



**Современный  
Гуманитарный  
Университет**

**Дистанционное образование**

---

---

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Номер контракта \_\_\_\_\_

## **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

ЮНИТА 1

### **ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

**МОСКВА 2000**

Разработана Корочкиным Б.П., канд. пед. наук

Рекомендовано Министерством  
общего и профессионального  
образования Российской Федерации  
в качестве учебного пособия для  
студентов высших учебных заведений

## **КУРС: ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Юнита 1. Возникновение и развитие теории и практики  
организационного поведения.

Юнита 2. Культура организационного поведения.

Юнита 3. Стратегия и технология организационного поведения.

### **ЮНИТА 1**

В учебном пособии представлены основные этапы развития теории и практики организационного поведения от античности до наших дней. Дана краткая характеристика различных управленческих теорий конца XIX – начала XX веков. Рассмотрены основные принципы и категории организационного поведения, место данной дисциплины в системе других наук, а также современные зарубежные концепции и развитие организационного поведения в России.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе № 5

---

(С) СОВРЕМЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ, 2000

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....	4
ЛИТЕРАТУРА .....	5
ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ .....	6
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР .....	7
Введение .....	7
1. Основные этапы развития теории и практики организационного поведения .....	8
1.1. Предыстория организационного поведения .....	8
1.1.1. Обычаи и нравы .....	8
1.1.2. Античные мыслители – первые теоретики поведения	9
1.2. Управленческие теории конца XIX – начала XX веков ...	11
1.2.1. Научная школа (тейлоризм) .....	11
1.2.2. Административный рационализм .....	14
1.2.3. Поведенческое направление .....	15
1.2.4. Доктрина человеческих отношений .....	17
1.2.5. Бихевиоризм .....	19
1.2.6. Теория функционализма .....	19
1.2.7. Концепция инстинктов социального поведения ..	20
1.2.8. Теория социального действия .....	20
2. Объект и предмет организационного поведения .....	21
2.1. Место организационного поведения в системе других наук	22
2.2. Принципы организационного поведения .....	22
2.3. Основные категории организационного поведения ...	26
2.4. Проектирование организационного поведения .....	27
2.4.1. Профессиональные роли сотрудников .....	28
2.4.2. Конструирование целей организации .....	31
3. Современные теории и прикладные решения .....	32
3.1. Зарубежные концепции организационного поведения .	32
3.1.1. Американские и европейские концепции .....	32
3.1.2. Японский опыт организационного поведения ...	37
3.2. Теория и практика организационного поведения в России	38
3.3. Особенности организационного поведения .....	42
3.3.1. Американские протестанты и русские купцы ...	42
3.3.2. Моральная сущность поведения «дельфинов» и «акул»	45
3.3.3. Национальные особенности организационного поведения .....	47
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	50
ТРЕНИНГ УМЕНИЙ .....	53
ГЛОССАРИЙ	

\* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

## **ДИДАКТИЧЕСКИЙ ПЛАН**

Основные этапы развития теории и практики организационного поведения. Предыстория.

Античные мыслители – первые теоретики поведения. Управленческие теории конца XIX – начала XX веков. Тейлоризм. Административный рационализм. Поведенческое направление. Доктрины «человеческих отношений». Бихевиоризм. Концепция «инстинктов социального поведения». Теория «социального действия».

Объект и предмет организационного поведения. Место организационного поведения в системе других наук. Принципы и категории.

Современные теории и прикладные решения. Зарубежные концепции. Японский опыт. Теория и практика организационного поведения в России: основные этапы и их характеристика.

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Базовая**

\*1. Красовский Ю.Ф. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 1999.

\*2. Кравченко А.И. Трудовые организации: Структура, функции, поведение. – М.: Наука, 1991.

\*3. Асеев В.Г. Мотивационная регуляция поведения личности. – М.: РАН, 1995.

### **Дополнительная**

\*4. Гвишиани Д.М. Организация и управление / Моск. ин-т экономики, политики и права. – 3 изд., перераб. – М.: Изд-во МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998.

5. Еропкин А.М. Организационное поведение: Конспект лекций. – М.: ПРИОР, 1998.

6. Мощенко А.В. Организационное поведение. – Юниты 1, 2, 3. – М.: СГУ, 1997.

7. Оучи Г. Методы организации производства: Японский и американский подходы/ Пер. с англ. – М.: Экономика, 1984.

8. Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М.: МГУ, 1991.

---

Примечание. Знаком (\*) отмечены работы, на основе которых составлен тематический обзор.

## ПЕРЕЧЕНЬ УМЕНИЙ

№ п/п	Умение	Алгоритмы
1.	Анализировать историю возникновения и развития регуляции поведения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризовать обычаи и нравы первых общественных формаций.</li> <li>2. Вычленив взгляды античных мыслителей на поведение.</li> <li>3. Раскрыть сущность классической и административно-управленческой теории XIX – начала XX вв.</li> </ol>
2.	Объяснить сущность поведенческого направления	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризовать специфику поведенческого подхода к работнику, занятому на производстве.</li> <li>2. Раскрыть сущность теории «человеческих отношений»</li> </ol>
3.	Оценить теоретический и практический вклад предшественников теории организационного поведения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Раскрыть идеи М.П. Фоллетт.</li> <li>2. Объяснить суть «эффекта Хоторна».</li> <li>3. Сравнить основные идеи тейлористской и поведенческой концепций</li> </ol>
4.	Показать самостоятельность теории организационного поведения среди других наук	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Охарактеризовать объект и предмет теории организационного поведения.</li> <li>2. Раскрыть ее связь с другими науками.</li> <li>3. Обосновать принципы организационного поведения.</li> <li>4. Назвать основные категории организационного поведения</li> </ol>
5.	Охарактеризовать содержание современных зарубежных концепций и идей русских исследователей в развитии теории организационного поведения	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Показать ведущее положение американских исследователей в развитии теории организационного поведения.</li> <li>2. Выделить специфику японской практики в области организационного поведения.</li> <li>3. Доказать значение вклада наших соотечественников в развитие теории организационного поведения.</li> </ol>

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР\*

### ВВЕДЕНИЕ

Термин «организационное поведение» для российской теории и практики управления относительно нов. Однако с переходом к рыночной экономике и развитием предпринимательства в нашей стране, наряду с такими понятиями, как менеджмент, маркетинг и др., стал все шире распространяться и термин «организационное поведение», вначале в переводах, особенно американских работ, а затем и в исследованиях российских специалистов. В ряде высших учебных заведений введен специальный учебный предмет.

Следует отметить, что сущность и содержание концепции и понятия организационного поведения до сих пор являются предметом дискуссий, определенный вклад в которые вносят и работы российских ученых. Это значит, что, не забывая о преемственности, следует по-новому, с учетом нынешних реалий проанализировать теоретическую значимость и практику организационного поведения.

Сейчас, когда сняты идеологические ограничения и обвинения зарубежных исследователей в идеализме, метафизике и т.д., открываются широкие возможности для изучения и использования зарубежного опыта. Разумеется, речь идет не о слепом копировании его, поскольку в других странах этот опыт развивался в иных, отличных от наших экономических и социальных условиях. Вместе с тем знание и учет научных подходов, разработанных за рубежом, и их творческое применение помогут избежать многих ошибок в поисках путей достижения эффективного организационного поведения на производстве.

Учитывая многосторонность проблемы организационного поведения, в данном учебном пособии сделаны два ограничения:

- 1) рассмотрение проблемы будет ограничено поведением малых (преимущественно контактных) групп;
- 2) исторический экскурс и обращение к работам исследователей будут затрагивать только те разделы их работ, которые имеют отношение к организационному поведению.

Цель данной юниты – проследить историю возникновения и развития действий и поступков людей и их взаимоотношений в рамках различных организаций и формирование на этой основе соответствующих теоретических концепций. При этом главное внимание уделено взглядам наиболее крупных ученых – предшественников современной теории организационного поведения. Изучение теории и практики организационного поведения, а также разработка на этой основе конкретных рекомендаций будут способствовать не только ускорению

---

\* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

социально-экономического развития, но и повышению качества человеческой личности.

Изучение учебного предмета «Организационное поведение» позволяет решить следующие задачи:

1. Уяснить предназначение, роль, место и специфику организационного поведения в системе поведенческих и других наук.
2. Проследить историю возникновения и формирования теории и практики организационного поведения.
3. Ознакомить студентов со взглядами ведущих зарубежных и российских теоретиков организационного поведения.
4. Раскрыть основные принципы и категории теории организационного поведения.
5. Обосновать условия и основные направления формирования должного поведения личности в группе и группового общения.
6. Акцентировать внимание на поиске путей реализации теоретических положений в практической деятельности.
7. Уяснить благоприятное влияние организационного поведения не только на эффективную деятельность фирмы, но и на духовно-нравственное и интеллектуальное развитие личности работника.

## **1. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ РАЗВИТИЯ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

### **1.1. Предыстория организационного поведения**

#### **1.1.1. Обычаи и нравы**

На самых ранних стадиях существования человечества людям в процессе борьбы за существование приходилось приспосабливаться к окружающей среде, друг другу, складывающимся обстоятельствам и должным образом вести себя. Постепенно формировались и закреплялись целесообразные формы отношений и взаимоотношений. Так появились обычаи и нравы.

**Обычай** – стереотипный способ поведения, который воспроизводится в определенном обществе или социальной группе и является привычным для его членов. В.И. Даль в «Толковом словаре живого великорусского языка» определял обычай как «принятый порядок, обряд, общий образ действия». В процессе исторического развития обычаи могут устаревать и заменяться другими.

Исторически складывающиеся нормы поведения, передающиеся из поколения в поколение, соблюдаются в силу установившихся привычек и традиций.

**Привычка** – сложившийся способ поведения, который в определенных обстоятельствах приобретает для индивида характер внутренней потребности. Привычки могут складываться стихийно, быть результатом



направленного воспитания, перерастать в устойчивые черты характера человека и т.д. Как гласит народная мудрость, «привычка – вторая натура».

**Традиции** (от лат. traditio – передача, предание) – исторически сложившиеся и передаваемые от поколения к поколению общественные установления, идеи, ценности, нормы поведения и т.д. Традиции являются элементами социально-культурного наследия, сохраняющимися в обществе или в отдельных социальных группах в течение длительного времени. Они образуют механизм хранения, передачи, воспроизводства и закрепления опыта (в том числе и поведенческого), способ реализации общественных отношений, поддерживаемый силой общественного мнения, массовых привычек и убеждений.

Обычаи, привычки, традиции и родственные им понятия «обряды» и «ритуалы» освещены авторитетом предков и многовековым опытом, часто являются непререкаемой нормой поведения людей в различных жизненных ситуациях. Очень емко это выразил А.С. Пушкин: «Обычай – деспот меж людей».

С обычаями и традициями тесно связаны **нравы** – нормы поведения людей, которые могут быть подвергнуты этической оценке. В основе таких оценок лежат понятия «добра» и «зла», «справедливости» и «несправедливости» и др. Как говорили в старину, «не то хорошо, что хорошо, а то, что нравно». Нравы фиксируют то, как фактически ведут себя люди, что они разрешают себе и что запрещают. Нравы – это те эталоны и нормы поведения, которыми непосредственно руководствуются люди. Нравы как сущее, т.е. наличное бытие добра и зла в конкретном поведении человека, отличаются от идеалов, рассматриваемых как должное.

Таким образом, обычаи и нравы – существующие в действительности (эмпирические) способы поведения, которые выступали и сегодня в известной мере выступают регуляторами взаимоотношений людей в повседневной жизни. Как и другие явления общественной жизни, они подвержены постоянным изменениям, в основном под воздействием таких факторов, как социально-экономическое развитие и уровень общественного сознания.

### **1.1.2. Античные мыслители – первые теоретики поведения**

Первые теоретические подходы к определению сущности поведения человека содержатся в работах древнегреческих мыслителей Сократа, Платона и Аристотеля.

**Сократ** (470/469 – 399 до н.э.) жил и учил в Афинах, где его слушали многочисленные ученики (в том числе и Платон), из работ которых можно узнать об учении ничего не писавшего Сократа. Сократ считал, что строение мира и физическая природа вещей непознаваемы и что знать мы можем только самих себя. Это понимание предмета познания он

выразил многократно повторявшимися им словами: «Познай самого себя». Познание своей нравственной сущности и последствий ее проявления было, по существу, поведенческим кредо ученого.

Ведущим мотивом воззрений Сократа была абсолютизация знаний, которые должны помочь человеку овладеть искусством жить. По его мнению, дурные поступки людей порождаются только незнанием и никто не бывает злым по доброй воле. Таким образом, знание и добродетель были для Сократа тождественными. Он понимал под **добродетелью** должный образ жизни и поведения, т.е. нацеленность человека на правильный моральный выбор и способность совершить его. «Свобода состоит в том, чтобы поступать наилучшим образом».

**Платон** (428/427 – 348 /347 до н.э.) – ученик и последователь Сократа, автор свыше 30 философских диалогов (сочинения Платона в трех томах изданы в нашей стране в 1986 г.). В отличие от Сократа, призывавшего познать самого себя, Платон утверждал: «Самая лучшая победа для человека – покорить самого себя», и еще: «Благо – то, что существует ради него самого». По его мнению, индивидуальное должно быть подчинено всеобщему: «Сила человека не в эгоистической обособленности, а в причастности к коллективу, сила коллектива – в его организованности». Эта мысль Платона звучит весьма современно. Заслуживает внимания идея Платона об общности людей. Будучи приверженцем идеального государства, он считал, что человек принадлежит не себе, а государству, высшим принципом которого является справедливость.

**Аристотель** (384-322 до н. э.) – философ и ученый-энциклопедист, основоположник науки логики и ряда отраслей специального знания. Рассматривая сущность поведения людей, Аристотель исходил из того, что «человек по природе – животное политическое». В отличие от Платона, связывавшего понятие блага с благополучием каждого человека, Аристотель называл благом «то, что является лучшим *для каждого общества* (выделено авт.), т.е. по самой своей природе достойно избрания». Эти и другие расхождения во взглядах со своим учителем вызвали широко цитируемое восклицание Аристотеля: «Платон мне друг, но истина дороже».

Аристотель полагал, что суть человеческого бытия заключается в деятельности и поступках людей. По его мнению, склад души выражается в страстях и поступках людей, а устойчивая черта характера человека выражается в привычках поведения. «Добродетель есть умение избирать надлежащий поступок, прекрасного и благого достигают те, кто совершает правильные поступки». «Благо везде и повсюду, – обоснованно считал он, – зависит от соблюдения двух условий: 1) правильно установленной цели всякого рода деятельности и 2) отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели». Мало сказать, что эти слова звучат современно, – каждый серьезный исследователь и руководитель-практик должен руководствоваться ими.

Аристотеля справедливо называют «крестным отцом» этики – теории морали, науки о должном (он, кстати, ввел понятие этики). В своих работах «Никомахова этика», «Эдемова этика» и «Большая этика» Аристотель раскрыл и детализировал многие аспекты нравственного поведения, не утратившие своего значения и поныне. Это в первую очередь относится к его идеям и положениям о жизни, деятельности и поступках человека в обществе, согласовании личного и общественного, добродетелях и пороках, о справедливости, способах воздействия на поведение людей и др.

Таким образом, античные мыслители явились первыми теоретиками поведения, а многие высказанные ими положения не утратили своей актуальности и в наши дни.

## **1.2. Управленческие теории конца XIX – начала XX веков**

В эпоху средневековья, вследствие причин социально-экономического характера, заметного развития теории и практики организационного поведения не наблюдалось. Эти проблемы стали особенно актуальными в связи с переходом от мануфактуры, основанной на простом разделении труда, к промышленному производству, что потребовало научного обоснования поведения работников и методов управления ими на производстве.

### **1.2.1. Научная школа (тейлоризм)**

Первая школа научной организации труда (НОТ) возникла на рубеже XIX и XX веков. Одним из ее основоположников явился американский инженер и предприниматель **Фредерик Тейлор** (1856-1915). Его перу принадлежит более сотни работ, главными из которых являются «Управление производством» (1903) и «Принципы научной организации производства» (1911). В русском переводе обе работы появились в 1912 г.

Предложенная Ф. Тейлором научная организация труда, названная впоследствии **тейлоризмом**, представляет собой совокупность методов и приемов, направленных на интенсификацию и повышение производительности труда и базирующихся на глубоком разделении труда и рационализации трудовых движений. Тейлоризм включает следующие элементы:

1. Создание научного фундамента, заменяющего старые, традиционные методы работы; научные исследования каждого элемента.
2. Отбор рабочих на основе научных критериев, их обучение и тренировка.
3. Сотрудничество между администрацией и рабочими в деле практического внедрения НОТ.
4. Равномерное распределение труда и ответственности между администрацией и рабочими.

Сам Ф. Тейлор так определял суть своей системы научного менеджмента: «Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимально доступной ему производительности и максимального благосостояния».

Таким образом, **научная организация труда (НОТ)** – организация труда, деятельности на основе достижений науки и передового опыта.

Хотя проблемы организационного поведения в работах Ф. Тейлора прямо не ставились, косвенно они затрагивались. Он считал, например, что напряженность производственного процесса и высокая интенсивность труда не позволяют рабочим осуществлять посторонних действий и поступков. Кроме того, Ф. Тейлор считал необходимым стимулировать положительные поведенческие реакции работников, в том числе с помощью сдельной оплаты труда. Он писал: «Главной задачей управления предприятием должно быть обеспечение максимальной прибыли для предпринимателя в соединении с максимальным благосостоянием для каждого занятого на предприятии работника». В этой связи он предлагал разработать и использовать на предприятиях правильную систему дисциплинарных санкций и стимулирования труда. Предлагаемая им дифференциальная системы оплаты предполагала, что в производстве с НОТ человек не может получать незаработанные деньги. Успевающий работник должен дополнительно вознаграждаться, а лодырь – депремироваться (это так называемая политика «кнута и пряника»).

Одним из наиболее известных продолжателей исследований Ф. Тейлора был американский предприниматель и ученый **Харрингтон Эмерсон** (1853-1931), который сформулировал «Двенадцать принципов производительности труда» (1912; в нашей стране книга издана в 1972 г.). Эти принципы излагались в следующей последовательности:

- точно поставленные цели;
- здоровый смысл;
- компетентная консультация;
- дисциплина;
- справедливое отношение к персоналу;
- оперативный, надежный, полный, точный и постоянный учет;
- диспетчирование;
- нормы и расписание;
- нормализация условий;
- нормирование операций;
- написанные стандартные инструкции;
- вознаграждение за производительный труд.

В этом перечне принципов обращает на себя внимание принцип «дисциплины», который, по мнению Х. Эмерсона, включает в себя не

только «уроки жизни» (т.е. приобретенные привычки правильного поведения), но и систему поощрений и наказаний. Главным регулятором поведения на производстве он считал организацию, первым обратив внимание на взаимосвязь и взаимозависимость между поведением и организацией.

Заслуживает внимания и положение Х. Эмерсона о справедливом отношении к персоналу, которое он рассматривал как один из принципов производительности. Х. Эмерсон подчеркивал необходимость для руководителей обращать внимание на «внутренние склонности и способности, на характер – на то, что, в конце концов, определяет собой человека».

Среди последователей Ф. Тейлора можно выделить **Фрэнка Гилбрета** (и его супругу Лилиан), который первым в США организовал подготовку специалистов по НОТ, а также занимался разработкой рационального устройства рабочих мест, подачи материалов и т.д. Ф. Гилбрет написал широко известные книги «Азбука научной организации труда» и «Изучение движений», которые издавались в нашей стране в 1924 и 1931 годах. В исследовании вопросов рационализации труда Ф. Гилбрет в определенной степени повторил путь, пройденный Ф. Тейлором, который и подтолкнул его к такой деятельности. Ф.Тейлор посоветовал изучить и рационализировать работу каменщиков на стройке, где Ф. Гилбрет был подрядчиком. Сократив число движений каменщика при выполнении кладки с 30 до 5, ему удалось значительно увеличить часовую выработку – с укладки 120 кирпичей до 350. Такой результат был достигнут не только за счет лучшего выполнения движений, но и благодаря более продуманной организации рабочего места, специальному усовершенствованию конструкции строительных лесов, введению облегчающих работу инструментов и приспособлений. Первоосновой методологии Ф.Тейлора, Ф. и Л. Гилбретов был анализ содержания трудового процесса и определение его основных элементов. Так, Гилбреты изучали операции, используя кинокамеру в сочетании с хронометром, фиксировавшим интервалы до 1/200 секунды, чтобы определить время, необходимое для выполнения работы.

Предприниматели, которые поначалу относились к идеям научного управления отрицательно, стали проявлять к ним все больший интерес. В США в 1912 г. предприятия уже 55 отраслей промышленности, строительства и транспорта начали применять принципы научного управления в своей практической деятельности. Этому примеру последовали предприниматели других стран, где также стали развиваться соответствующие научные исследования и разработки.

Представители школы научного управления выступали за отделение управленческих функций обдумывания и планирования производства от фактического выполнения работы. В результате управление стало признаваться как самостоятельная область научных исследований.

### 1.2.2. Административный рационализм

Единомышленником Ф. Тейлора во Франции был **Анри Файоль** (1841-1925), который имел непосредственный опыт в качестве руководителя высшего звена управления в бизнесе. А. Файоль и его сторонники стали основоположниками административной (классической) школы управления, целью которой была разработка универсальных принципов управления организацией. Эти принципы были связаны с двумя следующими аспектами.

Первый аспект касался разработки рациональной системы управления организацией и ее разделения на подразделения или группы. А. Файоль рассматривал управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций.

Второй аспект относился к построению структуры организации и управлению работниками (персоналом).

В своей работе «Общее и промышленное администрирование» (1916), посвященной проблемам рационализации управления организацией, А. Файоль сформулировал 14 принципов управления. Выделим из них те, которые имеют непосредственное отношение к поведению человека на производстве:

1. *Власть неотделима от ответственности*, т.е. права должны соответствовать обязанностям.
2. *Дисциплина* предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками; кроме того, она предусматривает справедливое применение санкций.
3. *Подчинение личных (индивидуальных) интересов общим*: интересы одного работника не должны превалировать над интересами предприятия.
4. *Вознаграждение персонала*: чтобы обеспечить верность и поддержку работников, необходимо платить им справедливую зарплату.
5. *Справедливость администрации*, которая представляет собой сочетание доброты и правосудия, что обеспечивает лояльность и преданность персонала.
6. *Инициатива* означает возможность для работников проявить себя, так как «это доставляет большое удовольствие всякому мыслящему человеку».
7. *Корпоративный дух*, опирающийся на поощрение коллективизма во всех его формах, придает организации силу, которая является результатом гармонии персонала и руководства.

Сам А. Файоль считал наиболее важными принципами управления «единство командования» (единоначалие – работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника) и «единство руководства» (каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя).

А. Файоль разработал *функциональную теорию поведения* человека в организации. Он утверждал, что выделенные им пять функций – планирования, организации, руководства, координации и контроля – присущи всем видам бизнеса, независимо от целей организации (предприятия, фирмы). На основе этих функций он разделил весь комплекс работ по руководству промышленных компаний на шесть основных групп и определил оптимальное время, необходимое для выполнения этих функций:

- администраторская деятельность управленческого аппарата (планирование, организация, руководство, координация) занимают 40% общего количества времени;
- коммерческая деятельность (купля-продажа, обмен) – 15%;
- техническо-производственная деятельность – 10%;
- финансовая деятельность – 10%;
- деятельность по обеспечению техники безопасности – 10%;
- контрольные функции – 15%.

А. Файоль выдвинул и обосновал важное в теории управления положение об оптимальном соотношении организаторских (административных), технических и социальных способностей и знаний у лиц, работающих на крупных предприятиях. По его мнению, все три отмеченных вида способностей присущи всем работникам, но в разных количественных соотношениях. Так, в идеальном случае у директора компании на долю административных способностей приходится 40%, социальных – 45% и технических – 15%, тогда как в работе низшего звена управления производством на долю технических и производственных функций приходится 80%.

В последующие годы перечень управленческих функций, выделенных А. Файолем, был расширен за счет включения в него таких функций, как укомплектование штата организации, налаживание эффективных коммуникаций, стимулирование сотрудников и т.д.

Обладая немалыми достоинствами, **административная школа управления** характеризовалась жестким рационализмом, слабо учитывавшим возможности, способности и интересы человека. Ограниченность этого направления вызвала к жизни новые концепции, опиравшиеся на данные психологии и социологии.

### 1.2.3. Поведенческое направление

Суть этого направления сводится к замене системы, основанной на чисто физической интенсивности труда, созданием в организации такой социально-психологической атмосферы, которая, с одной стороны, способствовала бы повышению производительности труда, а с другой – создавала иллюзию единства рабочих и предпринимателей. Таким образом, **поведенческое направление** явилось реакцией на жесткий рационализм Ф. Тейлора и его последователей путем

акцентирования внимания на учете потребностей и заинтересованности работников. Самыми яркими представителями этого направления являются Э. Дюркгейм и М. Вебер.

**Эмиль Дюркгейм** (1858-1917) – французский социолог и философ, считал, что общественное развитие объясняется тремя факторами: плотностью населения, развитием путей сообщения и коллективным сознанием. По его мнению, общество основано на общезначимых коллективных представлениях (к ним относятся право, мораль, религия, чувства, привычки и т.д.), которые принудительно навязываются человеческому сознанию общественной средой. При этом любое общество характеризуется социальной солидарностью, которая является высшим нравственным принципом, регулирующим взаимоотношения людей. Что касается социальных конфликтов, то их Э. Дюркгейм считал патологическим явлением. Его главный научный труд – книга «О разделении общественного труда» (1893), в которой излагаются основные положения поведенческого подхода.

**Макс Вебер** (1864-1920) – немецкий социолог и философ, с именем которого связано учение о сущности и структуре организаций, считал, что сущность любого социально-экономического явления определяется не только его объективными сторонами, но, прежде всего, точкой зрения самого исследователя, тем культурным значением, которое приписывается данному процессу или явлению. В своих работах («теория социально-экономических организаций», «Хозяйство и общество» и др.) М. Вебер обосновывал необходимость учета в производственной деятельности не только организационных, но и социально-психологических аспектов. Моделью рационального поведения для М. Вебера служило экономическое поведение, по степени отклонения от которого отличаются другие типы поведения.

М. Вебер разработал «идеальный тип» административной организации, которую он обозначил термином «бюрократия». По его мнению, этот тип организации обеспечивает наивысший уровень производительности и эффективности, поскольку он образует систему, основанную на специализации функций, иерархии и карьере. В этой системе «идеальный руководитель управляет своим аппаратом в духе формалистической безличности («без гнева и пристрастия»), а следовательно, не проявляя никаких чувств и никакого энтузиазма».

Таким образом, М. Вебер рассматривал организацию как чисто формальную систему, которая управляется на основе строго определенных правил, предписаний и рекомендаций, обязательных для всех ее членов. Такая система носит принудительный характер, а структурные элементы организации должны функционировать как хорошо отлаженный безличностный механизм. В этой системе индивиды существуют изолированно друг от друга и должны быть приспособлены («притерты») с помощью чисто формальных экономических рычагов. Вся организация носит закрытый, замкнутый характер.



Многие критики концепции М. Вебера, высоко оценивая значение его организационной модели, вместе с тем подчеркивали, что он ограничивался лишь чисто формальной организацией бюрократии, а все отклонения от нее рассматривал как не представляющие интереса для исследователей. Между тем, многие эмпирические исследования последующих десятилетий опровергли подобный подход. В ходе них выявилось, что такие факторы, как «неформальные отношения» и «неофициальная практика», могут играть большую роль в отношениях между членами бюрократической организации и приобретают существенное значение даже тогда, когда они не обрели организованных форм.

#### **1.2.4. Доктрина человеческих отношений**

Во второй половине 20-х – начале 30-х годов резко усилившаяся критика классических концепций привела к формированию нового направления теорий организации и управления, которые были названы многими авторами «гуманистическим вызовом». Сторонники новой доктрины – человеческих отношений – не отбрасывают тейлористских методов рационализации производства, но стремятся найти пути их гуманизации, проповедуя «уважение к личности» и «необходимость демократизации управления». Главными выразителями новых взглядов стали Мэри Фоллетт и Элтон Мэйо.

**Мэри Паркер Фоллетт** (1868-1933) – американский социолог, работы которой многие годы недооценивались. Во многом это было связано с тем, что она не оставила после себя систематизированного изложения своих взглядов; полный сборник ее трудов под названием «Динамическая администрация» был опубликован только в 1942 году.

Выступая за комплексный подход к анализу процессов управления, М. Фоллетт критиковала классическую теорию за игнорирование психологических аспектов управления. Ее вклад в развитие концепций организационного поведения может быть представлен следующим образом.

Во-первых, она одной из первых обосновала идею участия рабочих в управлении и их права «по собственному разумению решать, какие выполнять приказы». По ее мнению, для эффективной деятельности любой организации недостаточно только исполнения приказов и распоряжений администрации, а необходимо «участие всех и на всех уровнях».

Во-вторых, она предлагала развивать на предприятиях атмосферу подлинной общности всех рабочих и служащих в достижении целей организации.

В-третьих, она выступала за развитие взаимодействия интересов «прогрессивного руководства» (так она называла работодателей) и рядовых тружеников, чтобы «все работали друг с другом, не находясь один над другим». Суть управления организацией она видела в «обеспечении выполнения работ с помощью других лиц».

М. Фоллетт подчеркивала, что от понимания «совместной ответственности за дела организации до ответственного поведения один шаг». Предложенные ею теоретические положения стали одной из важнейших предпосылок доктрины «человеческих отношений», которая была окончательно сформулирована в работах Э.Мэйо.

**Элтон Мэйо** (1880-1949) – американский социолог, совместно со своим ближайшим помощником Ф. Ротлисбергером проводил в 1927-1932 гг. эксперименты на предприятиях фирмы «Вестерн Электрик», расположенных в пригороде Чикаго Хоторне. Полученные в ходе экспериментов результаты получили название «**эффект Хоторна**». Его суть состояла в переориентации с организационно-технологических аспектов организации и управления производством на социально-психологические факторы, что позволило добиться значительных результатов. Главным открытием «хоторнских экспериментов» стало то, что главным двигателем производства является не машина и не организационная структура, а человек – с его нуждами, помыслами и страстями.

По мнению Э. Мэйо и его последователей, «человек представляет собой уникальное социальное животное, могущее достичь полной «свободы», лишь полностью растворившись в группе». Э. Мэйо считал, что уважительное отношение к рабочим со стороны руководителей не менее важно, чем экономическое стимулирование, а высокая зарплата не всегда приводит к повышению производительности труда. Исходя из этого, он предлагал:

заменить индивидуальное вознаграждение групповым (коллективным), чтобы члены организации сами занимались его распределением с учетом личного вклада каждого;

создавать на предприятии благоприятный социальный и морально-психологический климат взаимного доверия между членами группы;

обеспечивать «психологическое благополучие работающих по найму» (это задача руководителей);

повышать престиж трудовых усилий, вызывающих удовлетворенность работников.

Э. Мэйо заботился прежде всего об «установлении социального мира в промышленности», считая, что любые конфликты между человеком и организацией можно полностью разрешить, если соответствующим образом удовлетворить социальные и психологические потребности рабочих. Предприниматели только выиграют от этого, поскольку это будет способствовать повышению производительности труда.

Резюмируя основное содержание **доктрины человеческих отношений**, его можно свести к следующим положениям:

1. Человек представляет собой «социальное животное».
2. Жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов не совместимы с природой человека.
3. Признание в качестве ведущих отношений «человек – человек», «человек – группа», «группа – группа»; главным регулятором

внутриорганизационного поведения выступают нормы и ценности, принятые в группе («шкала престижа»).

4. Решение проблем работников – дело бизнесменов, которые должны обеспечивать гуманизацию условий труда и справедливость его оплаты.

Доктрина человеческих отношений, явившаяся прообразом теории организационного поведения, развивалась и далее, но к этому мы вернемся позже при рассмотрении современных школ и направлений.

### 1.2.5. Бихевиоризм

Еще одним направлением развития теории и практики поведения людей является **бихевиоризм** (от англ. behaviour – поведение), который был обоснован в 1913 г. американским психологом **Дж. Уотсоном** (1878-1958). Экспериментальной основой концепции Дж. Уотсона послужили эмпирические исследования поведения животных, проводившиеся Э. Торндайком (1874-1949). Бихевиористы сводят психические явления к реакциям организма, отождествляя сознание и поведение, основной единицей которого считают связь (корреляцию) между стимулом и реакцией.

Современные последователи бихевиоризма (необихевиористы) несколько видоизменили формулу «стимул – реакция», включив между двумя ее членами так называемые промежуточные переменные – навык, потенциал возбуждения и торможения, потребности и т. д. Это, однако, не меняет механистической сути бихевиоризма. Хотя отдельные прикладные идеи и положения этой концепции (например, о связи между социальными стимулами и человеческими действиями как непосредственными реакциями на них, о влиянии врожденных рефлексов на формирование социальных стереотипов поведения) находят свое подтверждение, в целом следует признать, что отождествлять поведение человека и животного неправомерно. Поведение человека интегрирует в себе осознание и действие, в которых реализуются внешние и внутренние побуждения, знания и убеждения, разум и воля, свобода и ответственность, что не дано животному.

### 1.2.6. Теория функционализма

**Вильфредо Парето** (1848-1928), итальянский социолог и экономист, изложил свою теорию в «Трактате всеобщей социологии», в котором проанализировал все возможные варианты поведения. При этом он отдавал явное предпочтение иррациональным и алогичным действиям и поступкам людей. Принимая роль разума, он выдвигает на первый план «язык чувств». По мнению В. Парето, человек стремится проявить свои чувства в общественных действиях и поступках, тогда

как разум используется им лишь в корыстных целях. Хотя с подобным положением вряд ли можно полностью согласиться, в ряде конкретных случаев оно может подтвердиться.

### **1.2.7. Концепция инстинктов социального поведения**

Автором **концепции инстинктов социального поведения** является американский психолог **МакДугалл** (1871-1938), который свел ее суть к тому, что в основе действий и поступков человека лежат инстинкты (от лат. *instinctus* – побуждение) – генетически закрепленные формы, имеющие приспособительное значение. Исходя из известного положения о том, что инстинкты связаны с наследственностью, т.е. с психофизиологической предрасположенностью индивида, МакДугалл обосновывает взаимосвязь инстинктов и эмоций. По его мнению, внутренним выражением инстинктов служат неосознанные эмоции, влияющие на сознание человека и обуславливающие внешнее проявление его реакций. Эмоции и инстинкты, имеющие отношение к проблемам организационного поведения, действуют парами: инстинкт противодействия связан с гневом и страхом, приобретения – с чувством собственности, стадный – с чувством принадлежности.

Отдельные положения рассматриваемой концепции могут быть использованы при анализе проблем стихийного поведения, бессознательных действий и поступков.

### **1.2.8. Теория социального действия**

Главным представителем этой теории является американский социолог **Толкотт Парсонс** (1902-1979), последователь Э. Дюркгейма, М. Вебера и В. Парето. Его главный труд – «Структура социального действия» (1937), в котором он определяет человеческое действие как самоорганизующуюся систему, отличающуюся от физических и биологических систем. Структурными компонентами социального поведения Т. Парсонс называет: субъект действия (действующее лицо), ситуацию, условия – цель действия и нормативные предписания.

Т. Парсонс относит социологию к поведенческим наукам, поскольку «она имеет дело с наблюдением и анализом человеческого поведения, т.е. с взаимодействием множества человеческих существ». Пользуясь методом структурно-функционального анализа, Т. Парсонс конструирует модель социальной системы, исходной клеточкой которой является акт взаимодействия абстрактных индивидов. Механизмом, с помощью которого устанавливается согласованность в действиях индивидов и обеспечивается выполнение предписанных им обществом ролей, является, по мнению Т. Парсонса, усвоение общепринятых норм, стандартов поведения и превращения их в во внутренние мотивы деятельности. Рассматривая равновесие как важнейший признак

нормального состояния социальной системы, Т. Парсонс большое внимание уделяет процессам регулирования, средствам социального контроля за этим состоянием, призванным уберечь общество от нежелательных конфликтов, резких перемен и т.д. Он обосновал совокупность следующих функциональных проблем: адаптация, целедостижение, интеграция, воспроизведение структуры, снятие социальной напряженности.

\* \* \*

Теория и практика организационного поведения сформировались на основе положений многих концепций, авторы которых так или иначе затрагивали и анализировали различные аспекты поведения индивидов в различных организациях. В самом общем виде основные этапы возникновения и формирования теории организационного поведения могут быть представлены следующим образом:

1. Стихийно-эмпирический этап (обычаи, нравы).
2. Первые теоретические обобщения (Сократ, Платон, Аристотель).
3. Научно-административный этап (Ф.Тейлор и его последователи).
4. Поведенческий этап (М. Фоллетт, Э. Мэйо и др.).
5. Современный постиндустриальный этап.

## **2. ОБЪЕКТ И ПРЕДМЕТ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

Вопрос об объекте и предмете теории и практики организационного поведения относится к числу важнейших методологических проблем. Исходным моментом любого исследования является определение его направления и границ, а также очерчивание круга задач в соответствии с поставленной целью.

Определить объект и предмет теории организационного поведения тем более важно, поскольку эта наука очень молода и процесс ее становления еще не закончен.

**Объектом теории организационного поведения** (от лат. *objectum* – бросаю вперед – то, на что направлено внимание) *является социальная реальность, а именно: работники – члены производственной группы.*

**Предметом этой теории** *является исследование процесса внутрифирменных действий и поступков индивидов в производственной группе, а также специфика группового поведения.*

В работах некоторых зарубежных и отечественных авторов делается акцент на повышение эффективности производства за счет формирования определенного организационного поведения. При этом, однако, недостаточно внимания уделяется таким аспектам, как удовлетворение потребностей, интересы и стремления работника, создание благоприятных условий для его духовно-нравственного совершенствования.

В большинстве работ об организационном поведении подчеркивается его несводимость к поведению человека наедине с самим собой. Тем самым утверждается приоритет группового влияния, взаимодействия индивида и организационных структур.

### **2.1. Место организационного поведения в системе других наук**

Теория организационного поведения имеет дело с системой знаний, умений и навыков, которые выделены из общей теории и практики. Иными словами, она решает специфические конкретные проблемы и специальные прикладные задачи, что обуславливает ее самостоятельность.

Теория организационного поведения теснейшим образом связана с науками, объектом которых является человек с проявлением его свойств и качеств в различных ситуациях жизнедеятельности. Эта теория непосредственно связана с такими науками, как экономика, философия, юриспруденция, теория организации, менеджмент, социология, психология, этика, педагогика, эргономика.

Таким образом, дифференциация теории организационного поведения, имеющей междисциплинарный характер, не только не означает ее изолированности от других наук, но, напротив, предполагает тесное взаимодействие и взаимопроникновение со смежными научными дисциплинами.

### **2.2. Принципы организационного поведения**

*Принцип* (от лат. *principium* – основа, первоначало) – центральное понятие, основание системы, представляющее распространение того или иного положения на все явления определенной области теории и практики.

В теории организационного поведения, как и в большинстве социальных и гуманитарных наук, не существует какого-то универсального, главенствующего принципа, а есть система или совокупность взаимосвязанных, взаимопроникающих и взаимодополняющих **принципов** (основополагающих идей и положений, выступающих как руководство к действию). В своем единстве они выражают научный и подтвержденный на практике подход, позволяющий обеспечить эффективность производства и гармоничное развитие личности.

Большинство современных зарубежных и российских теоретиков организационного поведения выделяют следующие его принципы:

- гуманизм;
- нравственность;
- коллективизм;
- справедливость;

единство слова и поведения;  
требовательность;  
ответственность.

Следует отметить, что разные авторы акцентируют внимание на отдельных принципах, оставляя другие в стороне. Здесь же мы представляем все принципы, относящиеся к организационному поведению.

**Гуманизм** (от лат. *humanus* – человеческий) – *совокупность взглядов, проникнутых уважением достоинства и прав человека, заботой о его благе и всестороннем развитии. Гуманизация труда* – изменение содержания и форм организации труда, направленное на устранение его монотонности и однообразия с целью повышения удовлетворенности трудом.

Организационное поведение предполагает не только дружную, согласованную, производительную деятельность членов трудового коллектива, но и безоговорочное признание человека высшей ценностью со всеми вытекающими из этого последствиями. Вспомним, что Ф. Тейлор и его последователи не признавали первостепенное значение работника для повышения эффективности производства, отдавая приоритет достижениям науки и техники и научной организации труда. С этой точки зрения не безупречно и широко распространенное в наши дни понятие «человеческий фактор».

Гуманизм признает благо человека и уважение к его достоинству главными критериями оценки социальных отношений. Каждый член производственного коллектива вправе рассчитывать на соблюдение его прав и свобод. Постоянная забота о создании благоприятных условий для трудовой и духовно-нравственной жизни человека – один из важнейших показателей гуманности. Таким образом, без соблюдения принципа гуманизма теряется подлинный смысл организационного поведения.

**Демократизм** (от греч. *demos* – народ и *cratos* – власть) – *народовластие, равенство всех перед законом, гарантия прав и свобод в сочетании с ответственностью.* Применительно к организационному поведению принцип демократизма означает особый характер отношений в производственных группах. Это проявляется в следующем:  
создании неформальных групп внутри сообществ;  
выборности отдельных органов (советов, комиссий, комитетов и др.);  
гласности, свободном обсуждении различных вопросов жизнедеятельности производственных и иных групп и критических замечаний;  
децентрализации управления, т.е. передаче ряда функций и полномочий “сверху вниз”, что позволяет в отдельных случаях переходить к самоуправлению.

Демократизм теснейшим образом связан с гуманизмом, поскольку

его главным требованием является социальное равенство граждан. Очевидно, что чем полнее проявляется принцип демократизма в той или иной групповой деятельности, тем благоприятнее обстановка для формирования эффективного организационного поведения.

**Нравственность** – довольно широкое понятие, *означающее одну из форм общественного сознания, социальный институт, выполняющий функцию регулирования поведения людей во всех без исключения областях деятельности человека.* В области нравственной оценки большую роль играет не только общественное, но и индивидуальное сознание человека. В формах нравственного (морального) сознания отражаются господствующие в данном обществе понятия добра и зла, чести и бесчестия, справедливости и несправедливости и др. С точки зрения теории и практики организационного поведения большое значение имеет нравственная атмосфера на предприятии или в коллективе, позволяющая корректировать действия и поступки работников, вынужденных приспособляться к сложившимся в коллективе нравственным требованиям.

**Коллективизм** (от лат. *collectivus* – собирательный) *означает солидарность и взаимопомощь людей, основанные на единстве целей и социально-ценностных ориентациях.* Девиз коллективизма: «Один за всех и все за одного». В реальном поведении коллективистов часто проявляется **альтруизм** (от лат. *alter* – другой) – нравственный принцип, заключающийся в бескорыстном служении другим людям, в готовности жертвовать для их блага личными интересами (альтруизм противоположен эгоизму).

Коллективизм противоположен **индивидуализму** (от лат. *individuum* – неделимый), означающему противопоставление и предпочтение интересов индивида интересам коллектива и общества. Хотя ощущение своей индивидуальности и своего «я» вполне целесообразно, крайние проявления индивидуализма (в форме эгоизма или эгоцентризма) в деятельности групп или предприятий недопустимы и потому должны ограничиваться. Утверждение и распространение принципа коллективизма на различные стороны жизнедеятельности людей самым благоприятным образом сказывается и на их организационном поведении.

**Справедливость** (и несправедливость) – *нормативные понятия морали, играющие большую роль в социальном сознании людей.* Несправедливым признается несоответствие между правами и обязанностями, между трудом и его вознаграждением, между заслугами и их признанием, между поступками и наказанием за них. Несправедливость порождает негативное отношение к проявляющим ее лицам, она проявляется в действиях и поступках людей, в их социальной пассивности. Как писал немецкий философ И. Кант, «когда справедливость исчезает, то



не остается ничего, что могло бы придать ценность жизни людей».

Справедливость – не простое равенство, а равенство адекватных (равных) возможностей получить должное за свои деяния. При этом желаемое и реальное воздаяние для конкретного работника не всегда совпадают. Чтобы исключить такое несовпадение и возникающие на этой основе неудовлетворенность и ухудшение настроения, нужно критически оценить уровень своих притязаний, опираясь на мнение коллег по работе. Быть справедливым к себе бывает так же трудно, как и быть справедливым к другим.

Понимание сути справедливости и – главное – воплощение этого принципа в практику деятельности организации (предприятия) заметно повышают трудовую активность и улучшают организационное поведение работников.

**Единство слова и дела (поведения)** – полное совпадение декларированного и практически осуществленного. Еще древнегреческий философ Платон указывал: «всякое слово ничтожно, когда оно не увенчано делом. Всякое дело должно быть воплощением слов». Этот принцип адресован как руководителю, так и рядовым работникам. Что может быть хуже того, когда человек чувствует одно, думает другое, говорит третье и делает четвертое. Авторитет такого лица будет ниже критики. Не в почете у членов трудовых организаций и просто болтуны и «обещалкины».

Без устойчивых убеждений личности, без активных начал ее сознания и деятельности невозможно реальное совпадение слова и дела. Осознание человеком своих прав и обязанностей, своего места и роли в жизни, ответственности перед другими людьми, неотделимости личных интересов от общественных – базовая основа того, что за его словами последуют добрые дела.

**Требовательность** – совокупность правовых, административных и моральных норм, предъявляемых к человеку. Взыскательное, серьезное, строгое отношение к себе и окружающим всегда и во всех случаях должно исходить из интересов дела. Требовательность должна быть постоянной, а не эпизодической, и распространяться на всех членов организации. Она не имеет ничего общего с унижением человеческого достоинства, с криком и бранью. Конечно, упущения в исполнении должностных обязанностей или нарушения норм поведения должны быть замечены, но реагировать на них следует корректно, проявляя не только требовательность, но и терпимость. «Терпимость, – подчеркивал И. Кант, – состоит в том, чтобы без раздражительности переносить недостатки других, хотя бы и испытывая при этом неудовольствие».

Требовательность не только не исключает, а напротив, предполагает чуткость, отзывчивость и заботу о человеке, оказание ему помощи в его росте и совершенствовании как специалиста и гражданина. Неопытный руководитель и начинающий менеджер часто начинают

проявлять требовательность с главного вопроса: «Почему?» вместо того, чтобы внимательно и спокойно разобраться в случившемся. Таким образом, добиваясь от сотрудников приемлемого организационного поведения, руководители должны вдумчиво относиться к проявлению требовательности к подчиненным.

**Ответственность** – осознание индивидом своего долга и его исполнения. Ответственность означает обязанность отвечать за свои действия и поступки, причем не только за то, что мы делаем, но и за то, что не делаем. Ответственность проистекает из стремления и умения оценивать свое поведение с точки зрения его пользы или вреда для общества, производственного коллектива или других людей.

Как нет прав без обязанностей, так и нет обязанностей без прав. Права без обязанностей – анархия. Тот, кто признает обязанности по отношению к себе, должен признать их и по отношению к другим. Ответственным может быть только тот, кто может принять на себя вину за ошибку и ее негативные последствия.

Осознание своего долга и его надлежащего исполнения, соблюдение господствующих в обществе законов, норм и требований – залог ответственного поведения индивида. Ответственность работника высоко ценится руководителем и трудовым коллективом, находит у них поддержку и уважение. И напротив, безответственность порицается и даже наказывается. Еще Аристотель подчеркивал необходимость «воздаяния – вознаграждения или наказания человека за совершенные им действия в соответствии с их нравственной ценностью».

### **2.3. Основные категории организационного поведения**

Каждая наука имеет свои фундаментальные понятия, отражающие ее сущность и специфические особенности. Такие понятия называются категориями (от греч. *katēgoría* – высказывание, свидетельство). **Категории организационного поведения также отражают сущность и специфику этой отрасли науки.** Категории позволяют более свободно ориентироваться в информационном поле научной дисциплины, а также переносить ее ведущие идеи на ближайшую сферу трудовой деятельности и общества в целом.

В теории организационного поведения используются категории двоякого рода:

Во-первых, категории, присущие многим наукам, например, личность, группа, поведение, общение, мотивация, нормы, ценности и т.д.

Во-вторых, совокупность категорий, характеризующих конкретную область (объект и предмет) научного исследования – организационного поведения – и не являющихся базовыми для других наук.

Приводим некоторые из таких категорий, хотя их сущность и содержание подробно будут рассматриваться в следующих двух Юнитах

курса: социальные стереотипы поведения, сознательное поведение, стихийное поведение, девиантное (отклоняющееся) поведение, социализация человека, межличностная совместимость, групповая динамика, конформизм, консенсус, конфронтация, морально-психологический климат и др.

Поведение работника в производственной группе определяется прежде всего теми общественными требованиями, которые принято называть социальными стереотипами поведения. К другим важнейшим категориям следует отнести проявление стихийности и сознательности в поведении, т.е. совершаются ли действия и поступки человека на основе предварительного умысла и последующего контроля за своим поведением или же они являются неосознанными, стихийными, импульсивными.

Приемлемое, целесообразное должное поведение считается нормой. Отклонение от установившихся требований и правил получило название девиантного поведения, которое подлежит неременному исправлению.

Особое место среди категорий занимает социализация человека – это принятие им общественных установок, ориентаций, признание социальных ценностей и практическое включение в общественно-полезную деятельность по их осуществлению. Социализация, в свою очередь, выступает в качестве главного регулятора межличностной совместимости, здорового морально-психологического климата, групповой динамики, консенсуса (дружной, согласованной работы группы, руководителя и подчиненных). Возникающие в процессе совместной деятельности функциональные и дисфункциональные противоречия (конфронтации) служат предметом тщательного изучения вызывающих их причин и предупреждения и разрешения в интересах достижения целей организационного поведения.

#### **2.4. Проектирование организационного поведения**

В зарубежной и отечественной литературе по проблемам организационного поведения иногда предпринимаются попытки связать организационное поведение с его проектированием. При этом утверждается, что организационное проектирование является основой разработки и формирования проекта любого социального объекта и поведения участвующих в нем индивидов.

Как известно, **проект** представляет собой план, или предначертания задуманного, изложенные документально. И в этом отношении проектирование организационного поведения вполне допустимо и оправдано, так как организационное поведение управляемо.

Таким образом, **проектирование организационного поведения** – *разработка проекта как базовой основы формирования слаженной производственной деятельности и поведения.*

### 2.4.1. Профессиональные роли сотрудников

В середине 70-х годов американский психоаналитик Майкл Маккоби на основе интервью 250 руководителей разработал модель профессиональных ролей, которая позволяет глубже проанализировать культуру предпринимательства, оказывающую влияние на организационное поведение.

М. Маккоби исходил из того, что каждый индивид создает для себя индивидуальную «теорию о действительности», которая, в свою очередь, включает три концепции:

- концепцию своей личности, определяющую то, как представляет и ощущает себя человек в обществе;
- концепцию окружающего мира;
- концепцию профессиональной роли, определяющую цели и мотивы профессиональной деятельности человека.

В рамках индивидуальной теории о действительности все три концепции должны быть сбалансированы и согласованы между собой. В нормальном случае индивид должен сохранять способность изменяться, воспринимать и пробовать новое.

М.Маккоби выделил некоторые типичные профессиональные роли членов организации.

**Специалисты**, которые стремятся к созиданию и работе, считая абсолютными ценностями качество, совершенство и экономию. Они любят четкий порядок на предприятии, что позволяет им полностью сосредоточиться на работе. Специалисты больше заняты решением задач и повышением качества работы, чем борьбой с конкурентами. Самым страшным они считают ошибку. Поскольку среди них может проявляться тенденция к подчинению и приспособлению, они могут игнорировать морально-этические аспекты. В целом специалист представляет этику успеха в деле. Он заботится о том, чтобы предприятие вышло на рынок с профессионально грамотным предложением.

**Интеграторы** ценят хороший климат в группе. Для них надежность значит больше, чем успех, и потому они стремятся к сглаживанию противоречий, проявляя уважение к другим людям. Благодаря своей посреднической и уравнивающей функции, интеграторы являются носителями общей этики, которые заботятся о том, чтобы предприятие не развалилось. Они необходимы для организации, хотя и подвержены риску чрезмерного приспособления.

**Менеджер-игрок** не боится конкуренции, напротив, благодаря соревнованию и постоянной высокой самооценке, он чувствует себя окрыленным, возбужденным, готовым ответить на вызовы со стороны других. Этот тип менеджеров стремится с помощью нововведений быть всегда, хотя бы на самую малость, впереди конкурентов. К теневым сторонам менеджеров-игроков относится то, что они, ведя игру

конструктивно и честно, мало стремятся к пониманию менее ловких, быстрых и смелых, чем они, людей. Кроме того, стремление быть лучше других может стать для них навязчивой идеей, что может привести к злоупотреблению силой. В идеальном случае менеджер-игрок заботится о равновесии сил (в том числе по отношению к специалистам и интеграторам), повышении гибкости и конкурентоспособности организации.

**«Боец в джунглях»**, обладая «легким параноидным налетом», руководствуются негативной концепцией окружающего мира, который для него распадается на врагов и сообщников. Он возводит свою империю без оглядки на других, беспощадно уничтожая конкурентов и используя в своих интересах зависимость клиентов и поставщиков. Бойцы в джунглях могут проявиться и в другом качестве, а именно, как лисы, которые поселяются в недрах организации и роют свою нору, чтобы из нее, будучи надежно защищенными и укрытыми, плести свои эгоистические интриги. В некоторых обстоятельствах в каждом человеке может проявиться «боец в джунглях».

М. Маккоби не только выделил различные типы профессиональных ролей сотрудников организации, но и попытался охарактеризовать особенности их взаимодействия, рассмотрев основные их виды.

**Менеджер-игрок и специалист.** Отношения между ними содержат немалый потенциал для конфликтов. Усердные менеджеры могут использовать профессиональную гордость специалистов и их боязнь совершить ошибку, не давая им времени для удовлетворения их стремления к совершенству. Специалисты чувствуют угрозу со стороны динамичных и быстрых менеджеров-игроков, не понимая, почему они блокируют хорошие идеи. Как показывает опыт, в трудные времена чаще увольняются те, кто полагался на свои менеджерские способности, и торжествуют специалисты.

**Менеджер-игрок и интегратор.** При их сотрудничестве может возникнуть недоверие, так как интеграторы не склонны доверять людям, которые не заботятся о других, а стремятся лишь к собственному успеху. По мнению интегратора, менеджер-игрок своими рискованными маневрами может нанести вред целостности и доброму имени организации. В свою очередь, менеджер-игрок полагает, что стремление интеграторов к гармонии затрудняет реализацию выдвигаемых им проектов. В целом интеграторы больше ориентируются на процесс, тогда как менеджеры-игроки – на результат и достижение успеха.

**Специалист и интегратор.** Специалисты видят в интеграторах «никчемных» в техническом отношении людей, которые ничто не способны привести в движение. Со своей стороны, интеграторы считают специалистов технократами, у которых отсутствует гуманно-психологическое понимание проблем.

Описанные М. Маккоби модели взаимодействия могут способствовать лучшему пониманию проблем организационного поведения и способов разрешения конфликтов.

В теории управления описываются две группы методов разрешения конфликтных ситуаций в коллективе: структурные и межличностные.

Существует четыре *структурных метода разрешения конфликта*:

1. *Разъяснение требований к работе*. До сотрудников должны быть доведены такие сведения, как уровень результатов, источники и способы получения информации, система полномочий и ответственности, политика, процедуры и правила организации (подразделения).
2. *Координационные и интеграционные механизмы*. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие сотрудников, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Используются такие средства интеграции, как службы, осуществляющие связи между функциональными подразделениями, межфункциональные и целевые группы, межотдельские совещания.
3. *Установление общеорганизационных комплексных целей*. Основная идея – направить усилия всех сотрудников на достижение общих целей.
4. *Система вознаграждений*. Люди, которые вносят вклад в достижение общих целей организации, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблем комплексно, должны соответствующим образом вознаграждаться.

Известны также пять основных *межличностных способов разрешения конфликтов в организации*:

1. *Уклонение*. Этот способ подразумевает, что человек старается уйти от конфликта или не попадать в ситуации, вызывающие конфликт.
2. *Сглаживание*. Апеллируя к потребности в солидарности, «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта. В результате может наступить мир, но проблема-то остается, что увеличивает вероятность того, что в конце концов произойдет взрыв.
3. *Принуждение*. Этот способ эффективен, когда руководитель имеет значительную власть над подчиненными.
4. *Компромисс*. Этот способ характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Однако использование компромисса на ранней стадии возникновения конфликта может помешать решению проблемы, сократить время поиска альтернатив.
5. *Решение проблемы*. Этот способ означает признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действия, приемлемый для обеих сторон. В сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия решений, появление конфликтов

надо поощрять и управлять ситуацией, используя данный способ разрешения конфликтов.

#### **2.4.2. Конструирование целей организации**

Как отмечалось выше, установление целей деятельности организации и их доведение до каждого сотрудника являются важными условиями эффективности деятельности организации и организационного поведения. На практике различные организации при установлении своих целей руководствуются различными подходами, основные из которых будут представлены ниже.

*Соответствие целей организации и запросов сотрудников.* При этом на первом плане стоит проблема снятия противоречий между культурой сотрудников и организации в целом, что требует ответа на следующие вопросы:

Как влияют на культуру организации различные профессиональные концепции руководителей и сотрудников?

Какие конфликтные ситуации возникают между различными профессиональными взглядами?

Насколько сознательно учитывается влияние этих взглядов на успех предприятия?

В какой из культур сотрудники чувствуют себя более уверенно и имеют больше возможностей для личного роста и достижения успеха?

В какой степени проявляется эффект сотрудничества между организацией и ее сотрудниками?

*Ориентация целей на власть.* Организации с такой ориентацией целей стремятся доминировать на рынках и даже во всем мире (случай транснациональных корпораций) путем захвата и установления контроля над более слабыми конкурентами. Подобное поведение наблюдается в последнее время в России, где происходят настоящие сражения между финансово-промышленными группами, пытающимися захватить предприятия и даже целые отрасли.

*Ролевая ориентация целей.* Организации с такой ориентацией пытаются вести себя в максимальной степени рационально и упорядочено. Конкуренция и конфликты регулируются с помощью соглашений, правил и процедур. Обязанности, права и привилегии тщательно разделены и уважаются другими. В утрированной форме различие между организациями, ориентирующимися на власть и роли, можно сравнить с различиями между диктатурой и конституционной монархией.

*Ориентация целей на проблемы.* Такая политика проводится в организациях, которые ориентируются на достижение определенных целей и результатов. Такие организации быстро реагируют на изменения окружающей среды.

Названные выше способы ориентации целей позволяют судить о том:

как в организации принимаются решения;  
как в ней используется человеческий потенциал;  
как она относится к окружающему миру.

Конечно, в реальной действительности организаций, которые полностью соответствуют одному из названных типов, практически не существует; чаще всего наблюдаются их комбинации. Идеальной можно считать комбинацию ориентации на власть, позволяющей выживать в условиях конкуренции, ролевой ориентации, обеспечивающей стабильность и внутреннюю интеграцию, ориентации на решение проблем, гарантирующей быстрое приспособление к изменениям, и ориентации на сотрудников, которая дает им возможность реализовать свои способности.

С точки зрения организационного поведения наибольший интерес представляет ориентация целей на запросы сотрудников. В процессе интеграции интересов организации сотрудников последним противостоят следующие интересы организации:

- эффективная реакция на изменения в окружении, представляющие угрозу и опасность;
- сдерживание быстрых изменений;
- внутренняя интеграция и координация всех усилий, направленных на достижение целей организации, включая готовность подчинить личные интересы интересам организации.

В то же время организации противостоят следующие интересы сотрудников:

- гарантия от экономических, политических и психологических неудач;
- возможность предложить себя для достижения целей, имеющих значение для отдельных личностей;
- преследование личных целей, связанных с ростом и совершенствованием, даже если они противоречат требованиям организации в данный момент.

В условиях сосуществования в рамках организации различных культур главными задачами руководства являются их сближение и интеграция, чтобы не допустить возникновения напряженности и конфликтов.

### **3. СОВРЕМЕННЫЕ ТЕОРИИ И ПРИКЛАДНЫЕ РЕШЕНИЯ**

#### **3.1. Зарубежные концепции организационного поведения**

##### **3.1.1. Американские и европейские концепции**

С середины 50-х годов начинается этап интенсивных поисков теоретических и прикладных решений проблем взаимоотношений между предпринимателями и работниками. Американский психолог **Абрахам Маслоу** (1908-1970), один из теоретиков **гуманистического подхода**



**к управлению** выдвинул концепцию иерархии потребностей, в соответствии с которой все потребности человека можно разделить на пять групп:

- 1) физиологические – необходимые для выживания;
- 2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;
- 3) социальные потребности в причастности к какому-либо сообществу, группе людей;
- 4) потребности в уважении, признании;
- 5) потребности самовыражения.

Располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, А. Маслоу стремился доказать, что потребности низших уровней (физиологические и в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения, только после этого увеличивается роль следующих групп потребностей. Менеджер должен наблюдать за своими подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности определяют их поведение.

Недостатком теории А. Маслоу является то, что в ней не доказан тот факт, что удовлетворение какой-либо потребности автоматически ведет к задействию потребности следующего уровня. К тому же в теории не удалось учесть индивидуальные особенности людей.

**Питирим Александрович Сорокин** (1889-1968) до высылки из России в 1922 г. был профессором Петербургского университета, а с 1930 г. – профессором Гарвардского университета (США). Научные интересы П. Сорокина были весьма широки и многообразны. Он считается основоположником теории социальной мобильности, изучавшей факторы изменения индивидом или группой своего места в социальной структуре, и теории социальной стратификации, объясняющей факторы социального расслоения. После Второй мировой войны П. Сорокин сконцентрировал свои усилия на изучении социального поведения, которое, по его мнению, основывается на психофизиологических факторах, тогда как субъективные аспекты поведения являются переменными величинами. Интегральным фактором социальной жизни П. Сорокин считал так называемый коллективный рефлекс.

Известный американский экономист и социолог **Питер Друкер** (род в 1909 г.) попытался синтезировать «рациональные элементы» научного направления и доктрины человеческих отношений, исходя из того, что человека нужно рассматривать и изучать в единстве общественных, экономических и политических отношений. Такой подход П. Друкер назвал «политической экологией», в рамках которой он сформулировал так называемую **этику благоразумия** – поведение, основанное на сдержанности и ответственности перед обществом.

**Концепция модификации поведения** является необихевиористской концепцией, сторонники которой ввели в классическую схему бихе-

виористов «стимул – реакция» промежуточные переменные, которые могут формировать желательные поведенческие реакции. Ведущим теоретиком необихевиоризма является американский психолог Б. Скиннер, который предложил подкреплять нужные реакции с помощью одобрения, поощрения, вознаграждения и т.д. Это будет способствовать превращению найденного стимула в источник поведенческой реакции. Данная концепция, несмотря на ее ограниченность, может быть частично использована в теории и практике организационного поведения при исправлении отклоняющегося поведения.

**Теории модернизации** – под этим названием объединена совокупность управленческих концепций, отдельные элементы которых могут быть включены в теорию организационного поведения. В эту группу входят концепции таких исследователей, как Л. Портер, Э. Лоулер, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд. **Модернизация** (от франц. *moderne*) – новейший, изменение, обновление и совершенствование, отвечающее современным требованиям.

Л. Портер и Э. Лоулер являются сторонниками **теории ожиданий**, основное положение которой состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению его потребностей. В этом случае *ожидание* выступает как оценка личностью вероятности получения соответствующего его усилиям вознаграждения. Рассматриваемая теория подчеркивает важность трех взаимосвязей и соответствующих им ожиданий:

- затраты труда – результаты;
- результаты – вознаграждение;
- вознаграждение – удовлетворенность вознаграждением.

Развивая **теорию потребностей** индивида, Д. МакКлеланд выделил три уровня потребностей:

1. *Потребности власти* – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и при этом отсутствует склонность к тирании или авантюризму, следует готовить к занятию высших уровней руководства.
2. *Потребность успеха*. Перед индивидами, обладающими такими потребностями, менеджеры должны ставить задачи с умеренным уровнем риска, делегировать им достаточно полномочий, чтобы они могли проявить свою инициативу в решении поставленных задач.
3. *Потребность в причастности*. Они присущи людям, заинтересованным в налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

Американский исследователь **Ф. Герцберг** выделил две группы

факторов, которые, по его мнению, оказывают определяющее воздействие на поведение индивидов в организации:

1. *Гигиенические факторы*: условия труда, социальные отношения, стиль руководства организацией, вознаграждение, социально-психологический климат на предприятии; положительное проявление этих факторов возможно лишь при отсутствии у людей неудовлетворенности работой.
2. *Факторы мотивации*: работа как ценность сама по себе, чувство ответственности, возможность совершенствования; в случае положительного проявления этих факторов индивид испытывает удовлетворенность работой.

Чтобы использовать теорию Ф. Герцберга на практике, руководитель должен составить перечень гигиенических и особенно мотивирующих факторов и дать возможность сотрудникам самим определить и указать то, что они считают самым важным.

Наиболее последовательно концепция мотивации была разработана профессором школы менеджмента Мичиганского университета (США) **Дугласом МакГрегором**, который доказывал, что развитие организации замедляется вследствие целой серии ошибочных представлений о мотивах поведения работающих в ней людей. В этой связи он сопоставлял две концепции организации управления, условно называемые «теория X» и «теория Y».

Как отмечал Д. МакГрегор, согласно основной посылке «**теории X**», люди в организации не любят своей работы и потому их необходимо постоянно принуждать выполнять ее, осуществляя строгий контроль. Люди не могут внести позитивный вклад в деятельность организации без угрозы лишить их возможности удовлетворять материальные потребности.

Согласно «**теории Y**», отражающей, по мнению Д. МакГрегора, современное положение, люди в организации уже удовлетворили свои материальные потребности. Следовательно, материальное поощрение не может служить стимулом, побуждающим человека к более эффективной работе. «Насытив желудок», человек начинает мечтать об удовлетворении потребностей более высокого уровня, т.е. стремиться более ярко выразить свою личность и удовлетворить свое «я». Если «теория X» воплощает чисто авторитарный стиль руководства, то «теория Y» предполагает демократический стиль управления, доверие к исполнителю, делегирование полномочий и создание благоприятных условий для проявления сотрудниками изобретательности и самостоятельности в целях повышения эффективности производства.

«**Теория Z**», разработанная профессором школы менеджмента при Калифорнийском университете **Уильямом Оучи**, по аналогии с названными выше теориями содержит положения, касающиеся

функционирования организаций как систем открытого типа. В основу исследований У.Оучи положен анализ сильных сторон управления в Японии, в частности то, что персонал и руководители японских фирм совместно борются за общие интересы предприятия.

За рубежом существуют и развиваются и другие теории и концепции управления, в которых прямо или косвенно затрагиваются проблемы организационного поведения. Среди них можно, например, выделить:

теорию обогащения труда, предлагающую широкое привлечение методов социальной инженерии;

теорию справедливости, выступающую за равное вознаграждение работников за равноценные результаты труда;

теорию автономных групп Р. Лакерта;

теорию эффективного управления Т. Питерсона и Р. Уотермена.

Следует также обратить внимание и на бытующие на Западе различные подходы к управлению организациями, главными из которых являются:

1. **Процессный подход** (т.е. подход к управлению как к процессу) рассматривает функции управления как серию непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых также является процессом, называются управленческими функциями. *Сумма всех функций представляет собой процесс управления.*
2. **Системный подход** – это не набор принципов для управляющих, а способ мышления по отношению к организации и управлению. Он означает, что организация рассматривается как система – некая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики и функционирование целого.
3. **Ситуационный подход.** Его центральным моментом является ситуация, т.е. конкретный набор обстоятельств, оказывающих влияние на организацию в данный момент времени. Ситуационный подход позволяет увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями, чтобы наиболее эффективным образом достичь целей организации.

В промышленно развитых странах мира организационное поведение превратилось в самостоятельную отрасль науки, в центре внимания которой находятся вопросы поведения работников в производственных коллективах. Лидирующие позиции здесь занимают университеты США, научные сотрудники и профессора которых выпустили ряд фундаментальных работ и учебных пособий по этой теме. Среди них можно назвать книгу Дж.У. Ньюстрона и К. Дэвиса «Организационное поведение: Поведение людей на работе», выдержавшую десять изданий в США и других странах; учебник Р.П. Веккио «Организационное поведение» и т.д.

Особое внимание американских исследователей к проблемам организационного поведения объясняется тем, что главной характеристикой действующей в настоящее время в американских фирмах **системы управления персоналом** является рассмотрение персонала в качестве главного источника повышения эффективности производства и предоставление ему определенной автономии.

Подбор кадров в американских фирмах осуществляется по таким критериям, как:

- уровень образования;
- практический опыт работы;
- психологическая совместимость;
- умение работать в коллективе.

При этом ориентация делается на узкую специализацию менеджеров, инженеров, исследователей. Американские менеджеры традиционно ориентированы на индивидуальные ценности и результаты. Вся управленческая деятельность в американских компаниях базируется на механизме индивидуальной ответственности, оценке индивидуальных результатов, выработке количественно выраженных целей, которые, как правило, носят краткосрочный характер. Процесс принятия управленческих решений чаще всего осуществляется отдельными лицами, которые несут персональную ответственность за их реализацию. Условия труда в американских компаниях в настоящее время имеют следующие характерные особенности:

- замена жестких перечней профессий и должностных инструкций более широкими, удобными и приемлемыми для работников;
- сокращение объема работы в центральных службах и соответственно – административного аппарата;
- переход на гибкие формы организации и оплаты труда;
- объединение инженеров, исследователей и производственников в сквозные коллективы – проектно-целевые группы.

### **3.1.2. Японский опыт организационного поведения**

Своеобразие японского опыта организационного поведения связано с особенностями японского образа жизни и социально-экономического развития, с укоренившимися обычаями и традициями. В то же время впечатляющие успехи Японии в области социально-экономического развития за последние 50 лет во многом объясняются особенностями японской системы управления персоналом и рынка труда.

Специфика **управления персоналом в японских компаниях** основывается на следующих особенностях:

- наем работников на длительные (часто пожизненные) сроки, хотя в последние годы эта практика начинает претерпевать изменения;
- повышение заработной платы с увеличением производственного

- стажа (выслуги лет);
- участие работников в профсоюзах, создаваемых не по отраслевому принципу, а на предприятиях;
- переплетение интересов и сфер жизнедеятельности фирмы и занятых на ней работников, высокая зависимость работника от своей фирмы, предоставление ему значительных гарантий и благ в обмен на преданность фирме и готовность защищать ее интересы;
- приоритет коллективного начала, поощрение трудовой кооперации внутри фирм, в рамках небольших групп (например, «кружков качества»);
- демократический стиль управления, недопущение проявления грубости со стороны администрации;
- атмосфера равенства между работниками, независимо от занимаемых ими постов;
- поддержание баланса влияния и интересов трех основных сил, обеспечивающих функционирование фирмы: управляющих, остальных работников и инвесторов;
- доверительно-семейный способ формирования связей между фирмами – деловыми партнерами, в том числе между поставщиками и покупателями продукции.

К отрицательным сторонам японской системы управления персоналом можно отнести очень большие различия в уровне оплаты труда между работниками, занятыми на крупных и мелких фирмах, даже если они обладают равной квалификацией и опытом работы. Столь же велик разрыв в уровне оплаты труда между постоянными и временными работниками, между мужчинами и женщинами.

Как бы то ни было, изучение японского опыта организационного поведения имеет большое значение для развития соответствующей теории и практики, а также для характеристики национальных особенностей этого поведения.

### **3.2. Теория и практика организационного поведения в России**

В России можно выделить три этапа в развитии теории и практики организационного поведения:

1. До революции 1917 г.
2. Советский период.
3. Начавшийся с конца 80-х годов этап перехода к рыночным отношениям и свободному предпринимательству.

ПЕРВЫЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННЫЙ ЭТАП был наиболее продолжительным, его можно назвать периодом зарождения и становления отдельных элементов теории организационного поведения. Документами, свидетельствующими о понимании в России еще в древние и средние

века важности вопросов регулирования поведения, были «Русская правда» (относится к XI веку) и «Домострой» (XVI век). «Русская правда» представляет собой свод правил и норм. К ней примыкает сочинение Владимира Мономаха «Поучение к детям», также трактуемое, как надлежит себя вести.

Автором и редактором «Домостроя» был протопоп Сильвестр, советник царя Ивана IV (Грозного). До недавнего времени пишущие о «Домострое» отмечали грубость царивших в те времена нравов, деспотическую власть главы семьи и т.д., замалчивая такие позитивные стороны, как требования почитания властей и подчинения им, соблюдение христианских добродетелей и житейских правил.

Безусловным шагом вперед стали указы Петра I, регламентирующие деятельность и поведение в различных сферах, в частности, его инструкции об управлении заводами и рудниками Сибири и Урала.

В начале XX века усиливается внимание к зарубежным публикациям по научной организации труда и организационному поведению. Как отмечалось выше, известные работы Ф. Тейлора, Г. Эмерсона и других переводились и издавались в России сразу же после их выхода за рубежом. Наряду с этим появлялись и оригинальные работы российских исследователей.

**Владимир Карпович Дмитриев** (1868-1913) – русский экономист, автор работ «Опыт органического синтеза трудовой ценности и теория предельной полезности» (1898) и «Экономические опыты» (1904), рассматривал экономические явления как результаты психических реакций хозяйствующих субъектов. Это положение позволяет относить В. К. Дмитриева к зачинателям теории организационного поведения. Он пытался обосновать положение о том, что улучшение взаимоотношений в производственных коллективах и совершенствование духовно-нравственных качеств личности способствуют повышению производительности и качества труда.

ВТОРОЙ (СОВЕТСКИЙ) ЭТАП – с революции 1917 г. до начала 90-х годов – характеризовался крайней противоречивостью: с одной стороны, провозглашались права и свободы граждан, идеи равенства и братства, а с другой – сохранялась (и даже усиливалась) прежняя рутинная чиновничье-бюрократическая система управления производством и людьми.

Радикальные и верные в своей основе положения **Владимира Ильича Ленина** (Ульянова) (1870-1924) о научной организации труда, значении кадров, о социальных отношениях на производстве и т. д. чаще всего оставались нереализованными лозунгами и призывами. Пренебрежение законами рыночной экономики сказывалось на уровне благосостояния и качестве жизни трудящихся масс. В то же время производственная активность населения в отдельные периоды в некоторых отраслях была довольно высока. Так что, отказываясь от

ошибок и заблуждений прошлого, следует учитывать и то позитивное, что было в прошлом, поскольку в области теоретических исследований рассматриваемых проблем в 20-30-х годах в нашей стране было выдвинуто немало оригинальных подходов и идей.

**Александр Александрович Богданов** (Малиновский) (1873-1928) – философ, экономист и публицист, в 1913-1921 гг. развивал так называемую тектологию – всеобщую организационную науку. Ее цель заключалась в том, чтобы дать представление о формах и типах любых организаций, поскольку, по мнению А. Богданова, весь мир представляет собой ту или иную организацию опыта. В рамках теории тектологии он высказал ряд идей о изучении систем, о моделировании и т.д., предвосхитив тем самым многие положения кибернетики.

Государственный деятель и экономист **Платон Михайлович Керженцев** (Лебедев) (1881-1940) в своих работах сформулировал ряд организационных принципов, главными из которых являются следующие:

- четкое установление целей и задач организации;
- определение типа организации;
- разработка планов и методов деятельности;
- внимание к подбору и расстановке кадров;
- организация учета и контроля.

Заслугой П.М. Керженцева является выдвижение положения о ведущей роли человека в процессе производства. В своих работах «Принципы организации» (1925) и «Научная организация труда (НОТ)» (1925) он обосновывал положения о том, что «человек – нерв научной организации труда» и «НОТ требует прежде всего правильного использования рабочей силы». П.М. Керженцеву принадлежит также чрезвычайно важный вывод о полезности перенесения организационного опыта из одной области в другую. Тем самым он предвосхитил основную идею **праксиологии** (от греч. praktikos – деятельный), представляющей собой область социологических исследований, которая изучает методику рассмотрения различных действий с точки зрения определения их эффективности.

Современником и единомышленником П. М. Керженцева был ученый, поэт и руководитель Центрального института труда (ЦИТ) **Алексей Капитонович Гастев** (1882-1941). Он писал: «Тейлор разрешил лишь технологическую или административно-организационную проблему. Мы же хотим биться за новую культуру». При этом А. Гастев имел в виду высокую производственную культуру, которая органически включает в себя и культуру поведения.

В книге «Как надо работать?» (1921) и в сборнике стихов «Поэзия трудового удара» (1918) А. Гастев попытался раскрыть наиболее продуктивные способы и приемы выполнения рабочих операций и их элементов. При этом производственные действия и движения он рассматривал в качестве компонентов поведенческой деятельности в целом. Русские исследователи того времени признавали соотношение



деятельности, сознания и поведения. В поведенческих процессах и явлениях они видели диалектическое единство объективного и субъективного, а само поведение рассматривали не изолированно, а в связи с проявлением личности.

В этом отношении большая заслуга принадлежит известному педагогу и писателю **Антону Семеновичу Макаренко** (1888-1939), исследовавшему различные проявления поведения человека в коллективе. Он изучал такие вопросы, как активная позиция личности, мотивация деятельности и поведения, механизмы формирования общественно ценных качеств человека и др. По его мнению, поведение человека должно быть сознательным, а «настоящая широкая этическая норма становится действительной только тогда, когда ее сознательный период переходит в период общего опыта, традиции, привычки, когда эта норма начинает действовать быстро и точно, поддержанная сложившимся общественным мнением и общественным вкусом». Он считал также, что «дисциплина – это свобода», так как она ставит человека в защищенное положение, приучает к порядку и организованности, удерживает от соблазнов легкой жизни. «Цели деятельности, стремление к их достижению, – писал он, – вырабатывают необходимое единство поведения, укрепляют связь между отношениями, сложившимися у человека с окружающим миром, с жизнью». Можно с полным основанием утверждать, что эти и другие идеи А.С. Макаренко о единстве деятельности и поведения послужили основой теории организационного поведения.

**Алексей Николаевич Леонтьев** (1903-1979) – известный психолог, автор многочисленных работ, главные из которых: «Проблемы развития психики» (1972) и «Деятельность, сознание, личность» (1976). Он занимался исследованием врожденных и приобретенных механизмов действий и поступков человека. По его мнению, именно через деятельность личность включается в систему общественных отношений. Для развития теории и практики организационного поведения большое значение имеет обоснование А. Леонтьевым положения о развитии самой личности в процессе деятельности.

**Борис Федорович Ломов** (род. в 1927 г.) – признанный теоретик и автор практических рекомендаций в области **эргономики** – науки о взаимодействии и приспособлении человека и машины в условиях производственной деятельности. Б.Ф. Ломов анализирует также функциональные связи между членами рабочих групп и их влияние на количество и качество выпускаемой продукции.

**Виктор Григорьевич Афанасьев** (1922-1994) – известный философ, занимался теоретико-методологическими вопросами научного управления обществом.

ТРЕТИЙ ЭТАП, начавшийся в конце 80-х годов, характеризуется началом радикальных экономических реформ, направленных на развитие рыночной экономики и свободного предпринимательства, что

стимулировало развитие теории и практики организационного поведения в России. Среди работ этого периода модно выделить исследования **Джермена Михайловича Гвишиани** – специалиста по проблемам управления; **Альберта Ивановича Кравченко**, занимающегося изучением структур, функций и поведения в трудовых коллективах; **Юрия Дмитриевича Красовского**, исследующего «ресурсную концепцию организационного управления поведением» в фирме, и многих других, работы которых уже опубликованы.

Издание работ отечественных авторов сопровождается публикацией переводной литературы, критическое изучение которой необходимо не только для развития теории организационного поведения, но и для разработки конкретных рекомендаций по внедрению положений этой отрасли науки в повседневную практику предприятий и других организаций.

### **3.3. Особенности организационного поведения**

В современном мире, который характеризуется быстрым развитием процессов глобализации, развитием международного сотрудничества в различных формах, формированием смешанных (совместных) предприятий, международных межгосударственных и неправительственных организаций, большое значение имеет изучение национальных особенностей организационного поведения. Это важно не только с точки зрения дальнейшей теоретической разработки проблем поведения, но и для формулирования практических рекомендаций. И хотя рассмотрение национальных особенностей организационного поведения в полном объеме выходит за рамки данной работы, ниже будут представлены результаты некоторых исследований этих проблем. Некоторые из этих работ свидетельствуют не только о различиях, но и о формировании в разных странах и условиях общих типов организационного поведения. Наиболее ярким примером этого служит сравнительный анализ поведения американских протестантов и русских купцов.

#### **3.3.1. Американские протестанты и русские купцы**

Немецкий социолог М. Вебер подчеркивал в своих работах большую роль протестантской этики в развитии капитализма, которая способствовала формированию особого типа личности, обладавшей определенными морально-психологическими качествами, склонностью к упорному труду и др. Опираясь на эти работы и книгу П. Бурыйкина «Москва купеческая», можно сопоставить по таким характеристикам, как отношение к делу, материальным благам и деловым партнерам, западных (в том числе американских) предпринимателей и русских купцов, которых объединяло глубоко религиозное отношение к миру.

*Отношение к делу.* Протестанты считали дело главной миссией

человека в мире, наивысшей задачей нравственной жизни человека, его призванием.

Такой подход во многом совпадает с описанием П.Бурышкина, отмечавшего, что русские купцы смотрели на свою деятельность не только и не столько как на источник наживы, а как «на выполнение задачи, своего рода миссию, возложенную Богом или судьбою. Про богатство говорили, что Бог дал его в пользование и потребует по нему отчета».

*Отношение к материальным благам.* Одна из характерных черт протестантизма – умеренность в личном потреблении вплоть до аскетизма. По словам М. Вебера, им «чужды показная роскошь и расточительство, а также упоение властью и внешнее выражение того почета, которым они пользуются в обществе». Прибыль при всем ее значении «как знаке Божьем» для протестантов стоит по значению только на третьем месте после «угодности дела Богу» и общественной пользы. В то же время протестанты считали, что «желание быть бедным равносильно желанию быть больным и достойно осуждению».

Что касается русских купцов, то, по свидетельству П. Бурышкина, «даже в купеческих группировках и на биржах богатство не играло решающей роли... Да кроме того, всегда интересовались происхождением богатства». Как писал известный критик и общественный деятель В.Стасов, у многих русских купцов «было мало охоты до пиров, до всякого жуирства и нелепого прожигания жизни, но была у них великая потребность в жизни интеллектуальной, было влечение ко всему научному и художественному. И всегда и во всем у них на первом месте общественное благо, забота о пользе всему народу. Именно в купеческой среде необычайно были развиты и благотворительность, и коллекционерство, на которое смотрели как на выполнение какого-то свыше назначенного долга».

*Этика деловых отношений.* Как писал М. Вебер, протестантская этика способствовала преодолению традиционного отношения к деловому партнеру и клиенту как к врагу или объекту надувательства. По его мнению, низкий уровень этических стандартов был не следствием развития капитализма, а напротив, свидетельством его недостаточного развития, поскольку «господство абсолютной беззастенчивости и своекорыстия в добывании денег были специфической характерной чертой именно тех стран, которые по своему буржуазно-капиталистическому развитию являются «отсталыми» по западноевропейским масштабам».

П. Бурышкин цитирует в своей книге известного русского предпринимателя Рябушинского, который так характеризовал иерархию типов капитала на шкале общественного престижа: на вершине уважения стоял промышленник-фабрикант, затем шел купец-торговец и только потом «процентщик» – «человек, который давал деньги в рост». Русские купцы очень дорожили своей деловой и моральной репутацией: у них не было в обычае обмениваться сведениями о покупателях, заходить в чужие

амбары и т.д.

*Тип личности предпринимателя.* М. Вебер, рисуя портрет предпринимателя, указывает на такие его черты, как необычайная сила характера, способность трезво оценивать ситуацию и упорство, а также ярко выраженные «этические качества», которые позволяли предпринимателю вводить новые методы производства, не теряя при этом доверия клиентов и рабочих.

П. Бурыйшкин писал, что, хотя в среде русского купечества было немало злоупотреблений, встречались «недостойные деятели и дельцы», в то же время это было не правилом, а исключением. И заключал: «Тот значительный успех в развитии производительных сил и всего народного хозяйства России не мог бы иметь места, если бы база не была прочной, если бы те, кто этот успех создавал, были жулики и мошенники».

Проведенное сопоставление показывает, что в странах Запада и России, совершенно независимо друг от друга, складывался тип нового предпринимателя – новатора и труженика, радителя за общественные интересы. Таким образом, это можно рассматривать не как случайность, а как историческую закономерность, которая имеет большое значение и для современной российской экономики.

Многочисленные исследования по психологии предпринимательства позволяют выделить следующие мотивы деятельности предпринимателей и набор качеств, необходимых им для достижения поставленных целей:

1. Поиск новых деловых возможностей и инициативность, что позволяет предпринимателю действовать до того, как его вынудят к этому обстоятельства.
2. Упорство и настойчивость в достижении цели.
3. Готовность к риску, его оценке и минимизации.
4. Ориентация на эффективность и качество.
5. Принятие на себя всей ответственности за выполняемые работы, которые он осуществляет вместе с работниками или вместо них.
6. Целеустремленность, т.е. постановка долгосрочных целей и краткосрочных задач.
7. Стремление получать информацию о клиентах, поставщиках, конкурентах, используя для этой цели личные и деловые контакты.
8. Постоянное планирование и наблюдение за ходом выполняемых работ.
9. Способность убеждать людей и устанавливать личные и деловые контакты, используемые для достижения поставленных целей.
10. Стремление к независимости от правил и контроля со стороны других людей и уверенность в своих силах, особенно для решения трудных задач.

Перечисленные факторы, безусловно, важны для успешного

предпринимателя, однако по ним трудно судить о его моральных качествах. Между тем для предпринимателя и менеджера большое значение имеют не только его способности и возможности, но и нравственная ориентация, социальная направленность его действий и степень социальной ответственности, которые в наши дни приобретают все большее значение. В самом деле от решения какого-нибудь финансового магната часто зависят судьбы целых государств. Примером могут служить действия известного финансиста Дж. Сороса, фонды которого в последние десятилетия неоднократно предпринимали спекулятивные атаки на валюты многих стран, что приводило к серьезному обострению международных валютно-финансовых кризисов.

Именно поэтому в следующем разделе будут представлены результаты сравнительного анализа двух типов поведения, присущих так называемым «дельфинам» и «акулам».

### 3.3.2. Моральная сущность поведения «дельфинов» и «акул»

Приступая к сравнению двух типов поведения, следует отметить, что ни одна схема не может отразить все многообразие человеческих типов. И тем не менее, в соответствии с двумя параметрами – 1) жизненный потенциал индивида (его способности и возможности) и 2) нравственная и социальная ориентация личности – можно условно выделить следующие категории личностей (см. табл. 1).

Таблица 1

Характеристики основных типов личности

Основной тип личности	Жизненный потенциал	Нравственная ориентация
«Дельфины»	Высокий	Положительная
«Акулы»	Высокий	Отрицательная
«Рыбы»	Средний или низкий	Умеренная
«Раки»	Низкий или средний	Отрицательная

Поскольку «рыбы» чаще всего относятся к обычным («средним») людям, а «раки» – к асоциальным личностям, интерес для анализа представляют социально активные и ответственные индивиды – «дельфины» и «акулы», сравнительная характеристика которых представлена в табл. 2.

Таблица 2

## Сравнительная характеристика «дельфинов» и «акул»

	«Акулы»	«Дельфины»
Отношение к людям	Как к объектам, используемым для достижения целей, и как к индивидам «второго сорта»	К большинству людей – с пониманием, доверием и искренностью
Отношение к обществу	Как к «скопищу» людей, установивших законы, многие из которых можно нарушать	Общество – механизм согласования интересов и защиты прав граждан
Отношение к себе	Я лучше всех, хотя тоже животное	Как и многие другие, я достоин уважения
Отношение к миру и природе	Мир враждебен, холоден и опасен; от природы надо брать сколько можно	Мир чудесен, жизнь – благо, природу нужно беречь
Отношение к духовным ценностям	Религиозная мораль и законы бизнеса – разные вещи, иметь репутацию верующего выгодно	Вера – опора и поддержка в трудные минуты, она пробуждает голос совести и сострадания к другим
Отношение к делу	Дело – основа и источник моей власти, средство защиты от людей и общества	Дело – мое призвание и предназначение, средство реализовать свои способности и идеи
Отношение к риску	Определяется только соотношением между ожидаемой прибылью и потенциальной опасностью	Определяется с расчетом долгосрочных результатов, в том числе возможностью нанесения ущерба работникам и другим людям
Цель жизни	Жить только для себя, максимально комфортно и безопасно	Жить, чтобы сделать материальную и духовную жизнь – свою и других – богаче и лучше
Средства достижения цели	Любые, так как моральный выбор определяется только материальной выгодой	Любые законные средства, не противоречащие моральным принципам
Кто мои друзья и враги	Потенциально все люди – конкуренты в борьбе за материальные блага; союзнические отношения зависят только от их выгоды	Потенциально все люди со сходной этической ориентацией могут стать партнерами по взаимовыгодному сотрудничеству

«Акула» первый в историческом плане и наиболее распространенный тип современного предпринимателя, тогда как «дельфин» – более поздний и пока менее распространенный тип. Конечно, описанные типы в «чистом виде» в действительности не существуют. Приведенная типология образует своего рода «скелет» или опору, которая в реальной жизни облекается в плоть и конкретные детали.

Можно предположить, что каждый из описанных типов имеет общие характеристики в разных странах, хотя различные исторические и социокультурные национальные условия накладывают на них свой отпечаток. Некоторые национальные особенности организационного поведения будут рассмотрены в следующем разделе.

### **3.3.3. Национальные особенности организационного поведения**

Как уже отмечалось, ускорение процессов глобализации мировой экономики проявляется в развитии самых разных контактов и различных форм сотрудничества между деловыми кругами разных стран. В этом общении неизбежно приходится сталкиваться с национальными особенностями организационного поведения и учитывать их в своей деятельности. В то же время иностранные предприниматели и исследователи вынуждены считаться с особенностями русского предпринимательства. Десять лет тому назад социальный психолог Д. Пибоди (США) провел исследование с участием группы экспертов из разных стран, которые сравнивали русских и американцев по 17 критериям. Общие выводы этого и других исследований Д. Пибоди сводятся к следующему:

1. *Русские более, чем американцы, скупы, зажаты, серьезные, скептически, настойчивы, разборчивы, осторожны, спокойны, скромны, тактичны, практичны, трудолюбивы и скромны. Американцы более, чем русские, щедры, раскованы, веселы, доверчивы, уступчивы, смелы, тщеславны, агрессивны.*
2. *В личных отношениях основной чертой русских является потребность в глубоком эмоциональном контакте с близкими. Они более, чем американцы, ценят людей за личные качества, а не за их достижения. Они более смелы в выражении эмоций при критике недостатков, проявляют меньшую склонность к самоанализу и самоконтролю.*
3. *Зависимость от группы и власти.* Русские больше американцев нуждаются в группе как источнике правил и норм поведения. Они считают, что власть должна заботиться о подчиненных, тогда как для американцев власть является в первую очередь источником правил, законов и процедур. Русские менее состязательны, чем американцы, которые стремятся к большим индивидуальным достижениям.
4. *Внутренние противоречия.* Стремясь к доверительным

отношениям, русские в то же время опасаются злоупотреблений этими отношениями. Способные к взрывной активности на короткое время и в случае острой необходимости, они в то же время склонны к долготерпению и пассивному приспособлению к обстоятельствам. Они более, чем американцы, склонны к пассивности, пессимизму, депрессии и отчаянию.

По мнению Д. Пибоди за годы советской власти так называемый новый советский человек сохранил в основном названные выше психологические особенности.

Приведенный пример сравнительного исследования национальных особенностей русских и американцев, хотя и содержит некоторые справедливые положения и выводы, скорее свидетельствует о сложности самого предмета национальной психологии, анализ которого выходит за рамки данной работы. Кроме того, следует учесть, что в течение многих десятилетий советское общество было практически закрыто для исследователей. С этой точки зрения гораздо более объективны и обоснованы результаты исследования национальных особенностей американцев. По общепринятому мнению, для них характерны такие черты, как:

- индивидуализм и самостоятельность;
- склонность к добровольному объединению и сотрудничеству;
- стремление к нововведениям (инновациям) и изменениям;
- приверженность к свободе выбора и демократии;
- уважение к частной собственности и опора на собственные силы.

В США опубликовано множество работ, в которых характеризуются и объясняются особенности национального характера американцев. Наиболее популярна в США теория, согласно которой национальный характер американцев определяют два принципа:

1. *Принцип равенства*, означающий признание социального равенства (т.е. равных прав и обязанностей перед законом) всех людей от рождения. При этом каждый человек имеет право сам определять свою судьбу, без вмешательства (особенно непрошеного) других людей и даже государства, если гражданин держится в рамках закона и не посягает на права других граждан.
2. *Принцип достижения* означает, что каждый индивид должен стремиться к достижению какой-либо цели и в первую очередь – улучшать свое материальное положение, самостоятельно подниматься вверх по социальной лестнице и добиваться социального признания.

Даже небольшой опыт развития делового сотрудничества между Россией и США, сопровождавшегося расширением контактов между предпринимателями обеих стран, позволяет сделать некоторые выводы о том, как они оценивают качества партнеров. Согласно одному из недавних исследований, русские и американцы составили друг о друге



такое впечатление, опираясь не на бытующие стереотипы, а на собственные оценки и опыт общения.

*Российские предприниматели* отметили, что

- американцы обладают следующими положительными качествами: энергичность, практичность, легкость в общении, деловитость, организованность, обязательность, умение искать и находить компромиссы;
- к отрицательным качествам американцев относятся: скупость, плохое знание России и русской культуры (особенно языка), ограниченность кругозора, патерналистское (менторское, покровительственное и высокомерное) отношение к российскому партнеру, подозрительность и недоверие к нему.

*Американские предприниматели* отметили, что:

- русские обладают такими положительными качествами, как высокий интеллектуальный потенциал и уровень образования, изобретательность и воображение, желание учиться новому, надежность в дружеских отношениях, эмоциональную теплоту и общительность;
- к отрицательным качествам русских предпринимателей американцы относят: неорганизованность (расхлябанность), низкий уровень деловой культуры, обидчивость, смешение личных и деловых отношений, мечтательность («витание в облаках»), непродуманность обещаний, склонность к иждивенчеству и слабую инициативность.

При исследовании предпочтений при свободном выборе партнеров американцы называют в качестве первых трех – англичан, немцев и канадцев, а русские предприниматели – американцев, немцев и японцев.

Приведенные примеры и результаты проведенных исследований показали, сколь сложна практика применения теоретических положений организационного поведения, как много факторов приходится при этом учитывать. Все это требует углубления научных и экспериментальных исследований теории и практики организационного поведения – этой молодой, но весьма перспективной отрасли знаний.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме юниты.*

2. Графически изобразите связь организационного поведения с другими науками.

3. Установите соответствие:

1.	Античные мыслители	А. Морита К. Мацусита У.Оучи
2.	Научно-административная школа	Сократ Платон Аристотель
3.	Японские теоретики и практики	М. Вебер Э. Дюркгейм М. Фоллетт Э. Мэйо
4.	Поведенческое направление	Ф. Тейлор Х. Эмерсон А. Файоль
5.	Теоретики бихевиоризма	Д.М. Гвишиани А.И. Кравченко Ю.Д. Красовский
6.	Современные русские исследователи	Дж. Уотсон Э. Торндайк Б. Скиннер

4. Заполните хронологическую таблицу, сделав выборку из приведенных дат:

№ п/п	Теоретики	Годы жизни
1.	Аристотель	
2.	Богданов А.А.	
3.	Вебер М.	
4.	Гастев А.К.	
5.	Дюркгейм Э.	
6.	Керженцев П.М.	
7.	Леонтьев А.Н.	
8.	Макаренко А.С.	
9.	Мэйо Э.	
10.	Платон	
11.	Сократ	
12.	Сорокин П.А.	
13.	Тейлор Ф.	
14.	Фоллетт М.	
15.	Эмерсон Х.	

1889-1968; 1858-1917; 1888-1939; 384-322 до н.э.; 1853-1931;  
 427-347 до н.э.; 1856-1915; 1864-1920; 1903-1979; 1880-1949; 1873-1928;  
 1882-1941; 1881-1940; 470-399 до н.э.; 1868-1933.

## ТРЕНИНГ УМЕНИЙ

### Пример выполнения задания тренинга на умение № 1

#### Задание

Анализ истории возникновения и развития регуляции поведения.

#### Решение

Предварительно заполните таблицу:

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Характеристика обычаев и нравов первых общественных формаций	Приспособление к окружающей среде, друг к другу, к складывающимся внешним обстоятельствам, их закрепление и воспроизведение явились первыми регуляторами поведения
2.	Вычленение взглядов античных мыслителей на поведение	В трудах древнегреческих мыслителей Сократа, Платона, Аристотеля содержатся теоретические подходы к определению серьезности поведения: о поступках, добродетели, справедливости, общественной природе человека, его деятельности
3.	Раскрытие научной и административно-управленческой теории XIX – начала XX вв.	Научная школа организации труда связана с именем американского инженера и предпринимателя Ф. Тейлора. Он, его соратники и последователи предлагали использовать новейшие достижения науки и техники, а также организационные меры для повышения производительности труда

Выполните самостоятельно следующие задания:

#### Задание 1.1

Обоснуйте объективную необходимость регуляции поведения.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Задание 1.2*

Докажите несводимость поведения человека наедине с самим собой и среди людей.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Задание 1.3*

Покажите проявление стихийно-эмпирически сложившихся форм поведения в наши дни.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Пример выполнения задания тренинга на умение № 2

### Задание

Определение сущности поведенческого направления.

### Решение

Предварительно заполните таблицу:

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Определение специфики поведенческого подхода к работнику, занятому на производстве	Замена чисто физической интенсивности труда созданием социально-психологической атмосферы в фирме путем учета социально-психологических явлений, влияющих на поведение
2.	Раскрытие сущности «человеческих отношений»	«Очеловечивание» отношений между работниками, создание благоприятных условий труда, стимулирование высокой трудоотдачи

Выполните самостоятельно следующие задания:

### Задание 2.1

Раскройте поведенческие взгляды Эмиля Дюркгейма.

---

---

---

---

---

---

### Задание 2.2

В чем суть «понимающей социологии» и «экономического поведения» Макса Вебера.

---

---

---

---

---

---

### Задание 2.3

Обоснуйте причины переориентации с организационно-экономических аспектов организации и управления производством на социально-психологические факторы.

---

---

---

---

---

---

---

---

### Пример выполнения задания тренинга на умение № 3

#### Задание

Оценить теоретический и практический вклад предшественников концепции организационного поведения.

#### Решение

Предварительно заполните таблицу:

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Прослеживание идей Мэри Паркер Фоллетт	1) участие в решении вопросов производственной деятельности «всех и на всех уровнях»; 2) создание атмосферы подлинной общности всех членов предприятия; 3) взаимодействие интересов работников и работодателей; 4) развитие чувства совместной ответственности



№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
2.	Раскрытие «эффекта Хоторна»	Проведенный Элтоном Мэйо с 1927 по 1932 гг. эксперимент в пригороде Чикаго – Хоторно, показал неоспоримые преимущества учета потребностей и «психологического благополучия работающего по найму» в целях повышения производительности труда по сравнению с тейлоризмом
3.	Сравнение идей тейлористской и поведенческой концепций организационного поведения	В первой из них – жесткая рационализация, строгая организация и методика производственной деятельности. Во второй – акцентирование внимания на человеке – главной производительной силе

*Выполните самостоятельно следующие задания:*

### *Задание 3.1*

Покажите сильные и слабые стороны теории бихевиоризма.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Задание 3.2*

В чем суть концепции социального действия Т. Парсонса?

---

---

---

---

---

---



---



---



---



---

### Задание 3.3

Как объясняет “теория инстинктов” МакДугалла действия и поступки человека?

---



---



---



---



---



---



---



---



---



---

### Пример выполнения задания тренинга на умение № 4

#### Задание

Показать самостоятельность теории организационного поведения среди других наук.

#### Решение

Предварительно заполните таблицу:

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Формирование объекта и предмета организационного поведения	Объект организационного поведения – работники, члены производственной группы. Предмет – исследование процесса, внутренних фирменных действий и поступков работников, организация их надлежащего поведения



### *Задание 4.2*

Обоснуйте взаимосвязь принципов организационного поведения.

---

---

---

---

---

---

---

---

### *Задание 4.3*

Оцените содержание категориального аппарата для выделения специфики организационного поведения.

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Пример выполнения задания тренинга на умение № 5**

#### **Задание**

Рассмотрите содержание современных зарубежных концепций и идей русских исследователей в развитии теории организационного поведения.

#### **Решение**

Предварительно заполните таблицу:

№ п/п	Алгоритм	Конкретное соответствие данной ситуации предложенному алгоритму
1.	Показать ведущее положение американских ученых в данной отрасли знаний	Американские ученые первыми: 1. осуществили дифференциацию (выделение) организационного поведения из других наук; 2. провели ряд научно-теоретических и научно-прикладных исследований; 3. издали специальные труды и учебные пособия; 4. ввели в учебные заведения изучение дисциплины «организационное поведение»
2.	Выделить специфику воззрений японских теоретиков и практиков в области организационного поведения	1. Теория «семьи». 2. Идея партнерства, демократизма, отсутствия надзора. 3. Ротация. 4. Долгосрочный найм и приверженность фирме. 5. Кружки качества
3.	Доказать весомость вклада наших соотечественников в развитие теории организационного поведения	1. Труды: П. Сорокина, А. Богданова, П. Керженцева, А. Гастева, А. Леонтьева, А. Макаренко. 2. Исследования последней четверти XX века: В. Афанасьев, Б. Ломов, Д. Гвишиани, Ю. Красовский, А. Кравченко. 3. Признание за рубежом научных работ русских теоретиков

*Выполните самостоятельно следующие задания:*

### *Задание 5.1*

Раскройте современные зарубежные теории модификации поведения.

---



---



---



---



---

---

---

---

---

*Задание 5.2*

Обоснуйте основные периоды развития поведенческих воззрений в России.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

*Задание 5.3*

Оцените вклад русских ученых в развитие теории и практики организационного поведения 90-х годов.

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

ЮНИТА 1

**ВОЗНИКНОВЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ТЕОРИИ И ПРАКТИКИ  
ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ**

Редактор Л.С. Лебедева  
Оператор компьютерной верстки Д.В. Федотов

---

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998	Сдано в печать
НОУ “Современный Гуманитарный Институт”	
Тираж	Заказ

---

Современный Гуманитарный Университет