

УДК 65.011(075.8)

ББК 60.8я73

Д42

Издание осуществлено при поддержке
отдела культуры Посольства США, Москва

Главный редактор издательства
доктор экономических наук *Н.Д. Эриашвили*

Перевод с английского *В.Н. Егорова*

Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р.

Д42 Организационное поведение. Основы управления: Учеб.
пособие для вузов /Пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. —
М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 463 с.

ISBN 0-201-61548-7 (англ.)

ISBN 5-238-00512-1 (русск.)

Подробно рассматриваются вопросы мотивации, стимулирования, оценивания показателей деятельности, влияния на отношения между членами коллектива, формирования команд, устранения негативных явлений в деятельности группы, приема в члены организации и т.п.

Авторы анализируют организационное поведение применительно к сфере бизнеса. Обширный теоретический материал, часто представленный в динамичном развитии, органично связан с многочисленными примерами из реальной жизни широко и менее известных структур бизнеса.

Для студентов и преподавателей, руководителей организаций и предприятий, сотрудников кадровых служб, консалтинговых агентств, психологов, а также для широкого круга читателей.

ББК 60.8я73+65.050я73

ISBN 0-201-61548-7 (англ.)

ISBN 5-238-00512-1 (русск.)

Authorized translation from the English language edition, entitled ESSENTIALS OF MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR, 1st Edition by GEORGE, JENNIFER M.; JONES, GARETH R., published by Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, Copyright © 2000 by Prentice Hall, Inc. Upper Saddle River, New Jersey 07458

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

RUSSIAN language edition published by UNITY-DANA PUBLISHER, Copyright © 2003
© ИЗДАТЕЛЬСТВО ЮНИТИ-ДАНА, перевод, оформление, 2003.

Все права защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части запрещается без письменного разрешения правообладателя

Оглавление

| | |
|---|-----------|
| Предисловие | XIII |
| Глава 1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ | 1 |
| Что такое организационное поведение? | 1 |
| Уровни организации | 4 |
| Организационное поведение и менеджмент | 6 |
| Управленческие функции | 8 |
| Управленческое мастерство | 12 |
| Проблемы организационного поведения и менеджмента | 13 |
| Управление человеческими ресурсами для обеспечения конкурентного преимущества | 14 |
| Разработка организационной этики и забота о благосостоянии сотрудников | 17 |
| Управление при разнородности сотрудников | 18 |
| Предупреждение сексуальных домогательств | 21 |
| Управление глобальной средой | 23 |
| Резюме | 24 |
| Упражнения по организационному поведению | 25 |
| Приложение. Краткая история исследований организационного поведения | 27 |
| Глава 2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ В ПОДХОДАХ ЛЮДЕЙ К РАБОТЕ | 40 |
| Природа индивидуальности | 40 |
| Модель индивидуальности «Большая пятерка» | 41 |
| Другие черты индивидуальности, значимые для организаций | 47 |
| Влияние ситуации | 50 |
| Отношение к работе | 51 |
| Удовлетворенность работой | 52 |
| Теории удовлетворенности работой | 55 |
| Модель граней | 55 |
| Теория мотивирующих и физиологических факторов Херцберга | 57 |
| Модель отклонений | 60 |
| Потенциальные следствия удовлетворенности работой | 61 |

VI

| | |
|---|-----------|
| Действительно ли удовлетворенность работой влияет на показатели функционирования? | 62 |
| Прогоулы | 64 |
| Организационные типы социально значимого поведения | 68 |
| Степень причастности к делам организации | 70 |
| Факторы причастности | 71 |
| Потенциальные следствия причастности | 72 |
| Резюме | 73 |
| Упражнения по организационному поведению | 74 |
| Глава 3. ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ | 77 |
| Что такое мотивация работы? | 77 |
| Различие между мотивацией и показателями функционирования | 79 |
| Глубинная и поверхностная мотивация | 81 |
| Почему люди делают то, что они делают: теории мотивации работы | 81 |
| Теория потребностей | 83 |
| Иерархия потребностей Маслоу | 84 |
| Теория существования—причастности—роста Олдерфера | 86 |
| Теория ожиданий | 88 |
| Валентность: насколько желателен тот или иной результат? | 90 |
| Инструментальность: какова связь между показателями функционирования и результатом? | 91 |
| Ожидание: какова связь между усилиями сотрудника и показателями его работы? | 94 |
| Комбинированное воздействие валентности, инструментальности и ожиданий на мотивацию | 95 |
| Теория справедливости | 98 |
| Справедливость | 99 |
| Несправедливость | 101 |
| Способы восстановления справедливости | 102 |
| Теория процедурной корректности | 103 |
| Причины возникновения процедурной корректности | 105 |
| Последствия процедурной корректности | 106 |
| Мотивация разнородных сотрудников | 107 |
| Резюме | 109 |
| Упражнения по организационному поведению | 111 |

Глава 4. СОЗДАНИЕ МОТИВИРУЮЩЕЙ РАБОТЫ 114

| | |
|--|-----|
| Соответствие сотрудников работе: анализ работы и индивидуальных способностей | 114 |
| Индивидуальные способности | 115 |
| Подбор сотрудников, соответствующих работе | 119 |
| Планирование работы | 122 |
| Укрупнение и повышение разнообразия работы | 123 |
| Планирование работы: модель характеристик работы | 126 |
| Мотивация через карьерные возможности | 139 |
| Природа карьеры | 139 |
| Типы карьеры | 140 |
| Этапы карьеры | 142 |
| Резюме | 147 |
| Упражнения по организационному поведению | 148 |

Глава 5. СОЗДАНИЕ СРЕДЫ, МОТИВИРУЮЩЕЙ РАБОТУ 151

| | |
|---|-----|
| Задание цели | 151 |
| Какие виды целей ведут к высокой мотивации и к высоким показателям работы? | 152 |
| Почему цели влияют на мотивацию и показатели функционирования? | 153 |
| Управление на основе поставленных целей | 155 |
| Влияние оценки показателей работы на мотивацию | 157 |
| Поощрение высоких уровней мотивации и показателей работы | 159 |
| Предоставление информации для принятия решений | 161 |
| Разработка системы оценки показателей работы | 162 |
| Потенциальные проблемы восприятия при субъективной оценке показателей работы сотрудников | 173 |
| Распределение вознаграждений как инструмент мотивации | 173 |
| Система оплаты труда по достижениям | 177 |
| Следует ли привязывать оплату к индивидуальным, групповым или организационным показателям работы? | 177 |
| Как следует реализовать оплату по достижениям: в форме увеличения оклада или в форме бонусов? | 179 |
| Примеры систем оплаты по достижениям | 180 |
| Резюме | 182 |
| Упражнения по организационному поведению | 183 |

VIII

| | |
|--|------------|
| Глава 6. СОЗДАНИЕ ГРУПП И КОМАНД С ВЫСОКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ РАБОТЫ | 186 |
| Что такое группа? | 186 |
| Типы рабочих групп | 188 |
| Как группы контролируют своих членов: роли и правила | 190 |
| Роли | 191 |
| Письменные правила | 193 |
| Как группы контролируют своих членов: групповые нормы | 195 |
| Почему члены группы соблюдают нормы? | 197 |
| За и против соблюдения норм и отклонения от них | 198 |
| Выигрыши и сбои в работе и групповая эффективность | 201 |
| Потенциальный показатель работы | 202 |
| Сбой в работе и показатели работы | 203 |
| Выигрыши в работе и ее показатели | 205 |
| Трудовая пассивность: проблемы с групповой мотивацией и показателями работы | 206 |
| Численность группы и трудовая пассивность | 208 |
| Пути сокращения трудовой пассивности | 209 |
| Групповая сплоченность и показатели работы группы | 211 |
| Факторы, влияющие на групповую сплоченность | 212 |
| Последствия, вызываемые групповой сплоченностью | 215 |
| Резюме | 219 |
| Упражнения по организационному поведению | 221 |
| Глава 7. ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО | 224 |
| Введение в руководство | 224 |
| Первые подходы к руководству | 226 |
| Подход на основе характерных особенностей | 227 |
| Поведенческий подход: уважительность и формирование структуры | 228 |
| Поведенческий подход: вознаграждающий и наказывающий руководитель | 231 |
| Чего не хватает в подходах на основе характерных особенностей и типов поведения? | 232 |
| Современные перспективы руководства | 235 |
| Теория пути и цели: как руководители мотивируют подчиненных | 236 |

| | |
|--|------------|
| Теория обмена между руководителем и подчиненными: отношения между ними | 239 |
| Действительно ли руководство всегда значимо для организации? | 241 |
| Субституты руководства | 243 |
| Нейтрализаторы руководства | 244 |
| Трансформирующее и харизматическое руководство | 246 |
| Гендерные проблемы и руководство | 251 |
| Резюме | 253 |
| Упражнения по организационному поведению | 255 |
| Глава 8. КОММУНИКАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ | 258 |
| Что такое коммуникации? | 258 |
| Функции коммуникаций | 260 |
| Коммуникационный процесс | 262 |
| Отправитель и сообщение | 263 |
| Кодирование | 264 |
| Среда | 264 |
| Получатель: декодирование и петля обратной связи | 266 |
| Препятствия эффективной коммуникации и способы совершенствования коммуникаций | 267 |
| Выбор подходящей коммуникационной среды: информационная насыщенность и новые информационные технологии | 270 |
| Информационная насыщенность | 271 |
| Компромиссы при выборе средства передачи информации | 274 |
| Принятие решений | 276 |
| Типы решений | 277 |
| Непрограммируемые решения | 278 |
| Программируемое решение | 279 |
| Процесс принятия решений | 282 |
| Классическая модель принятия решений | 282 |
| Модель принятия административных решений Марча и Саймонда | 285 |
| Групповое принятие решений | 288 |
| Преимущества группового принятия решений | 288 |
| Недостатки группового принятия решений | 291 |

Х

| | |
|---|------------|
| Резюме | 295 |
| Упражнения по организационному поведению | 297 |
| Глава 9. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ВЛАСТЬ, ПОЛИТИКА, КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ | 300 |
| Природа власти и политики | 300 |
| Источники личной власти | 302 |
| Источники формальной личной власти | 303 |
| Источники неформальной личной власти | 306 |
| Источники власти функциональных направлений и подразделений | 307 |
| Способность действовать при возникновении непредвиденных обстоятельств | 308 |
| Центральное положение | 310 |
| Способность контролировать и генерировать ресурсы | 310 |
| Организационные политические приемы: использование власти | 311 |
| Тактические приемы для повышения личной значимости | 312 |
| Управление организационной политикой | 314 |
| Что такое организационный конфликт? | 315 |
| Источники организационных конфликтов | 317 |
| Модель организационного конфликта Понди | 319 |
| Приемы управления конфликтами | 325 |
| Управление конфликтом на личном уровне | 325 |
| Управление конфликтом на групповом уровне | 326 |
| Переговоры | 327 |
| Управление конфликтом на организационном уровне | 330 |
| Резюме | 331 |
| Упражнения по организационному поведению | 333 |
| Глава 10. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ | 336 |
| Структура и культура организации: их разработка | 336 |
| Дифференциация: группировка организационной деятельности | 337 |
| Функциональная структура | 339 |

| | |
|---|------------|
| Преимущества функциональной структуры | 340 |
| Недостатки функциональной структуры | 341 |
| Дивизиональные структуры: товарные, рыночные и географические | 342 |
| Преимущества дивизиональной структуры | 345 |
| Недостатки дивизиональной структуры | 348 |
| Матричная структура | 349 |
| Интеграция: механизмы повышения координации | 352 |
| Иерархия полномочий | 354 |
| Взаимное согласование | 359 |
| Стандартизация | 361 |
| Теория непредвиденных обстоятельств | 362 |
| Что такое организационная культура? | 365 |
| Ценности, нормы и организационная культура | 365 |
| Источники организационной культуры | 368 |
| Роль основателя | 369 |
| Этическая культура | 369 |
| Сильная и слабая культура | 370 |
| Организационные церемонии, обычаи и язык | 372 |
| Резюме | 375 |
| Упражнения по организационному поведению | 376 |
| Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ | 379 |
| Силы, способствующие и препятствующие организационным изменениям | 379 |
| Силы, способствующие изменениям | 380 |
| Препятствия изменениям | 385 |
| Сопrotивление изменениям на организационном уровне | 386 |
| Сопrotивление изменениям на групповом уровне | 389 |
| Сопrotивление изменениям на индивидуальном уровне | 390 |
| Теория Левина: поле сил, влияющих на изменения | 391 |
| Эволюционные и революционные изменения в организациях | 393 |
| Эволюционные изменения I: теория социотехнических систем | 394 |
| Эволюционные изменения II: комплексное управление качеством | 396 |
| Революционные изменения I: реинжиниринг | 400 |
| Революционные изменения II: реструктуризация | 403 |
| Революционные изменения III: инновация | 404 |

XII

| | |
|--|------------|
| Управление изменениями: анализ действий | 406 |
| Диагностика организации | 408 |
| Определение желательного будущего состояния | 409 |
| Практическое осуществление | 409 |
| Оценка действий | 413 |
| Резюме | 415 |
| Упражнения по организационному поведению | 416 |
| Глава 12. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНЫМИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ | 418 |
| Почему организации начали действовать в глобальной среде | 418 |
| Модель национальной культуры Хофстеде | 420 |
| Символы, церемонии, истории и язык: выражение культурных ценностей | 424 |
| Культурное потрясение | 427 |
| Глобальное обучение | 431 |
| Глобальная организационная культура | 432 |
| Управление глобальными человеческими ресурсами | 434 |
| Индивидуальность и способности | 434 |
| Ценности и типы отношений | 436 |
| Мотивация | 438 |
| Группы и команды | 439 |
| Руководство | 440 |
| Коммуникации и принятие решений | 440 |
| Резюме | 441 |
| Упражнения по организационному поведению | 443 |
| Литература | 445 |