

## МИКРОПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПОВЕДЕНИЮ

Рассматриваются особенности микроподхода к организационному поведению, который заключается в изучении и анализе внутренней среды организации, а также в знании особенностей механизмов и различных факторов, влияющих на индивидуальное поведение человека. Выявлены актуальные вопросы из области управления человеческими ресурсами, которым в настоящее время не уделяется должного внимания как в теории, так и в управленческой практике: учет национальных особенностей российского сотрудника, взаимосвязь мотивационных и эмоциональных факторов, направляющих поведение, гендерные аспекты планирования карьеры.

**Ключевые слова:** управление человеческими ресурсами; организационное поведение; психологический портрет сотрудника; мотивация персонала; организационная приверженность.

Традиционно считается, что организационное поведение отвечает на следующие вопросы: что именно влияет на поведение человека на рабочем месте? Характеристика организации, особенности ее структуры, факторы внешней среды, характеристики (особенности) самого человека или все эти факторы вместе? Почему предполагается, что человек в организации ведет себя иначе, нежели, например, в семье? Учитывая, что современный человек на работе проводит более половины своей жизни, то, может быть, его поведение в организации не отличается от его поведения в повседневной жизни? Список подобных вопросов можно продолжать бесконечно, и на большинство из них нет однозначных ответов.

В теории управления существует особая область знаний, которая, казалось бы, призвана ответить на эти сложные вопросы, – это организационное поведение. Но единая точка зрения на эту область знаний (и дисциплину в образовательном процессе) все еще отсутствует. Так, Фред Лютанс, автор первого учебника по организационному поведению, считает, что в настоящее время оно превратилось в солидную научную дисциплину [1]. В российской действительности интерес к организационному поведению как к научной дисциплине возник только в последнее десятилетие. Появилось множество учебников, посвященных организационному поведению, и все они наполнены разным содержанием и расставляют различные акценты. По мнению Е.В. Сидоренко, «даже лучшие книги по организационному поведению и управлению человеческими ресурсами являются не более чем систематизацией опыта управления, соединенной с поверхностной социальной психологией» [2. С. 13].

Действительно, проанализировав целый ряд учебников по организационному поведению и требования государственного стандарта, можно согласиться с данной точкой зрения. Во многих учебниках и монографиях например, таких авторов, как Б.З. Зельдович, Л.Г. Зайцев и М.М. Соколова, Г.Р. Латфуллин и О.Н. Громова, К.Э. Оксинайд, С.Д. Резник, большинство разделов посвящено изучению группового поведения, специфике формирования команд, вопросам разрешения конфликтов и т.п. – именно эти вопросы являются предметом интереса социальной психологии. Практически все данные в этих источниках основаны на исследовании особенностей трудового поведения европейского сотрудника, и почти нет учебников, в которых бы рассматривались особенности поведения сотрудников в России. Психологический портрет современного российского сотрудника анализи-

рует А.И. Кочеткова, но сам автор отмечает, что это – штрихи к портрету, они не окончательны, и что требуется более тщательный анализ этой проблемы [3]. Иногда организационное поведение понимается как психология менеджмента – что также отражает большую долю психологической составляющей этой области знаний.

Уже упоминавшийся «родоначальник» организационного поведения как учебной дисциплины Фред Лютанс предлагает различать два подхода к организационному поведению – это микроподход и макроподход (по аналогии с микроподходом и макроподходом в экономике). Микроподход предполагает анализ и изучение внутренней среды организации, внутренних связей между элементами организации. Макроподход, в свою очередь, предполагает изучение взаимодействия организации с внешней средой, поведение самой организации. Этой же точки зрения придерживается и Стивен Кови: «Мой жизненный опыт и преподавательская деятельность привели меня к выводу, что секрет понимания организационного поведения кроется не в изучении организационного поведения самого по себе, а в исследовании и постижении *человеческой природы*. Как только вы начнете понимать основополагающие составляющие человеческой природы, вы получите ключ, позволяющий раскрыть потенциал, заложенный в людях и организациях. Именно поэтому парадигма целого человека, которую символизируют тело, разум, сердце и дух, имеет главенствующее значение для понимания сущности отдельных организаций, так же как и отдельных людей. В самом конкретном смысле такой вещи, как “организационное поведение” не существует. Есть только *индивидуальное* поведение, которое становится коллективным в организациях» [4. С. 114].

Из анализа литературы, посвященной организационному поведению, складывается впечатление, что поведением человека можно управлять, используя скиннеровскую формулу «стимул-реакция», и что большинство авторов придерживаются бихевиористской точки зрения на поведение человека. Хотелось бы отойти от столь упрощенного взгляда на поведение человека, прежде всего потому, что использование упрощенных схем и редукция важных и нередко сложных теорий, касающихся поведения сотрудника, наносит вред работе менеджеров по человеческим ресурсам, использующим эти теории и схемы.

Понимание сложности и неоднозначности поведения человека необходимо не только психиатрам, психотерапевтам и психологам, но и руководителям, менеджерам по персоналу, педагогам, учителям, родителям. Думается, что микроподход к организационному поведению как

раз и демонстрирует понимание сложности и знакомство с различными точками зрения на поведение человека вообще и одновременно дает менеджеру довольно простые и в то же время действенные инструменты управления поведением человека в организации.

Вопросы поведения человека, роль личности в организации, власть и лидерство, вопросы мотивации и стимулирования, управления организационными конфликтами, стрессами, управления групповым поведением в управленческом аспекте интересуют различные науки: это и социология, и теория управления, и социальная психология, и педагогика, и этология, и лингвистика – список может быть продолжен. У Мишеля Одена есть замечательное сравнение естественных наук с зеркалом: в это зеркало всматривается человек, чтобы увидеть свое отражение и понять себя; когда-то это зеркало было тусклым, изображение – размытым; сегодня же это зеркало отполировано до блеска, но разбито на тысячи осколков, и эксперты из разных областей научного знания знают все о маленьком фрагменте, но не в состоянии увидеть картину (зеркало) в целом [5. С. 23]. Эту же метафору можно использовать и в отношении организационного поведения: об особенностях поведения людей накоплено знание самыми разными науками, но каждая видит и знает «свой» фрагмент. Возможно, организационное поведение как раз и является той областью знаний, которая призвана объединить множество осколков в одно целое.

Какие вопросы традиционно рассматривает организационное поведение с точки зрения микроподхода? Обычно это законы и эффекты восприятия, формирование впечатлений и управление впечатлениями; теории поведения личности, ценности и установки; мотивация, лидерство, управление карьерой, управление конфликтами. Микроподход в организационном поведении в центр своего интереса ставит человеческую природу (индивидуальные особенности, целостность личности, мотивированное поведение и т.п.), в то время как макроподход – природу организации. Анализ учебников и монографий, посвященных организационному поведению, показал, что данные вопросы рассматриваются обычно обзорно и с опорой на исследования, которые касаются особенностей поведения европейского сотрудника. В то же время существует ряд достаточно актуальных вопросов и задач в сфере управления человеческими ресурсами, которые также могут (и должны) стать предметом интереса организационного поведения как научной, так и образовательной дисциплины. Рассмотрим эти задачи более подробно.

Человек – это не только социальное существо. В человеке существует целый ряд биологических поведенческих механизмов, о которых также необходимо знать любому управленцу. Это и знание о суточных ритмах (все ли сотрудники «приспособлены» к искусственному рабочему ритму с 9 до 17?), это и знание о территориальных притязаниях – обычно этот вопрос в организациях решается на интуитивном символическом уровне (например, отдельный кабинет – показатель статуса). Нам известны случаи, когда сотрудник «передумывал» увольняться после того, как переставили его рабочий стол, и уменьшалась острота конфликтной ситуации после того, как сотрудникам была предоставлена возможность уединения. И хотя по эргономике рабочего пространства есть немало исследований, по-

чему-то этот вопрос практически не затрагивается в пособиях, посвященных организационному поведению.

В любой организации работают и мужчины и женщины, а гендерный вопрос обычно не затрагивается, либо же существует негласная, а иногда и явная дискриминация по половому признаку. Отрицание телесности ведет к различным последствиям – сотрудников обучают на тренингах стресс-менеджменту, но при этом выделяют только 15 минут на перерыв на обед и обязывают оставаться, например, в торговом зале, даже если работнику необходимо выйти в туалет. Почти ни один учебник не затрагивает гендерных особенностей организационного поведения. Реальность же такова, что в настоящее время в организациях работает большое количество женщин; во многих организациях именно женщины составляют большую часть персонала (например, образовательные учреждения, такие как детские сады и школы). В основном все модели карьеры строятся по «мужскому» типу. Особенности совмещения различных ролей и построения карьеры именно женщинами – важная проблема, обсуждение которой необходимо. Несмотря на отрицание телесности, в управлении существует парадоксальная (а может быть, и закономерная) ситуация – телесные особенности человека используют для того, чтобы еще больше усилить контроль над персоналом – например, использование в компаниях детектора лжи (опустим здесь обсуждение этического аспекта этой проблемы) либо биометрических показателей для обеспечения безопасности организации.

Возрастные особенности персонала также не являются предметом пристального изучения в организационном поведении: «К сожалению, как руководители, так и работники HR-отделов часто не учитывают возрастные особенности и не понимают, что с возрастом один и тот же сотрудник может значительно измениться» [6. С. 156]. Обычно в связи с возрастом говорится о профессиональных кризисах сотрудников. Между тем, если проследить важные задачи, которые необходимо решить взрослому человеку на различных этапах развития, можно увидеть, что нередко профессиональные кризисы как раз совпадают с кризисами возрастными. Думается, что знания из области возрастной психологии могут помочь в отношении планирования карьеры или мотивации сотрудников.

Проблема мотивации персонала – проблема, которая затрагивается в огромном количестве учебных пособий и исследований. В то же время можно отметить нередко упрощенный подход к понятию мотивации. Сам термин «мотивация» пришел в теорию управления из психологической науки. В психологии под мотивацией понимается весь комплекс факторов – и сознательных, и бессознательных, которые направляют поведение человека. При этом важно то, что так же – сознательно или бессознательно – не только человек организует свое поведение, но и руководитель (менеджер) пытается управлять поведением человека, опираясь, в том числе, на свои бессознательные установки. Об этом важном аспекте практически никогда не упоминается. Кроме того, до сих пор распространены манипулятивные и другие жесткие психологические методы воздействия на сотрудников в качестве основных инструментов влияния на поведение персонала.

Организационная алекситимия [7. С. 54] – еще одна важная проблема современных организаций. Мотивационная и эмоциональная системы неразрывно связаны

в человеческом поведении. Тем не менее об управлении эмоциями, а шире – о возможностях использования эмоциональных проявлений в организациях вообще нет речи. Эмоции – это наш врожденный, природный механизм, направляющий поведение человека, и тем не менее большинство организаций игнорируют этот ценный ресурс либо же используют его не во благо, а во вред организации. По мнению Айен Доналда, «то, что лежит в самом сердце организации, – это то, что чувствуют ее сотрудники» [8. С. 469]. Думается, что эмоциональный менеджмент – это важная составляющая микроподхода к организационному поведению.

Приверженность и лояльность персонала – то, о чем много говорится в современных организациях; нередко лояльность – это условие дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. Между тем лояльность и приверженность не настолько однозначно положительные явления, как принято считать. Лояльность и компетентность нередко оказываются двумя противоположными явлениями. Компетентный сотрудник может быть не всегда лоялен, так же как и лояльный – не всегда компетентен. Кроме того, лояльность может быть неоднородна: можно выделить лояльность к организации, лояльность к руководству компании либо лояльность к непосредственному руководителю – и все это будет разными типами лояльности.

Ранее уже отмечалось, что все еще нет исследований, посвященных психологическому профессиональному портрету российского сотрудника. Так, А.И. Кочеткова [3] отмечает, что в России, говоря об организационном поведении, обязательно нужно учитывать специфические особенности менталитета (а наша страна имеет множество национальных особенностей, и отказ от их понимания означает отказ от понимания психологии российского сотрудника), полярность и парность основных характеристик психологического портрета – например, гибкость российского работника может пониматься и как положительная, и как отрицательная черта: если мы говорим о гибкости как о готовности переступить разного рода нормы ради достижения личных либо организационных целей, то гибкость понимается в отрицательном аспекте. Если же мы говорим о гибкости как о способности достаточно быстро адаптироваться к условиям окружающей среды, тогда гибкость понимается как положительная черта. Также необходимо обращать внимание на такой важный факт, как огромная территория нашей страны;

М. Вишнякова отмечает, что есть ярко выраженные локальные особенности, отличающие поведение сотрудников, которые находятся в разных концах страны: это такие параметры, как «порог сытости», формат проведения досуга и самооценка [9. С. 43–46]. Невозможно не согласиться с выводом, который делает А.И. Кочеткова: достаточно сложно, а скорее всего, невозможно составить типичный общий портрет «среднего россиянина», а следовательно, в России будет неэффективным применение управленческих моделей, рассчитанных на «средние» нормы поведения. Поэтому управление в России должно быть основано не на функциональном западном подходе, а на холистическом, под которым понимается учет воздействия на сотрудника самых разных факторов – физических, психических, социальных. Микроподход к организационному поведению также основывается на учете этих факторов.

Описание поведенческих индикаторов для различных моделей компетенций – также большое исследовательское и практическое поле применения микроподхода к организационному поведению. Именно микроподход учитывает такие важные составляющие компетенций, как мотивы поведения, психофизиологические особенности человека, «Я-концепцию» (установки, ценности, образ «Я»), которые С.М. Спенсер называет «глубинными компетенциями» [10. С. 12].

Таким образом, микроподход к организационному поведению учитывает следующие актуальные вопросы в области управления человеческими ресурсами:

1. Учет биологических, психофизиологических особенностей человека, которые влияют на его поведение; знание общих законов управления поведением, «человеческой природы».
2. Гендерные вопросы организационного поведения и развития карьеры.
3. Связь организационного поведения с возрастными особенностями развития; знание возрастной психологии, психологии личностных и профессиональных кризисов.
4. Проблема мотивации персонала, которая в контексте микроподхода понимается достаточно широко.
5. Проблемы эмоционального менеджмента, преодоление организационной алекситимии.
6. Взаимосвязь организационной приверженности (лояльности) и компетентности персонала.
7. Учет национальных особенностей организационного поведения.
8. Описание «глубинных компетенций» для различных категорий персонала.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Лютанс Ф. Организационное поведение. М. : Инфра-М, 1999. 691 с.
2. Сидоренко Е.В. Мотивационный тренинг. СПб. : Речь, 2001. 234 с.
3. Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование : учеб. пособие. М. : Дело, 2003. 944 с.
4. Кови С. Восьмой навык: от эффективности к величию. М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. 408 с.
5. Оден М. Научное познание любви. М. : Международная школа традиционного акушерства, 2009. 212 с.
6. Корнилова А.А. Возрастные особенности профессионализации менеджеров // Управление развитием персонала. 2008. № 2. С. 152–164.
7. Шекиня С.В. Лидерство в современном бизнесе. М. : Интел-Синтез, 2003. 64 с.
8. Пейн Р., Купер К. Эмоции и работа. Теории, исследования и методы применения. Харьков : Гуманитарный центр, 2000. 544 с.
9. Вишнякова М. Охота на менеджера в кризисный период // Управление персоналом. 2009. № 9. 367 с.
10. Спенсер С. М., Спенсер-мл. Л.М. Компетенции на работе : пер. с англ. М. : НРРО, 2005. 384 с.

Статья представлена научной редакцией «Психология и педагогика» 20 мая 2013 г.