

Серия «Высшее образование»

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНИК

Под редакцией проф. Л. Д. Столяренко

*Рекомендовано Научно-методическим советом
Международного научного общественного объединения «МАИТ»
для использования в качестве учебника
для студентов образовательных учреждений
высшего образования, обучающихся по укрупненной группе
специальностей 38.00.00 «Экономика и управление»
(рецензия № РЭЗ 23-10 от «15» сентября 2023 г.)*

Ростов-на-Дону
«Феникс»
2024

УДК 316.6(075.8)
ББК 88.5я73
КТК 0144
О-64

Рецензент:

В. А. Ганэ, гл. науч. сотр. НПООО «ОКБ ТСП», д.т.н., профессор,
академик МАИТ

Авторский коллектив:

Абрамов М. А, Самыгин С. И, Столяренко Л. Д, Семенихина М. А,
Моргачев О. Л, Скворцов Д. В., Гришай В. Н.

О-64 Организационное поведение: учебник / М. А. Абрамов [и др.] ;
отв. ред. Л. Д. Столяренко. — Ростов н/Д : Феникс, 2024. —
331 с. — (Высшее образование).

ISBN 978-5-222-40601-4

В учебнике кратко рассматривается история возникновения дисциплины «Организационное поведение», парадигмы и модели организационного поведения, факторы, влияющие на индивидуальное и групповое организационное поведение, теории мотивации сотрудников, влияние организационной культуры на организационное поведение работников в зависимости от этапов развития организации, типа лидерства и стиля руководства, коммуникативного стиля руководителя.

Предназначен для студентов среднего профессионально-го и высшего образования, а также для тех, кто интересуется проблемами управления организационным поведением сотрудников.

УДК 316.6(075.8)
ББК 88.5я73

ISBN 978-5-222-40601-4

© Коллектив авторов, 2023
© Оформление: ООО «Феникс», 2023

Оглавление

Глава 1. Основы организационного поведения	6
1.1. Объект, предмет организационного поведения как науки	6
1.2. Методы исследования организационного поведения	13
1.3. История становления организационного поведения как научной дисциплины.	14
1.3.1. Современные теоретические подходы	15
1.3.2. Сравнение механической и органической моделей управления. Специфика моделей управления в XXI веке	20
1.4. Понятие организации	24
1.4.1. Виды, признаки и функции организации	25
1.4.2. Структура организации.	30
1.4.3. Эффективность деятельности организации	38
1.5. Модели организационного поведения.	42
1.5.1. Факторы, влияющие на организационное поведение. Сегменты, альтернативные модели и мотивационные предпочтения организационного поведения	42
1.5.2. Парадигмы организационного поведения — теории X, Y, Z. Модели организационного поведения (Р. Лайкерт, Дж. Ньюстром и К. Дэвис)	59
1.5.3. Индивидуальное организационное поведение	70
Контрольные вопросы	98
Глава 2. Управление мотивацией работников и организационной культурой на разных стадиях развития организации.	100
2.1. Мотивация и результативность организационного поведения	100

2.2. Теории мотивации	103
2.2.1. Содержательные теории мотивации. Теории Маслоу, Герцберга, Альдерфера, Макклелланда и Аткинсона, Аптера.	104
2.2.2. Процессуальные и комплексная теории мотивации.	113
2.2.3. Мотивационные модели организационного поведения. Психологические теории мотивации. . .	115
2.2.4. Управление трудовой мотивацией	121
2.2.5. Современные теории мотивации. Концепции мотиваторов Ш. Ричи, П. Мартина. Концепция трудовой мотивации В. И. Герчикова и др.	123
2.3. Организационная культура как мотиватор эффективного организационного поведения.	138
2.3.1. Функции организационной культуры. Исторические типы организационной культуры. . .	138
2.3.2. Модели организационной культуры. Модель Э. Шейна, модель В. Сате, модель Оучи, Г. Хофстеде, модель Т. Питерса и Р. Уотермана, модель К. Камерона и Р. Куинна, модель Г. Лэйна и Дж. Дистефано	150
2.4. Жизненный цикл организации: влияние на изменение организационного поведения	165
2.4.1. Специфика стадий жизненного цикла организации	165
2.4.2. Модели развития организации. Модель Л. Грейнера, модель И. Адизеса, модель Е. Емельянова и С. Поварницыной	170
2.4.3. Организационное развитие. Сопrotивление организационным изменениям . . .	194
Контрольные вопросы.	204
Глава 3. Социальные группы в организации и управление групповым организационным поведением.	205
3.1. Поведение в группе	205
3.1.1. Классификация групп. Этапы формирования группы (подход Б. Такмана и М. Дженсен).	205

3.2. Групповое организационное поведение: факторы, модели группового поведения, эффективность, негативные последствия	218
3.3. Лидерство: влияние на организационное поведение	238
3.3.1. Теории лидерства	241
3.3.2. Типология лидеров	266
3.4. Функции и роли руководства	272
3.4.1. Стили управления. Ситуационные теории управления. Ситуационный подход П. Херси и К. Бланшара. «Управленческая решетка» (Р. Блейк и Дж. Моутон). Ситуационная теория Врума—Йеттона—Яго. Модель ситуационного руководства Стинсона—Джонсона. Вероятностная модель эффективности руководства (Ф. Фидлер)	281
3.5. Коммуникации в организации: влияние на организационное поведение	296
Контрольные вопросы	319
Литература	321

Глава 1.

Основы организационного поведения

1.1. Объект, предмет организационного поведения как науки

Организационное поведение является новой отраслью знаний, многопрофильной и противоречивой, получившей развитие в США с 1950-х гг. Появление дисциплины «Организационное поведение» в прошлом столетии выступило как новый подход в обучении руководителей. **Организационное поведение** — это область знаний о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы. «Термин “организационное поведение” (ОП) обозначает поведение людей и групп в организации и самой организации — во внешней среде. Как наука организационное поведение включает две составляющие:

- ✓ поведение организаций, которое проявляется по отношению к людям и группам внутри организации и к субъектам внешней среды;
- ✓ поведение людей в этих организациях, проявляющееся по отношению друг к другу и к организации в целом»¹.

Уровни анализа в организационном поведении: **организация, группа, личность**. В настоящее время организационное поведение превратилось в область научных знаний, связанную с практикой эффективного управления современными организациями.

¹ Дорофеева Л.И. Организационное поведение. — М.: Директ-Медиа, 2015.

«Сущность организационного поведения (ОП) как науки заключается в систематическом, научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды»¹.

В зарубежной и отечественной литературе существует несколько основных определений понятия «организационное поведение» (*organization behavior*):

- Поведенческий подход к управлению [Лютенс, 1999].
- Изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний [Ньюстром, Дэвис, 2000].

- Область исследований, при которых используют теорию, методы и принципы различных дисциплин с целью изучения индивидуальных представлений, ценностей, познавательных способностей и действий при работе в группах или в рамках целой организации; анализ воздействия внешней среды на организацию и ее людские ресурсы, миссии, цели и стратегии [Гибсон, Иванцевич, Доннелли, 2000].

- Комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации — людей, групп, коллектива в целом, а также организаций в изменяющейся внешней среде [Спивак, 2007].

В США в 1973 г. появился первый учебник по ОП, автором которого был Фрэд Лютенс. Он «определяет ОП как науку **об описании, объяснении, предсказании и управлении человеческим поведением в организации**»².

Основными элементами ОП выступают индивид и группа, закономерности их поведения в конкурентной среде для обеспечения эффективной деятельности организации. Ор-

¹ Бас В. Н. Анализ подходов к определению понятия «организационное поведение» // Научный вестник Московского государственного технического университета гражданской авиации. — 2009. — № 146. — С. 81–86.

² Власова Т. И., Бражникова Г. Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие. — М.: Изд-во МГОУ, 2012. — 248 с.

ганизационное поведение изучает поведение человека, его установки, ожидания, выполнение работы в организационной обстановке.

Люди становятся важнейшим ресурсом организации. Организационное поведение как научная дисциплина признает *приоритет личности, ее знаний, компетенций для эффективной работы организации*. Осознание того, что люди — главный ресурс организации, приводит к гуманистической ориентации ОП, его социальной направленности. Поведение организации становится все более социально ответственным по отношению к работникам, потребителям, поставщикам, инвесторам, природной среде, обществу в целом. ОП ориентируется на личность внутри группы, ее чувства, ощущения, восприимчивость к новому, способы адаптации к окружающей среде, поведение¹.

Объектом организационного поведения как науки выступают организации и работники, взаимодействующие в рабочих группах.

Предметом организационного поведения как науки выступает изучение основных закономерностей и движущих сил в действиях сотрудников в условиях совместного труда, **разработка результативных методов управления поведением людей в организации** в условиях конкурентной среды функционирования. ОП изучает **поведение, отношение** к работе и показатели работы людей в организации, возникшие управленческие отношения. **Организационное поведение** работников психологически проявляется как их **отношение** к фирме, где они работают.

Предметом ОП являются отношения в системе управления на всех уровнях. Выделяют следующие виды отношений: *кооперации; власти и управления; собственности; неформальные*. **Предметом** исследования в организационном поведении являются закономерности (социальные, психологические, социально-психологические) поведения субъектов хозяй-

¹ Организационное поведение в таблицах и схемах / под науч. ред. Г. Р. Латфуллина и О. Н. Громовой. — М., 2015.

ствования организации в среде, связанной с производством, обменом, потреблением, управлением и владением¹.

*Организационное поведение как наука изучает и формирует эффективное поведение индивидов, групп, организации в целом для достижения организацией поставленных целей, повышения эффективности ее деятельности и выживания в долгосрочной перспективе в постоянно меняющемся окружении*². Индивидуальная деятельность людей, работающих в организации, составляет основу деятельности организации в целом. Именно поэтому понимание поведения личности весьма важно для эффективного управления организацией.

«Цель изучения ОП заключается в объяснении поведения работников и в выработке рекомендаций по повышению эффективности деятельности как работников, так и организации в целом»³.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности — особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает. Соответственно, возможности успешного включения человека в организационное окружение, научения поведению зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристик его личности, которые воздействуют на целеполагание, информационную подготовку и принятие решения, на реализацию решения, на специфику индивидуальной деятельности, влияющей на отношения, взаимодействие с коллегами, на стремление к лидерству, власти или подчинению, к развитию карьеры, к нововведениям либо конфликтному поведению. Эти аспекты организационного по-

¹ Згонник Л.В. Организационное поведение: учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019.

² Организационное поведение в таблицах и схемах / под науч. ред. Г.Р. Латфуллина и О.Н. Громовой. — М., 2015.

³ Дорофеева Л.И. Организационное поведение. — М.: Директ-Медиа, 2015.



Рис. 1.1. Основные проблемы организационного поведения

ведения и являются основными проблемами, которые изучает наука «Организационное поведение» (рис. 1.1).

Целями ОП как науки являются:

- ✓ изучение и систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих в процессе труда;
- ✓ объяснение причин поступков людей в определенных условиях;
- ✓ осознание этих причин, особенностей и форм поведения сотрудников большинством менеджеров;
- ✓ предсказание (прогнозирование) поведения работника и/или группы в будущем;
- ✓ разработка и внедрение в практику менеджмента подходов и методов воздействия на поведение, основанных на научном понимании этой проблемы¹.

¹ Шапуров С. А. Организационное поведение: учеб. пособие. — М.: Кнорус, 2012.

«Конечная цель изучения ОП — овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование»¹.

По мнению Дж. М. Джорджа и Г. Р. Джоунса, организационное поведение как наука представляет собой набор инструментов, позволяющих:

- ✓ сотрудникам — понимать, анализировать и описывать поведение людей в организации;
- ✓ менеджерам — улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные люди, группы и организации в целом могли добиться своих целей.

Задачей менеджеров является организация эффективной деятельности отдельных индивидов, групп для достижения общей цели организации. В контексте ОП эффективность определяется не только экономическими показателями, но и показателями качества, удовлетворенности, гибкости, конкурентоспособности и развития.

Поведение индивидов существенно определяется целью и задачами, которые ставит перед собой организация, теми ограничениями, которые она накладывает на личность. Формирование организационного поведения происходит через включение в систему формальных и неформальных отношений в организации. Ролевое и статусное поведение работников выступает как результат взаимовлияния организационного поведения и организационной культуры.

Формирование эффективного организационного поведения важно для создания, поддержания и развития организационной репутации предприятия и личной репутации сотрудников. Формирование репутации фирмы выступает как элемент стратегии организации. Формирование репутации личности проявляется как элемент жизненной стратегии. Конечный критерий эффективности личности — самореализация.

¹ Дорощева Л.И. Организационное поведение. — М.: Директ-Медиа, 2015.

ОП представляет собой мультидисциплину (кросс-дисциплину), поскольку использует принципы, методы, заимствованные из других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом. В свою очередь, ОП представляет собой основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин. ОП имеет четкую ориентацию на личность внутри группы, ее поведение: люди внутри группы, их чувства, ощущения, восприимчивость к новому, реакция на окружающую среду.¹ «Организационное поведение как наука изучает широкий круг социально-психологических проблем управления производством. В отличие от общей психологии, изучающей мотивы поведения личности, механизмы, лежащие в основе психической деятельности человека самого по себе, его памяти, мышления, сознания и др., организационное поведение изучает поведение различных социальных групп и индивидов в этих группах, влияние окружающей социальной обстановки на психику людей, их отношения между собой, а через отношения — и на результаты их деятельности»².

«Организационное поведение — комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации — людей, групп, коллектива в целом — друг с другом и внешней средой»³.

Организационное поведение — мультидисциплина, которая:

- ориентирована на личность в организации;
- сфокусирована на результативности;
- учитывает воздействие внешней среды.

¹ Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004.

² Герасимов Б. Н. Организационное поведение: учеб. пособие. — Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2010.

³ Семенов А. К., Набоков В. И. Организационное поведение: учебник для бакалавров. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016.

Основные научные категории организационного поведения как науки: *организация, организационное поведение, индивидуальное организационное поведение, групповое поведение, организационная культура, управление организационным поведением и организационным изменением.*

1.2. Методы исследования организационного поведения

Методология организационного поведения сложна, поскольку собрана из различных научных направлений. Выделяется следующая последовательность этапов научного метода: уточнение проблемы (исследуемого вопроса) → формулировка гипотез (предположений, которые подлежат исследованию) → создание схемы исследования (последовательность, объекты, методы проверки гипотез) → собственно исследование (сбор информации, ее анализ и интерпретация) → выводы по проблеме.

Наиболее распространены следующие методы¹:

- *опросы* — интервью, анкетирование, тестирование — измерение уровня удовлетворенности трудом, организационным климатом коллектива (интервью могут проводиться и по телефону);

- *сбор фиксированной информации* — изучение документов, существующих в организации и регламентирующих деятельность работников и групп (устав организации, корпоративный кодекс поведения, контракты, должностные инструкции, положения о подразделениях);

- *наблюдения* — изучение обстановки, состояния рабочего места, внешнего облика сотрудников в соответствии с требованиями организационной культуры;

- *эксперименты* — проведение лабораторных или естественных экспериментов;

- *использование Интернета.*

¹ Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004.

Проводимые в настоящее время исследования в сети Интернет относятся к широкому кругу вопросов и областей и являются когнитивно ориентированными, т. е. касаются преимущественно познавательных процессов в различных сферах деятельности, в том числе и в ОП. Исследование ОП через Интернет имеет ряд преимуществ¹:

- 1) экономия ресурсов при проведении обследования: времени, средств и др.;
- 2) возможность обеспечить большую точность за счет привлечения большего числа испытуемых;
- 3) легкость изменения методического инструментария на этапе разработки и апробации;
- 4) снижение влияния экспериментатора.

Однако эти преимущества сочетаются с определенными сложностями, особенно для ОП. Так, например, появляется полная анонимность пользователя, что может привести к снижению контроля за поведением испытуемого, искажению информации об отвечающем. В целях снижения искажения данные, полученные через сеть Интернет, сравниваются с данными, полученными традиционным путем, а также с теоретическими представлениями.

1.3. История становления организационного поведения как научной дисциплины

Организационное поведение как научное направление первоначально представляло собой комбинацию двух традиционных наук в школах бизнеса: *управления (менеджмента)* и *человеческих отношений*². Развитие взглядов на поведение личности в организации происходило с учетом следующих концепций:

¹ Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004.

² Там же.

а) **классическая теория управления** (Тейлор, Файоль, Вебер) (1920-е гг., сосредоточена на структурном аспекте), которая «описывает **функции менеджера** (планирование, организация, контроль, координация) и **основные принципы: специализация работ, скалярная цепь команд, координация деятельности**»¹;

б) **школа «человеческих отношений»** (Э. Мэйо, М. Фоллет) возникла в 1920–1930-х гг. в США в результате исследований и экспериментов на предприятии в Хоторне: выявлена существенная роль социальных стимулов в поведении членов организации; выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными; показана важность неформального лидерства в деятельности группы²;

в) **школа поведенческих наук** (Д. Макгрегор, Ф. Герцберг, К. Арджирис), которая изучает поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Современный уровень менеджмента (1990–2020 гг.) предполагает, что **объектом управленческой деятельности являются организационные культуры различного типа, а не процессы, люди, их деятельность и т. п.**

1.3.1. Современные теоретические подходы

Организационное поведение основывается на следующих современных теоретических подходах: ориентация на человеческие ресурсы, ситуационный подход, ориентация на результаты и системный подход.

1. Подход, ориентированный на человеческие ресурсы, рассматривает возможности развития потенциала сотрудника с учетом человеческого капитала, индивидуальных способ-

¹ Власова Т. И., Бражникова Г. Н. Теория организации и организационное поведение: учеб. пособие. — М.: Изд-во МГОУ, 2012.

² Организационное поведение: учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб.: Питер, 2004.

ностей и возможностей каждого. В организационном поведении выделяются **два аспекта: поведение организации** как целостного образования и **поведение людей**, ее составляющих. Этот подход основывается на ряде концепций (Дж.В. Ньюстром и К. Дэвис). Можно выделить **основные концепции организационного поведения**¹:

«А. Концепции, связанные с психологическими особенностями человека

- *Концепция индивидуальных особенностей*: необходим индивидуальный подход для управления поведением человека, поскольку каждый человек уникален.

- *Концепция индивидуального восприятия*: личный опыт и коммуникативные особенности влияют на индивидуальную специфику восприятия информации человеком.

- *Концепция целостности личности* показывает необходимость работы с человеком в целом, ибо невозможно выделить в человеке условно «полезные» и «вредные» для работы качества.

- *Концепция мотивированного поведения*: для эффективного управления людьми необходимо выявлять истоки, причины действий и поступков человека.

- *Концепция стремления человека к соучастию, вовлеченности в дела и отношения с другими людьми*: общественный характер психики и поведения людей обуславливает фундаментальную ориентацию человека на социальное взаимодействие, общение с людьми.

- *Концепция ценности личности*: необходимо уважение к сотруднику, к его личности, принятие человека как личности.

Б. Концепции, связанные с природой организаций

- *Концепция организации как социальной системы*: организация зависит от внешней среды, включена в социальную среду как подсистема, направленная на удовлетворение потребностей социума.

¹ Шапиро С. А. Организационное поведение: учеб. пособие. — М.: Кнорус, 2012.

- *Концепция формирования организаций на основе общности интересов их членов:* в организации взаимно обусловлены интересы работников и менеджеров, потому что менеджерам необходимы работники, а наемным работникам — работа и руководство, удовлетворение общих для всех сотрудников целей, связанных с достижением, развитием, статусом и т. п., основанных на единых ценностях.

- *Концепция важности соблюдения этических принципов:* этические принципы необходимо соблюдать как во внешней деятельности организации через социальную ответственность бизнеса, так и во взаимоотношениях внутри организации, где сотрудники ожидают от менеджеров соблюдения норм этики и справедливого решения этических конфликтов, что приводит к развитию взаимного доверия.

2. Подход, ориентированный на результаты, предполагает разработку программ совершенствования организационного поведения, нацеленных на повышение производительности, эффективности на разных уровнях организационного поведения. **Эффективность** в контексте организационного поведения — это оптимальное соотношение **производства, качества, результативности, гибкости, конкурентоспособности и развития**. Различают **три уровня эффективности в организации**. Первый уровень — базовый, или *уровень индивидуальной эффективности* — отражает уровень выполнения задач конкретными сотрудниками организации. Второй уровень — *групповая эффективность*. В некоторых случаях представляет собой простую сумму вкладов всех членов группы. При правильной организации работы эффективность группы становится чем-то значительно большим, чем простая сумма вкладов. Третий уровень — *организационная эффективность*. Она основана на индивидуальной и групповой эффективности, но не может быть сведена к ним.

3. Системный подход включает целостный взгляд на организационное поведение, взаимоотношения «человек — группа — организация», учет и использование как можно

Учебное издание

Абрамов Максим Алексеевич,
Самыгин Сергей Иванович,
Столяренко Людмила Дмитриевна,
Семенихина Мария Андреевна,
Моргачев Олег Леонидович,
Скворцов Дмитрий Владиславович,
Гришай Владимир Николаевич

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Ответственный редактор *Д. Волкова*
Технический редактор *Г. Логвинова*
Верстка: *М. Курузьян*

Формат 84x108/32. Бумага офсетная.
Тираж 2 000 экз. Заказ №

Издатель и Изготовитель: ООО «Феникс»
Юр. и факт. адрес: 344011, Россия, Ростовская обл.,
г. Ростов-на-Дону, ул. Варфоломеева, 150.
Тел./факс: (863) 261-89-50, 261-89-59.

Изготовлено в России. Дата изготовления: 10.2023.
Срок годности не ограничен.

Отпечатано в АО «Первая Образцовая типография»
филиал «УЛЬЯНОВСКИЙ ДОМ ПЕЧАТИ»
432980, Россия, Ульяновская обл.,
г. Ульяновск, ул. Гончарова, 14.