

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

(конспект лекции на МФК «Экономическая психология и когнитивная экономика»)

Успех фирмы во многом зависит от ее работников, в частности, от того, как организованы внутрифирменные трудовые отношения

- Какую выбрать систему мотивации для сотрудников именно этой компании с учетом ее специфики деятельности;
- как добиться лояльности от своих сотрудников;
- как разрешать трудовые конфликты;
- как сформировать организационную культуру компании и для чего она нужна – эти и другие вопросы изучаются в рамках дисциплины «**организационное поведение**».

Что такое организационное поведение?

Организационное поведение может рассматриваться в качестве совокупности феноменов и процессов, области научного исследования, а также как сообщество групп интересов.

Совокупность феноменов и процессов

Это поведение индивидов и групп в организационных условиях. Люди в организациях делают свою работу, управляют машинами, преследуют свои интересы, взаимодействуют с другими, пытаются совладать со стрессом, влиять на других, принимают решения и т.д. Когда такое поведение влияет на организационное функционирование или определяется организационными силами, тогда оно может быть квалифицировано как *организационное поведение* (Organ, Bateman, 1986).

Сообщество групп интересов

Данный термин может быть использован для описания сообщества пересекающихся групп интересов: ученые, преподаватели бизнес-школ, организационные консультанты, менеджеры-практики. То, что объединяет эти группы — закономерный интерес в наблюдении феноменов, которые называются организационным поведением, и в дальнейшем его изучении как области знания (Organ, Bateman, 1986).

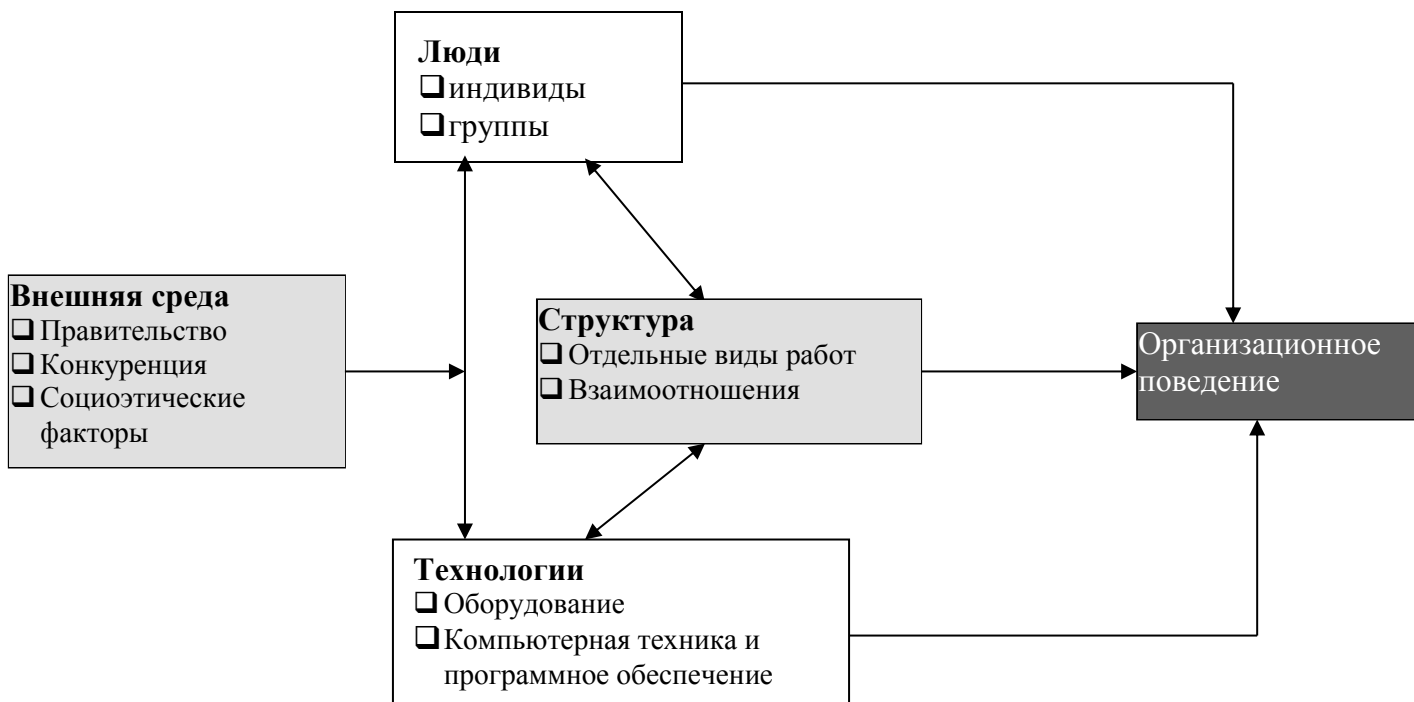
Область научных исследований

Организационное поведение — область исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения *индивидуальных* представлений, ценностей и познавательных способностей, и действий при работе в *группах* и в рамках целой *организации*; анализа воздействия внешней среды на организацию и ее людские ресурсы, миссии, цели и стратегии (Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Доннелли Дж., 2000).

...*Организационное поведение (organizational behavior)* может быть определено как область знания, стремящаяся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять им (Лютенс Ф., 1999).

Организационное поведение — это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний. Исследования ОП позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека. Организационное поведение — научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. И в то же время ОП — прикладная наука, благодаря которой информация об успехах и фиаско компаний распространяется в других организациях (Ньюстром Дж.В., Дэвис К., 2000).

Основные силы, определяющие организационное поведение



БАЗИСНЫЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ В ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ

ОРИЕНТАЦИЯ НА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ (поддерживающий подход)

Ориентированный на человеческие ресурсы подход предполагает:

- анализ личностного потенциала роста и развития людей,
- достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и ответственности, поскольку человек — основной ресурс организации и общества,
- в отличие от традиционного подхода к управлению¹ предполагается, что задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования знаний и навыков работников, повышении их ответственности за общий результат, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации;
- предоставление людям возможностей для самореализации своих способностей непосредственно в организации (а не только на садовом участке или корте),
- все эти меры ведут к повышению производительности труда, увеличению качества труда и росту степени удовлетворения трудом.

По существу, ориентация на человеческие ресурсы означает, что гармонично развитые, руководящиеся высокими моральными принципами личности при выполнении рабочих заданий достигают более высоких результатов, или, как утверждает старинная пословица:

Дайте человеку рыбу, и вы обеспечите его пищей на один день. Научите человека ловить рыбу, и вы обеспечите ему пропитание на всю жизнь.

Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, называют также поддерживающим подходом, т.к. он предполагает переключение основного внимания руководителя с контроля над работниками на активную поддержку их роста и показателей работы.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

Традиционное управление опирается на принципы обеспечения «единственно верного

¹ Традиционный подход к управлению предполагает, что решение о цели принимается менеджером, который жестко контролирует выполнение задания работником.

метода» руководства, основывающегося на «правильных» целях, распределении властных полномочий и рабочих заданий, которые рассматривались как универсальные для организаций всех типов и действенные для всех возможных ситуаций.

Первоначально теория ОП основывалась на тех же «универсальных» принципах. В частности, было распространено мнение о том, что вне зависимости от складывающихся обстоятельств руководство, ориентированное на работника, существенно предпочтительнее менеджмента, ориентированного на решение задач. **Теория допускала некоторые исключения из правил, но базисные концепции не подвергались сомнению.**

Сегодня большинство ученых считают, что традиционные теории преуменьшали или не могли учесть сложность реальных управленческих ситуаций, скорость и степень изменения внешней и внутренней среды организации. Появился **ситуационный подход к ОП**, утверждающий, что *достижение эффективности в различных ситуациях предполагает специфические образцы поведения.*

Отличительные черты подхода:

- тщательный **анализ** ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы ОП;
- **выводы анализа** сложившихся в организации условий становятся основой принимаемых решений,
- менеджмент **отказывается от универсальных предположений относительно поведения сотрудников;**
- использование знаний и инструментария расширенного круга научных дисциплин, системность и ориентация на исследования;
- апробация и практическое применение всех имеющихся в «арсенале» знаний о поведении людей в организациях.

ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТЫ

Каждая организация стремится к достижению определенных результатов. Поэтому основой ОП является **ориентация на результаты**. Понятие **производительности** представляет собой отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе (обычно в соответствии с неким заранее заданным стандартом). Это не предполагает обязательного увеличения объема на выходе; скорее, увеличение уровня качества или эффективности (соотношения «затраты – качество – цена») производства конечного продукта. Высокая производительность означает повышение эффективности использования ресурсов организации.

Производительность часто измеряется в терминах **экономических (количественных)** затрат и результатов, но не менее важное значение имеют также **человеческие и социальные (качественные)** затраты и результаты.

Например, повышение степени удовлетворенности сотрудников процессом труда в результате совершенствования практики ОП — это результат в плане человеческого фактора; или если реализация программ обучения косвенным образом способствует личностному развитию работников организации, в результате достигается ценный социальный результат. Обычно качественный результат оказывает более сильное воздействие на организацию, чем количественный, поэтому при принятии решений по ОП учитывают человеческий, социальный и / или экономический факторы.

Эти показатели используются в практике **управления тотальным качеством (TQM)**, направленным на повышение качества продукции компании или ее услуг посредством различных управленческих воздействий и обучения работников, установления партнерских отношений с партнерами по бизнесу, применения статистических методов контроля и осознанного участия людей в **командной работе**.

При ориентации на результат крайне важны **способности работника**, позволяющие ему автономно выполнять задания с полным уровнем ответственности за результат и без излишнего расходования «человеческого капитала» (перегрузки, срывы, физическое переутомление, потеря удовлетворения трудом и др.)

Принято считать, что **способности сотрудника есть произведение его знаний и умения использовать их в своей деятельности**. Способности людей могут быть повышены в случае найма на работу перспективных сотрудников (обладающих высоким потенциалом для обучения, опытом и стремлениями, *которые психологически соответствуют данной работе и должности*) или посредством профессионального обучения сотрудников. **Мотивация** есть жизненная позиция человека, проявляющаяся в конкретной ситуации. Взаимодействие мотивации и способностей

определяет потенциальные результаты работника в любом виде деятельности. Конечно, ОП играет определенную роль в мотивировании рабочих к совершенствованию своих способностей.

Потенциал человеческих результатов **должен быть объединен с ресурсами** (оборудование, энергия, сырье), и работнику необходимо **предоставить возможность** принять участие в достижении *результатов организации*. ОП играет ключевую роль в предоставлении сотрудникам возможности действовать.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Системный подход к организации рассматривает ее как **комплекс взаимодействующих элементов**. Принимая решения, необходимо оценивать их долгосрочные последствия для всех элементов организации и системы в целом.

Таким образом, **системный подход** предполагает целостный взгляд на субъект управления. **Целостное (холистическое) организационное поведение** трактует взаимоотношения «индивиды — организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом.

Отличительные особенности подхода:

- стремление к учету максимального числа влияющих на поведение людей факторов,
- наличие синергетического эффекта,
- анализ вопросов и проблем в рамках целостной, определяющей поведение людей ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы,
- применение подхода к каждому человеку в любой организации,
- однако ответственность за результаты применения подхода в первую очередь возлагается на руководителей, поскольку именно они принимают основные влияющие на человеческие проблемы решения (это их работа),
- поведенческие воздействия менеджеров могут иметь как положительные, так и отрицательные долгосрочные последствия, которые трудно поддаются коррекции и требуют достаточно большого времени на изменения, так как человеческая психика консервативна,
- менеджеры вносят основной вклад в создание такой организационной культуры, в которой находят применение и развиваются способности мотивированных сотрудников, функционируют эффективные команды, организации достигают своих целей, а общество получает значимые материальные и духовные результаты.

Оценка возможных результатов предполагает проведение **простейшего анализа «затраты—выгоды»**. Например, **Решение** о поощрении творческого труда в организации.

ЗАТРАТЫ	ВЫГОДЫ
Замедление работ, отсутствия на работе без видимых уважительных причин, неудовольствие других работников, не занятых творчеством, сортировка заданий и отказ выполнять рутинную работу, циклический характер труда, повышение рискованности и нестандартности решений, их отрыв от системных решений организации и др.	Нахождение качественно новых решений, позволяющих резко сократить издержки, повышение качества продукции, формирование устойчивых творческих коллективов, способных справиться с любыми задачами, улучшение морально-психологического климата в организации, рост ценности организации в глазах работников и др.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Модели ОП — доминирующие в мышлении руководства системы убеждений, которые определяют действия менеджмента конкретной компании. Понимание менеджерами организации сути, значения и эффективности моделей ОП, которыми они руководствуются, и превалирующих моделей их сотрудников имеет чрезвычайно большое значение.

Первым **базовые управленческие модели** описал Дуглас Макгрегор (1957 г.). Он доказал, что политика менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми *предположениями о человеческом поведении*, которые носят неявный характер и требуют идентификации посредством наблюдения за действиями руководителей организации.

Теория «Х»	Теория «У»
<ul style="list-style-type: none"> • большинство людей негативно относятся к труду и всеми силами стараются 	<ul style="list-style-type: none"> • человек отнюдь не является прирожденным лентяем; его негативное

<p>«увильнуть» от необходимости работать;</p> <ul style="list-style-type: none"> они не амбициозны, и при возможности стремятся уклониться от ответственности; прежде всего, нуждаются в безопасности; они относительно эгоцентричны, безразличны к организационным нуждам и сопротивляются переменам, причем общепринятые поощрения не позволяют преодолеть естественную неприязнь к труду. Следовательно, для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, менеджмент вынужден применять принуждение к труду и расширять сферу контроля. 	<p>отношение к труду — результат приобретенного опыта;</p> <ul style="list-style-type: none"> его отношение к труду есть результат осознания опыта пребывания в организации, и если менеджмент обеспечит надлежащие условия, стимулирующие потенциальные возможности сотрудника, работа превратится в столь же естественную потребность, как и развлечения, отдых или расслабление; Заложенный в человеке потенциал позволяет сотрудникам в надлежащих условиях не только принимать на себя, но и искать дополнительную ответственность. Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями, которые могут быть использованы в трудовом процессе; решая порученные задачи, работники будут осуществлять самоконтроль, а задача менеджмента состоит в обеспечении условий полной реализации потенциальных возможностей индивидов в трудовом процессе.
--	--

Такие модели, как теория X и теория Y, также называются **парадигмами**, или исходными концептуальными схемами, моделями постановки проблем и их решения.

В своей книге «Парадигмы: бизнес, открывающий будущее» Жозель Баркер высказывает предположение о том, что:

1. Парадигмы в значительной мере определяют восприятие людьми окружающего мира.
2. Люди положительно относятся к текущим парадигмам и сопротивляются их изменениям.
3. Большинство новых парадигм предлагают нам аутсайдеры (поскольку являются не бюрократическими, а органическими компаниями, нацеленными на творчество).
4. Первые проповедники новых парадигм руководствуются не столько фактами, сколько верой.
5. Новые парадигмы позволяют нам иначе взглянуть на мир и опробовать новые методы решения проблем.
6. Представление новой парадигмы приводит к конфликтам между защитниками старого и проповедниками новых взглядов, которые в некоторых случаях заканчиваются социальными взрывами.

В заключение Ж. Баркер указывает, что фиаско в разработке новых парадигм или неспособность осознать их смену оказывает резко отрицательное воздействие на организации, их менеджеров и сотрудников.

Рассмотрим **четыре модели (парадигмы) ОП**: авторитарную, опекунскую, поддерживающую и коллегиальную (ранние модели, такие как феодальная и рабовладельческая, опускаются). Они образуют эволюционный ряд практических методов управления за прошедшие 100 лет. Хотя в конкретный период времени доминирующей являлась одна из них, те или другие организации использовали каждую из рассматриваемых моделей.

МОДЕЛИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

	Авторитарная	Опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде

Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Модели ОП в подразделениях организации могут варьироваться в зависимости от: психологического характера работ, численности, уровня работников. К примеру, производственный отдел компании придерживается опекунской модели, тогда как исследовательский — поддерживающей. Для описания практики ОП организации одной модели недостаточно, но идентификация доминирующей позволяет понять, чем жизнь одной организации отличается от жизни другой.

Выбор модели ОП определяется множеством факторов, изложенных выше. Модель ОП не может быть статичной, а должна изменяться в соответствии с потребностями организации.

АВТОРИТАРНАЯ МОДЕЛЬ

Основана *на власти*. Доминировала в эпоху Промышленной революции. Для того чтобы заставить подчиненного работать, руководитель должен обладать соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям не подчиняющегося приказам работника.

Особенности модели:

- руководители ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным;
- знания руководителя «абсолютны», а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении распоряжений;
- работников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства;
- жесткий контроль руководителя над трудовым процессом;
- отсутствие внимания к работнику как к человеку, унижения, угрозы;
- подавление потенциальных лидеров;
- дефицит ресурсов из-за неизбежной централизации;
- подавление инициативы и возникающих очагов изменений организации;
- скорость принятия решений выше, чем в других моделях, но их качество – намного ниже из-за отсутствия методов коллегиального принятия решений;
- неравномерное распределение ответственности и полномочий: полномочия стянуты к управляющим, ответственность (по идее) – к исполнителям, но на самом деле ответственность расплывается и вообще перестает существовать в организации;
- *психологическая зависимость* от начальника, власть которого нанять, уволить и «загонять до седьмого пота» подчиненного почти абсолютна;
- авторитарное руководство не предполагает вербальной обратной связи подчиненного с начальником;
- чувства неуверенности, разочарования и агрессии по отношению к менеджменту;
- стремление системы закрыться.

Уровень зарплаты в организации находится на низком уровне в силу того, что и *результаты труда работников минимальны*. Наемные работники стремятся удовлетворить прежде всего свои *основные потребности* и основные потребности своих семей. Некоторые из них демонстрируют более высокие показатели в силу внутренних стимулов (испытывают симпатию к руководителю, босс является «прирожденным лидером»); однако основная масса рабочих показывает низкие показатели выработки. *Принципиальной слабой стороной авторитарной модели являются высокие человеческие издержки.*

В определенных условиях авторитарная модель демонстрирует высокую **эффективность: во время кризиса; в отсутствие альтернативных подходов; при наличии руководителя – сильного и мудрого лидера; в условиях бизнеса, которому имманентно присуща бюрократическая форма существования (банк).**

Новые знания о потребностях работников и изменяющаяся система социальных ценностей предопределили дальнейший поиск методов управления организационными системами.

МОДЕЛЬ ОПЕКИ

Поиск метода, способствующего развитию у работников чувства удовлетворенности трудом и ощущения безопасности, что позволило бы снизить уровень разочарованности и агрессии, повысить качество трудовой жизни, привел к реализации **программ социального обеспечения** — практика, получившая впоследствии известность как *патернализм*. В 1930-х гг. совместные усилия работодателей, профсоюзов и правительств различных государств позволили добиться повышения степени защищенности рабочих. Родилась **модель опеки ОП**.

В условиях высокой изменчивости условий рынков труда защищенность по-прежнему является наивысшим приоритетом для множества работников. Только в Японии работодатель способен гарантировать работникам пожизненную занятость.

Успех модели опеки зависит от *экономических ресурсов*. Усилия руководства организации направлены на обеспечение необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот средств. Поскольку физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в *качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности*.

Опека приводит к усилению зависимости работника от организации. Его безопасность и благосостояние в значительной степени зависят от организации. То есть *по мере уменьшения личной зависимости от руководителя (авторитарная модель) возрастает подчиненность человека организации*.

Модель опеки предполагает, что сотрудникам постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах и в результате они чувствуют себя вполне удовлетворенными жизнью. Однако **чувство удовлетворения отнюдь не является сильным стимулом, оно вызывает пассивное сотрудничество, древним аналогом которого можно считать крепостничество, а при наличии страхов, рабство**. Вот почему эффективность модели опеки лишь ненамного превосходит показатели авторитарного подхода.

Основным **достоинством модели опеки** является то, что модель дает работникам **чувство безопасности и удовлетворенности**. Наиболее очевидный **недостаток модели** — **уровень трудовых усилий большинства работников невысок, ибо у них отсутствует мотивация к развитию способностей до более высокого уровня**. Сотрудники удовлетворены материальными условиями, но многие из них чувствуют, что не имеют стимулов для самореализации, что подтверждается рядом исследований. «Удовлетворенные работники далеко не всегда являются самыми продуктивными», — показали исследования, проведенные в Мичиганском университете в 1940–1950 гг. Эта модель порождает иждивенчество, имитационную деятельность, работу со сниженным качеством (по минимуму).

Поэтому опекунская модель – переходная для организации, она помогает перейти от силовых форм управления к психологическим.

ПОДДЕРЖИВАЮЩАЯ МОДЕЛЬ

Поддерживающая модель ОП базируется на «**принципе поддерживающих взаимоотношений**» Р. Лайкерта. Он утверждает, что управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственными опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий у него (нее) и помогающий ему (ей) сохранить чувство собственного достоинства и значимости».

Особенности модели:

- организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является работник;
- работник—личность, мотивы поведения которой — предмет научного анализа;
- большое значение имеет понимание групповой динамики в контексте поддерживающего управления;

- модель способствует оздоровлению морально-психологического климата и формированию теплой атмосферы в коллективе;
- поддерживающая модель опирается не на деньги или власть, а на *руководство*, или *лидерство*;
- когда лидер поддерживает усилия работников, у сотрудников появляется ощущение *соучастия и причастности к решению задач* организации, они получают основания говорить о компании «мы», а не «они»;
- возрастает мотивация работников к труду, поскольку их потребности в *статусе и признании* удовлетворяются на более высоком уровне; таким образом, у них *пробуждаются внутренние импульсы* к работе;
- роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий;
- создается климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации.

Одна из форм модели – **Теория «Z» Оучи:**

1. Настоящий лидер убежден, что работники активны по своей природе и стремятся к удовлетворению потребностей организации, а пассивность и равнодушие — продукт неадекватной рабочей атмосферы.
2. Если руководство предоставит им возможность, сотрудники готовы принимать на себя ответственность, вносить вклад в выполнение рабочих заданий и «грызть гранит» новых знаний.
3. Задача менеджмента состоит в поддержке усилий работников, направленных на выполнение рабочих заданий, а не просто в предоставлении льгот и выплате премий (как в модели опеки).

Поддерживающее поведение не требует привлечения значительных денежных ресурсов. Нужен **определенный стиль поведения управленцев** организации, проявляющемся в общении руководителей с людьми.

Поддерживающая модель эффективна как в отношении работников, так и в отношении руководителей и получила широкое признание (по крайней мере, как философия) в США. Применение поддерживающего подхода в благополучный период представляет собой форму инвестиций, «дивиденды» на которые «выплачиваются» в трудные для компании времена.

КОЛЛЕГИАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ

Коллегиальная модель относится к группе стремящихся к достижению общей цели людей. Первоначально коллегиальная модель включала в себя понятие команды. Она получила широкое распространение в исследовательских лабораториях и организациях.

Особенности модели:

- деятельность людей определяется творческим отношением к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна условиям интеллектуального труда;
- значительная свобода действий сотрудников. Возможности ее применения в традиционном (конвейерном) производстве ограничены жесткими условиями организации труда;
- формирование у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности;
- формирование ощущения равенства и доверия;
- общность руководителей с работниками в рамках выполнения общей задачи;
- формированию в организации атмосферы, когда каждый сотрудник вносит максимальный вклад в достижение общих целей и высоко оценивает усилия своих коллег;
- формирование *самодисциплины*, когда испытывающие чувство ответственности работники самостоятельно устанавливают определенные рамки своего поведения в коллективе.

Управление такой организацией **ориентировано на командную работу**. Реакция работника на такую ситуацию — чувство *ответственности*, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не потому, что так приказал менеджер, и не под угрозой наказания, а потому, что **сотрудник испытывает ощущение своей обязанности добиться высочайшего качества**.

В такой организации работники испытывают чувства исполненного долга, вклада в достижение общих целей и самореализации, которые, в свою очередь, выражаются в **умеренном энтузиазме** при выполнении рабочих заданий.

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ МОДЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. Тенденция к применению новых моделей.
2. Модификация и развитие в различных направлениях.
3. Переход к более глубоким и многослойным моделям. Не существует одной навсегда «наилучшей» модели, потому что понятие оптимальности зависит от наших знаний о поведении человека в конкретной окружающей среде в определенный момент времени.
4. Создание новой системы ценностей и практического применения соответствующих ей поведенческих навыков.
5. Прослеживаются устойчивые тесные связи характеристик моделей ОП и человеческих потребностей. Очевидно, что опекунская модель (обеспечивающая удовлетворение потребностей работников в безопасности) в сравнении с авторитарной (должным образом удовлетворяющей только основные физиологические потребности людей) представляет некий качественный скачок в процессе эволюционного развития. Аналогично поддерживающая модель призвана удовлетворить другие потребности работников (потребности в принадлежности к группе и в уважении), которые не в состоянии насытить опекунская модель.
6. Модели ОП развиваются в сторону совершенствования человеческой личности и организации. **Комплексная модель – управление человеческим капиталом.**
7. Использование поддерживающей и коллегиальной моделей будет расширяться.

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕРЕЗ НАЦИОНАЛЬНЫЕ ГРАНИЦЫ: Передислокация сборочных производств в менее развитые страны позволяет компаниям удержать (укрепить) конкурентные позиции по издержкам, и в то же время данная практика поднимает некоторые поведенческие проблемы. Целесообразно ли использование моделей ОП, используемых в США, на зарубежных производствах или следует придерживаться более адекватной местным условиям модели?

Некоторые исследователи высказывают мнение, что новая модель ОП отрицает своих предшественниц, но анализ позволяет заключить, что *каждая модель строится на достижениях предыдущей*. В действительности предыдущая модель просто отходит на второй план, поскольку развитие работников достигло уровня, когда начинают доминировать новые потребности.

СИТУАЦИОННОЕ ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛЕЙ. Несмотря на то что в то или иное время обычно превалирует какая-то одна модель, возможности использования других сохраняются. Некоторые виды работ требуют рутинного, неквалифицированного, жестко запрограммированного труда, жестко контролируются менеджментом, а их выполнение гарантирует преимущественно материальное поощрение и чувство защищенности (условия авторитарной и опекунской модели). Интеллектуальные же, не поддающиеся регламентации виды труда требуют командной работы и самомотивированных сотрудников. Работники, занятые такого рода трудом, наиболее чутко откликаются на поддерживающий и коллегиальный подходы. Таким образом, **вряд ли что-то может помешать сосуществованию всех четырех моделей ОП**, но по мере развития общества передовые модели будут находить все более широкое применение.

ГИБКОСТЬ РУКОВОДСТВА. *Задача менеджмента состоит не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей, но они должны осознавать современные требования и проявлять гибкость, безжалостно, в случае изменения внешних условий и появления новых потребностей, отбрасывая устаревшие парадигмы и методы руководства.* Чтение специальной литературы, ее анализ, общение с коллегами и учеными, умение воспринимать контраргументы — прямые обязанности современных руководителей.

Итак, **организационное поведение** — это:

- 1) метод изучения;
- 2) мультидисциплина, т.к. использует принципы, модели, теории и методы других наук (психологии, социологии, антропологии, экономики, менеджмента и др.);
- 3) ориентация на личность внутри организационного поведения;
- 4) ориентация на результативность;
- 5) изучение влияния внешнего окружения на поведение организации;
- 6) использование строго научного метода исследований.

ВКЛАДЫ РАЗВИТЫХ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Поведенческая наука	Вклад	Уровень анализа
Общая психология	Научение; мотивация, восприятие, личность; обучение; влияние физической окружающей среды на человека в процессе труда; удовлетворенность трудом; принятие решений индивидом; стресс; оценка исполнения; измерение установок; профотбор; проектирование работы	Индивид
Клиническая психология	регулирование поведения; эмоциональное напряжение; неправильное поведение; человеческое развитие на протяжении всего цикла жизни	индивид
Социальная психология	групповая динамика; установки и их изменение; формирование впечатления; личность; лидерство; коммуникации; конфликт; групповые решения; межгрупповое поведение	группа
Социология	процессы социализации; власть; системы статуса; конфликт; межгрупповое поведение; влияние главных социальных учреждений типа семьи, сообщества, религии, структуры организации; организационные изменения и развитие; организационная культура	группа
Антропология	сравнительные организационные структуры; их функции в различных культурах; культурные влияния на организации; организационная культура; адаптация организации к окружающей среде	организация

Вклады других поведенческих наук в организационное поведение

- **Политические науки:** группы интересов; конфликт; власть, переговоры; коалиции, стратегическое планирование; контроль.
- **Экономика:** планирование человеческих ресурсов; изменения на рынке труда; анализ производительности; анализ соотношения стоимость/выгоды.

Модель анализа поведения человека в организационной среде

Уровни функционирования человека в структуре организации:

- *Отдельный исполнитель* или *работник*, непосредственно включенный в процесс выполнения трудовых задач на конкретном рабочем месте
- *Специалист*, входящий в состав *рабочей группы* или структурного подразделения организации
- *Служащий*, являющийся членом организационного сообщества или персонала организации (Леонова А.Б., 2013)

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЙ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ

Социально-демографические характеристики
Восприятие и атрибуция
Мотивация
Индивидуальное обучение
Способности
Личность и эмоции
Ценности и установки
Индивидуальное принятие решений

ГРУППОВОЙ УРОВЕНЬ

Природа групп
Групповое принятие решений
Коммуникация
Конфликт и переговоры
Командная работа
Власть и политика
Руководство и лидерство

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УРОВЕНЬ

Организационная структура
Организационная культура
Управление человеческими ресурсами
Организационные изменения, инновации и стресс
Организационное развитие

Результирующие (зависимые) переменные

Продуктивность
Прогулы
Увольнения
Нарушения трудовой дисциплины
Удовлетворенность работой
Сверхнормативное поведение в организации (Organizational citizenship behavior)

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИЯМ

В последние десятилетия наблюдаются попытки «наведения мостов» между социальной и организационной психологией. Современная организация является одной из важнейших сфер приложения социально-психологических знаний.

Организации рассматриваются как специфический вид социальных систем, который занимает своеобразное «промежуточное» положение между малыми и большими группами. Главная особенность организаций – высокая степень формализации целей и структуры, искусственная стабилизация способов поведения, доминирование организационных (а не индивидуальных) мотивов и ценностей. Ключевым элементом организации являются люди и их взаимоотношения друг с другом. Организация существует, когда люди взаимодействуют ради выполнения действий, необходимых для достижения общих целей.

Следовательно, перед организацией неизбежно встают не только организационные, управленческие, экономические, но и психологические проблемы, успешное решение которых помогает повысить эффективность деятельности организации.

С точки зрения социальной психологии сложные организации можно рассматривать как внутренне структурированные социальные системы, состоящие из различных групп, которые находятся в сложных сетях межгрупповых отношений (Hogg & Terry, 2000). В организации связаны воедино многие психологические феномены и процессы – процессы групповой динамики и лидерства, феномены индивидуальной конформности, межличностных отношений и межгрупповых взаимодействий, группового фаворитизма, способы социального познания и оценки ситуаций и т.д. Социально-психологическая регуляция реализуется не только в малых производственных группах, но и на уровне организации в целом (Липатов, 2002).

Как мы уже видели, в управленческой литературе принято выделять три уровня анализа проблемного поля организационного поведения:

- уровень индивида (проблемы социального восприятия, мотивации, научения, установок и т.д.);
- процессы и явления групповой динамики (команды, конфликты, лидерство и т.д.);
- уровень целостной организации (теория и строение организаций, организационная культура и развитие и т.д.). К этим аналитическим уровням в качестве самостоятельных можно отнести также уровни межличностных и межгрупповых отношений.

В литературе отмечается, что каждый уровень анализа связан динамическими отношениями с другими. Эти отношения имеют свои корни в системной динамике организаций, то есть между уровнями анализа организаций формируются сложные сети взаимоотношений (Coghlan, 2000).

Взаимосвязи социальной психологии и организационных наук

Организационные науки (организационная психология и организационное поведение) и социальная психология имеют общие корни и общие исследовательские интересы. Так, например, основатели социальной психологии Курт Левин и Якоб Морено изучали организационные проблемы. Социальная и организационная психологии разделяют интерес к восприятию людьми друг друга (важный аспект при отборе и оценке персонала), групповому принятию решений, переговорам, мотивации и постановке целей.

Однако многие годы социальная и организационная психология разрабатывали свои проблемы в относительной изоляции друг от друга. Да и сейчас это положение во многом сохраняется. Так, например, в разделах про групповую динамику в учебниках по социальной психологии очень мало ссылок на исследования трудовых команд в организациях. С другой стороны, в организационном поведении при изучении «организационного гражданского поведения» (organizational citizenship behavior) – формы добровольной (безвозмездной) кооперации на рабочем месте – склонны не замечать релевантные социально-психологические исследования кооперации. Таких проблем, которые независимо изучаются в социальной психологии и организационном поведении, можно найти достаточно много. Причина этого – разные адресаты публикаций работ по социальной психологии и организационному поведению: в первом случае, это ученые, а во втором - практики (которых интересуют соответственно теоретические или практические следствия исследований).

В организации связаны воедино многие психологические феномены и процессы:

- процессы групповой динамики и лидерства,
- феномены индивидуальной конформности,
- межличностных отношений и межгрупповых взаимодействий,
- группового фаворитизма,
- способы социального познания и оценки ситуаций и т.д.

Социально-психологическая регуляция реализуется не только в малых производственных группах, но и на уровне организации в целом.