



МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ им. М. В. ЛОМОНОСОВА

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНИК И ПРАКТИКУМ ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО  
БАКАЛАВРИАТА

Под редакцией доктора социологических наук **С. А. Баркова**

*Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования  
в качестве учебника для студентов высших учебных заведений,  
обучающихся по экономическим направлениям и специальностям*

Книга доступна в электронной библиотечной системе  
[biblio-online.ru](http://biblio-online.ru)

Москва ■ Юрайт ■ 2015

УДК 658(075.8)  
ББК 88.4я73  
О64

**Ответственный редактор:**

**Барков Сергей Александрович** — доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой социологии организаций и менеджмента социологического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова.

**Рецензенты:**

*Земляков Д. Н.* — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры управления бизнес-процессами факультета экономики недвижимости Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации;

*Блинов А. О.* — профессор, доктор экономических наук, профессор кафедры общего менеджмента и управления проектами Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

О64 **Организационное поведение** : учебник и практикум для академического бакалавриата / под ред. С. А. Баркова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 453 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-4101-2

В учебнике изложены функциональные направления и структурные элементы организационного поведения. В рамках анализа внутренней среды организации в качестве наиболее важных сфер поведения людей выделены групповая динамика, коммуникации, мотивация, лидерство и властные отношения, конфликты, а также рассмотрены такие современные проблемы управления, как организационный дизайн и воспитание корпоративного патриотизма. Макроуровень организационного поведения представлен спецификой развития компаний в постиндустриальную эпоху, а также сопоставлением особенностей отечественного и международного бизнеса.

Практические задания включают кейсы, содержащие материал об особенностях поведения работников в отечественных и зарубежных организациях.

Соответствует актуальным требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

*Для студентов бакалавриата и магистратуры, специализирующихся в области менеджмента организаций, управления персоналом, государственного и муниципального управления, социологии управления, а также преподавателей управленческих дисциплин и всех, кто интересуется современными проблемами организации и менеджмента.*

УДК 658(075.8)  
ББК 88.4я73

ISBN 978-5-9916-4101-2

© Коллектив авторов, 2015  
© ООО «Издательство Юрайт», 2015

## Оглавление

Авторский коллектив .....	6
Предисловие .....	7
<b>Раздел I. МИКРОПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПОВЕДЕНИЮ. ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ</b>	
<b>Глава 1. Человеческие отношения на работе как основа организационного поведения .....</b>	<b>15</b>
1.1. Коллектив как социальная организация и человеческая общность .....	15
1.2. Типы человеческих отношений на работе .....	18
1.3. Механизмы социального взаимодействия .....	27
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	33
<i>Практические задания</i> .....	33
<b>Глава 2. Индивидуальное поведение в организации .....</b>	<b>37</b>
2.1. Факторы, определяющие поведение индивида .....	37
2.2. Типологии личности .....	40
2.3. Восприятие и установки индивида .....	50
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	54
<i>Практические задания</i> .....	54
<b>Глава 3. Коммуникативное поведение в организации .....</b>	<b>60</b>
3.1. Феномен социальной коммуникации .....	60
3.2. Организационные коммуникации как разновидность социальной коммуникации .....	62
3.3. Особенности управления организационными коммуникациями .....	67
3.4. Коммуникативное поведение личности как основа эффективной коммуникации в организации .....	69
3.5. Внутриорганизационные нормы, регулирующие коммуникативное поведение .....	73
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	80
<i>Практические задания</i> .....	81
<b>Глава 4. Групповое поведение в организации .....</b>	<b>89</b>
4.1. Классификация социальных групп .....	90
4.2. Динамика социальных групп .....	97
4.3. Взаимодействие группы и личности .....	101
4.4. Межгрупповое взаимодействие .....	106
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	108
<i>Практические задания</i> .....	108
<b>Глава 5. Лидерство в организации .....</b>	<b>114</b>
5.1. Внутриорганизационное лидерство и руководство .....	115
5.2. Стили руководства и лидерства .....	120

5.3. Развитие лидерства и развитие группы.....	128
5.4. Пути достижения высшего уровня лидерства.....	133
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	135
<i>Практические задания</i> .....	135
<b>Глава 6. Мотивация персонала.....</b>	<b>138</b>
6.1. Понятие мотивации.....	138
6.2. Виды мотивации.....	144
6.3. Мотивация персонала как управленческая проблема.....	148
6.4. Виды стимулирования.....	153
6.5. Средства стимулирования персонала.....	158
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	167
<i>Практические задания</i> .....	167
<b>Раздел II. СТРУКТУРНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ</b>	
<b>Глава 7. Организационный дизайн и проектирование организаций.....</b>	<b>175</b>
7.1. Организационный дизайн.....	175
7.2. Процессы дифференциации и интеграции.....	180
7.3. Организационные структуры.....	184
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	197
<i>Практические задания</i> .....	198
<b>Глава 8. Организационная культура и корпоративный патриотизм.....</b>	<b>202</b>
8.1. Понятие организационной культуры.....	202
8.2. Уровни и элементы организационной культуры.....	204
8.3. Практические аспекты организационной культуры.....	208
8.4. Типологии организационных культур.....	213
8.5. Корпоративный патриотизм.....	227
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	231
<i>Практические задания</i> .....	231
<b>Глава 9. Власть и властные отношения.....</b>	<b>234</b>
9.1. Понятие властных отношений.....	235
9.2. Баланс власти.....	236
9.3. Основания позиционной власти.....	242
9.4. Основания личной власти.....	250
9.5. Пути реализации власти.....	259
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	265
<i>Практические задания</i> .....	265
<b>Глава 10. Конфликты и их влияние на поведение человека в организации.....</b>	<b>273</b>
10.1. Сущность и основные традиции изучения конфликта.....	273
10.2. Структура конфликта.....	277
10.3. Положительные и отрицательные стороны организационных конфликтов.....	282
10.4. Диагностика организационных конфликтов.....	287
10.5. Методы и стратегии управления конфликтами.....	294
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	300
<i>Практические задания</i> .....	301

<b>Глава 11. Управление изменениями и нововведениями в организации ...</b>	<b>305</b>
11.1. Организационные изменения и инновации: сущность и виды .....	305
11.2. Личность в процессе осуществления инноваций.....	313
11.3. Управленческие аспекты внедрения инноваций .....	318
11.4. Сопротивление организационным изменениям.....	321
11.5. Управление изменениями как проектная деятельность.....	324
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	329
<i>Практические задания</i> .....	329
<b>Раздел III. МАКРОПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПОВЕДЕНИЮ. ОРГАНИЗАЦИЯ И ВНЕШНЕЕ ОКРУЖЕНИЕ</b>	
<b>Глава 12. Поведение организации как целостной системы .....</b>	<b>337</b>
12.1. Единство цели как основа целостности организации .....	337
12.2. Понимание организации как целостного организма .....	339
12.3. Институциональные цели существования организаций.....	347
12.4. Организация как корпоративный гражданин .....	352
12.5. Устойчивость организационной системы.....	358
12.6. Системный подход к оценке эффективности организации.....	361
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	367
<i>Практические задания</i> .....	368
<b>Глава 13. Современные аспекты организационного поведения .....</b>	<b>371</b>
13.1. Становление общинного характера организационного поведения .....	371
13.2. Организационное поведение в малоуровневых и проектных структурах.....	377
13.3. Участие персонала в прибылях организации и производственная демократия.....	381
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	391
<i>Практические задания</i> .....	392
<b>Глава 14. Особенности организационного поведения в России .....</b>	<b>398</b>
14.1. Духовно-нравственные ценности российской деловой культуры.....	398
14.2. Организационное поведение в советский период.....	402
14.3. Современная российская деловая культура .....	405
14.4. Организационная культура современных российских компаний .....	408
14.5. Восприятие иностранцами специфики организационного поведения в России .....	411
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	414
<i>Практические задания</i> .....	414
<b>Глава 15. Организационное поведение в международном бизнесе .....</b>	<b>424</b>
15.1. Национальная деловая культура и параметры кросс-культурных различий .....	424
15.2. Типологии национальных бизнес-культур .....	427
15.3. Организационное поведение в западной и восточной культурах .....	433
15.4. Особенности ведения бизнеса в разных странах.....	439
<i>Вопросы для обсуждения</i> .....	446
<i>Практические задания</i> .....	447
<b>Список литературы.....</b>	<b>452</b>

## Авторский коллектив

**Барков Сергей Александрович**, доктор социологических наук, доцент, заведующий кафедрой социологии организаций и менеджмента социологического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова — предисловие, гл. 7, 8, 9, 12, 13;

**Гавриленко Ольга Владимировна**, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социологии организаций и менеджмента социологического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова — гл. 2, 8, 14, 15;

**Зубков Владимир Иванович**, доктор социологических наук, доцент, профессор кафедры культурологии, истории, молодежной политики и рекламы Института менеджмента, экономики и социальных технологий МАТИ — Российского государственного технологического университета им. К. Э. Циолковского — гл. 7;

**Ксенофонтова Елена Геннадьевна**, кандидат психологических наук, доцент, доцент кафедры социологии организаций и менеджмента социологического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова — гл. 4, 5;

**Пастухова Ирина Владимировна**, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социологии организаций и менеджмента социологического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова — гл. 1, 6;

**Свердликowa Елена Альбертовна**, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социологии организаций и менеджмента социологического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова — гл. 3, 10, 14;

**Царицынский Владислав Викторович**, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Российской открытой академии транспорта Московского государственного университета путей сообщения (МИИТ) — гл. 12;

**Юрасова Мария Владимировна**, кандидат социологических наук, доцент, доцент кафедры социологии организаций и менеджмента социологического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова — гл. 11;

**Бороздина Галина Борисовна**, младший научный сотрудник социологического факультета Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова — техническое оформление рукописи.

## Предисловие

Организационное поведение представляет собой особый вид взаимодействия людей. В отличие от поведения в семье, на рынке, в сфере досуга и в различных непроизводственных сообществах (соседи, прихожане церкви и т.п.) поведение в организациях строится согласно четкой иерархической структуре отношений. Эта структура всегда подразумевает выполнение приказов, идущих сверху, что существенным образом ограничивает свободу человека. Присоединяясь к организации, человек словно обменивает часть своей свободы на защищенность от превратностей существования на непредсказуемом рынке. Получая заработную плату, социальный пакет и возможность построения карьеры, человек оказывается в состоянии контролировать свою судьбу, в какой-то мере планировать свою жизнь. Взамен он отдает возможность свободного творчества и самореализации сообразно только своим, а не чужим представлениям о смысле жизни и социальном статусе. В организационном поведении человек оказывается управляем. Только достигнув высших ступеней организационной иерархии, работник, казалось бы, может рассчитывать на снижение уровня управленческого давления на него, но отнюдь не всегда таким надеждам суждено сбыться.

Таким образом, организационное поведение и менеджмент неразрывно связаны друг с другом. Субъект управления всегда определяет базовые формальные законы организационного поведения. Особенно ярко это проявилось в индустриальную эпоху. Крупные многоуровневые бюрократические организации не только управляли людьми на работе, они определяли и стиль их жизни. Человек отдыхал, когда это было удобно организации, он одевался так, как это принято в организации, часто основной круг его общения составляли коллеги по работе. Во многих современных компаниях такая ситуация сохранилась. Но за последние десятилетия радикально изменились идеологические представления о подобной зависимости от организации. Если ранее такое положение вещей воспринималось как норма, как вполне рациональное развитие цивилизации, сегодня отдельные люди и общество в целом все более критически оценивают подавление личностных начал в организационном поведении. Неслучайно таким популярным и совсем не позитивным названием постиндустриальных тружеников, целиком связавших свою жизнь с организацией, стал термин «офисный планктон».

В современном обществе радикально меняются представления о сущности и задачах социального управления. Если ранее субъекты управления (государственные деятели и менеджеры разных уровней) стремились подстроить под себя управляемых людей, сделать из них более совершенные и мощные инструменты своих действий, сегодня управленцы вынуждены

сосуществовать с саморазвивающимися объектами и процессами социальной жизни. Коррекция саморазвития оказывается более эффективной, чем навязывание жесткой воли управленца.

Главными причинами такой трансформации являются: (1) усложнение объектов управления (как повышение образовательного уровня и интеллектуального потенциала отдельных людей, так и сложности организационных систем); (2) усложнение среды, в которой осуществляется социальное управление и которая требует специальной адаптации (ее осуществление становится задачей саморазвивающихся «подчиненных»). Так, работа на различных национальных рынках, заставляет даже самую традиционную бюрократическую организацию передавать полномочия национальным филиалам, которые способны более компетентно адаптироваться к местной среде.

Если обратиться к практике управления отдельными организациями, сразу следует отметить, что сами понятия «управление персоналом», «управление человеком» содержат в себе скрытое противоречие. Если мы не имеем в виду рабский труд, в организациях самого разного рода понятие «управления» сопрягается с другим весьма несхожим с ним понятием — «сосуществование». Чтобы управлять персоналом, руководство компании должно прежде всего найти пути нормального с ним сосуществования. Управление как регуляция средств в процессе достижения некоторой цели осложняется в данном случае тем простым фактом, что человека только очень условно можно считать средством с каких бы то ни было позиций.

В системе управления современными организациями развиваются автономизация подразделений, внутреннее предпринимательство (интрапренерство), делегирование полномочий, активное стимулирование инициативы подчиненных. Создаются даже парадоксальные концепции лидерства, в рамках которых лидер становится слугой своих подчиненных (Р. Гринлиф). Согласно данной теории, действительные лидерские качества проявляются в том человеке, который ориентирован на оказание помощи и поддержки другим в их индивидуальном и профессиональном росте. Для этого необходимо формирование команды единомышленников и делегирование полномочий, создание условий личной вовлеченности последователей в процесс деятельности и принятия решений, обеспечение благоприятного социально-психологического климата в организации. Лидер — слуга компетентных и мотивированных на достижение цели подчиненных. Показателями эффективности такого лидерства являются индивидуальный профессиональный рост и развитие личностей последователей, свободные, независимые действия с их стороны и желание поддерживать других, т.е. появление обслуживающего и поддерживающего сообщества.

Но в постиндустриальном обществе всегда будут оставаться ниши для традиционного административного управления. Существование этих ниш определяется несколькими базовыми критериями: асимметрией во владении званиями и информацией (неквалифицированный труд всегда будет требовать жесткой регламентации, а повышение квалификации будет приводить к усилению власти эгоистически настроенных подчиненных), требованиями безопасности, а также кризисными явлениями в экономике



и обществе в целом. В этом плане у саморазвития возникают естественные границы (отраслевые и управленческие), и задачей социального управления во многом становится нахождение правильного баланса между поощрением спонтанного развития объектов управления и традиционным жестким воздействием на них.

В России престижными и наиболее влиятельными работодателями являются крупные компании, созданные в советское время или даже ранее. Крупные компании отбирают наиболее квалифицированные и амбициозные в плане построения карьеры кадры. Наличие таких компаний определено размерами рынка, концентрацией производства, которая была характерна для социалистической экономики в прошлом, и сырьевой направленностью современной экономической системы страны. Размер ОАО «Российские железные дороги», обеспечивающего занятостью более миллиона человек, напрямую связано с размерами территории России. Колоссальные размеры «Сбербанка», являющегося самым крупным банком Восточной Европы, определены его монопольным положением на протяжении всего советского периода истории. РАО «Газпром», ОАО «Лукойл», ОАО «Норильский никель» и другие компании в сырьевых отраслях для обретения реальной конкурентоспособности и эффективного осуществления технологических процессов просто не могут быть предприятиями малого или среднего размера. Особой популярностью в последнее время пользуется и трудоустройство на государственную службу, которая осуществляется в рамках громадной многоуровневой бюрократической структуры, ведь государство представляет собой самую крупную организацию в стране.

Крупные организации предоставляют своим работникам относительно высокую заработную плату, а также существенно выросший за последние годы как по количеству компонентов, так и по их качеству социальный пакет. Поступая на работу в такие компании, человек чувствует себя защищенным и имеющим реальные перспективы профессионального и служебного роста на всю жизнь. В отношении развития рынка труда, компании-гиганты действуют как «пылесосы», выкачивая наиболее квалифицированных и инициативных работников из всех остальных секторов экономики.

Наряду с множеством других особенностей организационного поведения в крупных российских организациях стоит выделить их принципиальную подчиненность требованиям безопасности. Многие из них связаны с инфраструктурными отраслями, от которых зависит не просто благосостояние, но и сама жизнь людей. Поэтому жесткие законы организационного поведения, детерминированного императивом безопасности, стали нормой для наиболее активных людей в России. Можно сколь угодно долго экспериментировать с изобретением гибкого планшетника или любого другого гаджета, но креативно управлять стрелками на железной дороге или творчески экспериментировать с работой атомной станции вряд ли кому придет в голову. Поэтому традиционное управление, основанное на четком исполнении приказов и детальном контроле, формирует базовые структуры организационного поведения даже самых квалифицированных и творчески ориентированных работников.

Учебник нацелен на формирование у студентов системных представлений о сущности, структурных и динамических особенностях, функциональных сферах и тенденциях развития поведения людей в организациях, где они работают. В результате его изучения студенты должны:

**знать**

- сущность и содержание базовых теоретических подходов к анализу поведения организации как целостного явления;
- элементы внутреннего и внешнего окружения организации;
- особенности организационного поведения в России и в международном бизнесе;
- структуру организационного поведения и ее связь с организационной культурой и организационным дизайном;
- функциональные направления организационного подведения: групповую динамику, лидерство, осуществление властных отношений, коммуникаций и мотивационных программ, управление изменениями, инновациями и конфликтами;

**уметь**

- разрабатывать программы в области мотивации;
- эффективно строить систему организационных коммуникаций;
- использовать источники и методы реализации власти;
- решать типичные социально-психологические и управленческие проблемы в деловых организациях;
- выявлять механизмы оптимизации организационной структуры и организационной культуры для эффективного достижения целей организации;

**владеть навыками**

- проведения организационных изменений и инноваций;
- общения в национальной и международной среде бизнеса;
- командообразования;
- лидерства;
- анализа индивидуальных особенностей личности работника.

Для формирования практических компетенций в учебнике помимо теоретического материала содержатся задания и примеры из мировой организационной практики, которые потребуют от читателя вдумчивой и творческой самостоятельной работы.

Учебник состоит из трех разделов.

Первый раздел *«Микроподход к организационному поведению. Личность и коллектив»* знакомит читателя с различными аспектами жизни работника в организационной среде. Его личностные качества по-особому проявляются в процессе общения с другими людьми, в групповой деятельности. Особое внимание уделяется развитию у работника лидерских качеств и построению оптимальных отношений с уже существующими формальными и неформальными лидерами. Завершается раздел главой о принципах и методах мотивации человека в современных организациях.

Второй раздел *«Структурные компоненты организационного поведения»* посвящен описанию различных элементов внутриорганизационного пространства, определяющих структуру и динамику организационного

поведения. Организация предстает здесь как целостная система межличностных отношений, которые определяются ценностями организационной культуры, принципами выделения подразделений в организационной структуре, путями реализации власти менеджеров и рядовых работников, а также неизбежными в любой общности людей конфликтными ситуациями.

Третий раздел *«Макроподход к организационному поведению. Организация и внешнее окружение»* раскрывает основные особенности поведения организации как субъекта социальных отношений. Здесь представлен системный подход к пониманию организации как института современного общества. Сделан акцент на трансформации организаций в постиндустриальную эпоху как ответе на появление множественных новых социально-экономических реалий. В заключительных главах проанализированы особенности организационного поведения в России и в международном бизнесе.

Авторский коллектив учебника надеется, что после его изучения студенты не пополнят ряды «офисного планктона» и смогут успешно реализовывать свои начинания в самых разных организациях, не просто подстраиваясь под существующие реалии, но и создавая более современные и свободные правила организационного поведения.



**Раздел I**  
**МИКРОПОДХОД**  
**К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ**  
**ПОВЕДЕНИЮ.**  
**ЛИЧНОСТЬ И КОЛЛЕКТИВ**

---

---

---



# Глава 1

## ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ НА РАБОТЕ КАК ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

---

В результате изучения материала главы студент должен:

***знать***

- типы человеческих отношений, складывающихся на работе;
- особенности трудовых отношений в организациях;
- характер иерархических взаимоотношений;
- характер функциональных (технологических) взаимоотношений;
- особенности межличностных отношений;
- влияние коммуникации и общения на взаимодействие людей;
- механизмы социального обмена и социального сравнения;
- важнейшие средства влияния менеджмента на различные типы организационных отношений;

***уметь***

- анализировать человеческие отношения на работе;
- строить правильные отношения в трудовом коллективе;
- использовать подходящие средства управления;
- избегать негативного влияния на людей, приводящего к ухудшению человеческих отношений;

***владеть***

- навыками анализа человеческих отношений на работе;
  - средствами регулирования организационного поведения и человеческих отношений.
- 

В большинстве сфер деятельности можно наблюдать совместную работу людей. Люди, работающие вместе, образуют особую социальную группу — коллектив. Они выстраивают личные отношения, которые шире и выше служебных отношений. Управление не может идти вразрез с требованиями социальной группы, противоречить ее природе и организации, иначе пострадает дело. Задача менеджмента создать и использовать трудовой коллектив — социальные связи и человеческие отношения, объединяющие людей — для достижения организационных целей.

### 1.1. Коллектив как социальная организация и человеческая общность

Организационная деятельность — это коллективная деятельность. Коллектив имеет сложную двойственную природу. Можно сказать, что объединенные вместе люди формируют особую человеческую общность —

коллективный субъект деятельности, а их поведение и упорядоченные взаимоотношения создают специфическую социальную среду — социальную организацию<sup>1</sup>.

Коллектив как первичная форма взаимодействия людей — это совокупность лиц, которые планомерно объединяют свои усилия и средства для осуществления социальных задач. Коллективы бывают различными. В частности, коллектив людей, упорядоченно и целесообразно осуществляющих совместную трудовую деятельность, называется производственным или трудовым.

Характерные черты коллектива как социальной организации: (1) наличие единой цели (например, производство продукта или оказание услуги); (2) наличие управления, необходимого для принудительного ограничения воли и действий индивидов посредством авторитета власти; (3) наличие кооперации на основе разделения труда. Люди необходимы друг другу для мультипликации своих усилий, которой они достигают посредством интеграции, взаимопомощи, и облегчения тяжести труда, т.е. распределяя усилия между собой.

Члены организации представляют собой организационно оформленную общность людей. Важнейшие характеристики коллектива как социальной общности: (1) наличие социальных групп, различающихся по условиям деятельности, интересам, целям, профессиям, видам занятий; (2) наличие социальных (человеческих) отношений; (3) наличие социального сознания, т.е. осознания общности коллективных интересов.

Собственно социальные аспекты деятельности коллектива предстают в виде системы субъектов и отношений между ними, складывающихся в процессе организационной деятельности, направленной на достижение общей цели. Основными социальными субъектами в организации являются социальные группы, индивиды и менеджмент, между которыми возникают и развиваются отношения различного типа. Это отношения: (1) между отдельными работниками: работник (индивид) — работник, работник — менеджер, менеджер — менеджер, топ-менеджер — менеджер, топ-менеджер — топ-менеджер; (2) между индивидом и группой: работник — рабочая группа, менеджер — коллектив работников, топ-менеджер — персонал организации; (3) между различными группами: группа персонала — группа персонала (молодые и старшие по возрасту, мужчины и женщины, квалифицированные и неквалифицированные, хорошие и плохие работники), менеджмент — персонал, топ-менеджмент — персонал.

Коллектив людей как социальная общность представляет собой совокупность индивидов, малых групп и взаимоотношений между ними.

Коллектив — социально дифференцированная общность людей. Социальная группа в организации есть система отношений между частью членов организации, объединенных по значимому для них (группообразующему) признаку. Как члены группы они имеют одинаковое положение в организации, общие интересы, ценности, нормы и образцы поведения. Возможны

---

<sup>1</sup> Анализ подходов к определению понятия «социальная организация» см.: *Кравченко А. И.* Трудовые организации: структура, функции, поведение. М. : Наука, 1991. С. 52–62.



различные классификации групп: по статусу, размеру, характеру контроля, степени формализованности структуры (например, целевые группы — участки, бригады; социально-психологические группы — неформальные группы, дружеские компании)<sup>1</sup>.

Все социальные группы и индивиды в организации взаимодействуют друг с другом и образуют организационное и человеческое единство. Люди, достаточно продолжительное время взаимодействующие друг с другом, принимают различные роли, формируют общие нормы поведения, испытывают чувство общности. Поэтому коллектив — это единое целое и особый — коллективный — субъект деятельности. Он характеризуется тем или иным уровнем сплоченности, определенной степенью ценностного единства, сложившимся социально-психологическим климатом.

Производственный коллектив представляет собой организационно оформленное множество работников, объединенных общими целями, а также отношениями сотрудничества и взаимной ответственности, общностью интересов, ценностей, норм, правил и образцов поведения, несмотря на то что они принадлежат к различным социальным группам. Все это должно создавать благоприятную социальную среду (хорошие отношения), необходимую для эффективной совместной деятельности по достижению целей организации.

Стремясь достичь своих целей, организация регулирует свой состав и взаимоотношения между индивидами и группами посредством формирования различных систем отношений. Эти отношения сложны и многообразны. В организационных отношениях отражаются важнейшие структуры общественных отношений — социальных, экономических, трудовых, правовых, управленческих. Организация упорядочивает взаимоотношения людей в иерархической структуре между вышестоящими и нижестоящими, формирует систему функциональных отношений (распределение функций между группами работников), обусловленную технологией совместной деятельности.

Каждая из систем отношений может иметь как формальный, так и неформальный характер. Система формальных организационных отношений определяется законами, уставами, предписаниями, инструкциями, правилами, распоряжениями, техническими нормативами. Но в организации существуют и неформальные структуры человеческих отношений, которые тесно переплетаются с формальной структурой. Поэтому члены трудового коллектива являются одновременно носителями должностей, позиций, функций и вместе с тем исполнителями неформальных ролей, выразителями определенных интересов, потребностей, мотивов, ценностных ориентаций. На основе формальных организационных отношений развиваются отношения сотрудничества и взаимопомощи, т.е. отношения коллективизма.

Таким образом, производственный коллектив представляет собой определенное единство людей — индивидов и групп, связанных социальными,

---

<sup>1</sup> См.: *Лавин Н. И., Коржева Э. М., Наумова Н. Ф.* Теория и практика социального планирования. М. : Издательство политической литературы, 1975. С. 121—122.

экономическими, правовыми, управленческими, функциональными и личными системами отношений.

## 1.2. Типы человеческих отношений на работе

Человеческие отношения затрагивают все аспекты работы. Они всегда взаимны, поэтому по существу это всегда взаимоотношения. Определяющими в организациях являются: (1) трудовые взаимоотношения, (2) иерархические взаимоотношения, (3) функциональные (технологические) взаимоотношения и (4) межличностные отношения.

**Трудовые взаимоотношения.** Работники организаций вовлечены в фундаментальные социальные, экономические и политические отношения с работодателями и менеджментом, проявляющиеся на организационном уровне, и прежде всего в системе отношений занятости. Другими словами работники связаны с организацией трудовыми отношениями. Основанием трудовых отношений между работодателем и работником служит *трудо-вой договор (контракт)*, поэтому трудовые отношения — это контрактные, договорные взаимоотношения. Эти отношения могут иметь формальный и неформальный аспекты, а также индивидуальный и коллективный характер. В договоре как юридически обязательном соглашении указываются важнейшие условия найма работника в организацию, т.е. содержание и объем работы (должностные обязанности), срок работы, размер оплаты труда, рабочее время, порядок отпусков, процедуры разрешения трудовых споров и др.

Сегодня в эпоху активного развития новых типов занятости (виртуальные организации и телеработа, фрилансеры и свободные агенты и др.) контракты человека с организацией не всегда вписываются в систему трудового права и регулируются трудовым кодексом. Индивидуальный предприниматель, задействованный в определенном проекте, может быть связан с организацией гражданским договором (договором взаимного оказания услуг, договором поручения и т.п.). При этом степень свободы человека, связавшего себя с организацией гражданским договором, будет шире, а возможности непосредственного административного воздействия на него — меньше.

Часто практикуется как в нашей стране, так и за рубежом работа без заключения официального контракта. Но его отсутствие не означает отсутствия договорных отношений. В любом случае подразумевается, что работодатели и работники имеют юридические права и обязательства. Но в случае отсутствия контракта последние в значительной степени размыты, что приводит к многочисленным их нарушениям (особенно со стороны работодателя). В обязательства работодателя входит предоставление работнику безопасного рабочего места, его материальное и организационное обеспечение, выплата работнику вознаграждения. У работника также имеются свои обязательства, среди которых готовность подчиняться менеджменту организации, проявлять компетентность и добросовестность в решении поставленных задач (исполнении обязанностей), предоставление трудовой услуги в рамках срока действия договора.

Работодатель и работник как стороны трудовых отношений равноправны, поэтому предполагается, что условия найма определяются в результате переговоров между сторонами. Однако фактически экономическая сила работодателей значительно превосходит силу наемных работников, что позволяет первым навязывать (диктовать) условия найма вторым. Поэтому трудовые отношения по сути своей являются несимметричными. Однако в юридическом отношении стороны, подписывающие трудовой контракт, совершенно равноправны. Неравное положение кандидата, волнующегося перед интервью при приеме на работу, и представителя компании, перед глазами которого проходят десятки или даже сотни соискателей, очевидно, но с правовых позиций его не существует<sup>1</sup>. Человек как субъект рынка равен организации и может требовать для себя каких-то особых привилегий. В постиндустриальном обществе нередкой стала ситуация, когда высококлассный специалист, имеющий хорошую репутацию, выбирает себе фирму. Но он диктует свои условия до тех пор, пока он не вступил в организацию с ее иерархией, строгим распределением власти и преимущественно односторонними связями.

Здесь возникает очень важный вопрос: зачем человек частично расстается со своими правами и попадает внутрь иерархической структуры? Ответ на него схож с философскими рассуждениями о «бремени свободы». Равенство субъектов деятельности на рынке подразумевает их свободу и одновременно ответственность за свои действия. Для одного из классиков теории организации Г. Саймона наем человека в организацию означает передачу полномочий в принятии решений одним субъектом другому по причине разницы их положения в институциональной среде. Нанятые отказываются целиком или частично от права принимать решения и передают его нанимателям, более склонным к риску, а в обмен получают гарантию относительно стабильного дохода, т.е. заработной платы<sup>2</sup>. Тем самым отказ от самостоятельного управления своей жизнью определенным образом компенсируется. Попадая в неравные условия и занимая свою позицию в иерархии, человек сознательно ограничивает свою свободу, тем самым избегая ее негативных последствий.

Власть работодателей сдерживается двумя факторами. Одно ограничение создается законом (трудовым правом), другое — коллективной силой работников, которая реализуется посредством установления коллективных отношений с работодателем, документально оформляемых в форме коллективного договора.

*Коллективный договор* — это соглашение, которое устанавливает дополнительные гарантии для работников и ответные обязательства с их стороны по отношению к администрации (менеджменту). Однако главная функция коллективных договоров состоит в защите интересов работников. Например, в коллективном договоре можно предусмотреть меры по сохранению

---

<sup>1</sup> См.: Alchian A., Demsetz H. Production, Information Coasts and Economic organization // American Economic Review. 1972. № 62 (5). P. 777–795.

<sup>2</sup> См.: Simon H. A. A Formal Theory of the Employment Relationship // Econometrica. 1951. № 19 (3). P. 293–305.

рабочих мест на случай автоматизации производства или запретить увольнение женщин с маленькими детьми. Коллективный договор заключается работниками и работодателем в лице их представителей и распространяется на всех работников организации. В коллективный договор могут включаться взаимные обязательства работодателя и работников по следующим вопросам: занятость, механизм регулирования оплаты труда, переобучение, условия высвобождения работников, улучшение условий труда, охрана здоровья на производстве, льготы для работников, совмещающих работу с обучением, отказ от забастовок по условиям, включенным в договор, при своевременном и полном их выполнении и др. Но наиболее важные положения коллективных договоров неизменно касаются вопросов занятости и оплаты труда.

Индивидуальный трудовой договор может быть типовым (в большинстве случаев), а может содержать уникальные позиции, отражающие специфику как работника, так и организации. По своему содержанию трудовой договор не может быть абсолютно полным, поскольку в момент его подписания практически невозможно точно определить все ситуации, в которых в будущем окажется работник, и предусмотреть для них соответствующее регулирование. Относительно полный контракт может заключаться только на очень краткосрочный период. Во всех других случаях главное содержание контракта заключается во введении работника в систему субординации с ограничением его свободы.

При заключении трудового договора у каждой из сторон есть свои ожидания, требующие взаимного прояснения. Работники могут ожидать, что к ним будут относиться справедливо, предоставят работу, где их способности будут востребованы, они будут получать вознаграждение, соответствующее их трудовому вкладу, будут иметь возможности для дальнейшего роста, и у них будет обратная связь (предпочтительно позитивная), позволяющая узнавать, чего от них ждут и какова оценка их работы. Работодатели могут ожидать, что работники сделают все, что в их силах по поручению организации, будут полностью привержены ее ценностям, будут лояльны и поднимут репутацию организации среди ее заказчиков (клиентов) и поставщиков. Недопонимание сторонами друг друга уже на этапе формирования трудовых отношений в дальнейшем может привести к взаимным обвинениям, конфликтам и плохой работе и в конечном счете разрыву трудовых отношений<sup>1</sup>.

Управленческая практика показывает, что высоких результатов достигают работники, заинтересованные в успехе организации, стремящиеся внести свой вклад в достижение организационных целей. Это становится возможным лишь при установлении и поддержании прочных долговременных связей между работником и организацией. Психологическим механизмом удержания работников в организации выступает так называемая приверженность.

Приверженность имеет три компонента: (1) идентификация — это гордость за организацию, присвоение работником организационных целей,

---

<sup>1</sup> См.: *Армстронг М.* Практика управления человеческими ресурсами : пер. с англ. 8-е изд. СПб. : Питер, 2005. С. 221.

отождествление с целями и ценностями организации; (2) лояльность — эмоциональная привязанность к организации, желание оставаться ее членом, желание быть частью организации; (3) вовлеченность — желание предпринимать личные усилия, вносить свой вклад как члена организации для достижения ее целей, желание проявлять усилия от лица организации<sup>1</sup>.

Приверженные работники обладают полезными для организации характеристиками трудового поведения. Они прикладывают больше усилий и делают то, что нужно, а не только то, что предполагается контрактом или должностными инструкциями; они в большей степени склонны к проявлению творчества, к поддержке инноваций. Организация может получить значительные выгоды, обеспечивая высокую степень приверженности своего персонала. Приверженность сотрудников повышается или снижается в процессе работы, выполняемой в компании, в ответ на то отношение, которое они встречают к себе со стороны компании. Человек привержен потому, что ему нравится работать в организации.

**Иерархические взаимоотношения.** Иерархичность — универсальный принцип человеческих взаимоотношений, поскольку обеспечивает необходимый социальный порядок. Она является и фундаментом организационной жизни, основополагающей формой практически любой человеческой организации. Традиционные социальные организации представляют собой многоуровневые конструкции, построенные сверху вниз<sup>2</sup>. Это пирамидальные структуры, в основе которых лежат иерархические отношения. Крупные организации состоят из многочисленных уровней иерархии, начальников над начальниками и тщательно прописанных отличий в полномочиях, контроле, наградах и т.д. Нижестоящие подчиняются вышестоящим, поэтому молодые сотрудники и менеджеры стремятся подняться по иерархической лестнице.

Большие организации, как правило, более иерархичны и, следовательно, более безлики и зависимы от правил, чем маленькие. Значит большие организации, при прочих равных условиях, должны быть менее гуманистичными, чем маленькие. Небольшие предприятия чаще называются среди лучших работодателей, потому что в небольшом коллективе сотрудники воспринимают друг друга реальными людьми с уникальными личностными характеристиками, именами и лицами. Именно поэтому некоторые компании пытаются оставаться небольшими, продолжая развиваться. Тем не менее размер и возраст подталкивают организации к иерархии.

На ранних этапах жизненного цикла в организациях нет иерархии. Во многих начинающих компаниях царит дух открытости и равноправия. Стоит вспомнить, сколько известных сегодня всему миру американских фирм начинались «в гараже». В процессе роста им было очень трудно не потерять «дух гаража», дружескую атмосферу тусовки. Многие усилия в области создания организационной культуры (см. параграф 2.2) были нацелены именно на сохранение неиерархических отношений между

---

<sup>1</sup> Армстронг М. Указ. соч. С. 168.

<sup>2</sup> О концепции иерархии см.: Ливитт Г. Дж. Сверху вниз. Почему не умирают иерархии, и как руководить ими более эффективно : пер. с англ. СПб. : Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2005.

людьми, по крайней мере, ощущения, что такие отношения все еще существуют. Но по мере роста и увеличения размера в них с неизбежностью складывается формальная иерархия, а вместе с ней появляются многочисленные предписания, системы контроля, формализация отношений.

Формальные организационные отношения — это, прежде всего, отношения субординации. *Субординация должностей* представляет собой вертикальную специализацию, определяющую объем и меру ответственности в принятии решений на разных уровнях. Фактически она представляет собой систему подчинения младших старшим. Таким образом, полномочия и сопутствующая им власть в организации распределяются неравномерно: одни имеют их гораздо больше, чем другие, благодаря чему одни люди решают судьбу других. Различия в статусе, власти и ресурсах — это самые главные проблемы людей в крупных организациях.

Опытные менеджеры знают, что власть неизбежно искажает их взаимоотношения с людьми, находящимися выше и ниже на иерархической лестнице. Эти отношения никогда не могут быть отношениями равных. Они всегда до определенной степени являются отношениями силы, что снижает эффективность коммуникаций, необходимых для управления поведением и взаимодействием людей, координации их действий. Мудрые менеджеры понимают степень влияния своей власти на эти отношения и пытаются компенсировать те искажения, которые она порождает.

Иерархия как социальная организация, построенная на основе формальной коммуникации, — важнейший механизм. Коммуникативное сообщение обычно воспринимается как обладающее властью тогда, когда оно исходит от централизованного источника информации внутри организации (от центра коммуникации). Содержание сообщения должно соответствовать реальной ситуации, в которой находится его получатель.

Позиция в организации наделена *властью*. Люди подчиняются менеджменту, наделяя властью коммуникацию, исходящую сверху, при условии, что ее содержание соответствует преимуществам обзора и оценки ситуации, имеющимся у вышестоящих менеджеров. Такая власть в значительной степени не связана с личными способностями того, кто занимает позицию наверху. Личные способности конкретного человека могут быть весьма ограниченными, но его рекомендации — более ценными, чем рекомендации других, в силу преимущества его позиции.

Сохранение объективной власти зависит от функционирования системы коммуникации внутри организации. Функции этой системы состоят в том, чтобы обеспечивать тех, кто находится в позиции власти, необходимой информацией и необходимыми инструментами для того, чтобы формулировать приказы (подробнее о коммуникациях в организации см. параграф 1.3).

Власть зависит от личных установок отдельных людей, с одной стороны, и от коммуникации в организации — с другой, причем без системы коммуникации власть невозможна. Даже наиболее преданные сотрудники организации покинут ее, если система будет выдавать неуместные, противоречивые, абсурдные указания, которые не позволят им понять, кто есть кто и что есть что в организации, и почувствовать себя частью процесса эффективного взаимодействия.

Такая система коммуникации, точнее, ее создание и сохранение, является первичной и самой главной из постоянных проблем формальной организации и задач менеджмента.

Характерными для иерархических социальных организаций являются отношения власти и отношения зависимости. *Зависимость* — неотъемлемая черта иерархических отношений, которая неизбежно проистекает из пирамидальной формы организации. В человеческих иерархиях одни по своему статусу обладают большей властью, чем другие; так что те, у кого меньше власти, становятся в разной степени зависимыми от тех, у кого ее больше.

Зависимость — это состояние человека, которое всегда порождает двойственность отношения и всегда вызывает сложные эмоциональные переживания — смесь любви и ненависти, спокойствия и страха, гнева и благодарности. Человек стремится избежать зависимости и в то же время может стремиться к ней, нуждаясь в покровительстве.

Люди, работающие в организационных иерархиях, довольно сильно зависят от тех, кто находится выше в иерархии — в отношении работы, доходов и значительной доли статуса в социуме. В работе подчиненные зависят от стоящих над ними начальников, и это им одновременно нравится и не нравится.

Люди, работающие в таких организационных условиях, испытывают на себе разрушительные недостатки иерархии. Большие человеческие иерархии управляют людьми часто несправедливо и произвольно. Подчас они не поддерживают разумной инициативы и ставят бюрократические препоны на пути трудовых достижений. Их вертикальные модели противоречат нормам и ценностям горизонтальных сообществ. Они имеют тенденцию искажать информацию, а также создавать психологические проблемы, обусловленные властью и зависимостью от других. Человеку бывает не просто, подчас даже тяжело работать в условиях иерархии. Значительно облегчая выполнение невероятно сложных задач, иерархии неизбежно дают множество пагубных побочных эффектов. Иерархии негуманны, антидемократичны. Иерархические организации могут быть бесчеловечными, жестокими, авторитарными. Они порождают недоверие, страх, конфликты, раболепие, жадность и массу других негативных последствий. Из-за этого пропадает значительная часть прогнозируемой организационной эффективности.

Существуют и другие противоречия, характерные для иерархий. Так, организации призывают к сотрудничеству, а вознаграждают соперничество. Хотят взаимодействия, а вознаграждают индивидуально, тем самым по существу заставляют людей соперничать друг с другом за повышения и другие награды, что препятствует установлению открытости и доверия между людьми.

Традиционные иерархические отношения авторитарны по своей природе. Они вызывают зависимость, порождающую недоверие, конфликт, подхалимство, борьбу за статусы, искажают информацию, имеют многие другие проблемы. Стремясь все контролировать, менеджмент по существу снимает ответственность с работников и делает их безразличными участ-

никами организационной жизни. Это становится сложной человеческой проблемой организации, поскольку для эффективной деятельности очень важны инициатива и активность людей.

Тем не менее иерархии нужны людям. Иерархические организации помогают людям самоопределиться, защищают и вознаграждают людей, дают им работу и позволяют совершать достижения. Удовлетворяют важные психологические потребности — дают возможность достичь власти, статуса, материального благополучия, создают возможности для успеха, возводя карьерные лестницы; упорядочивают жизнь людей. Иерархии соответствуют разумной (интеллектуальной) природе человека, его рациональному иерархическому мышлению, поскольку это созданные людьми разумные инструменты для решения сложных задач.

В иерархических организациях складываются противоречивые отношения. Люди, работающие внутри иерархий, подспудно поддерживают и укрепляют их, высказывая одновременно свое недовольство. Зависимость — главная причина нелюбви к иерархическим организациям и одновременно основа того, почему люди сохраняют им верность. Зависимость порождает двойственное отношение. Организации заботятся о людях, и люди нуждаются в организациях и помогают им существовать. Люди формируют неформальную организацию, основанную на других отношениях, с другими статусами и ролями. Без неформальной организации формальные отношения просто невозможны. Люди остаются людьми, они превращают организацию в человеческую общность.

В современном мире менеджеры работают во все более запутанных и неопределенных, противоречивых обстоятельствах, связанных с необходимостью осуществления многочисленных, часто взаимоисключающих преобразований. Так, менеджмент стремится привлекать работников к управлению компанией, стимулирует творческую активность, пытаясь наиболее полно использовать потенциал сотрудников. Однако в то же время менеджмент стремится действовать более систематично, более жестко и в более сжатые сроки. Следствием этого являются сложная организационная обстановка и непростые человеческие отношения.

Для того чтобы разрешить имеющиеся противоречия, необходимо сделать иерархии более подходящими для людей. Сделать современные иерархии более совместимыми с устремлениями людей — задача менеджмента.

В организационном мире происходит смягчение иерархий. Существующая тенденция перехода к более горизонтальным структурам, построение более горизонтальных каналов общения. Иерархии признают важность командной работы. Сегодня в крупных иерархиях работа в командах и других типах небольших групп, скорее всего, будет активно поощряться. Создаются альянсы и межорганизационные взаимосвязи. Существуют и другие гуманные усовершенствования, такие как организация сетей и управление с участием работников.

Современные организации действительно меняются в этих и многих других направлениях. Но организационные нововведения не заменяют