

---

**Тема:**

**«Введение в организационное  
поведение»**



**MBA Start**  
Бизнес-образование  
без границ

**Конспект видеолекции**

## Оглавление

Введение .....	3
Раздел 1. Организационное поведение как междисциплинарное исследование .....	4
Раздел 2. История становления организационного поведения .....	7
2.1. Первый этап исследований организационного поведения: проблема включенности человека в индустриальное развитие .....	7
Школа научного управления.....	8
Классическая (административная) школа в управлении .....	9
2.2. Второй этап исследований в области организационного поведения. Хоторнские эксперименты .....	11
Школа человеческих отношений.....	11
Школа поведенческих наук.....	13
2.3. Третий этап исследований организационного поведения: изучение проблем обучения, переподготовки и оценки персонала.....	14
Школа науки управления (количественная школа).....	14
Раздел 3. Организационное поведение на современном этапе и тенденции его развития .....	15
3.1. Проблемное поле организационного поведения на современном этапе.....	15
3.2. Источники изменений в окружающей среде .....	16
3.3. Перспективы развития организационного поведения .....	18
Раздел 4. Прикладные аспекты организационного поведения .....	21
Приложения.....	24
Приложение 1. Основные свойства организаций будущего .....	24
Приложение 2. Культура и организация .....	34
Глоссарий.....	46
Список рекомендуемой литературы .....	50

## Введение

В конце 1950-х гг. в США возник кризис бизнес-образования. Компании-потребители выпускников бизнес-школ стали высказывать резко критические замечания относительно их подготовки. Суть критики сводилась к тому, что при высоком уровне теоретических знаний, которые давали бизнес-школы, их выпускники оказывались не в состоянии сразу после начала работы в компаниях выполнять непосредственные обязанности менеджеров. По мнению представителей делового мира, на «доводку» таких специалистов уходило слишком много времени.

Для выяснения причин сложившейся ситуации были проведены специальные исследования и опубликованы два доклада. Один был подготовлен Гордоном и Хоуэллом, а второй — Пирсоном. Выводы обоих докладов оказались сходными: выпускники школ бизнеса в целом достаточно хорошо владеют аналитическим инструментарием менеджмента, но имеют весьма расплывчатые представления о том, как управлять людьми. Основываясь на этих выводах, Американская ассоциация университетских школ бизнеса (AACSB) создала специальную комиссию, задачей которой стало формулирование предложений для преодоления указанного недостатка. Главным результатом деятельности этой комиссии и стало появление в учебных планах школ бизнеса новой дисциплины, которая вот уже более 50 лет входит в качестве обязательной в учебные планы всех без исключения бизнес-школ.

## Раздел 1. Организационное поведение как междисциплинарное исследование

Термин **организация** является многозначным. Можно рассматривать организацию как:

- процесс, как функцию по согласованию, координации, регулированию поведения людей, объединенных для выполнения определенной задачи или достижения единой цели;
- объект или форму общественной деятельности (предприятия, учреждения, клубы партии и т.п.);
- состояние, как уровень согласованности функционирования (подразумеваемая упорядоченность деятельности, ее организованность).

Для нашего исследования дадим следующее определение организации:

**Организация** — коллективное целое, включающее иерархически связанных между собой лиц, выполняющих различные функции, и ориентированное на достижение целей.

Организационное поведение как управленческая теория имеет **объектом** изучения организацию как социальную систему, **предметом** — закономерности формирования и воспроизводства индивидуальных и коллективных форм поведения сотрудников организации, а также различные типы поведения организаций как целостных систем, в результате взаимодействия которых возникают межорганизационные отношения (например, стратегические альянсы, совместные предприятия и т. д.).

Предполагается рассмотрение феномена организационного поведения на трех уровнях:

- индивидуальное поведение сотрудника организации;
- коллективные формы поведения формальных и неформальных групп в рамках одной организации;
- стратегии поведения различных организаций в обществе.

Организационное поведение как специальная социологическая теория преследует четыре основные цели — описание, осознание, прогнозирование и контроль (регулирование) явлений, составляющих предмет ее исследования.

- первая цель — систематизированное описание различных форм организационного поведения;
- вторая цель состоит в объяснении причин и выявлении закономерностей возникновения тех или иных типов организационного поведения;
- третья цель — предсказание тенденций развития организационного поведения;

- четвертая (конечная) цель — выработка принципов управления организационным поведением.

Для удобства изучения воспользуемся простой моделью организации, представленной на рис. 1. В центре организации находится индивидуум, который практически всегда функционирует в организации в составе той или иной группы. Взаимодействие групп составляет основу поведения организации, которая, в свою очередь, взаимодействует с окружающей средой, проявляя свою идентичность.



**Рис. 1. Модель организации**

Из рис. 1 видно, что одной из центральных областей, имеющих отношение к организационному поведению, является психология личности. Психология личности занимается изучением особенностей индивидуума и, как следствие, его поведения. Во многих современных монографиях по психологии личности можно найти разделы, непосредственно относящиеся к организационному поведению. К ней примыкает когнитивная психология в той ее части, которая анализирует формирование поведения.

Многие характеристики поведения человека определяются его индивидуальными особенностями. Многие, но не все. Огромное многообразие форм поведения человека раскрывается при его взаимодействии с другими индивидуумами и группами. Спецификой такого поведения, так же как и поведением групп, занимается социальная психология — область, рожденная на пересечении психологии и социологии.

Собственно социология также активно «работает» в организационном поведении, прежде всего, при рассмотрении больших социальных систем и, следовательно, при анализе поведения организаций во внешней среде.

Совершенно ясно, что психология и социология лидируют с точки зрения количества

понятий и концепций, задействованных при построении новой учебной дисциплины. Стоит, впрочем, заметить, что обе указанные научные дисциплины сами являются неоднородными, поэтому стоит указать их области, наиболее значимые для организационного поведения.

Однако психологией и социологией перечень составляющих организационного поведения не ограничивается. Поскольку во всякой, в том числе и деловой организации всегда имеется политическая компонента, при ее анализе приходится пользоваться понятийным аппаратом политологии. Особое значение политология имеет для анализа проблемы власти и политических форм поведения в организации.

Наконец, непосредственное отношение к организационному поведению имеет и культурология, причем в двух аспектах. Во-первых, важнейшим понятием, используемым для описания организаций и анализа организационного поведения, является понятие организационной культуры. Это понятие родилось из стремления явным образом отразить различия, существующие между организациями, но не сводящиеся к отличиям в стратегии или структуре; соответствующие разработки в существенной степени опирались на понятийный аппарат культурологии. Во-вторых, культурология позволяет подойти к анализу национальных различий в рамках организационного поведения, анализ которых из почти чисто теоретической проблемы, каковой она представляется в парадигме сравнительного менеджмента, превращается в условиях глобализации в актуальную и практическую проблему.

Таким образом, дисциплина «организационное поведение» сильно «пересекается» с другими социальными и управленческими науками. Она развивается на «стыках» с ними, что можно представить в виде схемы, где социальные науки «задают» объяснительные модели поведения, а управленческие — практическое использование этих моделей. По существу, она оказывается наукой о взаимодействии управляющих и управляемых. Следовательно, организационное поведение как дисциплина, с одной стороны, имеет маргинальный (пограничный) статус, а с другой — оказывается специфической интеграцией всех этих дисциплин, приобретая тем самым статус синтезирующей «наддисциплины». Включение этого курса как ведущего в программы изучения смежных управленческих дисциплин сразу поднимает их на уровень осмысления «человеческого фактора» организации.

Это исходное противоречие статуса «организационное поведение» задает две модели его разработки. Оно может наполняться содержанием из смежных управленческих дисциплин и социальных учебных дисциплин, то есть расти «вширь», поглощая при этом многие их предметные области, особенно такую, как «управление персоналом». Но оно может наполняться таким специфическим содержанием, которое оптимизирует ознакомление, осознание, осмысление и переосмысление его скрытых феноменов, то есть разрабатываться «вглубь».



**Рис. 2. Схема конструирования дисциплины «Организационное поведение»**

**Организационное поведение** — специальная область, относящаяся к научной дисциплине «менеджмент», изучающая организации и работающих в них людей с применением средств психологии, социологии, антропологии и смежных дисциплин.

## Раздел 2. История становления организационного поведения

### 2.1. Первый этап исследований организационного поведения: проблема включенности человека в индустриальное развитие

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего, резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров; применялось дорогостоящее оборудование; сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, применение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т.п.

Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся в основном на эмпирических данных, обеспечить уже не могла: отсутствовали необходимые знания о закономерностях организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и режимах работы оборудования, технических и иных стандартах, личных возможностях людей, да и сами работники не были достаточно обученными и подготовленными. В результате внедрения любых новшеств не приносили желаемого эффекта и экономический потенциал предприятий оставался до конца не реализованным.

Необходимые предпосылки для обновления организации производства к тому времени уже имелись в виде опыта индустриального управления, накопленного в XIX столетии, и достижений в таких отраслях знания, как экономика, социология и психология. Они позволяли создать концепцию научного управления, представляющую целостный комплекс идей, принципов, положений, в соответствии с которыми должно осуществляться управление. Толчком для ее формирования стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях.

В их рамках выявились факторы, влияющие на уровень производительности труда, опробовались стимулирующие системы его оплаты, выявились оптимальные режимы работы оборудования. Все это было подчинено задаче предотвращения потерь, связанных с нерациональным использованием дорогостоящего оборудования, сырья и материалов, доля затрат на которые росла из года в год.

## Школа научного управления

Возникновение современной науки управления относится к началу XX в. и связано с именами **Ф.У. Тейлора**, **Френка** и **Лилии Гилбрет** и **Генри Гантта**. Важной заслугой этой школы стало положение о том, что управлять можно «научно», опираясь на экономический, технический и социальный эксперимент, а также на научный анализ явлений и фактов управленческого процесса и их обобщение.

Этот метод исследования впервые был применен к отдельно взятому предприятию американским инженером **Ф.У. Тейлором**, которого следует считать основоположником научного управления производством.

Метод исследования Тейлора заключался в расчленении процесса физического труда и его организации на составные части (труд исполнительский и труд распорядительский) и последующем анализе этих частей. Целью Тейлора было создание системы научной организации труда, базирующейся на основе экспериментальных данных и анализе процессов физического труда и его организации.

Создавая свою систему, Тейлор не ограничивался только вопросами рационализации труда рабочих. Значительное внимание Тейлор уделял лучшему использованию производственных фондов предприятия. Требование рационализации распространялось также и на планировку предприятия и цехов.

Функции осуществления взаимодействия элементов производства были возложены на плановое или распределительное бюро предприятия, которому в системе Тейлора отводилось центральное место.

Важным вкладом Тейлора было признание того, что работа по управлению — это определенная специальность. Основной задачей предложенной им системы Тейлор считал сближение интересов всего персонала предприятия.

«Ноу-хау» Ф. Тейлора:

- система организационных мер — **хронометрия**;
- инструкционные карточки, методы переобучения рабочих, плановое бюро, сбор социальной информации;
- **рестрикционизм** — феномен «работы с прохладцей», сознательное ограничение рабочими выработки.

Философскую основу системы Тейлора составила концепция так называемого **экономического человека**, получившая в тот период широкое распространение. В основе этой концепции лежало утверждение о том, что единственным движущим стимулом людей являются их потребности. Тейлор считал, что с помощью соответствующей системы оплаты труда можно добиться максимальной производительности труда. Другой ложный принцип системы Тейлора заключался в провозглашении единства экономических интересов рабочих и менеджеров. Цели не были достигнуты.

Идеи Ф.Тейлора были развиты его последователями, среди которых, в первую очередь, следует назвать **Генри Гантта**, наиболее близкого его ученика. Гантт внес значительный вклад в разработку теории лидерства.

**Френк Гилбрет** и его супруга **Лилиан Гилбрет** занимались вопросами рационализации труда рабочих и исследованием возможностей увеличения выпуска продукции за счет роста производительности труда.

Значительный вклад в развитие системы Тейлора внес **Г. Эмерсон**. Эмерсон исследовал принципы трудовой деятельности применительно к любому производству.

**Генри Форд** продолжил идеи Тейлора в области организации производства. В системе Тейлора центральное место занимал ручной труд. Форд заменил ручной труд машинами, то есть сделал дальнейший шаг в развитии системы Тейлора. Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактически выполнения работы. Тейлор и его современники признавали, что работа по управлению — это определенная специальность и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает лучше всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Благодаря концепции научного управления оно стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители — практики и ученые — увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

## **Классическая (административная) школа в управлении**

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности труда на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. **Анри Файоль**, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. **Линдалл Урвик** был консультантом по вопросам управления в Англии. **Джеймс Д. Муни**, который писал работы совместно с **А.К. Рейли**, работал под руководством **Алфреда П. Слоуна** в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации.

Если классическая школа была создана в Новом Свете, то административная теория — в Европе. Родоначальником этой школы считается Анри Файоль, французский горный инженер, выдающийся менеджер-практик, один из основоположников теории управления.

В отличие от школы научного управления, которая занималась в основном вопросами рациональной организации труда отдельного рабочего и повышением эффективности производства, представители классической школы занялись разработкой подходов к совершенствованию управления организацией в целом.

Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. Файоль и другие относились к администрации организаций, поэтому часто классическую школу называют административной.

Заслуга Файоля заключается в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению промышленным предприятием.

Последователями Файоля, развившими и углубившими основные положения его доктрины, являются Линдалл Урвик, Л. Гьюлик, М. Вебер, Д. Муни, Алфред П. Слоун, Г. Черч.

На основе разработок Файоля и его последователей сформировалась классическая модель организации, базирующейся на четырех главных принципах:

- четкое функциональное разделение труда;
- передача команд и распоряжений сверху вниз;
- единство распорядительства («никто не работает более чем на одного босса»);

- соблюдение «диапазона контроля» (осуществление руководства ограниченным числом подчиненных).

Все вышеуказанные принципы построения организации справедливы и для настоящего времени, несмотря на то, что достижения НТП наложили на них определенный отпечаток. Так, широкое использование в практической деятельности электронно-вычислительной техники упростило связи между органами (звеньями) управления в организации за счет ускорения обработки информации.

В целом же для классической школы менеджмента характерно игнорирование человека и его потребностей. За это представители школы подвергаются справедливой критике со стороны теоретиков и практиков менеджмента.

## **2.2. Второй этап исследований в области организационного поведения. Хоторнские эксперименты**

### **Школа человеческих отношений**

Определенный прорыв в области управления, ознаменовавшийся появлением "школы человеческих отношений" (поведенческой школы), был сделан на рубеже 30-х гг. В ее основу положены достижения психологии и социологии. Поэтому в рамках этого учения в процессе управления предлагалось сосредоточить основное внимание на работнике, а не на его задании.

В начале XX в. ученые, изучающие поведение человека в трудовом процессе, были заинтересованы в повышении производительности труда не менее, чем любой из "классических" менеджеров. Они понимали, что, сосредоточив внимание на рабочем, смогут лучше стимулировать его труд. Предполагалось, что люди являются живыми машинами и что в основе управления должна лежать забота об отдельном работнике.

Одним из недостатков школы научного управления и классической школы было то, что они до конца не осознавали роли и значения человеческого фактора, который, в конечном счете, является основным элементом эффективности организации. Поэтому школу психологии и человеческих отношений, которая устранила недостатки классической школы, часто называют неоклассической школой.

Первая попытка применить психологический анализ к практическим задачам производства была предпринята профессором Гарвардского университета США Г. Мюнстербергом.

Одним из главных отличий школы психологии и человеческих отношений является внесение в нее бихевиоризма, то есть теории человеческого поведения.

Одним из основателей школы психологии и человеческих отношений является профессор

Школы бизнеса Гарвардского университета Элтон Мэйо.

Представители «школы человеческих отношений» рекомендовали уделять серьезное внимание изменению неформальной структуры при перестройке формальной структуры организации. Формальный менеджер должен стремиться к тому, чтобы стать и неформальным лидером, завоевав «привязанности людей». Это — не простая задача, а «социальное искусство».

На основе хоторнских экспериментов Э. Мэйо и его сотрудниками была сформулирована так называемая доктрина «человеческих отношений». Методологической основой данной доктрины являются следующие принципы:

- 1) человек представляет собой социальное существо, ориентированное на других людей и включенное в контекст группового поведения;
- 2) с природой человека несовместима жесткая иерархия и бюрократическая организация подчиненности;
- 3) руководители предприятий в большей мере должны ориентироваться на удовлетворение потребностей людей, а не на чисто технические факторы поднятия производительности труда и максимальное достижение прибыли. Такая ориентация способствует удовлетворенности индивида своей работой и благоприятствует социальной стабильности;
- 4) производительность труда будет более эффективной, если индивидуальное вознаграждение будет подкреплено групповым, коллективным, а экономические стимулы — социально-психологическими (благоприятный моральный климат, удовлетворенность трудом, демократический стиль руководства). Отсюда берет начало разработка таких новых средств повышения производительности труда, как «сопричастное управление», «гуманизация труда», «групповое решение», «просвещение служащих» и т. д.

Открытый в ходе Хоторнских исследований, Хоторнский эффект заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна.

Предтечей школы можно считать **Р. Оуэна**. Он был реформатором менеджмента в том смысле, что первым обратил внимание на человеческий фактор в производстве. Его идея состоит в том, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами (смазка, ремонт и пр.) и мало заботится о людях. Поэтому вполне разумно тратить такое же время и на "уход" за людьми (живой машиной). Это внимание и забота о них, обеспечение благоприятных условий для отдыха и т.п. Тогда, вероятнее всего, "ремонт" людей не потребуется.

Предтечей школы можно считать **Р. Оуэна**. Он был реформатором менеджмента в том смысле, что первым обратил внимание на человеческий фактор в производстве. Его идея

состоит в том, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами (смазка, ремонт и пр.) и мало заботится о людях. Поэтому вполне разумно тратить такое же время и на "уход" за людьми (живой машиной). Это внимание и забота о них, обеспечение благоприятных условий для отдыха и т.п. Тогда, вероятнее всего, "ремонт" людей не потребуется.



**Рис. 3. Обусловленность поведения человека**

К недостаткам «школы психологии человеческих отношений» можно отнести игнорирование вопросов самоуправления и самоорганизации рабочих в производстве; учеными был явно завышен уровень воздействия на рабочих с помощью социально-психологических методов.

Однако, несмотря на критику, которой подвергалась школа психологии и человеческих отношений, основные ее положения нашли впоследствии отражение в новых, более сложных и современных концепциях менеджмента.

Большое место в исследованиях ученых, примыкающих к «школе человеческих отношений», занимают проблемы мотивации людей в организации. К числу исследователей, уделивших этим проблемам значительное внимание, следует отнести: А. Маслоу, Ф. Герцбергера, Д. Макклеланда, К. Альдерфера.

## **Школа поведенческих наук**

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепции поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственно наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Несмотря на многие важные положительные результаты, такой подход иногда оказывается несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Наиболее крупными представителями этого направления являются Ренсис Лайкерт, Дуглас Макгрегор, Фредерик Герцберг.

### **2.3. Третий этап исследований организационного поведения: изучение проблем обучения, переподготовки и оценки персонала**

#### **Школа науки управления (количественная школа)**

Третий этап развития организационного поведения тесно связан со второй мировой войной и послевоенным периодом. В военное время встала острая необходимость обучения воинским навыкам большого количества людей, не имевших о них представления. После войны появилась потребность в кратчайшие сроки восстановить понесшую урон экономику. Усложнившаяся техника и характер труда вкупе с вынужденным динамичным темпом работы стимулировали исследователей организационного поведения на решение вопросов, касающихся эффективного обучения, переподготовки и усвоения больших объемов информации.

Становление школы науки управления связано с развитием математики, статистики, инженерных наук и других смежных с ними областей знаний. Наиболее известными представителями этой школы являются Р. Акофф, Л. Берталанфи, С. Бир, А. Гольдбергер, Д. Фосрестер, Р. Люс, Л. Клейн, Н. Джордженску-Реган.

Школа науки управления сформировалась в начале 50-х гг. и успешно функционирует и в настоящее время. В ней различают два главных направления:

- рассмотрение производства как «социальной системы» с использованием системного, процессного и ситуационного подходов;
- исследование проблем управления на основе системного анализа и использования кибернетического подхода, включая применение математических методов и ЭВМ.

Системный подход предполагает, что каждый из элементов, составляющих систему (рассматриваемую организацию), имеет свои определенные цели.

Процессный подход основывается на положении о том, что все функции управления зависят друг от друга.

Ситуационный подход непосредственно связан с системным и процессным подходами и расширяет их применение на практике. Сущность его заключается в определении понятия ситуации, под которой подразумевается конкретный набор обстоятельств, переменных, оказывающих влияние на организацию в определенное время.

Заслуга школы науки управления заключается в том, что она сумела определить основные внутренние и внешние переменные (факторы), влияющие на организацию.

Второе направление школы науки управления связано с развитием точных наук и, прежде всего, математики. В современных условиях многие ученые называют это направление новой школой.

Начало применения математических методов в экономических исследованиях в XIX в. связывают с именем французского экономиста А. Каунота (1801-1877).

В 1930 г. в г. Кливленде (США) была образована ассоциация «Международное общество для развития экономической теории в связи со статистикой и математикой», в которую входили известные буржуазные экономисты И. Шумпетер, И. Фишер, Р. Фриш, М. Калецкий, Я. Тинберген и др. Ассоциация стала выпускать журнал «Эконометрика». Образование этой ассоциации послужило отправной точкой в создании математической школы экономистов.

Отличительной особенностью науки управления является использование моделей. Модели приобретают особенно большое значение, когда необходимо принимать решения в сложных ситуациях, требующих оценки нескольких альтернатив.

Таким образом, на основе синтеза идей, выдвинутых в предшествующие периоды, исследователи пришли к пониманию необходимости комплексного подхода к управлению. Кроме того, была сформулирована идея о том, что управление – это не только наука, но и искусство.

## **Раздел 3. Организационное поведение на современном этапе и тенденции его развития**

### **3.1. Проблемное поле организационного поведения на современном этапе**

Организационное поведение — интенсивно развивающаяся дисциплина, в рамках которой сейчас просматриваются проблемы, требующие серьезного теоретического осмысления. Известная тенденция к снижению заинтересованности работников в интенсивной работе и перенос акцентов на эффективное использование свободного

времени вскоре приведет к акцентированному вниманию, сконцентрированному на проблеме внутренней мотивации человека к профессиональной деятельности.

Проблемное поле «организационного поведения» в том виде, в каком оно существует в наши дни, включает в себя основные субъекты организационного поведения (такие, как личность и группа), важнейшие концепции, связанные с формированием поведения человека и групп (например, мотивация, власть или научение), а также области, относящиеся к важнейшим видам поведения в организационном контексте (в частности, принятие решений и коммуникации). Следует подчеркнуть, что зачастую выделение определенных тем в рамках данной дисциплины вызывает затруднение, поскольку они в равной степени могут быть отнесены, например, к теории организаций.



**Рис. 4. Источники организационного поведения**

### 3.2. Источники изменений в окружающей среде

Исходным источником изменений в окружающей среде является глобальная мировая экономика. Североамериканский регион торговли, развитые страны Тихоокеанского региона, Западная и Восточная Европа будут доминировать в мировой торговле на протяжении ближайшего десятилетия. Однако и другие страны, ориентированные на экспорт (Китай, Таиланд, Малайзия, Индонезия, Вьетнам) будут важнейшими игроками на мировом рынке. Эта глобальная конкуренция представляет собой важнейшую проблему современного менеджмента.

Другая важная тенденция изменения окружающей среды — это **второй этап эры информатизации**. Если первый этап характеризовался относительно простыми процессами в обработке данных, то второй — связан уже с автоматизацией принятия решений, использованием различных телекоммуникационных технологий и так называемой информационной супермагистралью (экспертные системы, системы поддержки решений, электронная почта, Internet, ставшие общепринятыми).



**Рис. 5. Факторы окружающей среды, влияющие на организационное поведение**

Еще одним направлением развития является «революция качества услуг» происходящая во всем мире. Качество становится решающим преимуществом на мировом рынке. Кроме того, качество услуг становится критическим фактором во взрывообразно развивающемся сервисном секторе.

Появляется все больше доказательств того, что поставка качественных услуг и продуктов непосредственно влияет на успех организации. Здесь нужно отметить, что качество обеспечивается использованием человеческих ресурсов фирмы, а не рекламным слоганом или выборочным контролем качества.



**Рис. 6. Новая парадигма организаций**

Проблемой является такое использование человеческих ресурсов, при котором сотрудники поставляют качественные продукты как друг другу, так и внешним

потребителям.

Несомненно, что новая парадигма требует понимания и применения проверенных временем микропеременных, динамики и макропеременных организационного поведения.

### **3.3. Перспективы развития организационного поведения**

Организация — сложная система. Если стремиться к тому, чтобы быть эффективным работником, а затем и менеджером, то необходимо разобраться в устройстве действующих в ней механизмов. Компании стремятся наиболее эффективным способом объединить человека и технологии. Принимая во внимание быстрое развитие науки, управление технологиями является достаточно трудной задачей. Рассматривая их во взаимодействии с индивидами, мы получаем чрезвычайно сложную социотехническую систему. В то же время общественный прогресс в значительной степени определяется нашим пониманием таких систем и эффективностью управления ими. Поведение человека в процессе труда в значительной степени непредсказуемо. Поведение коллег, начальника и заказчиков проистекает из глубоко заложенных в них потребностей, жизненного опыта и индивидуальных систем ценностей.

Идеальных решений организационных проблем не существует и не может быть. Однако работники любой компании имеют возможность усовершенствовать трудовые отношения. Этот процесс отнюдь не прост, но его результаты стоят прилагаемых усилий.

#### **1. Ориентация на человеческие ресурсы (поддерживающий подход)**

Ориентированный на человеческие ресурсы подход предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности, поскольку человек — основной ресурс организации и общества. Традиционный (разработанный в начале XX в.) подход к управлению предполагает, что решение о цели принимается менеджером, который жестко контролирует выполнение задания работником. В данном случае управление носит директивный и контролирующий характер. Напротив, ориентированный на человеческие ресурсы подход является поддерживающим. Предполагается, что задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации. Таким образом, развитие способностей работников и предоставление им возможностей для их реализации непосредственно ведет к повышению их производительности и степени удовлетворения трудом. По существу, ориентация на человеческие ресурсы означает, что гармонично развитые, руководящиеся высокими моральными принципами индивиды при выполнении рабочих заданий достигают более высоких результатов.

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

## **2. Ситуационный подход**

Традиционное управление опиралось на принципы обеспечения «единственно верного метода» руководства, основанного 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 превалирует мнение о равноценности нескольких всеобъемлющих концепций организационного поведения. Большинство ученых считают, что традиционные теории преуменьшали сложность реальных управленческих ситуаций, которые могут требовать различных поведенческих концепций, что привело к возникновению ситуационного подхода, утверждающего, что достижение эффективности в различных ситуациях предполагает специфические образцы поведения.

Преимущество ситуационного подхода состоит в том, что он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий, выводы которого ложатся в основу принимаемых решений, то есть данная концепция побуждает к отказу менеджмента от универсальных предположений относительно поведения сотрудников. Использование ситуационного подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Таким образом, он способствует практическому применению всех имеющихся в «арсенале» менеджеров знаний о поведении людей в организациях.

## **3. Ориентация на результаты**

Каждая организация стремится к производству каких-то конкретных продуктов или достижению определенных результатов. Доминирующей целью для многих является выполнение своей функции, то есть основой организационного поведения является ориентация на результаты. Понятие производительности, в самом простом изложении, представляет собой отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе (обычно в соответствии с неким заранее заданным стандартом). Если при неизменности ресурсов на входе выпуск увеличивается (при том же объеме на выходе уменьшение ресурсов на входе), показатели производительности организации возрастают. Понятие производительности отнюдь не предполагает обязательного увеличения объема на выходе; скорее, речь идет о мере эффективности производства конечного продукта. Следовательно, более высокая производительность означает повышение эффективности использования общественных ресурсов. Сокращение отходов производства и экономия ресурсов — результаты, которые высоко оцениваются обществом.

Производительность часто измеряется в терминах экономических затрат на входе и результатов – на выходе, однако не менее важное значение имеют также человеческие и социальные затраты и результаты. Например, в тех случаях, когда совершенствование практики ОП позволяет повысить удовлетворенность сотрудников процессом труда, имеет место выход, или результат, в плане человеческого фактора. Таким же образом, если реализация программ обучения работников организации косвенным образом способствует личностному развитию членов общества, достигается ценный социальный результат. Обычно при принятии решения по ОП учитываются человеческий, социальный и/или экономический факторы.

Многие из этих мер используются в практике управления тотальным качеством, направленным на повышение качества продукции компании или ее услуг посредством различных управленческих воздействий и обучения работников. Обычно внимание менеджмента концентрируется на достижении высокого уровня удовлетворенности заказчиков посредством установления партнерских отношений с поставщиками, постоянного поиска возможностей совершенствования методов работы за счет обучения сотрудников применению статистических методов контроля и осознанного их участия в командной работе.

#### **4. Системный подход**

Системный подход к организации предполагает, что мы рассматриваем ее как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое вроде бы влияет на одного сотрудника или отдел, в действительности может сыграть важную роль и для других подсистем или организации в целом. Следовательно, принимая решения, менеджеры обязаны оценивать их долгосрочные последствия для других элементов организации подсистем и системы в целом.

Таким образом, системный подход предполагает, что менеджеры обладают целостным взглядом 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. Целостное ОП предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов. Все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение индивидов ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы.

#### **5. Поддерживающая модель организационного поведения**

Поддерживающая модель организационного поведения относится к конструктивному типу. Именно этой модели обязано не одно экономическое чудо в мире. Свое название поддерживающая модель получила потому, что ее целью является поддержка предпринимательства людей в узко заданных рамках рабочего места. Участие во власти и принятии решений всегда ограничивается операционными или тактическими задачами. Стратегией занимается только топ-менеджмент, задача персонала — реализовать эту стратегию максимально творческим способом.

Работники на Западе прекрасно понимают рамки своего рабочего места и не претендуют на участие в управлении. Но в нашей стране любую меру свободы часто принимают за анархию.

## **6. Научающаяся организация (самообучающаяся организация)**

Это течение в организационном поведении 90-х годов XX века, основанное на признании ценности знаний для роста конкурентных преимуществ. Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (оборудовании, базах данных, оформлении), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях (умениях, ценностях, верованиях, практиках). Для специалистов различной направленности характерны различные способы освоения окружающего мира. Соответственно, процедуры обучения должны учитывать эти базовые различия в способах освоения опыта. Обучаемость касается многих свойств организации, как структурных, так и функциональных, и выходит далеко за рамки планирования и реализации внутриорганизационного обучения работников.

Уровень развития научающейся организации может быть проанализирован в соответствии с параметрами обучаемости, предложенными американским психологом Майком Педлером (1997). Основные среди предложенных параметров оценки:

- наличие мероприятий, поощряющих обучение;
- делегирование полномочий подчиненным;
- развитие внутреннего PR; активный обмен информацией с внешней средой;
- развитие на опыте других компаний (Benchmarking);
- развитие системы появления и внедрения новшеств;
- использование группового обсуждения проблем и поиска решений на всех уровнях организации.

Особые перспективы открываются перед организационным поведением в России. Пока эта дисциплина представляет собой «кальку» с американской модели. Необходимы как теоретические, так и полевые исследования различных аспектов организационного поведения в российских компаниях.

Выявление национальной специфики поведения людей в условиях производственной деятельности и возможности ее использования для повышения эффективности всей организации — весьма важная задача. Если использовать упомянутую выше тему внутренней мотивации, то можно заметить, что россияне, характеризующиеся, по общему мнению, пониженной достижеческой мотивацией (заметим, понимаемой чаще всего как мотивация внешняя), всегда отличались глубокой внутренней мотивацией.

## **Раздел 4. Прикладные аспекты организационного поведения**

Эффективное управление организациями и людскими ресурсами сталкивается с рядом проблем. Сокращение штатов, информационный взрыв, глобальная конкуренция и ряд

других явлений характеризуют ситуацию, с которой сталкиваются менеджеры в современных условиях. Самое простое и верное решение этих проблем высказал Сэм Уолтон, владелец сети универмагов. Ему задали вопрос: «В чем ключ к успеху?». На что он ответил: «Люди — вот ключ к успеху!»

Последние десять лет менеджеры занимались реструктуризацией своих организаций для повышения их эффективности и конкурентоспособности на рынке. И хотя реформирование приносит некоторые тактические успехи в повышении производительности и снижении издержек, оно не может справиться с грядущими проблемами. Новая рабочая среда требует принятия новых решений, основанных на знании меняющихся условий окружающей среды.

В компетенцию организационного поведения входят понимание и прогнозирование человеческого поведения, а также управление им. Важно отметить и то, как организационное поведение соотносится со смежными дисциплинами, такими, как теория организации, организационное развитие, управление персоналом. Наконец, необходимо обеспечить теоретическое обоснование для построения концептуальной модели. В качестве такого обоснования использованы когнитивный и бихевиористский подходы, а также интегративная, формирующаяся теория социального научения. Когнитивная теория с большим уважением относится к человеку, предполагая направленность его поведения. Когнитивные процессы (ожидание, восприятие) помогают объяснить поведение. Бихевиористский подход имеет дело с наблюдаемыми формами поведения и его ситуационными факторами, определяемыми средой. Подход социального научения подчеркивает, что личность и среда находятся в постоянном взаимодействии и определяют друг друга. Этот подход включает как когнитивные, так и бихевиористские элементы и используется для теоретического обоснования модели организационного поведения.

В рамках науки об организационном поведении сегодня рассматриваются следующие прикладные направления:

**Отбор сотрудников и их распределение на работу:**

- разработка оценочных инструментов для отбора, распределения, аттестации и продвижения по службе сотрудников;
- проверка валидности инструментов тестирования;
- профессиографический анализ;
- разработка и применение программ подбора персонала;
- оптимизация размещения персонала;
- определение потенциала сотрудников для работы в качестве менеджеров.

**Обучение и развитие:**

- определение потребностей в обучении и развитии;

- 
- составление и проведение программ технической подготовки персонала и развития менеджмента;
  - оценка эффективности программ обучения и развития с точки зрения производительности труда и удовлетворенности сотрудников;
  - планирование карьеры.

**Организационное развитие:**

- анализ структуры организации;
- повышение удовлетворенности и эффективности отдельных сотрудников и рабочих групп;
- проведение организационных изменений.

**Измерение выполнения работы:**

- разработка критериев;
- измерение полезности;
- оценка эффективности организации.

**Качество рабочей жизни:**

- повышение производительности труда отдельных сотрудников;
- выявление факторов, связанных с удовлетворенностью работой;
- перепланирование работы с целью увеличения ее содержательности.

**Инженерная психология:**

- проектирование рабочей среды;
- оптимизация эффективности взаимодействий между человеком и техникой;
- разработка системных технологий.

## Приложения.

### Приложение 1. Основные свойства организаций будущего

Главным свойством организации будущего, как показывают исследования, станет постоянное приспособление к динамичной внешней среде. Образно говоря, организация будет напоминать хамелеона, меняющего свой цвет в связи с изменениями света, эмоций, температуры. Как адаптирующийся механизм, организация будет меняться в соответствии с изменениями внешних условий и объективных требований к ней. Обобщение происходящих процессов и наметившихся тенденций показывает, что на первый план выйдут такие черты организаций, как большая гибкость, приверженность индивидуумам, преимущественное использование команд, высокая внутренняя конкурентоспособность, стремление к диверсификации.

**Большая гибкость.** Организация будущего, прежде всего, должна быть гибкой. Она мобильна, адаптируется к изменениям внешней среды, что, безусловно, означает изменения и для ее клиентов. Она с готовностью принимает изменения. При этом преобразованиям подвергаются не какие-либо второстепенные элементы организации, а ее сущностное ядро — структуры, процессы, методы. Динамика организационных изменений зависит от темпов развития техники и технологии, условий развития бизнеса. Даже преуспевающие организации могут пострадать от собственного консерватизма. Известны случаи, когда компаниям после сокращения десятков тысяч рабочих мест приходится заполнять новые десятки тысяч вакансий, требующих новых навыков и умений, направленных на ускорение и углубление изменений в деятельности организации.

Можно предвидеть, что тенденция к исчерпанию ресурсов будет усиливаться, особенно по мере того, как компании будут осознавать свою внутреннюю способность к конкуренции. Приносящая успех гибкость должна стать частью организационной культуры. Организация должна адаптироваться к изменениям (например, переходить к матричным структурам, организации команд, предоставлению услуг в различных формах) и оперативно реагировать на запросы клиентов. Это происходит тогда, когда индивидуумы привержены ценностям гибкой организации.

**Приверженность индивидуумам.** Традиционный социальный контракт, являющийся главным условием работы индивидуума, в разных модификациях предполагает рост оплаты труда, определенный уровень ответственности и гарантии безопасности работников. Новый социальный контракт, судя по всему, будет основан на приверженности индивидууму. С одной стороны, организация делает ставку на результаты, а не на процесс работы. С другой стороны, индивидуум руководствуется стремлением к интересной работе и профессиональному росту независимо от того, происходит ли это в одной организации или в ряде организаций. Организация будущего преодолет это противоречие интересов.

Исследования показали, что взамен гарантированной безопасности в традиционной иерархии работники проявляют интерес к профессиональному росту, приобретению навыков, повышению ценности своей работы. Наряду с этим они хотят участвовать в решении проблем в своих организациях. Требование к организации как раз и состоит в том, чтобы она обеспечивала участие людей в решении проблем. Это означает, что она будет инвестировать капитал в обучение, развитие своих работников. Как показывает опыт, компании, которые увеличивают затраты на обучение персонала, добиваются более высоких показателей прибыльности и производительности, чем те, которые сокращают эти расходы. Обучением и развитием персонала необходимо активно управлять, руководствуясь тем, что работники должны быть подготовлены к решению как текущих, так и перспективных задач.

**Преимущественное использование команд.** Среди умений, которые организация требует от своих работников, все более заметное место занимает умение работать в командах, которые в перспективе будут играть важную роль во всех видах деятельности. Самоуправляемые команды становятся ключевыми звеньями гибкой организации. Команды должны формироваться вокруг проблем. Если проблема решена, то данные команды будут расформированы и созданы другие.

Индивидуумы могут входить сначала в одну, затем в другую команду, а команды, в свою очередь, меняются в зависимости от новых требований. Группы (команды) становятся основным "строительным" блоком организации. При самоуправлении групп ограничивается руководящая роль управляющих в организации. Группа имеет общую цель. Ответственность и подотчетность используются для оценки степени достижения поставленных целей. При этом основным показателем успеха становится удовлетворение запросов потребителей (а не увеличение запасов товаров или рост рентабельности). Считается, что прибыль будет обеспечена и выпуск товаров будет расти, если запросы потребителей будут удовлетворены. Принципиальное значение имеет тот факт, что оценки и система оплаты труда устанавливаются по результатам деятельности группы (команды), а не только за индивидуальные достижения. Поощряются развитие различных умений и овладение персоналом несколькими профессиями вместо узкой специализации.

Непременными условиями командной работы становятся максимизация контактов поставщиков и потребителей, обеспечение их прямых и регулярных связей. Практикуется включение представителей поставщиков или потребителей во внутренние рабочие группы компании, если это возможно по условиям деятельности. Не менее важно также информирование персонала. Не рекомендуется выдавать персоналу дозированную и "очищенную" информацию. Считается целесообразной постоянная тренировка работника для наилучшего использования им информации, самостоятельного анализа ситуации и принятия собственных решений.

**Новая корпоративная модель, развитие кооперации между конкурентами, поставщиками и потребителями меняют традиционные представления о границах компании.** Профессиональные знания и умения каждого партнера позволяют создавать

"лучшую во всем" организацию, в которой любая функция и процесс реализуются на мировом уровне, что невозможно достичь в отдельной компании. В результате повышается эффективность производства, возникает обстановка взаимного доверия и ответственности. Партнерство здесь менее формально. Компании объединяются для того, чтобы использовать специфические рыночные возможности, которые для отдельно взятых компаний не существуют. Информационные сети помогают устанавливать связи между компаниями. Учитывая процессы организационного развития, которые в разных сочетаниях уже осуществляются в настоящее время, можно предположить, что в будущем получат распространение структуры, образующие горизонтальные корпорации, характеризующиеся отмеченными выше особенностями.

Умения, связанные с групповым подходом, являются базовыми для успешной работы команды. Это означает, что организация должна обучить персонал необходимым навыкам. В зависимости от ситуации работники могут быть лидерами в одной команде, а затем — подчиненными в другой; роли будут предопределяться характером работы. Индивидуальные усилия будут по-прежнему необходимы и желательны, но только в той мере, в какой они вносят вклад в работу всей команды. Функционирование в разных ролях требует от работника овладения полным набором новых умений, которые не характерны для традиционной организации. Он должен быть адаптивным, целеустремленным и способным работать в команде.

**Высокая внутренняя конкурентоспособность.** Сила организации — в ее внутренней конкурентоспособности, которая основывается на знаниях и опыте ее персонала. Организация мобилизует весь свой потенциал, обеспечивает рациональную его организацию и использование в соответствии с требованиями клиентов, рынка. Не ориентированные на рынок функции не будут обеспечиваться ресурсами, а также финансироваться. В частности, одним из ключевых конкурентных качеств считается способность адаптироваться к потребностям клиентов и предоставлять им инновационные услуги — организационные, технологические или структурные. Важным фактором конкурентоспособности становится умение строить отношения между работниками, управлять работой и персоналом, обучение в этой области.

**Стремление к диверсификации.** Организация будущего должна стремиться к диверсификации рабочей силы и поставщиков. Диверсификация используется для повышения конкурентоспособности компании и расширения предоставляемых клиентам услуг. Необходимо, чтобы все работники имели возможность внести свой вклад в изменения, выделить требуемое время для их обучения. Связь с диверсификацией проявляется в том, что организации моделируются по-разному: для достижения различных целей, выполнения разной работы, для различных людей и культур. Новейшая тенденция состоит в движении к множественности и плюрализму организаций.

Даже совсем небольшие компании, чтобы достичь успеха, должны стремиться функционировать как транснациональные корпорации. Их рынок может оставаться местным или региональным, но конкуренция на этом рынке будет вестись на глобальном уровне. Их стратегия также должна быть глобальной в области технологий и финансов,

продукции и рынков, информации и охвата населения. Это также относится и к организациям, которые не занимаются бизнесом.

Наиболее перспективные теоретические разработки связаны в последнее время с решающим значением знаний для развития организаций, деятельность которых во все большей степени зависит от наличия информации, обучения персонала и усвоения новшеств. В условиях ускоренных изменений в технике и экономике производства, конкурентной борьбе, информационных технологиях и методах управления необходимо понимание механизмов накопления и применения знаний отдельными людьми и организациями в целом, а также факторов, препятствующих этому. Именно знания и компетентность персонала лежат в основе развития организаций и позволяют находить решение возникающих технических, экономических и организационно-управленческих проблем — как текущих, так и перспективных.

Расширение доступа к знаниям, ставшее возможным благодаря информационной революции, меняет саму природу отношений между специалистом и непрофессионалом, между организацией и работником, между источником благ и их получателем. Базовое образование, повышение профессионально-технической подготовки и квалификации работников в соответствии с потребностями рынка труда, а также поддержка развития новаторского мышления имеют большое значение для экономического и технического прогресса, формирования инновационного общества, основанного на знаниях.

Обеспечение адаптивности организации и управления знаниями становится едва ли не главной задачей современного руководителя. Источником мобильности организации становится способность работников к перемене профессий, культурной и общественной среды, их образование и пожизненное обучение. На первый план выходит использование образовательных технологий, например, с помощью дистанционного обучения. Неравномерное распределение технологических знаний среди различных работников и организаций считается дефицитом знаний. Трудности же, порождаемые неполным социально-экономическим знанием, приводят к появлению информационных проблем. Дефицит знаний и информационные проблемы неразрывно связаны в реальной жизни, и, чтобы высвободить заключенный в знаниях потенциал, организации должны решать эти проблемы одновременно.

В сущности, уже формируется новая функция управления, в задачу которой входит аккумулярование интеллектуального капитала, выявление и распространение имеющейся информации и опыта, создание предпосылок для распространения и передачи знаний. В условиях революционных изменений в производственных и информационных технологиях использование интеллектуального капитала и связанная с этим профессиональная компетенция кадров обеспечивают выживание и экономический успех компаний. От экономики, движимой капиталом, осуществляется переход к экономике, основанной на знаниях. Именно знания становятся источником высокой производительности, инноваций и конкурентных преимуществ.

**Сетевые организации.** В последние десятилетия ответом организаций во всем мире на

усиление конкуренции в глобальном масштабе стал отход от централизованно координируемой, многоуровневой иерархии и движение к разнообразным, более гибким структурам, напоминающим, скорее, сети, чем традиционные управленческие пирамиды. Перенесение рыночных отношений во внутреннюю сферу компаний ("внутренние рынки") вызвало к жизни новый тип структур — сетевые организации, в которых последовательность команд иерархической структуры заменяется цепочкой заказов на поставку продукции и развитием взаимоотношений с другими фирмами. Сети представляют собой совокупность фирм или специализированных единиц, деятельность которых координируется рыночными механизмами вместо командных методов. Они рассматриваются как форма, отвечающая современным требованиям внешней среды. Вместе с тем эффективность сетевых организаций нередко снижается из-за ошибок руководителей при разработке организационных структур и в процессе управления ими.

Развитие сетевых организаций началось в 1980-х годах, когда международная конкуренция и быстрые технологические изменения вызвали масштабную реструктуризацию во всех отраслях. В рамках общей тенденции к дезинтеграции руководители экспериментировали с различными организационными структурами. Вместо того чтобы использовать оперативные календарные планы и передачу информации о ценах для координации деятельности внутренних подразделений, они обратились к контрактам и другим соглашениям для объединения внешних компонентов в различные типы сетевых структур. В качестве примеров действующих сетевых организаций можно назвать следующие:

1. Сетевая организация при осуществлении крупных проектов. В этих формах работа организуется вокруг специфических проектов и предполагает создание временных коллективов квалифицированных работников разнообразного профиля (например, строительные и промышленные проекты, издательское дело или создание фильмов).
2. Сетевая организация в районах ("долинах") с малыми производственными фирмами. Эти формы связей охватывают, например, северные итальянские промышленные районы (включая текстильные компании, такие, как "Бенеттон") или фирмы по производству полупроводников в Силиконовой долине (США).
3. Ведущие крупные производственные фирмы, рассредоточенные географически и объединенные в единую систему. Эти формы включают хорошо известные азиатские "keiretsu" (коммерческие объединения) и кооперационные связи между главными сборочными компаниями и разнообразными мелкими поставщиками (например, "Вольво" в Швеции).
4. Стратегические союзы. Союзы этого вида распространены среди всех типов компаний, но особенно среди крупных фирм, стремящихся обеспечить себе конкурентоспособные преимущества в глобальном масштабе.

Сетевые организации отличаются от организаций других типов рядом признаков. **Во-первых**, фирмы, использующие старые организационные структуры, предпочитают располагать всеми ресурсами, необходимыми для производства определенной

продукции или услуг. В противоположность этому многие сетевые организации используют общие активы нескольких фирм, расположенные в различных звеньях ценностной цепи.

**Во-вторых**, сетевые организации больше полагаются на рыночные механизмы, чем на административные формы управления потоками ресурсов. Однако эти механизмы — не просто взаимоотношения независимых хозяйствующих субъектов. На самом деле различные компоненты сети обмениваются информацией, кооперируются друг с другом, поставляют продукцию для того, чтобы удерживать определенное место в ценностной цепи.

**В-третьих**, хотя подрядные сетевые организации были частным явлением, многие недавно разработанные сети предполагают более действенную и заинтересованную роль участников совместных проектов. Как показывает опыт, такое добровольное активное поведение участников не только улучшает конечные результаты, но и способствует выполнению контрактных обязательств.

**В-четвертых**, в ряде отраслей, число которых постоянно растет (включая компьютерную, полупроводниковую, автомобильную и др.), сети представляют собой объединение организаций, основанное на кооперации и взаимном владении акциями участников группы — производителей, поставщиков, торговых и финансовых компаний.

Однако сетевая организация сама по себе имеет ряд ограничений. Чтобы понять реальные и потенциальные слабые стороны сети, целесообразно рассмотреть причины присущих ей недостатков. Тем более, что сходные процессы и противоречия наблюдались у всех предшествующих организационных форм. Широкий успех, использование преимуществ каждой новой формы сменялись выявлением ее недостатков в процессе развития. Как свидетельствуют исследования, два вида типичных ошибок характерны для развития различных организационных форм: 1) расширение формы за пределы ее внутренних возможностей; 2) появление таких модификаций, которые не соответствуют внутренней логике данного организационного образования. Организационная форма может эффективно работать только в определенных пределах. Когда логика формы нарушается, то провал неизбежен.

**Виртуальные корпорации.** В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида продукции, получившей название виртуальной. Эта продукция (или услуги) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Идеальный виртуальный продукт — это то, что производится моментально и адресно, по требованию заказчика. Общей чертой данной продукции является то, что она оплачивается потребителем мгновенно.

Виртуальный продукт (как физический продукт, так и услуги) существует уже до того, как он произведен. Его концепция, дизайн и изготовление сохраняется в памяти работников,

программах компьютеров и гибких производственных линий. Другая отличительная особенность виртуальной продукции — возрастание роли потребителя как сопроизводителя продукции — может быть прослежена на примерах многих отраслей. В каждом случае заказчик может не только контролировать результаты, но в процессе производства устанавливать прочные и длительные связи с поставщиком. Всего лишь за два десятилетия создание интегральных схем прошло путь от новых проектов, которые разрабатывались месяцами группами специалистов, а затем выполнялись в дорогостоящих лабораториях, до виртуальной продукции, создаваемой в течение нескольких часов и "строящейся" за несколько минут инженером, которому нет необходимости покидать свой кабинет, используя настольную "фабрику".

Виртуальная продукция становится результатом комбинации многочисленных и разнообразных достижений в технологиях. Например, новые процессы в печати связаны с использованием лазеров, ксерографии, интегральных схем, микропроцессоров, высокоскоростных коммуникационных процессов, технологий дисплеев и достижений в программном обеспечении. Одним из основных принципов производства виртуальной продукции является интеграция производственных процессов с поставщиками, выпускающими полностью взаимозаменяемую продукцию.

Большую значимость для потребителей имеет не только виртуальная продукция, но и появление корпораций нового типа, предназначенных для производства такой продукции. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, уметь контролировать все более сложные виды информации и осваивать новые организационные и производственные навыки.

Виртуальная корпорация зародилась в воображении футуристов, превратилась в вероятность для теоретиков управления и теперь стала экономической необходимостью для общества. Это сообщество функциональных партнеров, управляющих проектированием, производством и реализацией продуктов и услуг с использованием современных информационных технологий и системы контрактов, с независимыми рабочими группами и структурами.

**Отличительными чертами виртуальной организации являются:**

- непостоянный характер функционирования;
- осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;
- взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;
- образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;
- частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений

- совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;
- договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Виртуальная корпорация является, в основном, совместной собственностью и стратегическим альянсом, связывающим воедино специфические цели и скоординированные усилия всех входящих в нее организаций. Базовая цель виртуальной корпорации — объединение ключевых технологий и компетенции для того, чтобы наиболее полно удовлетворить спрос на потребительском рынке. Группы работников, объединенные с помощью компьютерных сетей, способны участвовать в едином производственном процессе, не только находясь в одном месте, но и одновременно в разных местах, разбросанных по всему миру.

Новые построения виртуального характера делают расплывчатыми формальные линии организаций, поэтому часто трудно определить, где кончается одна организация и начинается другая. Индивидуальные организации работают вместе с помощью компьютерных программ и информационных технологий, что делает неизбежным появление информационных сверхсистем и порождает уверенность в широких возможностях альянсов партнерских организаций. Виртуальные организации все чаще заключают субконтракты с внешними структурами с тем, чтобы использовать преимущества организаций малых размеров, их гибкость и адаптивность. Внешних контрактов заключается так много, что они становятся каркасом, "зонтом" организации. Это и определяет ее основное качество — широкую распределенность в пространстве и во времени.

Нередко случается, что виртуальная организация благодаря информационным технологиям и телекоммуникациям распространяется по всему миру. Это создает условия для работы в реальном масштабе времени, позволяет проводить совещания с использованием компьютерных сетей. Системы пейджеров, радио- и телевизионных переговорных средств, современная оргтехника позволяют мгновенно преодолевать огромные расстояния, устанавливая связь с нужными работниками в заданное время, в любом месте их нахождения. Виртуальные организации обеспечивают серьезные конкурентные преимущества за счет существенного снижения затрат на основные и оборотные средства.

Виртуальная корпорация позволяет компаниям отказываться от неэффективных или неприбыльных участков работы (путем их передачи другим компаниям) и концентрироваться на том, что отвечает их основной компетенции, например, на проектировании продукта или его продаже. Такие конкурентные преимущества возможно использовать при комбинации способности рабочих групп, интеллектуального потенциала тех или иных команд. Виртуальная корпорация подталкивает фирмы концентрировать свои усилия на таких сферах деятельности, к которым они лучшим образом приспособлены. Внешние контракты позволяют привлекать те организации, которые преуспевают в других областях и выполняют конкретные работы лучше, чем все остальные.

Такой подход к организации дела может быть рассмотрен на следующем примере. Компания «Найк» осуществляет продажу спортивной обуви и одежды. Основная деятельность «Найк» — разработка моделей продукции, маркетинг и торговля. На протяжении всего своего существования компания не занималась производством своих продуктов. Эти продукты производятся более эффективно с помощью большого числа компаний-поставщиков, расположенных в Азии или других регионах и специализирующихся на определенных моделях обуви и одежды. Все компании, образующие альянс, связаны между собой договорными отношениями. Эти отношения могут включать частичное владение собственностью родительской компании, но они продолжаются только до тех пор, пока родительская компания и компании-поставщики считают это выгодным (прибыльным).

Данная система организации бизнеса сделала возможным для «Найк» сосредоточить большой объем капитала на инвестировании в производственное оборудование для других компаний и в то же время разгрузить основную компанию в интересах обеспечения эффективных продаж. Если какой-нибудь определенный тип продукции потеряет свой рынок, «Найк» может выйти из альянса с производителем. Преимущество состоит в том, что компания «Найк» может сконцентрироваться на деятельности, которую она выполняет лучше: проектировании, маркетинге и продаже продуктов. Благодаря этому «Найк» довел до совершенства свою деятельность по реализации продуктов.

Родительская компания может иметь временные альянсы в самых различных областях. Важнейшая черта виртуальной организации в данном случае — ее временная природа и частичная интеграция с родительской компанией. Глобальный охват рабочих групп, небольших и средних организаций позволяет варьировать возможностями, отказываться от неэффективных производственных процессов, выполняемых не лучшим образом, и передавать их другим партнерам. В разных звеньях виртуальной корпорации происходит сосредоточение на тех функциях и фазах процесса производства, которые именно там могут осуществляться наилучшим образом.

Виртуальные организации требуют нового мышления руководителей: отказа от всестороннего контроля, перехода от соподчиненности к неформальной координации, взаимного доверия, преобладания деловитости над карьерными устремлениями, преодоления пережитков иерархического управления.

В структурах виртуального характера важно поддерживать и способствовать развитию нового элемента — управления знаниями. С его помощью решается двуединая задача: 1) приобретение знаний, поднимающих уровень деятельности организации; 2) их хранение, распределение и преобразование в форму, удобную для внутрифирменного пользования. Этого можно достичь с помощью тщательно разработанной концепции централизации, институционализации и практического использования накопленных знаний. В практике компаний известны случаи введения должности штатного эксперта (так называемого брокера знаний), который выступает в роли координатора между сферами предложения и потребления знаний. В интересах управления знаниями образуются межфункциональные

проектные группы, создаются специальные компьютерные системы. Деятельность по использованию уже накопленных знаний и обеспечению поступления новой информации создает предпосылки формирования обучающейся организации.

В виртуальной организации служебные обязанности будут постоянно меняться так же, как и полномочия. Даже само определение служащего по найму изменится по мере того, как потребители и поставщики будут проводить в компании больше времени, чем сами работники этой компании.

Рынки сложной продукции XXI века потребуют оперативного и глобального решения вопросов адресной доставки потребителям разнообразных вариантов продукции. Эта продукция будет различаться не только по форме и функциям, но и по предоставляемым сопутствующим услугам, включая возможность заказчика присутствовать при разработке дизайна продукции. Производственная компания перестанет быть изолированным участком, а превратится в точку пересечения в комплексной сети поставщиков, потребителей, инженеров и других функциональных услуг.

Единственная возможность обеспечить заказчика виртуальной продукцией, которая соответствовала бы изменяющимся потребностям, заключается в том, чтобы поддерживать базу интегрированных и постоянно меняющихся данных о потребителе, продукции, производстве и конструктивных методологиях. Это подразумевает новые, более сложные формы исследования рынка и новые особенности дизайна продукции, которые представляют интерес для заказчика. Одной из главных задач для многих компаний является разработка систем и программного обеспечения, позволяющих заказчику взять на себя обязанности по дизайну, которые прежде лежали на компании-производителе.

В этой связи можно говорить о виртуальной корпорации как о модели информации и взаимоотношений. Создание виртуальной продукции потребует применения более развитой информационной сети, собирающей данные о рынках и запросах потребителя, сочетания ее с новейшими дизайнерскими методами и интегрированной компьютеризацией производственных процессов. Эта система приводится в действие с помощью интеграционной сети, которая включает не только высококвалифицированных работников компании, но и поставщиков, дистрибьюторов, розничных продавцов и даже потребителей. Вот почему назрели глубокие изменения как дистрибьюторской системы компании, так и ее внутренней организации, требующие усиления ориентации на потребителя. С внешней стороны сеть поставщиков должна быть интегрирована именно с теми заказчиками, которые имеют с данными поставщиками общее оборудование, проекты, коммерческие тайны. Очевидно, что поставщики будут в большой зависимости от заказчиков, но по этой причине заказчики будут в равной степени зависимы от своих поставщиков. В конечном счете, в отличие от современных прототипов виртуальные корпорации будущего будут выступать не столько в роли отдельного предприятия, сколько — в роли постоянно меняющегося центра сосредоточения общих направлений деятельности в огромной структуре взаимоотношений.

Корпорации, рассчитывающие сохранить конкурентоспособность, должны оперативно добиться совершенства как используемой информации, так и системы взаимоотношений с партнерами. Технологии сами по себе, без соответствующих изменений остальной части корпорации, успеха не принесут. Вот почему процесс модернизации корпорации должен быть комплексным, охватывающим одновременно исследования и развитие, производство, маркетинг, сбыт, обслуживание, распределение, информационные системы, финансы. Существенно меняются требования к сотрудникам виртуальной корпорации. Указанным корпорациям будет необходим большой штат высококвалифицированных, надежных и образованных работников — людей, понимающих и применяющих новые формы информации, способных приспособиваться к переменам и эффективно сотрудничать с другими рыночными агентами. Виртуальные корпорации будут функционировать успешно только в условиях совместной работы в такой команде, в которой работники, руководство, заказчики, поставщики и государственные органы стремятся к достижению общих целей.

## Приложение 2. Культура и организация

### Культура и организация

В прошлые времена, возможно, было проще изучать организации в относительной изоляции от вопросов культуры. Прежде рабочая сила была менее разнообразна в расовом, этническом и культурном отношении, чем теперь. В таких условиях при меньшем культурном разнообразии ожидания членов любой организации были фактически одинаковы. Коммуникации, линии власти и иерархическая структура формировались без осознания подобных различий. Члены организации обладали имплицитным, подразумеваемым знанием того, как вести себя по отношению друг к другу, как вместе работать, потому что все они вышли из относительно сходной культурной среды.

В экономике теперь существует беспрецедентное число мультинациональных и транснациональных корпораций — производственных организаций, которые обладают вспомогательными отделениями и филиалами, а также структурными подразделениями более чем в одной стране. Таким компаниям приходится все чаще и чаще иметь дело с людьми различных и весьма разнообразных культурных традиций. В наше время переход из одного подразделения в другое в пределах одной компании часто означает переезд из одной страны в другую. Ясно, что подобная интернационализация бизнеса влечет за собой и значительное число межкультурных проблем.

Даже компаниям, которые действуют на внутреннем рынке и не обладают мультинациональной структурой, приходится сталкиваться с вызовом интернационализации и решать вопросы межкультурного взаимодействия. Новое торговое законодательство и международные договоры столкнули между собой многих конкурентов из различных удаленных друг от друга культур, в равной степени увеличив возможности открытия рынков для других стран и культур. Отчасти решение возникающих перед компаниями и отдельным людьми задач облегчает успехи в сфере

коммуникации и транспорта, позволяя им успешно работать, несмотря на огромные физические и культурные пространства, их разделяющие.

Технологические изменения в системах коммуникации — телефон, факсимильные аппараты, видео-, телеконференции и электронная почта — вывели проблемы культуры на первый план. Деловой мир превратился в некую глобальную деревню, в которой обмен товарами, услугами и ресурсами не признает почти никаких границ. Жизнь в такой глобальной деревне ставит перед нами проблемы не только в пределах одной страны, но и проблемы, далеко выходящие за национальные границы. Многие из таких проблем носят культурный характер. Наша способность решать подобные проблемы в условиях постоянно меняющегося делового мира и определяет успешность или неуспешность почти любого бизнеса.

### **Организационная культура**

Организационная культура — это динамическая система правил, разделяемых членами организации. Такие правила включают в себя разнообразные психологические конструкты, например, отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение. Организационная культура, таким образом, представляет собой нечто большее, чем просто поведенческие практики, которые мы наблюдаем в повседневной производственной деятельности. Она имеет отношение к глубоко укорененным ценностям и убеждениям, которые считают важными для себя не только отдельные работники, но и вся организация в целом.

На индивидуальном уровне организационная культура проявляется в тех культурах, которые индивиды привносят с собой в производственное пространство из той культурной среды, в которой эти люди выросли и прошли процесс социализации.

На интерорганизационном уровне культура существует внутри организации, то есть среди людей, работающих в отделах и подразделениях, а также состоит из отделов и подразделений, существующих в пределах компании. Именно этот уровень в наибольшей степени соответствует тому, что сейчас обычно называют организационной культурой. Он включает в себя эксплицитные и имплицитные правила, направляющие общие повседневные практики, такие как политика, в области человеческих ресурсов, в отношении заработной платы, повышений, продвижений и увольнений, а также неписанные правила того, как вести себя с начальством.

И, наконец, интерорганизационный уровень проявляется потому, что компании существуют не в вакууме. Напротив, они сосуществуют с другими компаниями как внутри страны, так и за рубежом, и их существование и выживание в значительной мере обусловлено этим обстоятельством. На этом уровне культура включает в себя множество эксплицитных (в форме национальных и международных законов, регулирующих деловую сферу) и имплицитных (неформальных «принято — не принято») правил, определяющих, каким образом компании соотносятся друг с другом и сосуществуют ко взаимной выгоде и процветанию.

## **Национальные характеры типов организаций**

Ламмерс и Хиксон, например, предположили наличие трех различных типов национального характера в организациях: латинский, англо-саксонский и стран третьего мира.

Латинский тип характеризуется классической бюрократией, централизацией власти и процесса принятия решений и множеством иерархических уровней. Англо-саксонский тип более-менее противоположен предыдущему: меньше централизации, более диффузная система власти и принятия решений, меньше иерархии и бюрократии. Тип стран третьего мира характеризуется большей централизацией процесса принятия решений, меньшей формализацией правил и более патерналистской или традиционно-семейной ориентацией.

Все существующие в мире типы организаций невозможно уместить в три ограниченные категории (вне зависимости от того, насколько старательно психологи и статистические бюро проделывали бы эту работу!). Однако общие тенденции к дифференциации в организационной структуре можно наблюдать практически повсюду, и, по-видимому, подобные тенденции как-то связаны с культурными различиями входящих в эти организации людей и тех стран, где они находятся. Как и в случае с людьми, каждую организацию приходится понимать в ее собственных терминах. Многие страны сталкиваются сегодня с растущим многообразием рабочей силы. Оно ставит нас перед проблемой достоверности основанных лишь на рассмотрении структурных моментов широких обобщений.

Люди, принадлежащие к различным культурам, приходят на работу с разными производственными ценностями. Подобные ценности включают в себя индивидуальные ориентации и отношение к работе как таковой, степень лояльности по отношению к организации, к личностным взаимоотношениям с другими сотрудниками и так далее. Культурные сходства и различия, связанные с работой, могут послужить источником общего роста и финансового процветания компании или же, напротив, быть причиной конфликтов, фрустрации и организационных трудностей.

### **Исследования Тромпенаарса: семь факторов, предсказывающих культурные различия**

Например, Тромпенаарс сообщает о данных, полученных им от 15 000 респондентов, работающих в 30 компаниях в 50 разных странах. Всем участникам предлагали вопросник из 79 пунктов, представляющих семь различных параметров.

Анализ полученных данных показал, что эти семь факторов исключительно важны для предсказания межкультурных различий между странами, а значит, для ведения международного бизнеса. Это: универсализм-партикуляризм, индивидуализм-коллективизм, нейтральное-эмоциональное, конкретное-диффузное, достижение-социальное происхождение, ориентация во времени и отношение к окружающей среде.

Партикуляризм означает использование разных подходов в отношениях с другими людьми в противоположность использованию стандартов общения, не зависящих от конкретных социальных взаимоотношений (универсализм). Достижение-социальное происхождение относится к тем характеристикам, которые определяют статус человека. Статус достигается в зависимости от личных достижений или вне такой зависимости (наследственный титул), как результат социального происхождения.

### **Соответствие между работником и организацией**

Тема, привлекающая к себе внимание не только в научной литературе, но и в прикладной сфере, — это культурное соответствие между работником и организацией. Учитывая исследования организационной культуры, которые были проведены в последние два десятилетия, а также проделанную работу в сфере изучения индивидуальной культуры, следует задаться вопросом: каковы соотношения между культурой, носителем которой работник является, и тем, что ожидает его в организационной культуре компании? Действительно ли «несоответствия» в этой сфере порождают конфликты? Ведут ли удачные «соответствия» к большей продуктивности работы компаний?

Для того чтобы ответить на эти вопросы, Бочнер и Хескет провели опрос 263 работников мультинациональной компании, представляющих 28 различных стран, по таким параметрам Хофстеде, как дистанции власти (ДВ) и индивидуализм (ИД). Участники исследования заполняли вопросник, в котором значились следующие пункты: взаимоотношения подчиненный/начальник, стили принятия решений, рабочую этику, ориентацию на задачу, психологические контакты, индивидуальные/групповые достижения. Исследователи классифицировали респондентов в соответствии с показателями ДВ и ИД страны происхождения согласно предыдущим данным Хофстеде, а также изучили различия между культурами стран с высокими и низкими показателями ДВ и ИД.

Выяснилось, что респонденты из культур с высокими показателями ДВ были менее открыты со своими начальниками, имели с последними большее количество контактов и описывали контроль над собой как более плотный и непосредственный. Эти респонденты были также более ориентированы на задание и демонстрировали большую склонность верить, что некоторые люди ленивы от природы и считают работу злом. Результаты исследования по параметру ИД показали, что коллективисты имели менее формальные контакты со своими коллегами по работе, лучше знали персонал и проявляли большую готовность работать в команде, чем в одиночку. Исследователи также классифицировали респондентов в терминах «свои» и «чужие», причем обнаружилось, что даже если люди, придерживающиеся противоположных производственных ценностей, взаимодействуют постоянно и тесно, трудностей избежать не удастся, хотя и взаимодействие происходит на беспристрастной основе. В особенности велики различия в восприятии дискриминации, подходов к мультикультурализму и противоречащему нормам поведению.

### **Готовность к перемене места работы**

Абраме, Андо и Хинкл обратились к исследованию кросскультурных различий в организационной идентификации и субъективных нормах как возможных показателей степени субъективной готовности работников к перемене места работы. В этом исследовании работникам британских и японских компаний предлагали заполнить анкеты, которые выявили бы их намерения переменить место работы, их отношение к уходу из организации, а также степень их идентификации с данной организацией.

В британской выборке готовность к перемене места работы можно было определить в зависимости от типа данной организации: те работники, которые в более сильной степени идентифицировали себя с компанией, имели и менее выраженные намерения ее покинуть. В японской выборке, однако, намерения смены места работы ассоциировались как с идентификацией себя с организацией, так и с субъективными нормами. Эти обстоятельства предполагают, что если социальная идентичность в значительной степени ассоциируется с текучестью рабочей силы в обеих культурах, субъективные нормативные аспекты принадлежности к группе играют более существенную роль при предсказании текучести рабочей силы в Японии, нежели среди британских компаний.

Исследования также показали позитивные аспекты культурного соответствия между работником и компанией.

Эти данные дают право ответить на вопросы, касающиеся сути процесса подбора персонала во всех современных культурах и компаниях, в особенности — в Соединенных Штатах с их диверсифицированной рабочей силой. Сложность вопроса усиливают также культурные и этнические различия при выборе карьеры у сегодняшней совершеннолетней молодежи и представления о прошлых и будущих барьерах на пути карьерного роста.

### **Проблемы подбора персонала**

В литературе последних лет можно отметить целый ряд подходов к подбору и подготовке персонала, в которых наблюдается растущий интерес к вопросам культуры. Так, например, Лав, Бишоп, Хейнриш и Монтей описывают те адаптации и модификации, которые были внесены ими в систему подбора персонала среди американских рабочих для японо-американского совместного сборочного предприятия. На протяжении 1980-х годов число таких совместных предприятий между Соединенными Штатами и Японией существенно увеличилось, особенно в автомобилестроении. Сегодня существует множество подобных совместных предприятий, причем не только с японскими компаниями, но и с компаниями из стран с различной культурой. Помимо этого, рост числа американских компаний, которые обосновываются в других странах и культурах, также поднимает сходные вопросы.

В своей работе Лав и его коллеги модифицировали процедуры анализа рабочих мест и традиционную систему подбора кадров таким образом, чтобы она соответствовала японской культуре и философии управления. Затем они попытались исследовать свою систему с кросскультурных позиций для того, чтобы добиться совместимости с

требованиями японской системы менеджмента в отношении продуктивности, командной ориентации, стандартов качества и формальных оценок интенсивности труда работников. Особенно интересно отметить, почему система подбора не могла быть сопоставлена с критериями интенсивности труда: вскоре после получения официального предложения разработать систему оценки интенсивности труда и встречи с менеджерами стало очевидно, что японская система менеджмента не допускает подобную практику. Дифференциация работников на основе интенсивности их труда — это публичное оскорбление с точки зрения ценностей японской культуры, которая ориентирована на однородные рабочие места. В частности, японские менеджеры утверждали, что оценки индивидуальной интенсивности труда повредят «командной» концепции, которая занимает важное место на предприятии.

Систематическое изучение этих вопросов еще только начинается, и нам еще многое предстоит узнать. Чем обусловлено «успешное» или «неуспешное» соотношение? На каком основании мы делаем такие оценки? Как показали Лав и его коллеги, в некоторых культурах попытка подобной оценки может приходиться в противоречие с господствующими культурными нормами. Насколько достоверно предположение, что все решения по подбору персонала должны основываться на подобном соответствии? Существует ли оптимальный уровень несоответствия, способный стимулировать максимальную интенсивность труда? Например, хотя индивидуализм обычно ассоциируется с творческим отношением и инициативой, по крайней мере, в одном исследовании было показано, что инновативность и предприимчивость выше при условии достижения баланса между индивидуализмом и коллективизмом, а самые низкие показатели — у высоко индивидуалистических или, наоборот, высоко коллективистских корпораций.

## **Резюме**

Хотелось бы прокомментировать распространенное мнение, будто человек может утратить часть самого себя и часть своей индивидуальной культуры, если станет работать в организации, принадлежащей иной культуре. Безусловно, многие люди испытывают по этому поводу некоторые опасения. Однако исследования по организационному климату и корпоративной культуре не подтверждают версию об утрате культурной идентичности или культурных ценностей. Берри и его соавторы провели исследования, показавшие наличие корреляций между организационным климатом и реальным отношением работника и продуктивностью его деятельности, однако в целом эти корреляции были очень незначительны.

## **Отношение к работе у индивидуалистов и коллективистов**

Люди разных культур по-разному понимают себя и свою роль в производственной деятельности, и эти различия относятся к значимым параметрам культурного многообразия. Люди, относящиеся к культурам коллективистского типа, проявляют тенденцию к взаимозависимому пониманию своего «Я». Это значит, что они склонны рассматривать окружающих людей как неразрывную часть их собственного «Я». Таким образом, люди коллективистских культур могут рассматривать и свои рабочие группы, и

организации (компании), с которыми связаны, как существенную часть своего «Я». Работа, коллеги по работе и компания становятся синонимами их «Я». Связи между этими людьми и коллегами по работе, а также между ними и их компаниями сильнее и качественно отличаются от связей между людьми, принадлежащими к культурам индивидуалистического типа.

Напротив, индивидуалистические культуры воспитывают в своих членах тенденцию смотреть на самих себя как на независимых, уникальных и автономных индивидов. А потому людям индивидуалистических культур гораздо легче отделить себя от своей работы. Для них существует значительное различие между «рабочим» и «личным временем», а также между расходами, связанными с деятельностью компании, и личными расходами. Они также проводят более глубокое различие между социальной и производственной деятельностью, что относится как к коллегам по работе, так и партнерам по бизнесу (потенциальным клиентам, заказчикам и т. д.).

Культурно обусловленные различия в понимании значения работы могут проявляться и в других аспектах. Так, например, в американской культуре принято относиться к работе лишь как к средству зарабатывать на жизнь (оплате или зарплатку). В других же культурах, в особенности, в культурах коллективистского типа, работа может в большей степени рассматриваться как выполнение обязательств перед более крупной группой. В такой ситуации следует в меньшей степени ожидать готовности человека сменить место работы, поскольку существуют определенные социальные обязательства индивида перед организацией, к которой он/она принадлежит, и перед составляющими ее людьми. В индивидуалистических культурах гораздо проще переходить с одной работы на другую, поскольку легче отделить свое «Я» от работы. Различные виды работ у индивидуалистов направлены, по существу, на достижение одной и той же цели.

### **Текучесть кадров и организационная идентификация**

Конечно же, тот факт, что разные люди приходят из разных культур, еще не обязательно означает, что они и относятся к работе совершенно по-разному. Так, например, в исследовании, проводившемся с британскими и японскими рабочими, было показано, что организационная идентификация является важным прогностическим фактором отношения к текучести кадров в обеих культурах. Таким образом, люди различных культур демонстрируют не только различия, но и существенные сходства. Тем не менее, культурные различия в понимании смысла работы, похоже, связаны с культурными различиями в целом ряде областей производственного поведения, включая мотивацию и продуктивность, лидерство и стили управления, а также процесс принятия решений.

### **Культура, мотивация и продуктивность**

Ранее работы по изучению групповой продуктивности в Соединенных Штатах обычно показывали, что индивидуальная продуктивность имеет тенденцию к снижению по мере увеличения размера группы. Эти обстоятельства и послужили основанием для создания специального термина «социальное расслабление». В этом явлении выделяют два

фактора: один связан со снижением эффективности деятельности из-за недостатка координации усилий работников, что выражается либо в недостаточной активности, либо в дублировании деятельности; второй фактор — это снижение напряжения деятельности индивидов в группе.

### **Социальная энергичность**

Интересно, что ранние кросскультурные исследования по группам и их продуктивности в других культурах дали совершенно обратные результаты. Ирли исследовал социальное расслабление в производственных условиях среди работников, проходящих менеджерскую подготовку в США и КНР. Испытуемые, принадлежащие к обеим культурам, работали в условиях низкой и высокой подотчетности, а также низкой и высокой ответственности. Результаты отчетливо показали социальное расслабление для американских испытуемых, чьи индивидуальные показатели в группе были меньше аналогичных показателей при индивидуальной работе. Однако в Китае ничего подобного не было.

Ширакаши и Ямагучи, Окамото и Ока провели исследования на японских работниках в различных ситуациях. Они не только не обнаружили социального расслабления, но и получили прямо противоположные результаты. Работа в группе только подняла индивидуальную интенсивность труда, а не снизила ее. Габрения, Ванг и Латане также подтвердили эффект социальной энергичности на выборке китайских школьников.

### **Социальная энергичность и коллективизм**

Некоторые авторы пытались дать объяснение эффекту социальности энергичности. Их теории были основаны на рассмотрении степени коллективизма и групповой ориентации культуры. Коллективистские культуры (такие, как Китай и Япония) воспитывают межличностную зависимость и групповое функционирование коллектива в большей степени, нежели индивидуалистическая американская культура. Групповая работа в этих культурах оказывается более продуктивной именно потому, что они воспитывают координацию членов внутри группы. Эти культуры также высоко оценивают индивидуальный вклад в групповые условия.

Интересно, что подобная тенденция может наблюдаться и в США, по крайней мере, отчасти, вследствие влияния азиатских, в особенности, японских деловых практик, которые сфокусированы на командной работе, кооперации и качестве. Изучая успешные деловые практики за океаном, многие американские компании попытались адаптировать и усвоить некоторые из них в повседневной трудовой деятельности, включая усиления командной работы. Хотя большая часть ранних попыток оказалась неудачной и переусложненной, в последнее десятилетие наблюдается существенное продвижение в этой области.

### **Пересмотр концепции социального расслабления**

В ряде работ, проведенных на американских работниках, подверглось пересмотру традиционное представление о социальном расслаблении. Джексон и Уильяме, например, сообщают, что американские испытуемые при групповой работе повысили интенсивность и продуктивность деятельности. В более позднем исследовании Уестаби предлагал испытуемым из США и Японии скопировать рисунок на бумаге, причем это задание выполнялось либо строго индивидуально, либо в группе.

Хотя автор ожидал, что японцы покажут лучшие результаты при групповой работе, эффект группового присутствия у американцев и японцев был одинаковым. Испытуемые из обеих культур показали более высокую продуктивность и качество работы в группе, нежели при работе в одиночку. Дальнейший анализ показал, что, хотя японцы действительно показали в целом более высокую продуктивность, чем американцы (вне зависимости от социального контекста), в качестве работы различий не было. Таким образом, наши представления о социальном расслаблении и групповой продуктивности теперь поставлены под вопрос не только в кросскультурных исследованиях, но и в пределах американской культуры.

### **Лидерство в разных странах**

Во многих промышленных странах под лидерством понимают «процесс взаимовлияния между лидером и его последователями ради достижения групповых, организационных и социальных целей». Лидерство может быть автократическим, диктаторским, демократическим и т. д. Проще говоря, речь идет о «сильных» и «эффективных» лидерах в противоположность «слабым» и «неэффективным».

В американской культуре от лидеров ожидают, что они возьмут на себя принятие решений, будут выполнять функцию инициатора и источника активности в организации и среди отдельных людей.

В других культурах лидер может обладать многими из этих черт, но само лидерство и стили менеджмента не обязательно воспринимаются как динамичные или ориентированные на действие. Например, некоторые из наиболее эффективных лидеров и менеджеров в Индии воспринимаются окружающими как заботливые люди, принимающие на себя по отношению к подчиненным родительскую роль. Они, скорее, направляют деятельность и задачи подчиненных, в отличие от простой раздачи указаний. Кроме того, в Индии лидер должен быть гибким, хотя временами ему приходится быть в своей роли очень авторитарным. А потому оптимальный стиль лидерства в Индии, с точки зрения Синха, — это нечто среднее между участливостью и заботой, с одной стороны, и авторитарным стилем — с другой.

### **Границы лидерства**

Еще один параметр, по которому различаются лидерство и стили менеджмента в разных культурах, — это границы лидерства. В американской культуре, например, люди делают четкое различие между работой и личным временем. В 5 часов пополудни, когда звучит

звонок, многие американские рабочие считают, что работа уже закончилась и начинается их личное время. Лидеры, боссы и все прочие не должны совать нос в то, каким образом работники компании ведут свою личную жизнь (например, где они живут, на ком женятся или за кого выходят замуж). Однако в других культурах границы между работой и личной жизнью не столь явственны. Во многих странах производственная жизнь индивида становится неразрывной частью его собственного «Я». Таким образом, различия между работой и компанией, с одной стороны, и личной жизнью — с другой, размыты и нечетки. Вряд ли следует говорить, что лидеры в таких культурах могут потребовать от подчиненных сверхурочной работы и добиваться послушания со значительно меньшими усилиями, чем в американской культуре.

По мере того как размывается различие между работой и собственным «Я» человека, то же самое происходит и с границами юрисдикции лидера. Например, от лидеров и менеджеров в Индии и Японии ожидают, что они будут смотреть за подчиненными на работе, но столь же обычным считается и то, что они продолжают приглядывать за ними и в личной жизни. Подчиненный в рамках такой культуры не будет колебаться, он обратится за советом по поводу домашних проблем к своему начальнику и будет ждать помощи. Лидер, скорее всего, станет рассматривать такую помощь подчиненным вне производства как неотрывную и важную часть своей профессии. В Индии и Японии не столь уж редко начальник занимается тем, что подыскивает жену/мужа своим подчиненным и присматривает за ними не только на рабочем месте, но и вне стен компании. Связи между руководителями и работниками простираются далеко за пределы компании.

Лидеры и менеджеры в коллективистских культурах в гораздо большей степени считают, что их обязанности выходят за пределы рабочих мест, чем менеджеры из индивидуалистических культур.

Как и многие другие культурные различия, различия в определении сути и границ лидерства и управления связаны с параметром индивидуализма-коллективизма (ИК). Как мы видели, люди в коллективистских культурах в большей степени идентифицируют себя с производственными организациями и компаниями, они рассматривают свою работу и сами компании как неотрывную часть своего «Я». Люди же в индивидуалистических культурах смотрят на себя как на уникальных и автономных индивидов, различие между самим собой и компанией для них проведено совершенно четко. Таким образом, лидеры и менеджеры в коллективистских культурах в гораздо большей степени считают, что их обязанности простираются за пределы рабочих мест, чем менеджеры из индивидуалистических культур.

### **Лидерство в межкультурных условиях**

Внутрикультурные и кросскультурные исследования многое сделали для выявления кросскультурных сходств и различий лидерского поведения. Значительно реже встречаются в литературе исследования, направленные на изучение эффективности лидерства и менеджмента в межкультурных условиях. Что происходит, когда менеджеры

из других стран и культур, например, Японии, Кореи, Гонконга, Франции или Германии, приезжают в Соединенные Штаты и попадают в ситуации, в которых им приходится руководить и вести за собой подчиненных-американцев? Что происходит, когда американцев посылают работать в другие страны? Подобные ситуации далеко не редкость на современном глобальном рынке, и часто именно они оказываются важнейшим моментом эффективности и успешности функционирования компаний. Однако исследователи не спешат заняться столь сложными вопросами.

### **Работа в условиях растущей диверсификации рабочей силы**

Организации по всему миру сталкиваются с растущей диверсификацией рабочей силы. Так, например, американские компании все чаще и в большей степени приглашают на работу рабочих из других стран. Совместные американо-азиатские предприятия и европейские компании значительно увеличились в размерах за последние десять лет. Особенно заметен этот рост в автомобильной промышленности, а также в компьютерной и полупроводниковой отраслях и сфере коммуникационных технологий, а также в ряде других областей.

Часто менеджеры из иной культуры, приезжающие, чтобы наблюдать и контролировать процесс производства или сборки продукции, привносят с собой и все ожидания, обычаи и ритуалы своей родной страны. Неудивительно, что они обнаруживают невозможность вести дело теми способами, которыми они привыкли работать в своей стране, потому что и люди другие, и система иная. Для того чтобы сгладить некоторые трудности перехода, многие японские компании в районе Лос-Анджелеса строили небольшие японские деревушки и дома, где сохраняли японский стиль жизни и японские обычаи. Однако такие сомнительные анклавы служат лишь для поддержания барьеров между людьми и порождают при этом свои собственные проблемы.

В одном недавнем исследовании обсуждались некоторые из проблем и вопросов, которые могут возникнуть в подобной ситуации. В этом исследовании Грэхэм провел шесть месяцев как скрытый участник/наблюдатель на японской автомобильной фабрике неподалеку от Лафайета, Индиана. За это время автор смог зафиксировать факты сопротивления рабочих японским практикам управления в форме саботажа, протеста, агитации и конфронтации. Результат этого исследования поставил под вопрос достоверность и ценность простого «переноса» японской модели менеджмента на американскую почву. Объективные данные также не подтвердили предположение о том, что схемы сотрудничества (такие, как командная работа) автоматически увеличивают рабочий контроль или что децентрализованная структура власти ведет к росту автономии рабочих.

### **Отношение к разногласиям и способы решения проблем**

В последнее время появился ряд работ, посвященных изучению культурных различий в способах обращения с разногласиями. В этой работе менеджерам и контролерам различных организаций из 23 стран предлагали заполнить вопросники о том, каким

образом они справляются с разногласиями в своих рабочих единицах. Значимые ценности для каждой страны были соотнесены на предмет наличия корреляций с описанными выше параметрами Хофстеде. Результаты показали, что такой параметр, как дистанция власти (ДВ), хорошо предсказывает частоту появления разногласий между рабочими группами. Пытаясь справиться с таким разногласиями, люди из культур с низким показателем ДВ были склонны полагаться на подчиненных и коллег по работе. Люди же из индивидуалистических культур больше полагались на свой личный опыт и подготовку, тогда как люди из коллективистских культур опирались на формальные правила и процедуры. Хотя в этом исследовании участвовали испытуемые из различных стран, названные типы психологических различий, основанные на параметрах ДВ и ИК, могут оказаться важными для понимания культурных различий и в пределах одной мультикультурной организации.

Сталкиваясь с вызовом разнообразия в будущем, мы оказываемся перед необходимостью перейти с позиции, представляющей себе разнообразие всего лишь досадной помехой, на иную позицию, видящую в ней потенциальный ресурс, который, будучи воплощен в производстве продуктов, услуг и иных видах деятельности, приведет компанию к еще более эффективной, продуктивной и прибыльной деятельности, чем прежде. Рассматривая многообразие как потенциальный резерв, а не как препятствие, мы, возможно, сможем не только повысить уровень межнациональной и межкультурной кооперации в бизнесе, но и среди человечества в целом.

## Глоссарий

### Г

#### Глобализация (глобализм)

1) возрастание роли внешних факторов (экономических, социальных и культурных) в воспроизводстве всех стран-участниц этого процесса, формирование единого мирового рынка (рынков) без национальных барьеров и создание единых юридических условий для всех стран (энциклопедия «Кругосвет»). — 2) термин для обозначения ситуации изменения всех сторон жизни общества под влиянием общемировой тенденции к взаимозависимости и открытости (Энциклопедия социологии). — 3) процесс всевозрастающего воздействия на социальную действительность отдельных стран различных факторов международного значения: экономических и политических связей, культурного и информационного обмена и т.п.

#### Группа

ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков (характера выполняемой деятельности, социальной или классовой принадлежности, структуры, композиции, уровня развития и т.д.). Наиболее распространены классификации Г. по размеру: большие, малые, микрогруппы (диады, триады); по общественному статусу: формальные (официальные) и неформальные (неофициальные); по непосредственности взаимосвязей: реальные и условные; по уровню психологического развития, по значимости и т.д. Величина, структура и состав Г. определяются целями и задачами деятельности, в которую она включена или ради которой создана. Содержание совместной деятельности членов группы опосредствует все процессы внутригрупповой динамики: развитие межличностных отношений, восприятие партнерами друг друга, формирование групповых норм и ценностей, форм сотрудничества и взаимной ответственности. В свою очередь, сформировавшиеся в Г. отношения влияют на эффективность групповой деятельности.

### Л

#### Личность

устойчивая система мировоззренческих, психологических и поведенческих признаков, характеризующих человека. Личность — это продукт общественного развития и включения индивидов в систему социальных отношений посредством активной предметной деятельности и общения.

### М

#### Мировая экономика

исторически сложившаяся совокупность взаимосвязанных национальных хозяйств, в основе которой лежит международное разделение труда, экономические разнообразия, политические и иные отношения.

### Мотивация

динамический процесс физиологического и психологического управления поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

## **Н**

### Неформальная группа

малая группа, стихийно сложившаяся на основе межличностных отношений, общих интересов, взаимных симпатий и т.д. Она характеризуется: - относительной независимостью от социальных структур; - нечетко выраженной целью групповой деятельности; - неформальным контролем, основанным на традиции и зависящим от степени осознанности группового членства.

## **О**

### Организация

коллективное целое, включающее иерархически связанных между собой лиц, выполняющих различные функции, и ориентированное на достижение особых целей.

### Организационная (корпоративная) культура

динамическая система правил, включающая в себя отношения, ценности, убеждения, нормы и поведение, разделяемые членами организации.

### Оуэн Роберт (1771-1858)

английский социалист-утопист. Сын ремесленника, окончил приходскую школу, затем усиленно занимался самообразованием. С 1781г. служил в торговых заведениях. В конце 1780-х — начале 1790-х гг. сблизился с английским физиком и химиком Дж. Дальтоном, вошел в литературно-философское общество. С 1791 г. предприниматель. В 1794-1795 гг. основал Чорлтонскую хлопкопрядильную компанию. В 1800-1829 гг. был управляющим прядильного предприятия в Нью-Ланарке (Шотландия).

## **П**

### Потребности

состояние индивида, при котором он испытывает нужду в объектах, необходимых для его существования и развития, являющееся источником его активности. П. выступает как такое состояние личности, благодаря которому осуществляется регулирование поведения, определяется направленность мышления, чувств и воли человека. П. человека обусловлены процессом его воспитания в широком смысле, то есть приобщения к миру человеческой культуры. Поскольку процесс удовлетворения П. — целенаправленная деятельность, то П. являются источником активности личности. Если в П. деятельность человека, по существу, зависима от ее предметно-общественного содержания, то в мотивах эта зависимость проявляется в виде собственной активности субъекта. Поэтому раскрывающаяся в поведении личности система мотивов богаче признаками и более подвижна, чем П., составляющая ее сущность. Воспитание П. является одной из центральных задач развития личности.

## С

### Социальная психология

наука, изучающая закономерности поведения и деятельности людей, обусловленные фактом их включения в социальные группы, а также психологические характеристики самих этих групп.

## Ф

### Формальная группа

социальная группа, структура и деятельность которой рационально организованы и стандартизованы в соответствии с точно предписанными групповыми правилами, целями и ролевыми функциями.

## Х

### Хоторнский эксперимент

есть первоначальная ориентация хоторнского эксперимента исходила из теорий научного управления того времени. Группа антропологов, в которую входил и Дж. Хоманс, Э. Мейо, Уорнер, Фритц Ротлисбергер, Вильям Диксон и другие, исследовали влияние объективных факторов (освещение, оплата, перерывы) на производительность труда, в пригороде Чикаго, Хотторне (Hawthorne). Руководство компании Вестерн Электрикс (тогда там был телефонный завод) было проникнуто идеями Файлоля и Тейлора о возможностях научного менеджмента, поэтому ученым предоставили полный доступ и создали все условия для изучения процесса производства. На первой стадии эксперимента ученые обнаружили, что улучшение условий освещения резко увеличивает производительность труда, но и ухудшение условий освещения также привело к улучшению производительности труда! На второй стадии исследования ученые обнаружили, что с течением времени производительность возвращалась на прежний

уровень, причем начинали играть роль уже не факторы физической среды, а социальной, то ориентация на групповые нормы (например, не делать больше чем может сделать сосед по конвейеру и и т.п.). В итоге, первоначальный рост производительности труда объяснили также социальными факторами: интересом к процессу работы и работникам со стороны руководства. Открытый в ходе исследований, хоторнский эффект заключался в том, что социально-психологические факторы оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. Хоторнские исследования стали отправной точкой методологической революции в исследовании работы, метода квазиэкспериментов в целом, послужили началом школы человеческих отношений в менеджменте.

Э

### Этика

система норм нравственного поведения человека, общественной или профессиональной группы.

## Список рекомендуемой литературы

1. Adler N. International Dimensions of Organizational Behavior. 3rd edition. Cincinnati, 1997.
2. Gordon R.A., Howell J.E. Higher Education for Business. N.Y., 1959.
3. Pierson F.C. The Education of American Business: A study of University college Programs in Business Administration. N.Y., 1959.
4. Usunier J./C. International and Cross!Cultural Management Research. London, 1998.
5. Айзенк Г. Структура личности. М.–СПб., 1999.
6. Анастаси Ф., Урбина С. Психологическое тестирование. 7-е международное издание. СПб., 2001.
7. Андерсон Дж.Р. Когнитивная психология. 5!е изд. СПб., 2002.
8. Аронсон Э. Общественное животное: введение в социальную психологию. М., 1998.
9. Будон Г. Место беспорядка. Критика теорий социального изменения. М., 1998.
10. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. (мл.) Организации: поведение, структура, процессы. М., 2000.
11. Глумаков В.Н. Организационное поведение: Учебное пособие. М.: Финстатинформ, 2002.
12. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления Учебное пособие. М., ЮНИТИ, 2003.
13. Добраев В.Л. Организационное поведение. М.: ЭКМОС, 2002.
14. Зимбардо Ф., Ляйппе М. Социальное влияние. СПб., 2000.
15. Капрара Дж., Сервон Д. Психология личности. СПб., 2003.
16. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2000.
17. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. Учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ, 2000.
18. Лютенс Ф. Организационное поведение. Учебник. Перс англ. М.: Инфра-М, 1999.
19. Майерс Д. Социальная психология. СПб., 1997.
20. Маллинз Л. Менеджмент и организационное поведение. Минск, 2003.
21. Мильграм С. Эксперимент в социальной психологии. СПб., 2000.
22. Молл Е.Г. Менеджмент: организационное поведение. Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 1999.
23. Организационное поведение в таблицах и схемах: Учебное пособие. Под ред. Латфуллина Г.Р., Громовой О.Н.М.: АЙРИСПРЕСС, 2002.
24. Первин Л., Джон О. Психология личности: теория и исследования. М., 2000.
25. Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Уроки социальной психологии. М., 2000.
26. Солсо Р.Л. Когнитивная психология. М., 1996.
27. Филонович С.Р. Проблема лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента. 2004. № 2.
28. Щербина В.В. Социальные теории организации (словарь). М., 2000.

## **Дополнительная литература и интернет-источники**

<http://shulenina.narod.ru/Polit/Macumoto/Psycult/17.html>

Психология и культура. Под редакцией Дэвида Мацумото. СПб., 2003.