



УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ БАКАЛАВРОВ

А. К. Семенов  
В. И. Набоков

---

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНИК



**Альберт Константинович Семенов  
Владимир Иннокентьевич Набоков**  
**Организационное поведение**  
Серия «Учебные  
издания для бакалавров»

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=43716771](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=43716771)*

*Организационное поведение:*

*ISBN 978-5-394-02482-5*

### **Аннотация**

В учебнике рассматриваются теоретические и методологические основы организационного поведения. Особое внимание уделяется личности и деятельности менеджеров, организующих весь комплекс работ по использованию человеческого потенциала. Содержание учебника соответствует требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования. Для студентов всех форм обучения, получающих высшее профессиональное образование по направлению подготовки «Менеджмент» (квалификация «бакалавр»). Учебник также может быть полезен для преподавателей, практических работников, а также всех, кто интересуется проблемами управления поведением людей в современной организации.

# Содержание

Введение	5
Глава 1	9
1.1. Теории поведения человека в организации	9
1.2. Понятие “организационное поведение”	22
Глава 2	29
2.1. Вхождение человека в организацию	29
2.2. Научение поведению человека в организации	37
Конец ознакомительного фрагмента.	43

**Альберт Константинович  
Семенов, Владимир  
Иннокентьевич Набоков  
Организационное  
поведение**

© Семенов А. К., Набоков В. И., 2015

© ООО «ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015

# Введение

Организационное поведение как отдельное научное направление возникло в начале 1960-х гг. в результате интеграции нескольких научных школ менеджмента, занимавшихся объяснением процессов, происходящих как на уровне каждого рабочего места, так и в организации в целом.

Основоположниками данного направления считались *В. Врум*, чья известная работа “Труд и мотивация” (1954) положила начало интеграции в целостный комплекс ряда разрозненных научных разработок, а также *Л. Портер* и *Э. Лоулер*, выпустившие совместный труд “Управленческие установки и их выполнение” (1968), в котором поведение персонала на рабочем месте впервые было описано как целостное явление.

Однако впервые термин “организационное поведение” использовал *Ф. Лютенс* в книге под аналогичным названием (1973). В ней ученый определил ключевую тематику научных исследований в данной области знаний как понимание, предвидение и управление человеческим поведением в рамках организаций.

Организационное поведение не заменяет собой менеджмент как науку. Оно сконцентрировано на изучении поведенческого аспекта менеджмента.

В современных условиях организационное поведение как

отдельная отрасль научных знаний все больше концентрирует внимание на аспектах управленческой деятельности, связанных: с организационной культурой, проектированием трудовых процессов, анализом удовлетворенности трудом со стороны персонала, использованием в менеджменте элементов групповой динамики. Это подчеркивает практическую направленность науки, призванной сделать трудовое поведение персонала организации понятным для руководителя и вооружить последнего реальными знаниями и навыками, позволяющими ему применять эффективные системы управления персоналом организации.

Современному менеджеру необходимо весьма много знать о трудовом поведении людей, уметь исследовать возможности улучшения межличностных отношений и управлять взаимоотношениями людей. Именно в этих областях знание закономерностей организационного поведения поможет значительно повысить эффективность функционирования организации.

Выбранный Россией сложнейший инновационный путь развития требует грамотного, квалифицированного руководства данными процессами на всех уровнях управления организацией и эффективного использования человеческого потенциала.

Это, в свою очередь, требует подготовки современных конкурентоспособных профессиональных управляющих – менеджеров, обладающих соответствующими знаниями и

навыками.

Основная цель изучения дисциплины “Организационное поведение” – овладение методами и приемами управления поведением личности и группы в организации. Материалы учебника дают теоретическую основу для выработки практических навыков руководства людьми в организациях.

Предметом изучения в данном курсе является деятельность руководителя организации в области управления человеческим потенциалом.

Задачи курса:

- дать представление будущим бакалаврам о современном состоянии и тенденциях развития организационного поведения;
- научить методам построения таких организационных систем, центром которых являются человек и его потребности;
- представить варианты поведения работников и группы в организации;
- дать навыки управления поведением индивида и группы с целью повышения эффективности деятельности организации.

Дисциплина “Организационное поведение”, опираясь на такие основные компоненты, как индивид, группа и организация, является основой для изучения целого комплекса управленческих дисциплин.

Знание организационного поведения позволит менедже-

ру:

- полнее раскрывать потенциал персонала организации и выбирать направления совершенствования ее деятельности;
- разрабатывать проекты организационных систем, центром которых является человек;
- определять стратегии профессионального вмешательства, позволяющие исключать консерватизм в организации труда персонала.

Учебник включает: введение, десять глав, в каждой из которых имеются контрольные вопросы; список литературы.

Авторы будут признательны за пожелания, замечания, комментарии по поводу учебника.

# Глава 1

## Теоретические основы организационного поведения

### 1.1. Теории поведения человека в организации

**Поведение** человека в организации складывается из двух составляющих, тесно взаимодействующих друг с другом: личностных качеств (врожденных и приобретенных на основе врожденных) и воздействия среды, в которой пребывает человек. Различные теории, описывающие поведение человека, придают ту или иную роль этим составляющим.

*Концепция научного менеджмента.* Ее основатель Ф. Тейлор признавал работников одним из факторов производства, а менеджеров – отдельной категорией работников для выполнения управленческих функций. Достижение максимальной производительности труда должно обеспечиваться за счет научной организации и нормирования труда, рационального режима труда и отдыха, учитывающего естественные ограничения в деятельности человека. Одна часть рабочих трудится добросовестно, ответственно, другая – без-

дельники. На поведение первых хорошо влияет материальное стимулирование, а к бездельникам необходимо применять методы жесткого контроля и при упорном нежелании работать их следует увольнять.

Ф. Тейлор настаивал на замене субъективизма и авторитарных методов при взаимоотношениях менеджеров и подчиненных на научные правила и утверждал, что это исключит конфликты между ними на производстве.

**Классическая, или административная, школа управления.** Основатель ее А. Файоль разработал принципы функции управления организацией. Он считал персонал объектом управления, основой влияния на поведение которого являются реализация в организации этих принципов управления и высокие личные и нравственные качества менеджера.

Примером может служить описанный представителями данной школы принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Значительный вклад в развитие школы внес немецкий социолог М. Вебер (1864–1920), разработавший *теорию бюрократического построения организации* и системы управления ею. Он искал ответ на вопрос, как сделать, чтобы организация работала как машина, и ответ видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации, прав и обязанностей каждого работника. Личность в его концеп-

ции отсутствовала. Правила и процедуры определяли все виды деятельности, карьеру работников, решения руководства. Предполагалась иерархическая система распределения власти, четкое разделение труда и специализация работников. М. Вебер считал, что если все будет четко расписано и выстроено, а желания людей исключены, то организация будет высокоэффективной. Жизнь показала ошибочность такого представления.

*Представители школы человеческих отношений* в управлении полагали, если руководство повышает заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности сотрудников работой должен возрастать, что неизбежно приведет к увеличению производительности труда. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, которые могут включать: более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками, предоставление им широких возможностей общения на работе.

Родоначальником школы человеческих отношений принято считать профессора Школы бизнеса Гарвардского университета Э. Мэйо (1880–1949). Он выявил решающее влияние на поведение работников, их отношение к труду таких факторов, как социальные отношения в коллективе, групповые процессы, гуманность отношения руководителей к подчиненным и работа в команде.

Хотя представители школы научного менеджмента и ад-

министративной (классической) школы признавали значение человеческого фактора, их дискуссии ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата труда, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность представителей этих школ полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Школа человеческих отношений стала противовесом научному управлению, так как акцент в ней переносился на людей, а не на заботу о производстве. Идея состояла в том, что простое проявление внимания к людям оказывает большое влияние на производительность их труда.

Э. Мэйо в отличие от Ф. Тейлора считал, что, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Менеджеры, по мнению Мэйо, должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

Развитию школы человеческих отношений в 40–60-е гг. XX в. способствовала разработка учеными-бихевиористами нескольких теорий мотивации. Одной из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу (1908–1970), который внес огромный вклад в развитие бихевиоризма в управлении. Его теория, нашедшая в дальнейшем широкое применение в менеджменте, известна как “пирамида потребностей”.

*Школа поведенческих наук*, или бихевиористская. Наиболее видные представители ее – Ф. Герцберг, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор. Данная школа значительно отошла от школы человеческих отношений. Согласно позиции ее авторов каждому работнику организации в большей степени должна оказываться помощь в осознании его собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к управлению организациями. Основной целью этой школы было повышение эффективности деятельности организации путем повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Главный постулат представителей школы – правильное применение науки о поведении должно способствовать повышению эффективности функционирования как отдельного работника, так и организации в целом. При этом большое значение имеет изучение различных поведенческих подходов и возможностей их применения на практике. Дело в том, что человек – это самый важный элемент в системе управления, и удачно подобранная команда единомышленников и партнеров является важнейшим условием успеха организации.

Из бихевиоризма – направления в психологии, изучающего экспериментальные поведенческие реакции психической организации человека на внешние стимулы, выросло организационное поведение как наука. Однако в конце XX в. оно постепенно отошло от исключительно бихевиористских

установок, фокусируя свое внимание на системных и коллективных эффектах в организации, феноменах корпоративной культуры.

К настоящему времени в теории организационного поведения рассматривают следующие основные подходы: когнитивный, бихевиористский, социального научения.

**Когнитивный** (англ. – познавательный) *подход* – направление в психологии, исходящее из признания первичности умственной деятельности человека.

Этот подход нашел наибольшее применение в разработке теории мотивации. Ожидание, атрибуция (признак, принадлежность), локус (направленность) контроля, целеполагание характеризуют целенаправленность организационного поведения. Этот подход использует связи между процессом познания и организационным поведением.

**Бихевиоризм** (англ. – поведение) – направление в американской психологии, в котором человеческое поведение понимается как физиологические реакции на стимулы. Эта теория определяет многие формы организационного поведения, позволяя анализировать возможности и границы его изменения, эффективность управления поведением сотрудников.

**Теория социального научения** сочетает и интегрирует бихевиористскую и когнитивную концепции. Она утверждает, что возможно научение на основе подражания, самоконтроля и учета такого параметра личности, как самоэффек-

тивность. Самоэффективность – это восприятие личностью того, насколько она способна справляться с проблемами по мере их возникновения, и ее стремление к реализации своих возможностей. Теория расширяет представление о факторах, определяющих организационное поведение, показывая, что люди могут учиться, выбирать определенное организационное поведение на примере других, мысленно моделируя ситуацию и последствия той или иной модели организационного поведения и усваивая наиболее позитивный для себя образ действий.

Бихевиористский и когнитивный подходы внесли важный вклад в понимание, предсказание и контроль человеческого поведения. Они показали, что поведение может быть проанализировано и управляемо. Теория социального научения объединила их и расширила теорию организационного поведения. Определенную роль сыграла *Я-концепция*, предложенная американским психологом К. Р. Роджерсом. Сущность ее состоит в осознании каждым человеком своей индивидуальности, неповторимости своего “Я”, того, каким индивид видит себя в прошлом, настоящем и будущем.

Я-концепция формируется в процессе взаимодействия личности с окружающей средой и является интегральным механизмом саморегуляции поведения. Стабильность “Я-образа” является предпосылкой последовательности и устойчивости поведения человека. Он стремится установить и постоянно поддерживать определенный набор свойств, ха-

рактизирующих, как он думает, его сущность. В соответствии с этим человек строит свои отношения с окружающими, делает самооценку и дает оценку другим людям.

В человеческом сознании заложены психологические механизмы защиты своего образа, которые необходимы для поддержания психологического равновесия и психологического “комфорта” личности. Однако эти же механизмы могут затруднять восприятие критических замечаний, которые нарушают созданный человеком внутренний образ, блокировать объективную информацию, которая не соответствует его представлениям, в то же время безоговорочно принимать ошибочные и даже ложные данные, если они соответствуют сложившемуся “Я-образу”.

Первые отечественные работы, посвященные исследованию организационного поведения, появились в конце 1980-х гг. в рамках изучения социологии труда (А.А. Дикарева, М.И. Мирская, 1989, Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Шербина, 1993). Особое внимание обращалось на стабилизацию трудовых отношений в коллективе, изменение профессиональной структуры организации и социальные аспекты развития личности. В 1990-х гг. организационное поведение становится предметом изучения экономической психологии, исследующей закономерности формирования и проявления индивидуальных особенностей личности в процессе трудовой деятельности. Кроме того, организационное поведение как объект управления в динамично изменяющейся

среде рассматривается в связи с еще одной молодой сферой научного познания и управленческой практики – концепцией *управления человеческими ресурсами*. Данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить конкурентоспособность, создать дополнительную ценность и наладить эффективный процесс управления, используя самый ценный актив организации – людей, которые вносят вклад в достижение организационных целей. В ней люди рассматриваются либо как *человеческий капитал*, в который необходимо вкладывать не меньшие средства, чем в новые технологии;

либо как *ценный актив*, создающий конкурентное преимущество за счет своей приверженности работе, адаптивности, высокого качества труда, навыков, умений, компетентности.

Согласно *системному подходу*, сущность которого излагается в трудах П. Друкера, Дж. Пола Гетти и др., организации, трудовые коллективы – сложные системы, обладающие многочисленными системными свойствами: целостностью, структурностью, взаимозависимостью системы и среды, автономностью, адаптивностью, иерархичностью, уникальностью, динамичностью, инертностью. Поведение систем слабо прогнозируется, и любой прогноз имеет вероятностный характер. Методы влияния на них выбираются на основе понимания системной сущности данных объектов, их общих и специфических свойств.

При этом менеджеры должны рассматривать организацию, трудовой коллектив как совокупность взаимосвязанных элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

**Ситуационный подход** требует в дополнение к системному восприятию трудового коллектива учета управленческой ситуации, т. е. набора обстоятельств, и учета влияния ситуационных факторов на поведение людей в организации. Данный подход к управлению провозгласил, что в результате неопределенности, существующей в организации и ее окружении, множественности возможных решений управленческих задач, порождаемой разнообразием ситуаций, нет и не может быть единого универсального подхода к управлению вообще. Для прогнозирования поведения людей необходимо учитывать ситуацию и ее восприятие системой, т. е. коллективом, организацией.

**Количественный подход** в управлении организацией, трудовым коллективом направлен на “математизацию” происходящих в них процессов, на создание экономико-математических моделей их функционирования. Прогнозирование их деятельности должно базироваться на теории вероятности, экономико-математических и статистических подходах, теории исследования операций и т. п.

**Процессный подход** трактует управление как непрерывный процесс выполнения взаимосвязанных функций: ана-

лиза ситуации, текущего состояния организации и коллектива, планирования, организации их деятельности, стимулирования, руководства, координации, контроля, исследований, коммуникаций, оценки, принятия решений, подбора персонала, ведения переговоров, представительства и т. п. Используемые при этом методы влияния на поведение людей в любой современной организации разнообразны – административные, экономические, социально-психологические.

**Теория человеческого капитала** А. Смита, Дж. Минсера определяет людей в организации как носителей особого рода человеческого капитала, требующего развития. Управлять таким капиталом – значит накапливать его, рационально использовать, развивать. Методы влияния на поведение людей – обучение, экономические воздействия.

**Теория “Х” и теория “У”** Д. Мак-Грегора описывает две модели работников. Менеджеры воспринимают подчиненных либо в соответствии с теорией “Х”, либо в соответствии с теорией “У”.

Согласно теории “Х” среднему человеку свойственно с неприязнью относиться к работе и избегать ее, насколько это возможно. В связи с этим большинство сотрудников нужно принуждать к труду, контролировать их действия, приказывать им или угрожать наказанием.

Согласно теории “У” затрата людьми физической и психической энергии в процессе работы – столь же естественное для человека явление, как игра или отдых. Человек стремится

ся самостоятельно определять направления своей деятельности, осуществлять самоконтроль, чтобы достичь организационных целей, с которыми он согласен. В связи с этим задача менеджеров – создавать благоприятные условия для раскрытия и развития трудового потенциала работников.

В 1981 г. американский профессор У. Оучи, как бы дополняя идеи Д. Мак-Грегора, выдвинул *теорию “Z”*. Изучив японский опыт управления, он пришел к выводу, что может быть предложен эффективный тип управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции является положение о том, что человек – это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех ее функционирования. Оучи сформулировал основные положения теории “Z” и правила управления людьми:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решений;
- индивидуальная ответственность;
- постепенная оценка и продвижение кадров;
- скрытый неформальный контроль;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках;
- идентификация работниками себя с организацией.

Обзор теорий поведения показывает, что творческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые идеи о принципах поведения человека в организации. Исследова-

ния позволили использовать приемы управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности человека результатами труда и его производительности. Приложение знаний о человеческом поведении к управлению и формированию организации позволяет также создать возможности для полной востребованности каждого работника в соответствии с его потенциалом. Очевидно, что эволюция теории поведения будет идти в направлении все большего признания определяющей роли человека и его социальных, психологических и других особенностей в деятельности организации.

## 1.2. Понятие “организационное поведение”

Для современных систем управления характерным является положение о том, что ядром любой организации являются в первую очередь люди, в силу чего исходной точкой в изучении организации должен быть человек. Поэтому наибольшее внимание должно быть уделено рассмотрению вопросов, касающихся поведения человека в организации.

Большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях, поэтому сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению они включаются в жизнь организации, живут по ее законам, взаимодействуют с другими участниками, отдавая что-то организации и получая от нее что-то взамен. В связи с этим возникло понятие “организационное поведение”.

**Организационное поведение** – это: 1. Комплексная прикладная наука о психологических, социальных, организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной мере определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации (людей, групп, коллективов) друг с другом и с внешней средой. 2. Учебная дисциплина.

Организационное поведение отражает способы реагирования субъектов и самой организации как субъекта деятельности на происходящие внутренние и внешние измене-

ния. Испытывая постоянное воздействие факторов внешней и внутренней среды, организация стремится совершенствовать механизмы, обеспечивающие ее устойчивое, равновесное состояние и развитие.

Эффективное для организации организационное поведение проявляется в том, что люди надежно и добросовестно исполняют свои обязанности; готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей; прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

На эффективность организационного поведения влияют следующие основные факторы:

- ***внутренние (организационные)***: размер группы, состав и число ролей, статус группы, внутренняя коммуникация, цели деятельности, сплоченность и лидерство в группе;
- ***факторы внешней среды***: естественное расположение, роль группы в организации, коммуникации с более крупной организацией.

Поведение людей в организации определяется их собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования их деятельности – особенностями группы, в которую они включены, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых они работают. Соответственно, возможности успешно включить людей в организационное окружение, научить их поведению зави-

сят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и личностей.

Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологическое состояние организма, особенно-сти высшей нервной деятельности, память, эмоции, чувства, восприятие), а также социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т. п.).

Любая личность характеризуется:

- общими качествами;
- специфическими свойствами;
- подготовленностью к определенному виду деятельности;
- определенным складом характера;
- направленностью (ориентированностью социальной активности);
- биологически обусловленными особенностями;
- психологическими особенностями: диапазоном деятельности, стилем работы и динамикой психики;
- психическим состоянием.

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими.

В качестве основополагающих начал поведения человека в организации выделяют три компонента:

- мотивацию;
- восприятие;
- критериальную основу.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и его формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу.

*Мотивация* – ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

*Восприятие* – процесс приема и интерпретации представлений об окружающем мире. В результате восприятия могут возникать различного рода субъективные реакции на воспринимаемый объект: принятие, отторжение, “поведение страуса”. На восприятие оказывают влияние обстоятельства как объективного, так и субъективного характера:

- ситуация, в которой поступает информация или происходит знакомство;
- глубина видения реальной ситуации;
- личностные и социальные характеристики воспринимаемого объекта;
- стереотипы и предрассудки, присущие человеку.

На восприятие влияет также его избирательность (воспринимается не вся информация о человеке), глобальность (объект воспринимается как единое целое), недостаточная структурированность (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее воспринимается как единое, выделяются и объединяются сходные объекты, все соотносится со старым опытом).

К *критериальной основе* поведения человека в организа-

ции относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений по поводу его поведения. Эта основа складывается из следующих элементов:

- расположение к людям, событиям, процессам;
- совокупность ценностей, разделяемых данным человеком;
- верования, которых придерживается человек;
- принципы, которым человек следует в своем поведении.

Необходимость изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнений. Однако следует помнить, что поведение человека в организации зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Так, на поведение работников организации влияют внешние факторы, прежде всего:

- круг общения, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, определяемым должностными обязанностями;
- роль, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии;
- статус – оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное или ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида.

## Контрольные вопросы

1. Каково эволюционное развитие теорий, изучавших аспекты организационного поведения?
2. Какова роль школы научного управления в развитии теории и практики организационного поведения?
3. В чем состоит сущность поведенческого подхода к управлению людьми?
4. Каковы отличительные характеристики школы человеческих отношений?
5. Что такое иерархическая теория потребностей А. Маслоу?
6. Что послужило толчком для развития школы поведенческих наук?
7. Представители какой научной школы в качестве основного объекта исследования рассматривали эффективное использование человеческих ресурсов?
8. В чем состоит сущность “Я-концепции”?
9. В чем состоит сущность системного подхода к управлению организационным поведением?
10. В чем заключаются особенности процессного подхода к управлению организационным поведением?
11. Представители какой научной школы ратовали за повышение заботы руководителей о подчиненных?
12. Какова семантика понятия “организационное поведение”?

ние”?

13. В решении каких задач помогает менеджеру знание основ организационного поведения?

14. Что должен знать и уметь менеджер в сфере организационного поведения?

15. Чем характеризуется личность человека?

16. Каковы основополагающие начала поведения человека в организации?

17. Что включает критериальная база человека?

18. Какие внешние факторы влияют на поведение работников в организации?

# Глава 2

## Человек и организация

### 2.1. Вхождение человека в организацию

Очевидно, каждому человеку не один раз приходится переживать процесс *вхождения в организацию*. Находиться в организации и входить в нее – далеко не одно и то же. Вхождение человека в организацию сопряжено с решением ряда проблем. Во-первых, это адаптация к новому окружению, которая не всегда проходит успешно и успех которой зависит от правильного взаимодействия человека и организационного окружения. Во-вторых, это изменение поведения человека, без чего во многих случаях невозможно войти в организацию. В-третьих, это изменения в организации.

Одним из основных условий успешного вхождения в организацию для нового члена является изучение ее системы ценностей, ключевых норм и правил, без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. Установление таких норм и ценностей является задачей менеджеров и кадровой службы. Пришедший в организацию человек должен осознать необходимость обу-

чения и рассматривать его как часть “цены” за вхождение в организацию. Он должен понимать, что это поможет ему сократить “плату” за конфликты, которые могут возникать между ним и окружением.

Наиболее важные стороны организации, которые должен изучить входящий в нее человек, это:

- миссия и цели данной организации;
- допустимые средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж, который обрела организация;
- правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации;
- функции, которые он должен выполнять;
- стандарты поведения в организации.

Поступая в организацию, человек должен уяснить: каким нормам должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, по каким вопросам следует обращаться к руководству, в каком виде ходить на работу, как распоряжаться рабочим временем и временем, выделенным на отдых.

При этом возможны два принципиально различных процесса. Первый – это процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой, схожей по ценностям и нормам поведения. При этом новому члену следует сконцентрироваться на фактах проявления знакомых ему

правил поведения и общения с целью адаптации своего поведения к новым условиям.

Второй процесс имеет место, когда человек пришел из среды с отличными нормами поведения. При этом встает задача познания себя как носителя другой системы ценностей и отхода от них. Лишь после этого может начаться усвоение новых норм, которым человек должен следовать. Этот процесс сложнее, так как требует не только изучения того, что делается в организации, но и изучения своего поведения с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации.

Выбирая человека для работы, для исполнения им какой-либо роли, организация исходит из того, что он ей нужен. В связи с этим удержание человека и его адаптация к организации – важная задача, за решение которой ответственны менеджеры. Успех вхождения человека в организацию зависит от того, насколько человек мотивирован на это вхождение, и от того, насколько организация в состоянии его удержать. Так, если человек весьма мотивирован на работу в организации, то он будет стараться преодолеть трудности и добиваться того, чтобы адаптироваться к организационному окружению.

Если же мотивация вхождения недостаточная, то он может прекратить процесс обучения и адаптации к организационному окружению, уйдя из организации, или остаться до разрастания конфликта между ним и организационным

окружением. Однако если человек даже не имеет достаточно сильной мотивации на вхождение, организация может попытаться удержать его и добиться адаптации к новым условиям. Очень часто именно начальный период адаптации для многих оказывается самым трудным. Оставаясь какое-то время в организации, даже вопреки желанию, при соответствующем общении человек постепенно адаптируется к ней.

Для того чтобы удержать человека в организации, можно применять различные методы. Это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, обещания продвижения по службе или предоставления интересных мест работы, возможностей обучения и развития за счет организации, жилья на льготных условиях и т. д.

На этапе вхождения человека в организацию она должна решать одновременно три основные задачи:

- заинтересовывать человека в работе в организации;
- разрушать его старые поведенческие нормы и привычки;
- обучать его новым нормам поведения, общения и взаимодействия в коллективе.

Все эти процессы идут в тесной взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных приемов и методов.

Следует учитывать при этом, что при вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты может дать недозагруженность на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий, а также постановка очень сложных задач и большая загрузка на работе. Желательно, чтобы на началь-

ном этапе вхождения человека в организацию он не сталкивался с такими случаями.

Благоприятной является постановка таких задач, которые могут быть решены новым работником самостоятельно и несут элемент вызова и необычности. Кроме того, для решения данных задач должны требоваться действия и поведение, противоречащие тому, как человек действовал ранее. В этом случае у нового работника возникает повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения необычного для него результата и сомнение по поводу правильности предыдущих опыта и знаний.

Следует иметь в виду, что быстрой адаптации к новому организационному окружению способствует создание групп из начинающих членов организации с включением в них работников, имеющих значительный опыт работы в данной организации. Этот прием позволяет новичкам не только быстрее и лучше узнать и понять организационное окружение, но и установить тесный контакт с ним. Ошибочные выводы и взгляды новичков могут быть успешно предотвращены, если с ними постоянно работает опытный член организации, который выступает как бы мостом перехода “промежуточной” культуры группы новичков в культуру организации.

Средствами, способствующими удержанию нового члена в организации и адаптации его к организационному окружению, являются беседы с руководством, даваемые разъяснения и рекомендации. Это придает новичку уверенность, сни-

жает ощущение потерянности и ненужности, повышает его чувство причастности к делам данной организации.

Благоприятный процесс вхождения человека в организацию приводит к тому, что у него появляются чувство ответственности за дела и внутренние обязательства по отношению к организации. Важным условием воспитания нового сотрудника является вложение средств и времени в него на начальном этапе. В этом случае у него возникает ощущение, что организация вкладывает в него много и он должен ей платить тем же самым.

Следует также учитывать, что воспитанию у нового члена организации чувства ответственности перед организацией способствует осуществление им действий, которые могут быть объяснены только в системе ценностей данной организации. Совершив эти действия, сотруднику ничего не остается, как далее поступать соответствующим образом.

Чувство ответственности перед организацией развивается у новых членов, если они привлекаются к обсуждениям проектов развития организации. Это способствует выработке чувства ответственности за реализацию этих решений и функционирование организации.

Заключительной стадией процесса включения человека в организацию является его *переход* в полноправные члены организации. С точки зрения организации, этот переход может осуществляться тогда, когда новый работник реально освоил ее нормы и ценности. Для человека этот процесс состо-

ит в том, что организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это. Независимо от степени публичности и формы процесса переход должен быть проведен таким образом, чтобы сотруднику было ясно, что он окончательно принят организацией. Причем, включение человека в организацию, его адаптация к организационному окружению во многом зависят от того, насколько человек усвоил и принял нормы и ценности организации.

Нормы и ценности организации можно подразделить на две группы: необходимые для принятия членами организации и необязательные. В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, могут быть выделены четыре типа адаптации:

- 1) *отрицание* (не принимаются никакие нормы и ценности);
- 2) *конформизм* (принимаются все нормы и ценности);
- 3) *мимикрия* (основные нормы и ценности не приняты, но приняты необязательные, маскирующие игнорирование основных);
- 4) *адаптивный индивидуализм* (приняты лишь обязательные нормы и ценности).

Первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организации, приводят к конфликту и разрыву связей. Второй и четвертый – позволяют человеку включиться в организацию, хотя и приводят к разным результатам.

В бюрократических организациях, где не требуются изобретательность, самостоятельность и оригинальность поведения, может быть лучше и быстрее принят человек, воспринимающий все ее нормы и принципы. В предпринимательских и творческих организациях лучшим является адаптивный индивидуализм.

## 2.2. Научение поведению человека в организации

Организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Первый подход к решению проблемы – это подбор людей с такими качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение. Однако он имеет ограниченное применение, так как не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками. Кроме того, нет гарантии, что они будут вести себя именно так, как ожидает организация. Следует также учитывать, что требования к поведению работников могут меняться.

Второй подход, не исключаяющий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном направлении. Подход базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять его.

В связи с этим *научение поведению* можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия. Оно, во-первых, может идти как на собственном опыте, так и на опыте других. Во-вторых, научение поведению может касаться не только собственно реального поведения, но и потенциального поведения, т. е. такого, которое может быть осуществ-

лено человеком. В-третьих, оно всегда выражается в изменении человека. Даже если непосредственное поведение его не изменилось, человек уже становится другим, так как изменяется его поведенческий потенциал.

Принято выделять три типа научения поведению. *Первый* связан с рефлекторным поведением человека. Например, если начальник приходит к подчиненным тогда, когда чем-то недоволен и раздражен, то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных и желание скрыться от него.

*Второй* тип основывается на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, корректирует и меняет свое поведение. Так, если человек видит, что определенное поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять его. Если последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет понижено.

*Третий* тип научения поведению – это обучение на основе наблюдения поведения, обычно чужого. Человек, наблюдая за окружающими, автоматически подстраивается к их поведению. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т. п. Иногда проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения с целью перенять для себя что-то полезное.

Все три типа научения поведению должны учитываться руководством организации при формировании поведения

людей. Наиболее важную роль при этом играет второй тип научения.

Человек, придя в организацию и осуществляя свою деятельность:

- изучает свою функциональную роль: что он должен делать для лучшего выполнения работы, как осуществлять работу более эффективно, как и с кем коммуницировать в процессе работы. При этом он учится расставлять акценты в выполняемой им работе с точки зрения того, что считается в организации более важным, а что – менее, за что вознаграждают, что входит в оценку качества работы;

- учится выполнять формально-процедурные действия (заполнение форм; оформление заявок; назначение и проведение встреч; передача, получение и осуществление ответа на полученную информацию; приход и уход с работы; ношение одежды определенного типа и т. п.);

- учится правильно понимать и занимать свое место в организации. Узнает существующие в организации нормы, ценности и сложившиеся на их базе неформальные группы и отношения; учится правильно вести себя с коллегами и руководством; определяет для себя, с кем иметь тесные отношения и от кого держаться подальше, кому доверять, на кого полагаться и кого опасаться;

- учится решать свои задачи в организации, добиваться целей.

Можно привести несколько элементов, определяющих

поведение человека в организации.

Следует заметить, что работа человека связана и инициируется наличием у него определенных *побуждающих начал*. Они заставляют его что-то делать, предпринимать какие-то усилия, т. е. осуществлять действия. *Стимулы* как носители внешних воздействий на человека направляют его в определенное русло, придают данной деятельности ориентацию и границы. *Поведенческая реакция* человека проявляется в том, что он выбирает, что и как ему делать, и осуществляет конкретные действия, приводящие к конкретному результату. Его реакция сильно связана со стимулами, однако имеет индивидуальный характер. Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного расположения. В зависимости от наступивших для человека последствий его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо происходит отказ от нее. Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как через это происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в направлении, желательном для организации.

При этом процесс научения включает несколько этапов. Столкнувшись с необходимостью что-то делать, человек, в соответствии со сложившимся представлением о том, как это надо делать, и базирующемся на достигнутом уровне на-

учения поведению, осуществляет определенные действия. Они приводят к результатам, которые порождают определенные последствия для него. В зависимости от того, как он воспринимает и оценивает последствия своих действий, человек делает выводы относительно своего поведения. Это приводит к дальнейшему научению поведению и возможной его корректировке.

Итак, изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению. Само научение поведению является функцией последствий для человека, наступивших в результате произведенных им действий, функцией последствий осуществленного им поведения. Существование данной зависимости делает возможным для организации корректировать и формировать поведение ее членов. Руководство и организационное окружение могут определять и целенаправленно формировать для членов своей организации последствия их поведения, активно включаясь в процесс научения поведению на стадии получения человеком определенных последствий его деятельности.

Последствия действий человека зависят от того, как он вел себя, что делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действия человека, осуществляет *компенсацию* за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в широком смысле как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то доби-

вается или чего-то не достигает в результате осуществленных им действий. Компенсация может производиться в различных видах – от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения. Она имеет большое значение для научения поведению, так как оказывает значительное влияние на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или наступает отказ от него. В том случае, если отсутствует компенсация, дающая человеку представление о последствиях его действий, фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. По этой причине компенсация в управлении людьми выполняет не только роль вознаграждения за труд или средства удовлетворения потребностей работников, но и средства модификации его поведения.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.