



Организационное поведение работников в современных российских компаниях

ЛОБАНОВА Татьяна Николаевна

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Москва, Россия

Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению России, Москва, Россия

Аннотация. Рецензия на учебник Мкртычян, Г. А., Савинова, С. Ю., Исаева, О. М. *Организационное поведение : учебник и практикум для вузов. 2-е изд., перераб. и доп.* Москва : Издательство Юрайт, 2023. От издателя: В предлагаемом курсе организационное поведение представлено как междисциплинарная и прикладная отрасль знания, изучающая различные аспекты поведения людей в организации с целью повышения ее эффективности. Структура курса отражает три возможных уровня анализа организационного поведения: индивидуальный, групповой и организационный. Каждая тема, помимо теоретического материала, содержит вопросы для самопроверки, диагностические тесты и задания для работы в группе; курс также дополнен кейсами для отработки практических навыков решения профессиональных задач. Соответствует актуальным требованиям федерального государственного образовательного стандарта высшего образования. Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим и гуманитарным направлениям.

Ключевые слова: рецензия; учебник; организационное поведение.



В 2023 году в издательстве «Юрайт» вышел учебник «Организационное поведение» группы авторов из Нижегородского филиала НИУ ВШЭ. Это уже второе переработанное и дополненное издание. Действительно, редко встретишь учебник, делающий акцент на практическом применении теоретических конструктов. Не будем вдаваться в структуру изложения разделов об индивидуальном, групповом и собственно организационном поведении. Сразу хотелось бы акцентировать внимание читателей на заключительной части учебника. Это кейсы.

Когда-то я увлекалась кейсами из журнала «Гарвард Бизнес Ревью» (*Harvard Business Review*). Мне нравилось как их литературно-художественное изложение, так и актуальность ситуаций, которые погружали в сегодняшнюю реальность поведения работников организаций. А самое главное — было интересно отвечать на вопросы, задаваемые в конце этих кейсов и потом сравнивать свои ответы с ответами экспертов. Как-то раз «Гарвард Бизнес Ревью» меня даже пригласил в эксперты для комментария одного из кейсов. И вот в данном учебнике Г. А. Мкртычяна, С. Ю. Савиновой и О. М. Исаевой

я увидела подобные «живые» кейсы, которые очень любопытно читать и, думаю, интересно будет решать студентам.

Так, например, кейс на примере базы летнего отдыха для детей «Малиновый рассвет» нам показывает коммуникативные ресурсы, которые могут использоваться для решения вопроса противоречия интересов между двумя сотрудниками, один из которых явно претендует на лидерскую позицию и карьерные предпочтения, а другой ориентирован на интересы группы педагогов и корпоративные интересы всего «Малинового рассвета». Кто прав? Кейс очень хорошо подсвечивает реальную ситуацию, типичную для подобных структур.

Или другой кейс на тему организационной культуры стартапа «Дрон ПП». Мы ведь действительно недооцениваем важность и перспективность работы с предпринимателями, которые бывают очень эффективны и результативны в творчестве и инновациях, но зачастую не могут организовать вывод своего дела «на проектную мощность», в массовое производство. Пример организационной культуры, описанный Рикардо Семлером в книге «Маверик», идеями которой «заболел» главный герой кейса Павел, меня тоже в свое время вдохновил на перспективные возможности самоуправления и саморегулирования в организации. Будучи президентом НИСКУ — сообщества консультантов по управлению, не понаслышке знаю, как трудно порой реализовать «мотивацию интересом», поддерживать ценности взаимного уважения и доверия, когда каждый член организации готов ставить общие интересы выше личных. Особенно это проблематично на этапе роста, масштабирования компании, когда заканчивается стадия «давай-давай» и начинается планомерная проектная работа, как описано в данном кейсе. Здесь мы видим сложность ещё и межгруппового взаимодействия, на которую накладываются разные субкультуры проектных команд. Изменение культуры организации — дело тонкое, особенно если это касается «семейного бизнеса». А для решения данного кейса студентам придется обратиться к богатому теоретическому материалу учебника.

Название следующего кейса «Борьба престолов» ассоциируется у нас с американским фэнтезийным драматическим телесериалом «Игра престолов», но на деле кейс показывает довольно типичную ситуацию взаимодействия формального и неформального лидеров. Повествование ведётся от лица формального лидера — руководителя отдела маркетинга компании, производящей быстрое питание. Эта отрасль, кстати, сейчас рыночно ориентирована и имеет большой потребительский потенциал. Посему для организационного психолога или коуча здесь много возможностей для приложения усилий.

Кейс «Через тернии к звездам» показывает нам уже другой вид бизнеса — юридическую компанию. Рефлексия молодого адвоката, не уверенной, стоит ли ей продолжать трудиться по выбранной специальности, будет очень понятна и близка как некоторым студентам, так и тем, кто недавно окончил вуз. Ведь вложено столько усилий, затрачены средства на образование, а душа лежит к другой сфере деятельности. Как тут быть? Думаю, внимательное прочтение и размышление по поводу данного кейса позволит студентам справиться с поиском ответа на этот вопрос.

Возможно, дилемма следующего кейса «уволить» или «развивать» персонал специально обострена, но в общем, весьма правдоподобна. Многие специалисты по управлению персоналом знают, что хороших специалистов-производственников не так-то просто замотивировать на работу руководителем. Вот и в кейсе на примере компании по производству стеклянной посуды показана ситуация, когда необходимо серьёзно заниматься внутренним подбором и подготовкой кадрового резерва руководителей. «Продать» обучающие лидерские программы первому лицу компании всегда непросто для специалиста по персоналу. Ведь это не столько финансовые, сколько временные затраты на отвлечение высококлассных

специалистов, пусть и перспективных в управлении производственным коллективом. И всё же, решение есть. Какое? Думаю, мозговой штурм по данному кейсу будет весьма полезен читателям учебника «Организационное поведение».

Наконец, последний кейс тоже связан с высокопотенциальными (*high potential, HiPo*) сотрудниками). Но это уже банковская, а не производственная сфера. Дилемма касается удержания талантов. Здесь действительно велика цена ошибки, поскольку, отпуская эффективного начальника отдела операционного сопровождения в другой банк, есть угроза утраты части клиентского сегмента, а значит, и бизнеса. Что посоветовать главной героине данного кейса — менеджеру по работе с талантами Марии — пусть каждый решает сам.

В общем, бессмысленно пересказывать кейсы, которые читаются как увлекательные истории из разных сфер бизнеса, иллюстрируя организационное поведение персонажей. Но их всех объединяет один очень важный аспект: все эти кейсы построены на материалах российских компаний 20-х годов XXI века. А это сразу создает ощущение погруженности в организационное поведение современных работников.