

Лекция №1. Введение в учебный курс «Организационное поведение»

1.1 «Организационное поведение»: историческая справка

«Организационное поведение» в научном сообществе. Организационное поведение, как дисциплина об управлении, сформировалась во второй половине XX века. При этом появление данного научного направления связывают с исследованиями Р. Гордона и Д. Хауэлла (1959), которые на основе анализа результатов опроса студентов и преподавателей бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях.

В 60-х годах XX века за рубежом появились первые учебники, показывающие самостоятельное значение данного направления, возникшего на стыке менеджмента, психологии, социологии, экономики, философии, культурологии и др. На рубеже XXI века появились первые российские учебники, написанные педагогами, психологами, философами, экономистами. Можно выделить ряд этапов в развитии научной мысли об организационном поведении, краткая характеристика которых представлена в таблице 1.

Таблица 1

Этапы в развитии научной мысли об организационном поведении

Этап	Краткая характеристика
<i>Этап I</i>	Хоторнские эксперименты (с 1924 г. Элтон Мэйо): основным результатом экспериментов явилось то, что результаты деятельности людей зависят не только от освещенности, графика работы, перерывов на отдых, вознаграждения за выработку, но также важны внутригрупповые нормы в рабочих бригадах, реакции людей на внимание исследователей. Все это приводит, в конечном счете, к повышению самооценки сотрудников и, как следствие, – к повышению производительности труда.
<i>Этап II</i>	Выпускники ведущих американских бизнес-школ очень хорошо знают технические аспекты управления, финансовый анализ, бухгалтерию, стратегическое планирование, маркетинговые стратегии и пр., но мало знают о людях, подчиненных. До конца 1970-

**МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

	<p>х гг. превалировало отношение к человеческим ресурсам как к издержкам бизнес-процессов: работодатель платит работникам заработную плату, создает комфортные условия труда, в то время как работники часто недовольны, устраивают забастовки (немаловажная роль при этом принадлежит профсоюзам).</p>
<i>Этап III</i>	<p>На третьем этапе постепенно приходит и усиливается понимание того, что человек – не издержки – это важнейший капитал организации, стратегический ресурс бизнеса. Кроме того, все больше людей заняты теперь в информационном производстве, работе с информацией, вовлечены в создание интеллектуального продукта, участвуют в сервисных видах деятельности. У руководства появляется потребность задействовать и активизировать интеллектуальные, творческие, организационные способности людей. В это время распространен лозунг: «Люди – это самый важный актив организации». Не случайно на рубеже 1970–80-х гг. идет бурное развитие теорий мотивации.</p>
<i>Этап IV</i>	<p>Очень важную роль в институционализации организационного поведения как самостоятельной дисциплины сыграло появление специализированных академических журналов («Исследование в организационном поведении», «Организационное поведение», «Организационное поведение и процессы принятия решений»), откуда можно было видеть, что организационное поведение не сводится только лишь к психологии, социологии или нормативному подходу. В этот период становится ясно, что организационное поведение – синтетическая дисциплина, в которую вносят свой вклад представители социальной психологии, социологии, экономики труда, социальной антропологии.</p>

Понятие «организационное поведение». Одно из самых популярных определений организационного поведения было предложено Стивеном Коссеном: «...дисциплина, изучающая поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом» (Стивен Коссен (Kossen S.), 1994 г.).

В настоящее время под организационным поведением принято понимать область исследований, рассматривающую особенности поведения людей в организации, включая как поведение отдельно взятого индивида, так и групповое поведение. Эта область знаний позволяет предсказывать изменения в поведении работников и групп, найти способы воздействия на поведение человека на рабочем месте и способствует формированию таких типов поведения работу организации в целом, ее выживание и развитие в сложной бизнес-среде.

В зарубежной и отечественной литературе существует ряд определений понятия «организационное поведение».

Организационное поведение (*organization behavior*) — это:

- поведенческий подход к управлению (Лютенс, 1999 г.);
- изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний (Ньюстром, Дэвис, 2000 г.);
- область исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, познавательных способностей и действий при работе в группах или в рамках целой организации; анализ воздействия внешней среды на организацию и ее людские ресурсы, миссии, цели и стратегии (Гибсон, Иванцевич, Доннелли, 2000 г.);
- комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации - людей, групп, коллектива в целом, а также организаций в изменяющейся внешней среде (Спивак, 2007 г.).

Организационное поведение позволяет предсказывать организационное событие, понимать его и управлять им (таблица 2).

Таблица 2

Сущность организационного поведения

Наименование	Характеристика
Цели организационного поведения	<ul style="list-style-type: none">- изучение и систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих в процессе труда;- объяснение причин поступков людей в определенных условиях;- осознание этих причин, особенностей и форм поведения сотрудников большинством менеджеров;- предсказание (прогнозирование) поведения работника и / или группы в будущем;- разработка и внедрение в практику менеджмента подходов и методов воздействия на поведение, основанных на научном понимании этой проблемы
Задачи организационного поведения	<ul style="list-style-type: none">- определение подходов к исследованию поведения личности как природного феномена;- анализ факторов взаимодействия личностей в малой группе, в том числе в формальных и неформальных командах;- исследование механизмов взаимодействия групп и личностей в рамках

**МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

	организационной культуры; - построение стратегии развития организации и внесение стратегических изменений, меняющих поведение работников организации
Объект организационного поведения	- совокупность людей, объединенных совместной деятельностью, ориентированной на достижение целей существования организации
Предмет изучения организационного поведения	- отношения в системе управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления, в условиях конкурентной среды
Методы исследования организационного поведения	- опросы (интервью, анкетирование, тестирование, измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива); - сбор фиксированной информации (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях); - наблюдения (изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры); - эксперименты (проведение лабораторных или естественных экспериментов)

Место «Организационного поведения» в учебных курсах по подготовке менеджеров. Междисциплинарность организационного поведения отчетливо просматривается в самом названии этой отрасли знания. С одной стороны, в ее названии присутствует понятие организации, которое является основным объектом исследования теории организации, а с другой - понятие поведения, находящееся в центре внимания поведенческих наук, и в первую очередь психологии и социологии. Все эти науки являются теоретическим фундаментом организационного поведения - из них она «черпает» основные понятия, концепции и теории.

Наряду с перечисленными выше фундаментальными социальными науками, выступающими для организационного поведения источником теоретических знаний, оно опирается и на практический опыт управления, систематизированный и обобщенный в менеджменте. По определению одного из классиков современного менеджмента Р. Дафта (2004 г.), «менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля

организационных ресурсов». В этом определении заключены две важные идеи: 1) выделены основные функции управления - планирование, организация, лидерство и контроль организационных ресурсов и 2) сформулирована основная задача менеджмента - эффективное и производительное достижение целей организации. При этом важно подчеркнуть, что одним из основных ресурсов организации являются человеческие ресурсы и управление этими ресурсами является важным направлением в современном менеджменте. Значение этого направления столь велико, что ряд авторов считают его самостоятельной функцией менеджмента.

1.2 Теории организации

В начале XX в. появилась новая наука – менеджмент, родоначальником которой признан Ф. У. Тейлор (1856-1915), положивший начало разработке первых теорий организации (таблица 3).

Таблица 3

Первые теории организации

Теории	Характеристика, место человека в организации
1. Организация как трудовой процесс (Ф. У. Тейлор, Ф. и Л. Гилберт, Г. Гант)	«Менеджеры должны думать, а рабочие работать». Человеческий фактор есть, но он второстепенен
2. Бюрократическая модель (М. Вебер)	Организация автономна, закрыта, не зависит от работающих в ней
3. Организация как машина (А. Файоль, Л. Урвик, Дж. Муни)	Организация – механизм для решения задач. Человек – один из «винтиков»
4. Организация как община (Э. Мэйо, Ф. Ротлисберг)	Основа – «человек – человек», регулятор – нормы поведения
5. Теории «X» и «Y» (Д. Мак-Грегор)	«X» – управление через власть, «Y» – создание условий для сочетания целей личных и организационных
6. Теория эффективной организации (Р. Лайкерт)	Перекрестная групповая структура, групповое принятие решений

В конце 50-х г. XX в. утверждается эпоха системности. Системный подход становится одним из методологических принципов научного подхода. В

психологии ведущим признается системное мышление. Организация стала рассматриваться как открытая система, которая взаимодействует с внешней средой по типу живой системы. От внешней среды организация получает информацию, капитал, материалы и человеческие ресурсы. Элементы самой организации – это ее структура, цели и решаемые задачи, технологии и люди (рис. 1).



Рис. 1. Организация как система

Первые системные теории явились результатом выполнения того или иного исследовательского проекта (таблица 4).

Таблица 4

Системные теории

Теории	Характеристика, отношение к человеку
1. Теория Гласнер (исследовательский проект) (Б. Уилфред, Д. Браун, Э. Джеквес)	Четыре подсистемы: исполнительная, апелляционная, представительская, законодательная. Отличительный признак «руководитель – подчиненный»
2. Социотехническая модель (исследовательский проект)	Взаимное влияние элементов, например, технологий и социально-психологических качеств
3. Концепция управления по целям (П. Дракер)	Цель менеджера – экономические цели, а не создание «радости для рабочих». Идея самоуправляющегося коллектива
4. Теория организационного потенциала (И. Ансофф)	Организационная культура: управленцы, система ценностей, системы и процедуры, информация, технологические процессы, структура

5. Теория «7 S» (Т. Питерс, Р. Уотерман, Р. Паскаль, Э. Атос)

Стратегия, структура, системы и процедуры социальных технологий, штат, квалификация, разделенная культура (ценности), стиль

1.3 Структура организации

В организации всегда выделяют две взаимосвязанные структуры – *формальную* (официальную, ролевую) и *неформальную* (неофициальную, эмоциональную).

Формальная структура организации выстраивается на системе официальных отношений, определенных должностными предписаниями, инструкциями, распоряжениями, техническими нормативами, штатным расписанием. Формальная структура отражает функциональное разделение труда и обеспечивает работоспособность организации.

Формальная организация по своей природе всегда бюрократична. Немецкий ученый Макс Вебер разработал нормативную модель организационной структуры, назвав ее *рациональной бюрократией*. Для формальной организации, по мнению М. Вебера, характерны высокая степень разделения труда, иерархия управления, регламентированные цепочки команд, многочисленные правила и нормы поведения персонала, а также формальная обезличенность работников, наем на работу в строгом соответствии с техническими и квалификационными требованиями. Ученый отметил и недостатки такой формальной структуры, связанные с отсутствием гибкости и ситуативного подхода в управлении, преувеличением значимости стандартизированных правил и процедур, отсутствием стимулирования в развитии творческого потенциала работников.

С формальными отношениями человек сталкивается сразу, как только приходит в организацию. Он поступает и действует так, как ему предписывает статус должности. Поэтому социальная организация — это еще и система социальных отношений, где каждый индивид занимает определенную позицию.

В рамках формальной структуры организации складывается неформальная структура. *Неформальная структура* организации представляет собой спонтанно (самопроизвольно) сложившуюся систему социальных связей, норм, действий, являющуюся продуктом межличностного и внутригруппового общения и действующая на принципах саморегуляции и самоорганизации. Неформальная самоорганизация возникает, как правило, в связи с функциональной недостаточностью самой формальной организации. В ее основе лежат субъективные связи между людьми. Они основаны на взаимном интересе, доверии, уважении и психологической совместимости. В неформальных организациях со временем формируются собственные нормы поведения, механизмы внутригруппового контроля. Происходит распределение их участников по шкале престижа, часто не совпадающее с должностной структурой (рис.2).



Рис.2. Формальная и неформальная структуры организации

Формальная и неформальная структуры организации взаимосвязаны, степень их совпадения определяют уровень сплоченности коллектива. Несовпадение этих структур может привести к дезорганизации деятельности. Поэтому очень важно находить способы совмещения формальной и неформальной структуры организации, например, через выборность руководителей, кадровую политику, расстановку персонала и т.п.

1.4 Теории управления

К концу 60-х г. XX в. перемены стали носить непредсказуемый характер. Подходы, которые рассматривали организации как статические, неизменные, оказались мало приемлемыми для практики, что привело к появлению нового ситуационного подхода к управлению организациями.

Ситуационный подход к управлению организацией концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации. Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. Применение этих принципов на практике традиционно рассматривалось как искусство, т. к. нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок.

Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является *ситуация*, т. е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается

ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Основные принципы ситуационного подхода к управлению заключаются в следующем:

1. Не существует какого-либо универсального подхода к управлению. Каждая ситуация уникальна, и разные проблемные ситуации требуют различных подходов к их разрешению.

2. Задача руководителя - правильно интерпретировать ситуацию, определить, какие факторы являются наиболее значимыми в данной ситуации, оценить, каковы будут последствия того или иного решения и выбрать методы, которые будут наиболее эффективны в данной ситуации. Ситуационные вероятностные факторы учитываются в стратегиях, структурах и процессах.

3. Каждая из управленческих методик имеет свои сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия от применения данной методики или концепции в данной конкретной ситуации.

4. В основе ситуационного подхода - изучение взаимодействия между внешней и внутренней средой организации, влияние на организацию внешних и внутренних факторов.

5. Поскольку каждая организация уникальна и каждая ситуация уникальна, результаты одних и тех же управленческих решений могут значительно отличаться друг от друга.

6. Существует более одного пути достижения цели. Применение ситуационного подхода в управлении организациями опирается на технологии ситуационного анализа.

Ситуационный анализ — это комплексные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения, в основе которых анализ

отдельно взятой управленческой ситуации. Технология ситуационного анализа предполагает выделение типичных ситуаций во внешней среде и объединением этих ситуаций в блоки на основе сходных стратегий и действий руководителей. При таком подходе главная задача состоит в распознавании ситуации, идентификации ее с эталонной ситуацией и предвидении на этой основе последующего развития событий.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно. Ситуационный подход концентрируется на ситуационных различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации.

Методологию ситуационного подхода можно объяснить, как четырехшаговый процесс:

1. Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность (понимание процесса управления, системного анализа, методов планирования).

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет сильные и слабые стороны. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, как положительные, так и отрицательные.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменения одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижения

целей организации самым эффективным путем в условиях существующих обстоятельств.

Итак, ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные переменные, которые влияют на организацию. Ситуационный подход часто называют «ситуационным мышлением». С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

Ситуационные переменные. Руководитель имеет дело с различными ситуационными переменными. На внутренние перемены (цели, структуру, задачи, технологии, людей) руководитель в определенной мере может влиять, а на внешней переменной чаще всего влиять невозможно. К внешним переменным относятся: среда прямого воздействия (поставщики, материалы, капитал, трудовые ресурсы, государственные органы, законодательство местных органов управления, потребители, конкуренты, профсоюзы); среда косвенного воздействия (технология, состояние экономики, политика, экология, правовые и социокультурные факторы).

Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом.

Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией. Вследствие тесных связей между задачей и технологией, существует тенденция со времен промышленной революции делать все задачи как можно более специализированными.

Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины,

механизмы и инструменты, навыки и знания. Потенциальная производительность специализированного разделения труда значительно повысилась благодаря технологическим инновациям, стандартизации и введению сборочных конвейерных линий.

Руководители занимаются вопросами *людей* как отдельных личностей, как групп и как людей, выступающих в качестве лидеров. Аспектами индивидуального поведения, которые имеют наибольшее значение для руководителя, являются способности, одаренность, отношения, потребности, ценности, ожидания и восприятие. Среда, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника. Следовательно, руководители должны стараться сделать эту среду способствующей достижению целей организации.

Внешняя среда организации – среда прямого воздействия: поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты. Эти факторы непосредственно влияют на деятельность организации и испытывают на себе прямое воздействие организации.

Внешняя среда организации – это среда и косвенного воздействия: состояние экономики, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов, а также – существенные события в других странах. Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организации, относятся к среде прямого воздействия; все другие - к среде косвенного воздействия. Все факторы внешнего окружения взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспособливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей (рис.3).

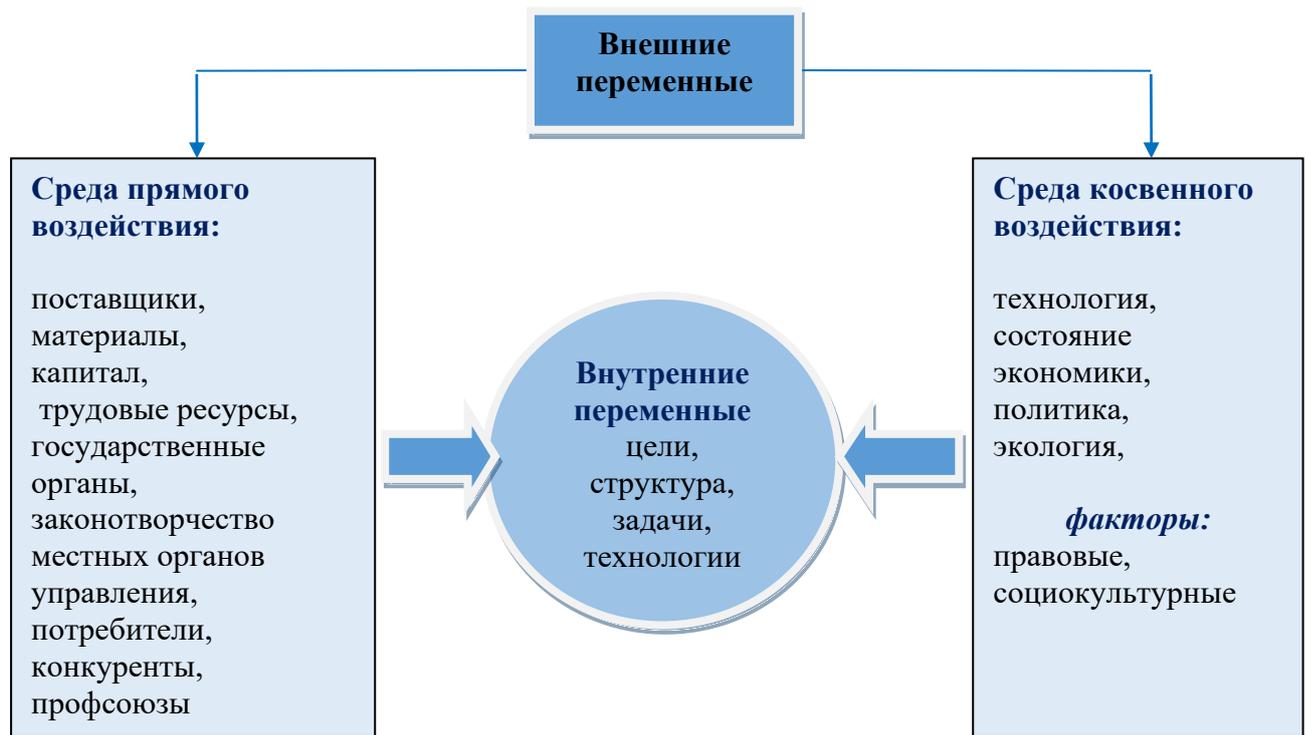


Рис.3 Ситуационные переменные

Теория личностных характеристик. Теории управления и лидерства в явной или неявной форме имеют психологическую направленность на руководителя. *Теория личностных характеристик* лидерства является наиболее ранней социально-психологической теорией лидерства, возникшей на заре XX в. Основной ее постулат гласил, что человек может стать лидером (или руководителем) лишь при наличии у него некоего универсального набора биосоциальных характеристик: от роста и веса до интеллекта и собственно личностных черт. Считалось, что эти характеристики врожденные, не подвержены изменению и пригодны для многих ситуаций. Теория базировалась на идеях английского ученого Ф. Гальтона, подчеркивавшего роль наследственных факторов в жизненном пути знаменитых людей.

Первые итоги обсуждаемого подхода были подведены в самом начале 40-х годов в США. Они оказались обескураживающими. Положения теории не выдерживали критики ни в научном, ни в прикладных отношениях. Во-первых,

не удалось выявить какой-либо универсальный набор лидерских черт, поскольку примерно лишь 5% от общего их числа (а всего к тому времени было выделено около 80 таких черт) были общими для четырех или более исследований. Во-вторых, провалились попытки прогноза реального поведения людей с помощью психологических тестов, имевших своей идейной основой «теорию личностных характеристик».

Проведенный в конце 40-х годов Р. Стогдиллом анализ свыше 120 исследований лидерства и руководства внес новый штрих в эту неутешительную картину. Оказалось, что, хотя и можно утверждать о некотором превосходстве «средних» лидеров (и руководителей) над «средними» же последователями (и подчиненными) относительно таких характеристик, как интеллект, эрудиция, способность к пониманию ситуаций, красноречие, приспособляемость, надежность, активность, социабельность, популярность, тем не менее количественные различия были невелики, а корреляции лидерства (и руководства) с указанными чертами значительно варьировали от исследования к исследованию.

Теория стилей. Странники *теории стилей* полагают, что поведение в общении с другими людьми, стиль руководителя определяет эффективность влияния.

Теория «управленческой решетки» разработана Р. Блейком и Дж. Мутоном. Они указывали, что трудовая деятельность разворачивается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая» линия определяет внимание руководителя к производству. Вторая «силовая» линия (вертикальная) определяет отношение руководителя к человеку. Наличие противоречия между двумя «силовыми» линиями позволяет построить пространство и выделить пять характерных типов управленческого поведения. Введя систему координат, можно каждому типу управленческого поведения присвоить свои координаты (рис.4).

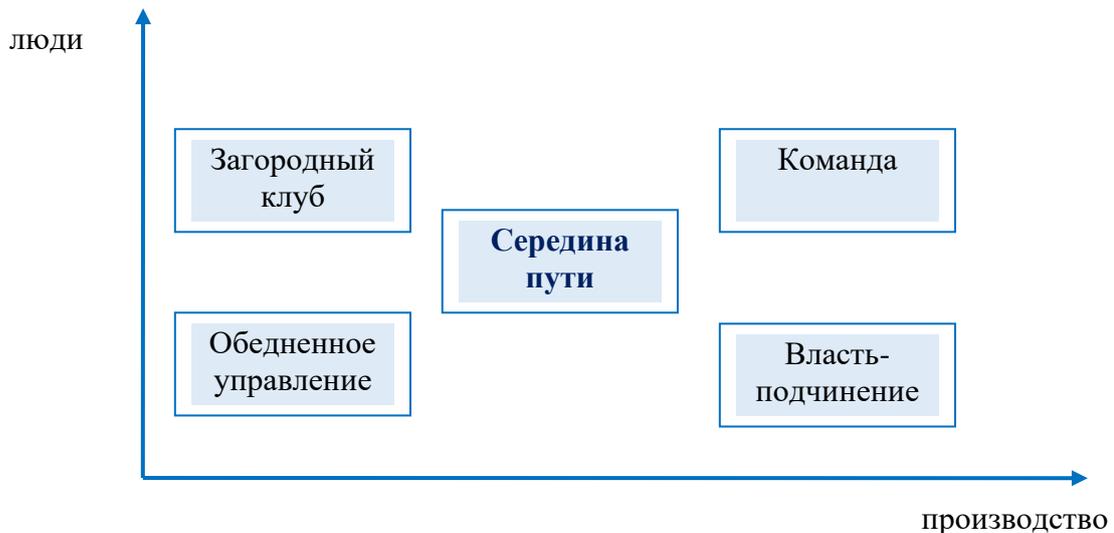


Рис.4. Теории стилей

«Обедненное управление» - руководитель ни о чем не заботится, работая так, чтобы не быть уволенным. Такой стиль считается чисто теоретическим. Но он может иметь место в случаях, когда предприятие закрывается, руководитель уходит на пенсию и т.п.

«Власть подчинения» - стиль жесткого администрирования, при котором для руководителя единственной целью является производственный результат. Человек для такого руководителя – ничто. Во внимание не принимается ничего, что связано с работником.

«Управление в духе загородного клуба» - либеральный, или пассивный, стиль руководства. В данном случае основное внимание руководитель уделяет человеческим отношениям. Такой руководитель предоставляет подчиненным полную свободу. Атмосфера в коллективе почти «семейная».

«Организационное управление» - стиль характеризуется тем, что руководитель старается занять позицию «золотой середины» между методами «жестких» и «мягких» управленцев. Он во всем старается достичь

компромисса. При таком компромиссе достигаются средние результаты труда, не может быть резкого прорыва вперед.

«Групповое управление», считается наиболее эффективным. Руководитель старается построить работу своих подчиненных, чтобы они видели в ней возможность самореализации и подтверждения собственной значимости. Цели производства определяются совместно с сотрудниками, конструктивно учитываются различные мнения о путях достижения целей.

Теории соответствия или ситуационные теории сформулированы Танненбаумом и Шмидтом (1958). Танненбаум и Шмидт высказали предположение, что стиль руководства будет зависеть от четырех переменных: руководителя (личных качеств); подчиненных (потребностей, устремлений, навыков); заданий (требований и целей работы); контекста (ценностей и традиций). Они же предложили рассматривать стили руководства как непрерывный континуум от авторитарного (использование власти руководителя) до демократического (степень свободы подчиненных).

Ф. Фидлер, продолжая развивать идеи о стилях руководителей, ориентированных на задачи или отношения, определил границы их уместности. На благоприятность использования того или иного стиля влияет комбинация из трех элементов: отношений между лидером и подчиненными: нравится им лидер, доверяют ли они ему; структуры задачи: насколько ясно определена задача, как она структурирована; власти положения: степень, в которой лидер может вознаграждать и наказывать подчиненных (оплата, увольнение и т.п.).

Г. Минцберг (1973) в своей теории управленческих ролей выделил десять ролей менеджера. В последующем эти роли были сгруппированы в три основные области управленческой деятельности: межличностные, информационные и роли в принятии решений.

1. Межличностные роли: руководитель может выступать как глава, обладающий формальными полномочиями, лидер, способный собрать воедино

потребности организации и ее отдельных работников, – связующее звено, охватывающее область горизонтальных отношений.

2. Информационные роли: собиратель, распространитель и представитель. Руководитель получает информацию как о внутренних, так и о внешних событиях и передает ее другим.

3. Роли в принятии решения различаются по типу принимаемых решений: инициатор, принимающий решения об изменениях, предчувствующий ситуацию и действующий проактивно, устранитель проблем, способный принимать решения во время непредвиденных, вышедших из-под контроля событий, распределитель ресурсов, одна из центральных ролей, в которой руководитель рассчитывает время, программирует работу, отвечает за деятельность, ведёт переговоры с самыми разнообразными людьми.

Теория требований и ограничений. Р. Стюарт (1982) учитывает требования к результатам работы, предписывающие достижения определенного стандарта выполнения, и требования к поведению, предписывающие участие в определенных видах деятельности. Она выделила шесть типов требований к работе, которые содержали описания того, что должен делать руководитель.

Требования:

- вышестоящего руководства (работа, выполнение которой ожидается начальником и которую человек не может игнорировать, не рискуя подвергнуться наказанию);

- коллег (запросы на предоставление услуг, информации или помощи, получаемые менеджером от его коллег, на которые необходимо реагировать и невыполнение которых может привести к наказанию);

- запросы на предоставление информации или действий, которые менеджер получает от людей внешнего окружения организации и на которые нужно реагировать, причем за их невыполнение могут налагаться наказания;

- отчёты и бюджеты, подготовка которых обязательна и не может быть полностью перепоручена подчиненным, совещание, которое нельзя пропустить, потому что они считаются частью работы;

- подчинённых (время, которое необходимо уделять общению с подчиненными (руководство, аттестация и т.д.) как часть работы, от которой нельзя отказываться, не избежав наказания);

- самого менеджера (работа, которую человек сам себя обязывает сделать согласно своим привычкам и правилам; работа, которую человек должен сделать, потому что этого, как он полагает, ожидают от него другие).

Ограничения – факторы, как внешние, так и внутренние, определяющие пределы того, что может делать работник. Ресурсные ограничения: количество и виды имеющихся ресурсов. Технологические ограничения определяются характеристиками процессов и оборудования, используемых менеджером в его работе. Стремления и ожидания других людей: их готовность одобрить или допустить то, что намеревается предпринять менеджер.

Комбинация двух факторов (требования и ограничения) составляют альтернативы, определяющие ту степень свободы, в которой специалист может делать что и как он хочет. Любой руководитель по своему выбору (сознательно или неосознанно) одним аспектам своей работы уделяет больше внимания, а другим меньше. Обычно выбор альтернативных решений производится по следующим основным «степеням свободы»: какую работу делать; каким образом эту работу делать; когда эту работу делать; какие новшества можно внести.

1.5 Практико-ориентированные подходы к пониманию организационного поведения

Модель систем и участвующих сторон. В последние десятилетия большое развитие получили две конкурирующие парадигмы организации. Первая из них основана на теории систем. Ее представители рассматривают

организацию прежде всего, как систему и принимают большинство положений, сформулированных в теории систем. Второе направление, получившее название «модель участвующих сторон», представляет организации как сети взаимозависимых групп сотрудников, находящихся в отношениях сотрудничества и конкуренции.

У. Мастенбрук (1996) приводит таблицу, содержащую основные различия, принимаемые во внимание представителями первого и второго направлений (таблица 5). Мастенбрук считает, что модель участвующих сторон объединяет положительные качества многих моделей, опираясь одновременно и на сетевые, и на поведенческие свойства организаций.

Таблица 5

Сравнение модели систем и модели участвующих сторон

Критерии	Модель систем	Модель участвующих сторон
Что является основным предметом анализа?	Организация как сущность с определенными функциональными требованиями	Субгруппы с заинтересованность в собственной выгоде
Насколько прочной является организация?	Стабильная, с деятельностью, направленной на сохранение	Нестабильная, в лучшем случае, «сообщество интересов»
Каким движущим силам придается значение?	Смыслу норм и связанности	Санкциям и вознаграждению
Каким предполагается имидж человека?	Проявляющим беспокойство об интересах организации	Равнодушным, расчетливым, беспокоящемся о личной выгоде
Каким является анализ в эмоциональном отношении?	Идеалистическим	Реалистическим, циничным

Теории организационного поведения. Можно выделить три направления, которые появлялись вслед за развитием представлений об организациях.

Прагматические теории, идущие от Г. Минцберга, объясняют организационную жизнь с точки зрения полезности событий, форм и

изменений. Эти теории основываются на типе поведения, которое рационально или путем проб и ошибок нацелено на то, чтобы максимально удовлетворять прагматические стремления и амбиции. Вид полезности может изменяться и пониматься по-разному.

Институциональные теории рассматривают институты как относительно стабильные и типовые модели в социальной структуре общества или в сетях социального взаимодействия. Полезность организационного устройства второстепенна. Ведущими являются нормы или правила, которые предлагают направления действий в явной или неявной форме. Законность специфического института, включая все относящиеся к нему модели поведения, может быть отделена от его относительной практической ценности. Прагматизм присутствует, но он существует благодаря тому, что встроен в среду.

Культурологические теории обращаются к ценностям, предпочтениям, значимым символам и психическим программам в широком смысле. Полезность второстепенна, однако она существует как функция предпочтений и ценностей. Полезности различаются в зависимости от процессов социализации. Сторонники этой теории склоняются к тому, чтобы рассматривать институты как единицы, сводящиеся к индивидуальным психическим программам.

В современной теории организационного поведения принято выделять три уровня анализа поведения: индивидуальный, групповой и организационный (Дж. Гринберг, Р. Бэйрон, 2004; Дж. Джордж, Г. Джоунс, 2003; Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн, 2006; и др.). Содержательная характеристика уровней организационного поведения представлена в таблице 6.

Таблица 6

Уровни анализа организационного поведения

Уровень	Характеристика уровня	Цели и задачи управления	Пример
<i>Первый уровень – индивидуальный</i>	- индивидуально-личностные особенности	Привести в соответствие организационные	Организационная культура

**МАСТЕР ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

	<ul style="list-style-type: none"> - мотивация, интересы - ценностные ориентации - установки, предпочтения 	<p>требования и личные предпочтения. Для этого требуется социализировать личность и адаптировать организацию.</p>	
<i>Второй уровень – групповой</i>	<ul style="list-style-type: none"> - межличностные взаимодействия - командные роли - власть и влияние - взаимодействие между группами 	<p>Привести групповые интересы в соответствие с обстановкой, политикой, стратегическими целями. Для этого требуется поощрять или препятствовать созданию групп, команд, группировок.</p>	Групповая сплоченность
<i>Третий уровень – организационный</i>	<ul style="list-style-type: none"> - организационная культура, - организационное развитие - введение инноваций - самообучающиеся организации 	<p>«Увязать» интересы организации, личности, группы с учетом контекста внутреннего и внешнего окружения.</p>	Отношение к работе

На *индивидуальном уровне* анализа в центре внимания находятся индивидуальные характеристики поведения человека в организации - это профессионально важные качества личности, эмоциональные состояния на работе, отношение к занимаемой должности, организации и коллегам, трудовая мотивация и карьерные устремления. На *групповом уровне* анализа рассматриваются поведенческие феномены, характерные для отдельных подразделений (департаментов), которые можно отнести к категории малых групп. К этим феноменам относятся групповые процессы и структура, межличностное взаимодействие и коммуникации, процессы принятия групповых решений. И, наконец, на *организационном уровне* анализа субъектом поведения выступает организация в целом — это проектирование организации, стратегическое планирование, организационная культура и др.

Таким образом, организационное поведение охватывает все три уровня анализа организационного поведения.