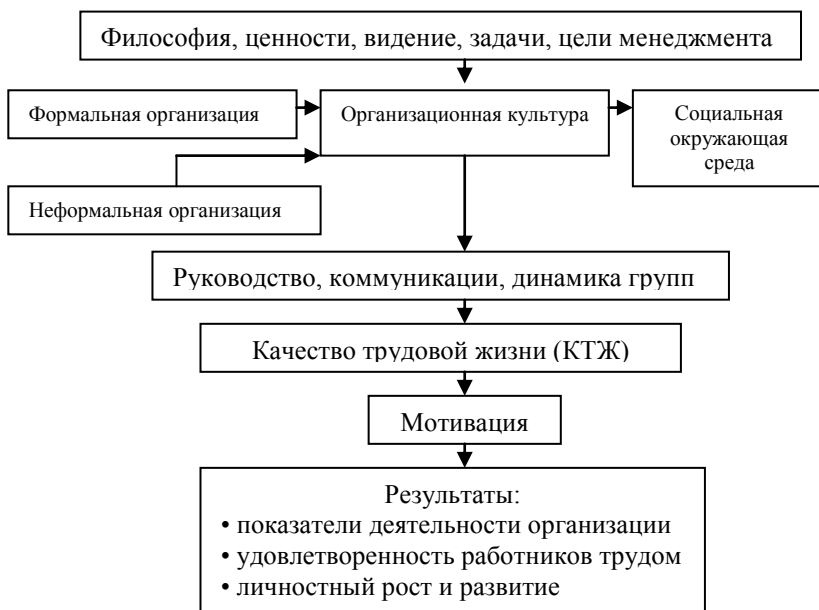


Рис.1. Система организационного поведения

Цели – это конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени. Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников. Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальное объединение индивидуальных, групповых и организационных целей.

Философия организации определяет ценностные предпосылки, способствующие формированию видения компании. Видение – «расширенная» миссия организации, а цели – «вехи», отмечающие движение компании. Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют восходящую иерархию, которая образует «каркас» организационной культуры.

Культура отражает формальную организацию с ее политикой, структурами, процедурами и внешней социальной средой. Менеджеры должны помнить о неформальных группах организации. *Формальная и неформальная организации* представляют собой «клей», соединяющий

различные элементы компании в эффективную рабочую команду. Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного стиля руководства, используя свои коммуникативные навыки и знания межличностной и групповой динамики для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом мотивировать работников к достижению целей организации, а также к индивидуальной удовлетворенности трудом. Создаются двунаправленные отношения, поддерживающие обе стороны, т.е. менеджер и работники влияют друг на друга к обоюдной выгоде. Поддерживающие системы ОП характеризуются скорее управлением с помощью сотрудников, чем властью над ними, что имеет большое значение в контексте современной системы человеческих ценностей.

Модели организационного поведения. Рассмотрим четыре модели ОП: *авторитарную, опекунскую, поддерживающую и коллегиальную*, основные черты которых представлены в таблице 2.

Таблица 2

Модели организационного поведения

	Авторитарная	Опекунская	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Представленные в таблице модели организационного поведения образуют эволюционный ряд практических методов управления за прошедшие 100 лет. Хотя в конкретный период времени

доминирующей являлась одна из них, те или другие организации использовали каждую из рассматриваемых нами моделей.

Поскольку каждая организация уникальна, методы ОП в ее отделах и филиалах могут различаться. Выбор модели ОП определяется множеством факторов. Превалирующая философия, видение, миссия и цели организации и ее менеджеров влияют на (и, в свою очередь, подвергаются воздействию) модели ОП.

Итак, анализ моделей ОП позволяет нам сделать следующие выводы:

- развитие и смена моделей носят эволюционный характер;
- они во многом определяются превалирующими потребностями работников;
- в настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей;
- эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации;
- модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

Основной вывод, следующий из анализа моделей организационного поведения: *задача менеджеров состоит не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей, но и в осознании современных требований и проявлении управленческой гибкости в случае изменений внешних условий и появлений новых потребностей.*

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

1. Что является основной задачей систем организационного поведения, и какие из них зарекомендовали себя как наиболее эффективные?
2. Понятия «философия» и «видение» являются достаточно абстрактными. Как донести их содержание до каждого члена организации?
3. В чем состоят различия между фактическими и ценностными предпосылками? Каково их влияние на сотрудников организации?
4. Проанализируйте четыре модели организационного поведения. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?
5. Почему на ваш взгляд в высокоразвитых странах на предприятиях распространены поддерживающая и коллегиальная модели организационного поведения?