

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, 1<sup>st</sup> 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
<b>Глава 1. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ</b>	<b>1</b>
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
<b>Глава 2. ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОТЛИЧИЯ В ПОДХОДАХ ЛЮДЕЙ К РАБОТЕ</b>	<b>40</b>
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
Прогулы	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
<b>Глава 3. ТРУДОВАЯ МОТИВАЦИЯ</b>	<b>77</b>
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

<b>Глава 4. СОЗДАНИЕ МОТИВИРУЮЩЕЙ РАБОТЫ</b>	<b>114</b>
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
<b>Глава 5. СОЗДАНИЕ СРЕДЫ, МОТИВИРУЮЩЕЙ РАБОТУ</b>	<b>151</b>
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

<b>Глава 6. СОЗДАНИЕ ГРУПП И КОМАНД С ВЫСОКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ РАБОТЫ</b>	<b>186</b>
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
<b>Глава 7. ЭФФЕКТИВНОЕ РУКОВОДСТВО</b>	<b>224</b>
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
<b>Глава 8. КОММУНИКАЦИИ И ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ</b>	<b>258</b>
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
<b>Глава 9. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ВЛАСТЬ, ПОЛИТИКА, КОНФЛИКТЫ И ПЕРЕГОВОРЫ</b>	<b>300</b>
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
<b>Глава 10. РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ И ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ</b>	<b>336</b>
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
<b>Интеграция: механизмы повышения координации</b>	<b>352</b>
Иерархия полномочий	354
Взаимное согласование	359
Стандартизация	361
Теория непредвиденных обстоятельств	362
<b>Что такое организационная культура?</b>	<b>365</b>
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
<b>Глава 11. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ</b>	<b>379</b>
<b>Силы, способствующие и препятствующие организационным изменениям</b>	<b>379</b>
Силы, способствующие изменениям	380
Препятствия изменениям	385
<b>Сопrotивление изменениям на организационном уровне</b>	<b>386</b>
Сопrotивление изменениям на групповом уровне	389
Сопrotивление изменениям на индивидуальном уровне	390
Теория Левина: поле сил, влияющих на изменения	391
<b>Эволюционные и революционные изменения в организациях</b>	<b>393</b>
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
<b>Глава 12. ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ГЛОБАЛЬНЫМИ     ОРГАНИЗАЦИЯМИ</b>	<b>418</b>
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