

**Ю.Г. Одегов  
В.В. Козлов  
В.Н. Сидорова**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ  
В СТРУКТУРНО-ЛОГИЧЕСКИХ  
СХЕМАХ**

Учебное пособие

Москва  
Альфа-Пресс  
2007

УДК 005.32(075.8)  
ББК 88.4я73  
О 44

О 44 **Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н.**  
**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В СТРУКТУРНО-  
ЛОГИЧЕСКИХ СХЕМАХ: Учебное пособие.** — М.: Изда-  
тельство «Альфа-Пресс», 2007. — 360 с.

ISBN 978-5-94280-285-1

Рассмотрены: взаимосвязь организационного поведения с другими науками; факторы, влияющие на поведение персонала на предприятиях любых форм собственности; теория личности; индивидуальное поведение человека в организации и индивидуально-психологические свойства личности.

Отдельный раздел посвящен группе и ее эффективности (виды групп, их основные характеристики, теория формирования и характеристики; мероприятия, влияющие на сплоченность группы).

Особое внимание уделено классификации организаций, стратегии управления персоналом и ее реализации, разработке миссии компании. В отдельных главах рассмотрены: типология организационных структур, анализ корпоративной культуры и методы ее укрепления и развития.

Для студентов и преподавателей экономических вузов, менеджеров по персоналу, руководителей предприятий всех форм собственности.

*Рекомендовано учебно-методическим объединением  
в области национальной экономики и экономики труда  
в качестве учебника для студентов,  
обучающихся по специальности «Экономика труда»*



УДК 005.32(075.8)  
ББК 88.4я73

© Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н., 2007  
© ООО Издательство «АЛЬФА-ПРЕСС», 2007

## ВВЕДЕНИЕ

Организационное поведение — наука, необходимая любому специалисту в области менеджмента человеческих ресурсов. От того, насколько адекватно HR-менеджер оценивает сложившуюся ситуацию и поведение сотрудников, принимает правильные решения, зависит эффективность его деятельности и деятельности возлагаемой им группы и в конечном счете эффективность достижения целей организацией в целом. Организационное поведение — комплексная прикладная наука, изучающая поведение людей для определения наиболее эффективных методов управления для достижения организацией поставленных целей. Развитие организационного поведения сегодня — это интеграция соответствующих областей общей, социальной и экспериментальной психологии, психологии управления, теории организации, социологии, политологии, антропологии. Одновременно организационное поведение использует мировые достижения философии, логики, риторики, педагогики, этики, права, а также методы воздействия на личность и организацию морали, искусства и т.п.

### Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками

#### Уровни изучения поведения в организации:

- личность;
- группа;
- организация.

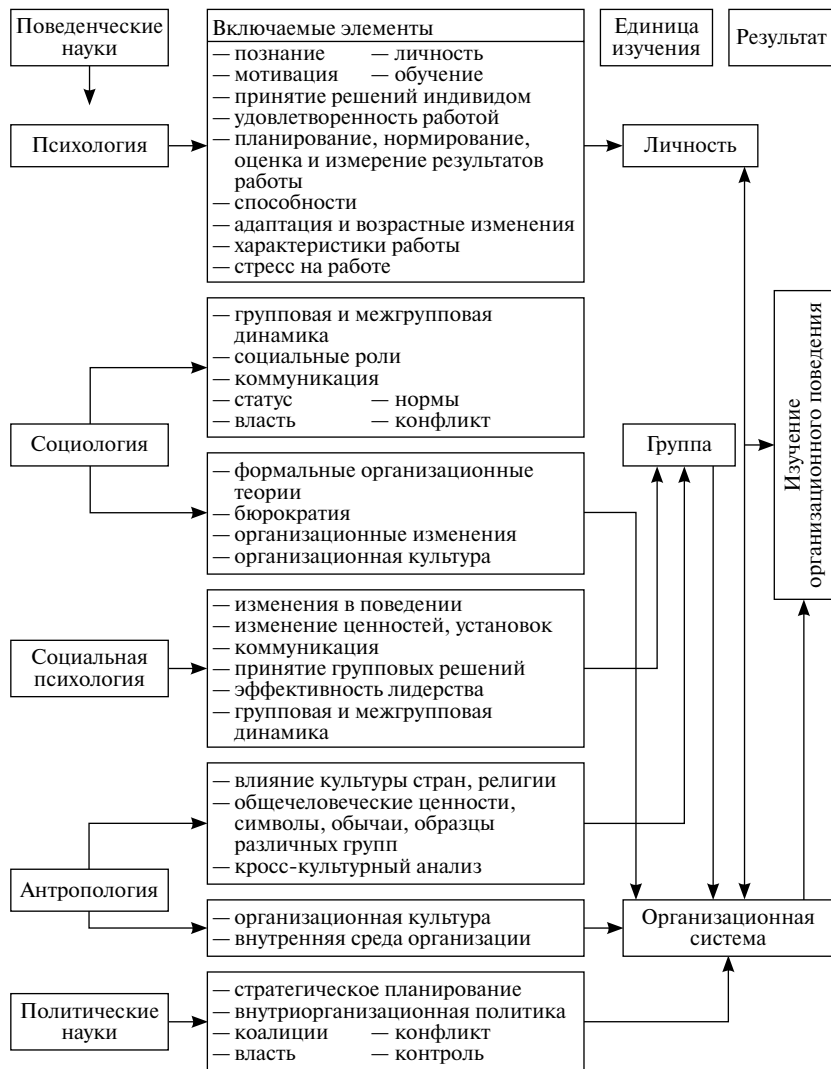
**Предмет дисциплины** — основные закономерности и факторы, определяющие поведение людей в организации в условиях совместной трудовой деятельности и межличностного общения.

#### Цели организационного поведения<sup>1</sup>:

- выработка техники аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;
- анализ причин и поступков (индивидуальных и групповых) людей в определенных условиях;
- выработка методов объяснения и способов предвидения поведения людей в организации;
- прогнозирование и корректировка поведения человека в организации;
- формирование навыков управления поведением подчиненных и своим собственным;

<sup>1</sup> См.: Глумаков В.Н. Организационное поведение. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002. С. 10; Добраев В.Л. Организационное поведение. М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002. С. 10.

Рис. 1. Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками<sup>2</sup>

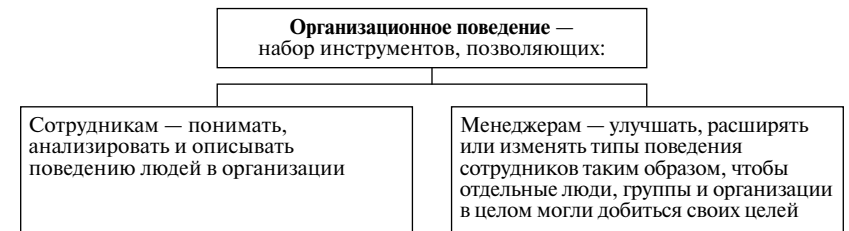


Составлено по: Essentials of Organizational Behavior / St. Robbins. 3th Prentice Hall, 1992.

<sup>2</sup> См.: Организационное поведение в таблицах и схемах / Под науч. ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. М.: Айрис-пресс, 2002. С. 34.

- создание организации, работающей на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов;
- формирование организационной культуры компании.

Рис. 2. Что такое организационное поведение<sup>3</sup>



Знание основ организационного поведения необходимо всем сотрудникам организации. Оно позволяет им прогнозировать собственное поведение в различных ситуациях, возможности профессионального продвижения или более высокого вознаграждения. Для менеджера эти знания профессионально необходимы.

**Менеджмент** — процесс планирования, организации, управления и контроля за человеческими, финансовыми, материальными и другими ресурсами организации для повышения эффективности их использования.

**Менеджер** — человек, который путем воздействия на других людей отвечает за эффективное использование ресурсов и достижение целей организации.

### Функции менеджмента

**Планирование** — это определение менеджерами организационной стратегии, а именно: организационных целей и ресурсов, необходимых для их достижения. Изучение организационного поведения позволяет менеджерам повысить качество принимаемых решений через исследование используемых приемов планирования, возникающих при этом конфликтов, механизмов группового взаимодействия.

**Организация.** При организации работы менеджеры определяют структуру взаимодействия работников, их соподчиненность, распределение по группам, отдельным командам для достижения поставленных целей.

<sup>3</sup> См.: Дж. Д. Джордж, Г. Р. Джоунс. Организационное поведение. Основы управления. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. С. 3.

Рис. 3. Функции менеджмента<sup>4</sup>



**Руководство** — это координация со стороны менеджеров отдельных сотрудников и групп, их мотивация и поощрения на достижение общих целей, что является важнейшим аспектом воздействия на их организационное поведение.

**Контроль** — сопоставление фактических результатов трудовой деятельности с запланированными, выяснение причин возникающих отклонений и в случае необходимости корректировка организационного поведения сотрудников. Функция контроля позволяет менеджерам определить, насколько грамотно ими осуществлены планирование, организация и руководство.

### Факторы, влияющие на организационное поведение

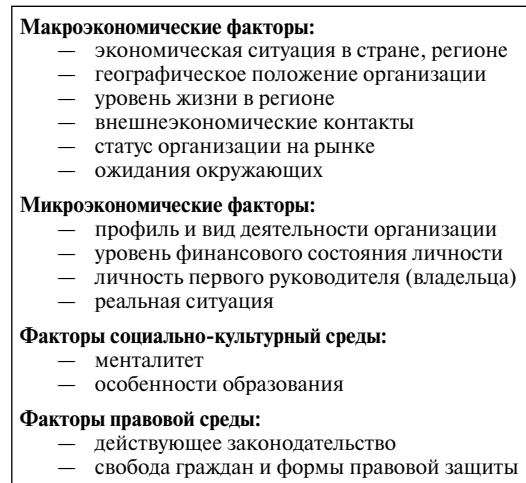
Специалисты выделяют множество факторов, воздействующих на организационное поведение. В первую очередь — это **макроэкономические** факторы внешней среды.

**Экономическая ситуация в стране, регионе** — экономическое и социальное состояние в обществе, настроения, отношение к конкуренции, социальные ожидания.

**Географическое положение организации** — специфика региона в деятельности организации, климатические особенности.

**Сложившийся уровень жизни в регионе** — уровень оплаты труда и социального обеспечения, существующий в регионе, национальные особенности работников данного региона, готовность к переменам, предлагаемые условия работы.

Рис. 4. Факторы, влияющие на организационное поведение<sup>5</sup>



**Внешиэкономические контакты** — влияние международного сотрудничества и конкуренции.

**Статус организации на рынке** — позиции организации на конкретном рынке по отношению к другим организациям, престиж организации как места приложения сил для работников.

**Ожидания окружающих** — что ожидает от организации ее окружение: клиенты, партнеры, конкуренты, поставщики и др.

Другая группа факторов — **микроэкономические** — внутриорганизационные факторы.

**Профиль и вид деятельности организации** — направления деятельности организации, характер выпускаемой продукции.

**Уровень финансового состояния личности** — значимость для работников данного места работы, их приверженность организации, наличие у них альтернативного (дополнительного) источника средств существования.

**Личность первого руководителя (владельца)** — амбиции, характер, пристрастия первого руководителя или владельца организации.

**Реальная ситуация** — экономическое положение дел в организации, состав работающих, их квалификационный уровень, стиль руководства.

<sup>4</sup> См.: Дж. Д. Джордж, Г. Р. Джоунс. Указ. соч. С. 8.

<sup>5</sup> См.: Организационное поведение в таблицах и схемах. С. 19, 20.

**Наличие корпоративного кодекса поведения** — наличие утвержденного документа о корпоративной этике и приемлемых правилах поведения в организации.

Еще одна группа факторов — факторы **социально-культурной среды**.

**Менталитет работников** — умонастроения и связанные с ними жизненные позиции индивидов; модель поведения, зависящая от степени личной независимости индивида, определяемая этническими корнями, духовными ценностями, особенностями культуры страны.

**Особенности образования** — образовательный уровень работников организации.

Еще одна группа факторов — факторы правовой среды.

**Действующее законодательство** — «рамочные условия», создаваемые государством для ведения бизнеса.

**Свобода граждан и формы правовой защиты** — система защиты прав работников, действующая (принятая) в организации.

### Организационное поведение. Этапы развития

Теория организационного поведения развивалась параллельно развитию научных подходов к менеджменту.

Таблица 1. Подходы и школы научной мысли<sup>6</sup>

Школа	Период	Аспект	Описание
Организационная теория до 1900 г.	До 1900 г.	Структурный	Заостряет внимание на разделении труда и его облегчении с помощью применения машинного оборудования
Научный менеджмент	1910-е гг.	Структурный	Описывает менеджмент как науку, где работники имеют точно определенную задачу; отбор, обучение, развитие каждого из них основаны на научных исследованиях; равное разделение труда между рабочими и менеджерами
Классическая школа	1920-е гг.	Структурный	Описывает функции менеджера (планирование, организация, контроль, координация) и основные принципы: специализация работ, скалярная цепь команд, координация деятельности

Школа	Период	Аспект	Описание
Бюрократия	1920-е гг.	Структурный	Заостряет внимание на приказах, рациональности, формализации менеджмента
Школа человеческих отношений	1920-е гг.	Поведенческий	Фокусируется на важности положения и ощущений работников, неформальные роли и нормы влияют на результативность деятельности
Неоклассическая школа	1930-е гг.	Структурный	Пересмотр классических принципов, описанных выше
Групповая динамика	1940-е гг.	Поведенческий	Участие индивидуумов в принятии решений, влияние сформированных групп на деятельность организации
Лидерство	1950-е гг.	Поведенческий	Описывает важность лидеров (социальных и по задачам) для группы; различие между теориями X и Y
Партисипативный подход к принятию решений	1950-е гг.	Поведенческий	Предполагает, что люди удовлетворены, когда участвуют в процессе принятия решений
Социально-техническая школа	1960-е гг.	Интегративный	Обращается к технологии и к рабочим группам, рассматривая их как единое целое
Теория систем	1960-е гг.	Интегративный	Рассматривает организацию как открытую систему со своими входами, выходами, обратной связью
Ситуационный подход	1980-е гг.	Интегративный	Обращается к связи между обстановкой во внешней среде и процессами внутри организации; указывает на связь между организационной структурой и различными ситуациями
Синергетический подход	1980-е гг.	Интегративный	Теория хаоса, парадигма самоорганизации в состояниях неустойчивых нелинейных систем, согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, дающее синергетический эффект
Интеракционистский подход	1980-е гг.	Поведенческий	Человеческая природа и социальный порядок являются продуктом коммуникации в окружающей среде

<sup>6</sup> См.: Организационное поведение в таблицах и схемах. С. 38, 39.

В рамках существующих подходов и школ научной мысли выделяют четыре ключевых этапа развития теории организационного поведения.

**Первый этап** — «классический» — получил наибольшее развитие в 20–30-е гг. в США и Европе; связан с именами основателей «научного менеджмента» Фр. У. Тейлора, супругов Фр. и Л. Гилберт, А. Файоля, Х. Эмерсона и др. Поведенческая сторона их исследований связана с рационализацией труда и рабочих и управляющих, которая должна способствовать росту производительности труда.

**Второй этап** — формирование «менеджмента человеческих отношений» на основе результатов «хоторнского эксперимента». Эти эксперименты проводились в Хоторне, близ Чикаго, на заводе General Electric в течение 12 лет (включая обработку и анализ данных) с 1927 по 1939 гг.<sup>7</sup> Первоначально целью исследований было определение влияния материальных факторов (условий труда, рабочего времени, оплаты труда и др.) на рост производительности труда. Но корреляция между этими параметрами и производительностью труда оказалась невысокой, а ее рост (в среднем на 40%) оказался следствием неформальных отношений между работниками и формированием неформальных малых групп. Установлено решающее влияние социально-групповых норм поведения и неформальных отношений

Таблица 2. Этапы развития организационного поведения (ОП) и изменение представлений о путях достижения эффективности<sup>8</sup>

Этапы развития ОП	Доминирующие факторы эффективности	История и структурные изменения в обществе и рыночной экономике
I этап	Производительность труда	Рост размеров производства за счет большого количества неквалифицированной рабочей силы, послевоенная миграция населения и экономическая депрессия 20–30-х гг., начало формирования массовых рынков услуг
II и III этапы	Производительность и продуктивность, развитие	Усиление роли корпоративной собственности, появление и институализация профессионального менеджмента, рост влияния профсоюзов, государственное регулирование, появление военно-промышленного комплекса и транснациональных корпораций
IV этап	Качество	Наукоёмкое и высокотехнологичное производство, укрепление и расширение мировых рынков, усиление конкуренции, активизация связей экономики с международной политикой

<sup>7</sup> Mayo E. The Problems of an Industrial Civilization. L., 1945; Roethlisberger F. J., Dickson W. J. Management and the Worker. Cambridge, 1939.

<sup>8</sup> Shein E.H. Organizational Culture and Leadership. S. Fr., 1985; Pettigrew A.M. On Studying Cultures // Administrative Science Quarterly. 1979. Vol. 24.

на производительность труда, которые в ряде случаев блокировали экономические стимулы.

**Третий этап** связан с отходом от жесткого рационализма в организационном поведении, переходом к менеджменту человеческих отношений, усиленному гуманистическим подходом и развитием теорий мотивации (А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Герцберг и др.). Основа такого подхода — учет психологии личности, ее потребностей и мотивов. Это период формирования структуры и основного содержания организационного поведения как научной и учебной дисциплины.

**Четвертый этап** — 70-е гг. XX в. — получил название «культурологический». В этот период в США обратили внимание на особо успешные компании, на уникальность их корпоративной культуры, в которой организационное поведение занимает особое место. Корпоративной культуре и организационному поведению, сравнению организационной культуры различных стран посвящены работы Э. Шайна, А. Петтигрю, У. Оучи, Г. Хофштеде и др.<sup>9</sup>

### Эволюция моделей организационного поведения

Современный этап развития теории организационного поведения связан с разработкой эволюции моделей организационного поведения, проведенной специалистами Института бизнеса и делового администрирования АНХ под руководством А. Кочетковой<sup>10</sup>.

Таблица 3. Эволюция моделей организационного поведения

№	Типичные модели	Новые модели	Особенности эволюции
1	Авторитарная	Авторитарная с командной корпоративной культурой	Формирование моделей поведения, в которых у людей в равной степени активизированы самостоятельность и добровольное подчинение целям организации (например, специальные подразделения)
2	Опекающая	Не изменилась	Возможно появление фактически не развивающихся организаций крайне малого размера с теплым семейным морально-психологическим климатом

Dec. P. 579–581; Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М.: Экономика, 1984; Hofstede G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad // The Organizational behavior Reader. New Jersey: Prentice Hall, 1984.

<sup>9</sup> См.: Добраев В.Л. Организационное поведение. М.: ИКФ «Экмос», 2002. С. 17.

<sup>10</sup> См.: А. Кочеткова. Введение в организационное поведение. М.: 2003. С. 184–195.

64. *Goffee R., Jones G. What Holds the Modern Company Together? // Harvard Business Review, 1996, November — December.*
65. *Hofstede G. Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad // The Organizational behavior Reader. New Jersey: Prentice Hall, 1984.*
66. *Lafit J. Group processes: An introduction to group dynamics. Palo Alto, Californiu, 1979.*
67. *Mayo E. The Problems of an Industrial Civilization. L., 1945; Roethlisberger F. J., Dickson W. J. Management and the Worker. Cambridge, 1939.*
68. *Pettegrew A.M. On Studying Cultures // Administrative Science Quarterly. 1979. Vol. 24. Dec. P. 579–581.*
69. *Rogers C. On becoming a person: A therapist's view of psychotherapy. — Boston, 1961.*
70. *Schein E.M. Organizational Culture and Leadership. San Francisco; Jossey-Bass, 1985.*
71. *Yamaguchi S., Okamoto K. & Oka T. Effects of coactor's presence: Social loafing and social facilitation // Japanese Psychological Research. 1985. № 27. P. 215–222.*

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ .....</b>	<b>3</b>
Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками.....	3
Функции менеджмента.....	5
Факторы, влияющие на организационное поведение .....	6
Организационное поведение. Этапы развития .....	8
Эволюция моделей организационного поведения.....	11
<b>Раздел I. ЛИЧНОСТЬ .....</b>	<b>22</b>
Глава 1. <b>Основы теории личности.....</b>	<b>23</b>
Основные понятия различных теорий и подходов к личности .....	23
Поведение личности .....	26
Личность и индивидуальные различия .....	34
Модели личности.....	35
Индивидуальное поведение человека в организации .....	41
Индивидуально-психологические свойства личности .....	53
<b>Раздел II. ГРУППА И ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ .....</b>	<b>58</b>
Глава 1. <b>Виды групп и их основные характеристики .....</b>	<b>59</b>
Понятие и классификация групп .....	59
Мотивы вступления в группу .....	63
Теория формирования групп.....	66
Этапы формирования и развития группы .....	69
Характеристики группы .....	73
Мероприятия, влияющие на сплоченность группы.....	77
Глава 2. <b>Лидерство и власть.....</b>	<b>84</b>
Источники и типы власти в организации .....	84
Наделение властью (делегирование полномочий) .....	86
Концепция заместителей лидерства .....	93
Формы участия в управлении.....	99
Глава 3. <b>Конфликты и переговоры .....</b>	<b>102</b>
Виды конфликтов .....	102
Модели организационного конфликта.....	106
Модели поведения в конфликте .....	107
Последствия конфликта .....	110
Переговоры .....	112
Глава 4. <b>Мотивация персонала .....</b>	<b>116</b>
Механизм мотивации персонала .....	116

Элементы мотивации работы .....	117
Оценка побудительных мотивов к труду личности на предприятиях различных форм собственности .....	121
Теория мотивации персонала .....	123
Мотивация как процесс согласования целей объекта и субъекта управления .....	134
Классификация стимулов .....	136
Экономическая и социальная мотивация персонала.....	141
Глава 5. <b>Команда</b> .....	146
Классификация команд в современном менеджменте .....	149
Распределение ролей в группе по М. Белбин .....	153
Построение новой команды.....	155
Характеристика трех уровней командообразования.....	159
Этапы создания команды .....	161
Управление командой.....	162
Сравнительный анализ моделей взаимодействия сотрудников в команде .....	166
Управленческая команда .....	170
<b>Раздел III. ОРГАНИЗАЦИЯ</b> .....	173
Глава 1. <b>Поведение человека в организации</b> .....	174
Классификация организаций.....	175
Цели организации.....	180
Модель идеального производственного поведения.....	190
Стратегия управления персоналом и ее реализация .....	193
Разработка миссии. Подход пяти «почему».....	200
Глава 2. <b>Организационная культура</b> .....	205
Основные концепции, ассоциируемые с культурой .....	207
Определения организационной (корпоративной) культуры .....	208
Сравнение элементов культуры транснациональной корпорации и малого предприятия.....	215
Глава 3. <b>Типологии организационных культур</b> .....	221
Показатели национальной культуры .....	227
Типы культур организации .....	228
Оценка организационной культуры .....	239
Основные типы корпоративных культур .....	241
Ценности организационной культуры.....	245
Предметы и функции культуры.....	255
Элементы организационной культуры .....	264

Глава 4. <b>Анализ корпоративной культуры</b> .....	275
Национальные особенности корпоративной культуры .....	281
Формирование организационной культуры.....	284
Основные элементы сформированной организационной культуры .....	287
Имидж организации .....	290
Репутация организации .....	293
Профессионально-этические кодексы .....	297
Правила делового этикета .....	300
Глава 5. <b>Методы укрепления и изменения корпоративной культуры</b> .....	308
Пути воздействия на корпоративную культуру .....	308
Самооценка организации.....	309
Основные этапы самооценки.....	314
Корпоративный кодекс компании.....	317
Международные этические принципы ведения бизнеса ...	319
Подходы к созданию этических кодексов .....	324
Организационное развитие .....	335
Механизмы изменения культуры .....	339
Управление изменениями .....	343

<b>ЛИТЕРАТУРА</b> .....	<b>353</b>
-------------------------	------------