

Введение

Организационное поведение является новой отраслью знаний, многопрофильной и противоречивой, получившей развитие в США с 50-х гг. XX в. В настоящее время организационное поведение (ОП) реально превратилось в область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными организациями.

Основными элементами ОП выступают индивид и группа, закономерности их поведения в конкурентной среде, определяемые необходимостью эффективной деятельности организации. Осознание того, что люди становятся важнейшим ресурсом организации, привело к изменению поведенческой парадигмы, к гуманистической ориентации ОП, его социальной направленности.

Изменения, происходящие во внешней и внутренней средах организации, появление новых видов организаций, современных знаний о человеческом поведении обуславливают необходимость разработки и реализации на практике моделей ОП, отвечающих требованиям времени. В этих моделях находят воплощение идеи партнерства, командной работы, вовлечения, самоконтроля, ориентации на удовлетворение потребностей более высокого порядка, самореализации.

Внешняя среда организаций характеризуется высоким уровнем сложности, турбулентности и неопределенности. Ее влияние на поведение организации усиливается, что определяет необходимость в постоянных организационных изменениях. Еще никогда не была так высока потребность в изучении влияния на поведение организации внешней среды, дальнейшей разработке подходов и методов адаптации к ее изменениям.

До недавнего времени международный аспект в бизнесе не имел такого большого значения. Однако реализация многих международных проектов оказалась намного сложнее, чем предполагалось ранее, именно из-за того, что не принимался во внимание человеческий фактор, связанный с различием в поведении людей в разных культурах. Возникло понимание необходимости изучать особенности национальных

культур и их влияние на ОП. Эта тенденция будет развиваться при исследовании особенностей ОП в мультинациональных компаниях, при разработке методов повышения межкультурного взаимодействия, адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений.

ОП как учебная дисциплина существует в зарубежных бизнес-школах с середины 50-х гг. XX в. В нашей стране преподавание этой дисциплины ведется с 1995 г., она введена в стандарт высшей школы по подготовке студентов и магистров.

В Государственном университете управления на кафедре теории организации и управления в 1999–2000 гг. проводились исследования по теме «Организационное поведение в современных условиях». В 2001 г. коллектив кафедры по результатам конкурса Министерства образования и Российского гуманитарного научного фонда (РГНФ) получил возможность написания комплекса *учебно-методических материалов по ОП*. Комплекс включает:

- ♦ учебно-методическое пособие «Организационное поведение в таблицах и схемах» (издано в 2002 г.);
- ♦ учебник «Организационное поведение» (издан в 2004 г.);
- ♦ практикум по ОП (издан в 2006 г.).

Рассматриваемый учебник включает раскрытие всех разделов курса ОП в соответствии с новым образовательным стандартом высшего профессионального образования Министерства образования РФ с учетом новейших исследований в этой области, а также практики и опыта современных отечественных организаций.

Авторский коллектив — высококвалифицированные преподаватели кафедры теории организации и управления ГУУ, имеющие обширный опыт создания учебников и учебных пособий по смежным с ОП дисциплинам, подготовки модулей, кейсов. На протяжении ряда лет авторы учебника ведут занятия по дисциплине «Организационное поведение» со студентами, магистрантами, аспирантами университета.

Цель учебника «Организационное поведение» — дать студентам основы теоретических знаний и практических навыков по современным формам и методам воздействия на поведение личности, группы для повышения эффективности работы организации.

Задачи учебника:

- ♦ раскрыть представление о современном состоянии и тенденциях развития ОП;

- ♦ представить возможные схемы разработки проектов организационных систем, которые ставят в центр человека, его способности и потребности;
- ♦ раскрыть методы описания поведения работников, групп, организаций;
- ♦ показать способы изменения поведения индивида, группы в соответствии с критериями эффективности работы организации.

Курс «Организационное поведение» тесно взаимосвязан с другими учебными программами и базируется на знаниях, полученных при изучении таких учебных дисциплин, как «Основы менеджмента», «Теория организации», «Управление персоналом», «Поведение потребителей», «Разработка управленческих решений», «Социальная психология».

Структура учебника охватывает основные вопросы дисциплины и содержит тринадцать глав, соответствующих действующему образовательному стандарту Министерства образования РФ.

В первой главе **«Основы организационного поведения»** раскрывается современный подход к дисциплине, который состоит в признании приоритета личности в организации, ее знаний, компетенций для эффективной работы. Представлены предмет ОП, особенности ОП как мультидисциплины, виды отношений, изучаемые в ОП. Рассматривается поведение как функция природных свойств личности, обусловленное внешним окружением в результате социализации, особенности виртуального поведения. Подчеркивается, что задачей менеджеров является организация эффективной деятельности отдельных индивидов, групп для достижения общей цели организации. В контексте ОП эффективность определяется не только экономическими показателями, но и показателями качества, удовлетворенности, гибкости, конкурентоспособности и развития.

Во второй главе **«Восприятие и атрибуция»** раскрыты основные теории поведения личности в организации, уделено существенное внимание таким вопросам, как восприятие и атрибуция индивида. Восприятие рассматривается как процесс, посредством которого индивид придает значение элементам и явлениям внешней среды. Восприятие используется индивидом для выбора, хранения и интерпретации стимулов в значимую и логически построенную картину окружающего мира. Одна и та же информация воспринимается каждым индивидом по-разному, а ее интерпретация определяет поведение индивида. Важно не что происходит, а как воспринимается. Восприятие определяет дальнейшее

поведение индивида. Раскрывается сущность теории атрибуции, которая позволяет определить причины поведения индивидов.

Третья глава **«Личность и организация»** посвящена раскрытию вопросов особенностей поведения личности в организации. Приводится формально-динамическая модель личности, показано, как природные свойства личности влияют на ее поведение в организации. Освещаются вопросы формирования установок личности и их значение в организации поведения.

В четвертой главе **«Мотивация и результативность»** определяется сущность и содержание мотивации, раскрываются процессы формирования и использования мотивов, показаны механизмы мотивации в организациях. На моделях и конкретных примерах раскрывается взаимодействие мотивации и стимулирования, обосновано такое понятие, как результативность мотивации.

В пятой главе **«Формирование группового поведения в организации»** показаны роль и значение групповой работы в эффективном функционировании организации. Раскрывается, что объективная потребность личности в причастности, общении может быть реализована лишь в группе. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на функционирование групп (формальных и неформальных), а также особенностям формирования различных видов групп, их влиянию на поведение индивидов, новым формам группового взаимодействия в виде самоуправляемых команд. При функционировании групп достаточно часто возникают межгрупповые конфликты. Эти конфликты неизбежны в деятельности любой организации, они могут иметь как позитивные, так и негативные последствия в зависимости от воздействия на достижение поставленных целей. Для снижения отрицательных последствий необходимо уметь правильно выявлять причины конфликтов, управлять их протеканием и разрешением, снижать уровень конфликтного противостояния. В качестве критериев эффективности групповой деятельности рассматриваются достижение групповых целей, удовлетворенность членов группы своим трудом, индивидуальное развитие членов группы.

В шестой главе **«Лидерство в организации»** раскрываются особенности деятельности современного отечественного руководителя, вопросы сочетания лидерства и власти в организации. Природа власти и лидерства давно и активно изучается в различных странах. В справочном пособии, выпущенном в 1981 г., содержалась информация о более

чем 5000 исследований в этой области, однако единой общепризнанной точки зрения на природу лидерства и власти нет. Лидерство — процесс влияния и поддержки индивидом действий, направленных на достижение поставленных целей других людей. Власть представляет собой одно из начал организации, всех структурных уровней и образований. Она существует везде, где есть объединение людей: в семье, на производстве, в организациях различного рода. Считается, что власть должности обеспечивает руководителю $\frac{2}{3}$ необходимого влияния, остальное дают знания и опыт. Эффективный лидер умеет использовать как власть позиции (должности), так и личную власть. Раскрыты вопросы ключевой компетентности менеджера и лидера, условия и возможности использования власти лидером организации.

В седьмой главе **«Коммуникативное поведение в организации»** сделан акцент на раскрытии роли и значения коммуникаций в деятельности организации. Показано, что коммуникации выступают связующим процессом, необходимым для осуществления управленческих действий, почти 80 % рабочего времени менеджеров расходуется на общение. Проанализированы возможные коммуникативные ошибки в деятельности менеджера, которые снижают общую эффективность деятельности, и представлены способы их преодоления.

В восьмой главе **«Управление поведением организации»** рассматриваются особенности жизненного цикла организации и его влияние на поведение. Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, на какой стадии находится организация в настоящий момент времени, каковы перспективы перехода к следующей стадии и чем они обуславливаются. Каждая стадия имеет специфические особенности. Руководитель должен четко представлять и учитывать их в процессе управленческой деятельности. Рассматривается такой важный элемент управления поведением организации, как корпоративная культура, которая представляет собой систему общепринятых и разделяемых работниками организации убеждений, правил, норм поведения. Для подавляющего большинства российских организаций стоит проблема формирования новой, адекватной рыночным условиям корпоративной культуры.

Управление поведением организации позволяет выработать инструменты адаптации организации к внешней среде. Одним из инструментов такой адаптации является формирование репутации организации. Репутация организации — сложное, многоаспектное понятие, во многом определяемое восприятием данной организации, ее продук-

ции на рынке контрагентами (покупателями, клиентами, поставщиками и пр.), видением этой организации со стороны ее создателей, владельцев, работников.

В девятой главе **«Изменения в организации»** раскрываются вопросы значимости изменений для эффективной работы организации. Процесс развития организаций в современных условиях характеризуется неравномерностью, дискретностью, цикличностью, а также наличием устойчивости и неустойчивости. Вследствие этого одним из главных свойств организации являются гибкость и адаптивность. Изменения в организации абсолютно необходимы, если они не происходят, то организация обречена. Решающую роль в инициировании и осуществлении изменений играют руководители, так как несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирования мероприятий по их осуществлению. Носителями сопротивления изменениям являются люди. Они боятся не самих изменений, а быть измененными.

Нахождение личности в организации, выполнение различного рода заданий, освоение нововведений достаточно часто сопровождается усилением стрессовых состояний человека. В главе показаны особенности стресса личности и способы выхода из стрессовых ситуаций. Наряду со стрессом на рабочем месте возможен и так называемый организационный стресс, когда организация попадает в полосу затяжного кризиса и становится неэффективной по многим параметрам. К такой организации практически неприменимы те управленческие воздействия, которые бывают эффективными по отношению к организациям, находящимся в обычном состоянии.

Десятая глава **«Социализация индивида в организации»** посвящена вопросам обеспечения гармоничного и эффективного включения сотрудников в жизнь организации. Для этого важно правильно построить взаимодействие человека и организационного окружения, развивать корпоративную культуру, это требует огромной работы и специальных знаний. Разъяснено не только, в чем суть проблемы этого взаимодействия, но и что в личности человека определяет его поведение в организации, какие характеристики организационного окружения влияют на процесс включения человека в общую деятельность.

Проблематика продвижения индивида по служебной лестнице выделена в учебнике в отдельную, одиннадцатую главу **«Управление карьерой»** в связи с достаточно большой актуальностью для отечественных организаций. Рассматривается модель карьерного роста индивида,

ее основные составляющие и траектории карьерного продвижения работника в рамках организационной структуры управления. Выделен, обоснован и представлен жизненный цикл работника как объект управления. Проводится конкретная детализация состава и содержания жизненного цикла работника, раскрываются возможности рационализации и совершенствования на этой основе работы с персоналом, представлена модель организации жизненного цикла работника. Раскрыты состав и содержание карьеры работника, составляющие его карьерного цикла, в качестве конкретного примера представлена модель управления карьерным циклом менеджера.

Двенадцатая глава **«Формирование поведения индивида»** посвящена вопросам управления поведением индивида. Управление поведением — система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами. Материал главы обобщает вопросы воздействия на поведение сотрудников, групп, раскрытые в предыдущих главах. Кроме того, описана такая составляющая поведения, как компетенция, которая выступает совокупным показателем деятельности персонала. При управлении поведением важным элементом выступает поведенческий маркетинг, который представляет собой изучение рынка поведения исходя из выработанной в организации стратегии развития в соответствии с моделями поведения для адаптации организации к изменениям внешней среды.

В последней главе **«Организационное поведение в международном бизнесе»** ОП рассматривается в международной перспективе и в межкультурном контексте. Отправной точкой для изучения влияния, которое оказывают разные культуры на ОП, является понятие «организационная культура». Уделено внимание как отличию национальных культур друг от друга, так и различиям в поведении в разных культурах. Одним из важных методов изучения ОП в разных культурах и объяснения обнаруженных различий является анализ параметров межкультурных различий. В главе рассматриваются основные критерии различия. Для успешного решения проблемы адаптации сотрудников мультинациональной компании в других странах рассмотрены факторы, противодействующие и поддерживающие процесс.

Раскрытие теоретических положений в учебнике проиллюстрировано примерами из практики отечественного бизнеса, что нашло отражение в каждой главе. Некоторые примеры носят сквозной характер, в частности опыт функционирования одной из ведущих отечественных орга-

низаций «Вимм-Билль-Данн» используется как иллюстрация особенностей современных российских организаций в главе 1 и в главе 5.

Приобретенные теоретические знания и практические навыки, полученные при изучении ОП, помогут обеспечить студентам самостоятельно и на достаточно высоком теоретическом уровне решать поведенческие задачи, выявлять причины недостаточной результативности организации и влиять на положительную динамику, грамотно выстраивать межличностные отношения.

*Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова,
научные редакторы*