

Л. В. Згонник

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

учебник



Людмила Згонник

**Организационное поведение**

«Дашков и К»

2015

УДК 65.0  
ББК 65.290

**Згонник Л. В.**

Организационное поведение / Л. В. Згонник — «Дашков и К»,  
2015

Рассмотрены сущность организационного поведения, различные аспекты управления поведением человека и групп в организации, показана специфика управления организационным поведением в условиях организационных изменений в России и зарубежных странах. Для преподавателей, аспирантов и студентов высших учебных заведений, менеджеров кадровых служб предприятий.

УДК 65.0  
ББК 65.290

© Згонник Л. В., 2015  
© Дашков и К, 2015

# Содержание

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	5
<b>Тема 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	6
1.1. Теоретические основы организационного поведения	6
1.2. Модели организационного поведения	10
<b>Тема 2. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ. УСТАНОВКИ. ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ</b>	13
2.1. Основы теории личности	13
2.2. Природа и основные компоненты установок	16
2.3. Сущность и значимость восприятия	17
Конец ознакомительного фрагмента.	19

# Людмила Згонник

## Организационное поведение

### ВВЕДЕНИЕ

Учебная дисциплина “Организационное поведение” входит в число базовых теоретических курсов подготовки менеджеров, так как теория и практика организационного поведения выступают социально-психологической основой построения эффективной системы управления организацией. В учебной дисциплине “Организационное поведение” рассматриваются такие виды отношений, как отношения кооперации, которые основываются на разделении труда; отношения власти и управления, соподчиненности и зависимости; непроизводственные отношения, т. е. отношения, которые устанавливаются в неформальных группах и либо поддерживают основные направления поведения в организации, либо противоречат им.

Цель написания учебника “Организационное поведение”: создать сопровождение подготовки студентов к применению психологических и управленческих знаний при работе с персоналом на основе закономерностей поведения человека в организации в рамках индивидуальной, совместной деятельности и организации (предприятия) в целом.

Задачи, которые ставились при подготовке учебника:

- раскрыть основные психологические свойства личности и их влияние на групповое поведение людей в организации;
- объяснить особенности межличностных коммуникаций и их воздействие на деятельность организации;
- дать представление о групповом поведении, социально-психологическом климате и организационной культуре фирмы;
- определить особенности поведения организации во внешней среде с учетом национальных и международных аспектов ведения деятельности.

В результате изучения дисциплины студенты должны знать основы организационного поведения, теории личности, подходы к трудовой мотивации, технику коммуникаций и межличностные процессы; уметь проектировать рабочее место сотрудников, формировать групповое поведение в организации, создавать и поддерживать организационную культуру, использовать систему мотивации сотрудников для достижения организационных целей; правильно определять собственное поведение и поведение конкретной организации в сфере международного бизнеса; владеть навыками анализа поведения группы, коллектива, организации, применения основных видов межличностных коммуникаций в организации, исследования совместности людей в группе, коллективе, команде.

Учебник “Организационное поведение” структурно представляет 11 тем, каждая из которых может служить отдельной лекцией при изучении данного курса. Учебник содержит тестовые задания по курсу “Организационное поведение”, а также словарь терминов, используемых в кадровом менеджменте организаций.

# Тема 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ. ТЕОРИИ ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ

## 1.1. Теоретические основы организационного поведения

Современный период развития российской экономики характеризуется преодолением инерционности социально-экономических процессов административно-плановой экономики, сущностным видоизменением роли человека в воспроизводственном процессе. В частности, в рамках системы государственного регулирования это проявляется в тенденции рассмотрения человеческого капитала как альтернативы сырьевой ориентации национальной модели хозяйствования. При этом человекоцентрическая парадигма имеет системный характер и предполагает реализацию мер тактического и стратегического развития на всех социально-экономических уровнях на основе комплексного учета мотивов, целей, потребностей, возможностей человека.

Эволюция развития кадрового менеджмента в организациях включает различные подходы, научные школы и направления, использующие по отношению к персоналу организации понятия “ресурсы”, “капитал”, “фактор”, показывая тем самым, что персонал полностью свободен от компонентов механистического восприятия человека на производстве.

Среди современных теоретиков и практиков управления переход передовых стран в эпоху “информационного общества”, следующую за периодом индустриального общества и определяемую как “постиндустриальное” и “общество потребления”, свидетельствует о том, что на базе высоких достижений в области научно-технического прогресса, высокой фондовооруженности определяющим фактором развития стала информация, доступная в любой точке планеты, перерабатываемая работниками и являющаяся основой для принятия решений, а основным субъектом интересов бизнеса является потребитель.

Однако в современной социально-экономической системе только за счет достижений техники и технологии выиграть в конкурентной борьбе на рынке невозможно. Требуется использование более перспективного и эффективного ресурса, каковым может быть только человек с его творческим и физическим потенциалом, способностью не только к простому воспроизводству рабочей силы, но и к саморазвитию.

Научно-технический прогресс объективно стимулирует рост требований к качеству рабочей силы; работники стали более образованными и грамотными, в том числе в правовом отношении, более свободными в создании своих организаций. Выросло самосознание работников, уровень их самооценки, что можно рассматривать как одну из причин, по которой современный западный менеджмент как наука, по сути, занимается в значительной степени организационным поведением.

**Организационное поведение** – это комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации – людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой. Среди этих аспектов и факторов – статус, роль, индивидуальные особенности, цели, интересы, ценностные ориентации, мотивы, стимулы, системные свойства, особенности онтогенеза и др.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> См.: *Сливак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом – СПб: Питер, 2000. – С. 36.

Организационное поведение определяют также как область знания, стремящуюся понять и научиться предсказывать поведение людей в организации, а также управлять этим поведением.

Предметом исследования в организационном поведении являются социальные, социально-психологические и психологические закономерности поведения субъектов хозяйственной организации в среде, связанной с производством, распределением, обменом, потреблением, управлением и владением<sup>2</sup>.

К основным целям изучения организационного поведения относят следующие:

- систематизированное описание поведения людей в различных, возникающих в процессе труда, условиях;
- предсказание поведения работника в будущем;
- овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование<sup>3</sup>.

Основная практическая цель изучения организационного поведения – определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека, как индивидуальной, так и коллективной.

Основной научной управленческой школой организационного поведения является эмпирическая, которая тщательно изучает ситуационный опыт большого числа организаций, с тем чтобы не только пополнить теоретические знания, но и сформировать научно обоснованную совокупность моделей организационного поведения.

Организационное поведение основывается на исследованиях экономической психологии и экономической социологии, однако, в отличие от этих наук, охватывающих все экономические процессы, только рассматривает происходящие в хозяйственных организациях и ориентируется на контингент линейных менеджеров<sup>4</sup>.

Организационное поведение правомерно рассматривать как базисную дисциплину, овладение которой позволяет линейному и функциональному менеджеру и руководителю глубже понять причины и факторы поведения людей в хозяйственной организации и на этой основе повысить эффективность управления ведущим фактором производства – персоналом – и обеспечить конкурентоспособность и выживаемость организации<sup>5</sup>.

Сфера действия организационного поведения, как правило, формируется в процессе взаимодействия четырех базовых факторов: персонала, организационной структуры, технологии и внешней среды, в которой действует конкретная организация. Взаимозависимость между данными факторами можно охарактеризовать следующим образом:

1. Выполнение работ персоналом организации предполагает координацию его усилий, а значит, должны быть определены рамки и правила координации, власти и влияния, т. е. создана определенная структура формальных отношений.

На первое место в трудовом процессе выходят качественные показатели работы: отношение к труду, нестандартность мышления, творческий подход, надежность, ответственность и др. Сегодня приходится больше иметь дело с человеческим капиталом организации, который сложен и действительно бесценен, но только при условии, что он сформирован для данной конкретной организации по определенным правилам и законам, (корпоративный человеческий капитал).

При этом в рамках человеческого капитала на уровне организации необходимо различать специальный капитал, формируемый в результате практической деятельности человека, реа-

---

<sup>2</sup> См.: *Стивак В. А.* Указ. соч. – С. 38.

<sup>3</sup> *Зельдович Б. З.* Организационное поведение. – М.: Аспект Пресс, 2008. – С. 17.

<sup>4</sup> См.: там же. – С. 16.

<sup>5</sup> *Стивак В. А.* Указ. соч. – С. 38.

лизации способностей к труду, и узкоспециализированный человеческий капитал, представляющий совокупность, с одной стороны, психоэмоциональных, мотивационных, ментальных установок, а с другой – накопленных человеком общих и специфических знаний, навыков, способностей. Обладание узкоспециализированным человеческим капиталом повышает степень согласованности корпоративных и частных экономических интересов, так как именно узкоспециализированный капитал несет в себе заряд отраслевой конкурентоспособности корпорации.

Специальный и узкоспециализированный человеческий капитал отличаются по временному фактору формирования: последний имеет больший период образования и окупаемости. Подтверждением может служить тот факт, что, как правило, в организациях менее эффективны работники, только что включившиеся в процесс производства, даже если они имеют более высокий образовательный уровень. Одновременно узкоспециализированный капитал менее ликвиден на рынке труда, чем общий или специальный.

С одной стороны, это согласуется с корпоративными интересами, так как обеспечивает повышение производительности труда, рост социально-экономической эффективности работы корпорации, при поддержании необходимого уровня его воспроизводства сокращает степень риска возможных убытков при увольнении работника.

С другой стороны, для наемного работника акцентирование на процессах формирования и воспроизводства узкоспециализированного человеческого капитала (за исключением первоначального этапа работы) впоследствии может привести к снижению конкурентоспособности на рынке труда и деформации, уменьшению определенной части общего человеческого капитала (в частности, фонда здоровья) при переходе в аналогичную отраслевую компанию. Причина этого заключается в разном уровне корпоративной социальной ответственности, системе управления, организационной культуры и т. д., которые вызывают внутреннюю конкуренцию неформальных норм работника и, как следствие, состояние дистресса.

2. В трудовом процессе работники задействуют производственное оборудование (имущество организации), организационные структуры и технологии.

Организационная структура детерминирует формальные отношения внутри коллектива, позволяет эффективно координировать усилия работников, задает границы и формы власти, лидерства и влияния в организации, предполагает разработку структурной схемы соподчинения и взаимодействия, сотрудничества или соперничества в рамках механизма реализации управленческих решений.

Технологическое обеспечение включает материальные ресурсы, вовлеченные в процесс управления и производства. Уровень техники и технологий оказывает значительное влияние на трудовые отношения, однако деятельность на конкретном рабочем месте имеет свою психологическую специфику. Техника позволяет сделать больше и работать лучше, но она же накладывает и квалификационные ограничения, что может приводить к увеличению издержек организации.

3. Организация как система в целом и составляющие ее подсистемы (персонал, технология, организационные структуры) подвержены влиянию внешней среды. Одновременно, производя и реализовывая товары (услуги), каждый из элементов системы в отдельности и вся организация в целом влияют на внешнюю среду.

Каждая организация существует в рамках более сложно структурированной системы. Изменения во внешней среде все больше влияют на организацию, оставляя ей выбор:

а) закрыть внешние границы и не изменяться адекватно внешней среде при условии, что организация не успевает совершенствоваться;

б) постоянно трансформироваться, приспосабливаясь к окружающей среде, а также опережая изменения за счет развития потенциала своих работников.

Ни одна организация не может избежать влияния внешней среды, воздействующей и на положение людей, и на условия труда, порождающей конкуренцию за доступ к ресурсам, фак-

торам производства. Поэтому при изучении поведения человека в организациях следует обязательно принимать во внимание воздействие многочисленных и системно дифференцированных факторов внешней среды.

### **Основные подходы к организационному поведению <sup>6</sup>**

**Когнитивный подход** оценивает человека по более высоким критериям, чем другие подходы, останавливается на позитивных и добровольных аспектах человеческого поведения. Используются такие понятия, как мотивация, ожидания, потребности и поощрения.

Познание как базовый элемент когнитивного подхода – акт восприятия некоторой информации. С позиции этого подхода акты познания предшествуют поведению, обуславливая собой вклад в образ мышления человека, в его ожидания, восприятие, решение проблем и процесс обработки информации.

**Бихевиористский подход** объясняет человеческое поведение с применением фундаментального принципа “стимул – реакция (отклик)”. Такие когнитивные процессы, как мышление, ожидание и восприятие, могут иметь место, но не являются необходимыми для предсказания и контроля поведения, а также управления им.

**Подход социального научения** интегрирует в себе достижения когнитивных и бихевиористских концепций. Этот подход, по сути, признает, что поведение наилучшим образом объясняется в терминах непрерывного взаимодействия между когнитивными, бихевиористскими и обусловленными средой факторами. Индивид и ситуация, определяемая средой, не функционируют как независимые элементы: они взаимодействуют в сочетании с собственно поведением, определяют характер поведения человека, с возможностью анализа поведения человека, познания, изменения и конструирования людьми окружающей среды, применения правил и символических процессов при научении людей. Подход социального научения является адекватной концептуальной моделью организационного поведения персонала, способствующей пониманию, предсказанию и контролю.

---

<sup>6</sup> Подробнее см.: Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – С. 11–13.

## 1.2. Модели организационного поведения

“Поведение – извне наблюдаемая двигательная активность живых существ, включающая моменты неподвижности, исполнительное звено высшего уровня взаимодействия целостного организма с окружающей средой. Источником поведения являются потребности живого существа. Поведение осуществляется как единство психических – побудительных, регулирующих, отражательных звеньев (отражающих те условия, в которых находятся предметы потребностей и влечений существа) и исполнительных, внешних действий, приближающих или удаляющих организм от определенных объектов, а также преобразующих их. Поведение человека всегда общественно обусловлено и обретает характеристики сознательной, коллективной, целеполагающей, произвольной и социальной деятельности”<sup>7</sup>.

Реальное трудовое поведение включает в себя несколько форм. Правильное определение формы поведения конкретного работника позволяет определить адекватные способы коррективы и повысить обоснованность прогнозирования поведения<sup>8</sup>.

Целевые формы поведения обусловлены стремлением работника к той или иной цели. Первая группа целей связана с трудовыми обязанностями, функциями, исполняемыми на рабочем месте. Форма поведения в этом случае называется **функциональным трудовым поведением** и определяется содержанием и организацией труда.

**Целевое экономическое поведение** определяется стремлением к достижению высокого уровня благосостояния и качества жизни. Считается, что такая форма поведения вытекает из постоянного сравнения затрат собственного труда с компенсацией за них. Можно выделить несколько формул такого поведения: “максимум доходов ценой максимума усилий”, “минимум дохода при минимуме усилий”, “максимум дохода при минимуме труда”.

В самостоятельный подвид выделяют **организационное поведение**, которое связывают с реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования, регламентацию деятельности, нормативные акты, административные указания, обеспечивающие достижение целей организации. По сути, это “отрегулированная” организацией часть поведения, которая позволяет ей получить нужные результаты.

Работник, планирующий свою карьеру, профессиональное развитие, рост квалификации с целью перемещения вверх по ступеням иерархии, проявляет **целевое стратификационное поведение**, т. е. стремится к изменению своего статуса.

Работникам с **инновационным поведением** часто приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшению в содержании, организации, условиях труда. Не все их предложения могут быть реализованы, но такие работники и обеспечивают прогресс и будущее организации, о чем свидетельствует практика японских фирм.

В ситуации перемен (места работы, коллектива) характерно **адаптационно-приспособительное поведение**, способное наложить отпечаток на деятельность человека и исказить правильное восприятие его другими.

Устойчивость структуры организации, преемственность ее традиций, обычаев достигается за счет **церемониально-субординационной** составляющей поведения. Правила этикета, манера обращения к сотрудникам, начальству, подчиненным воспроизводят культуру организации и ее структурные особенности.

Также выделяют следующие модели организационного поведения<sup>9</sup>:

---

<sup>7</sup> Спивак В. А. Указ. соч. – С. 54.

<sup>8</sup> См.: там же. – С. 55–56.

<sup>9</sup> См.: Красовский Ю. Д. Организационное поведение: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2007. – С. 10.

1. В основе *авторитарной модели* лежит власть. Для того чтобы заставить подчиненного выполнять возложенные на него обязанности, руководитель должен обладать соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям не подчиняющегося приказам подчиненного. При этом руководители ориентированы на формальные, официальные полномочия, прибегают к жесткому контролю над трудовым процессом, подавляют потенциальных лидеров и проявление инициативы.

2. *Опекунскую модель* характеризует поиск метода, способствующего развитию у работников чувства удовлетворенности трудом и ощущения безопасности, что позволило бы снизить уровень разочарованности и агрессии, повысить качество труда, привело бы к реализации программ социального обеспечения.

Успех опекунской модели зависит от экономических ресурсов. Усилия руководства организации направлены на получение средств, необходимых для выплаты заработной платы и предоставления социальных льгот. Основным достоинством опекунской модели является то, что она дает работникам чувство безопасности и удовлетворенности.

3. *Поддерживающая модель* организационного поведения базируется на принципе поддерживающих взаимоотношений. При этом управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при взаимодействиях с организацией каждый ее член, обладающий опытом и определенными ожиданиями, ощутит поддержку, позволяющую ему сохранить чувство собственного достоинства и значимости.

Поддерживающая модель особенно эффективна в сочетании с другими моделями организационного поведения. Она отвечает стремлению работников к удовлетворению широкого спектра их потребностей.

4. *Коллегиальная модель* поведения характерна для группы людей, стремящихся к достижению общей цели: деятельность людей определяется творческим отношением к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна их интеллектуальным запросам; у работников формируются чувство партнерства, самодисциплина; испытывающие чувство ответственности работники самостоятельно устанавливают определенные рамки своего поведения в коллективе.

Большинство видов экономического поведения субъектов хозяйствования, будь то, например, рыночное, традиционное, эгоцентрическое, гуманистическое, имеет в основе своего происхождения, реализации и теоретической дифференциации критерий экономической рациональности, под которой зачастую понимается максимизация субъектной выгоды в условиях абсолютной свободы выбора рыночных альтернатив и полного владения информацией.

С точки зрения объема и объекта прав собственности в современной российской экономике можно выделить “рентоориентированную” и “прибылеориентированную” модель экономического поведения.

Под “*рентоориентированным*” поведением понимается извлечение персонифицированных выгод посредством государственных льгот либо использование монопольного положения в рамках доступа к государственным или любым другим ограниченными средствам (ресурсам).

Заинтересованность персонала организации (наемных работников) в максимизации получаемого дохода будет осуществляться в рамках “*прибылеориентированной*” модели реализации экономического поведения.

Принимая во внимание, что любая модель экономического поведения определяется эндогенными (практика хозяйствования) и экзогенными факторами (социокультурные нормы, экономическая культура), а также интегральными (сущностными) характеристиками экономических субъектов, можно сделать следующий вывод. Детерминантой рентоориентированного поведения служит реальная и потенциальная возможность использования “монопольного” положения в рамках определенной комплексной экономической единицы, предполагающая

ограничение сферы властного влияния простой экономической единицы на производственные процессы, ее правомочия в процессе принятия экономических решений посредством функционирования института частной собственности.

### **Вопросы для самоконтроля:**

1. Раскройте предмет науки и учебной дисциплины “Организационное поведение” и ее связь с другими управленческими дисциплинами.
2. В чем отличия менеджмента и организационного поведения?
3. Опишите известные модели организационного поведения.
4. Назовите отличительные особенности теории социального научения.

## Тема 2. ЛИЧНОСТЬ И ОРГАНИЗАЦИЯ. УСТАНОВКИ. ПРОЦЕСС ВОСПРИЯТИЯ И УПРАВЛЕНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

### 2.1. Основы теории личности

Изучение теории личности следует начать с определения личности как таковой. В философии понятие личности связано с наиболее существенными индивидуальными особенностями человека, с характером общественных отношений, с возможностью личности влиять на собственное развитие. В юриспруденции личность – это прежде всего дееспособный человек, субъект правовых отношений, сознательно принимающий решения и отвечающий за свои поступки. В педагогике личность – предмет проектирования и направленного формирования.

К *принципам изучения личности* относятся следующие:

1. Принцип целенаправленности на выявление положительного начала, при опоре на которое происходят гражданское возмужание и профессиональное совершенствование. Установлено, что поощрение как регулятор поведения дает лучший эффект, чем наказание.

2. Принцип изучения единства личности, сознания и деятельности, в том числе трудовой. Неправоммерно разрывать при оценке или прогнозировании поведения факторы личностных свойств, самооценки и ситуационные факторы, поскольку их влияние взаимосвязано.

3. Принцип системности изучения личности, всесторонности, учета действия внутренних и внешних факторов.

4. Принцип объективности, обязательной проверки и взаимопроверки данных, полученных разными путями.

5. Принцип динамичности: изучение личности должно быть продолжительным, а лучше – постоянным, чтобы отразить по возможности все ее стороны и динамику развития.

6. Принцип изучения структуры: изучать следует элементы, стороны личности как сложные системы, их взаимосвязи и особенности взаимодействия<sup>10</sup>.

Значение работника для организации определяется его результативностью, или эффективностью, т. е. прибыльностью и издержками, которые зависят от возможностей личности (табл. 1) и факторов трудовой деятельности<sup>11</sup>.

*Индивидуальность человека* совмещает наследственные черты личности с воздействием среды обитания в различных ситуациях.

*Наследственность* – врожденные характеристики (рост, внешняя привлекательность, характер, темперамент, физическая сила и биологические ритмы), которые передаются от родителей. Наследственность устанавливает параметры или внешние ограничения, но неполный потенциал индивида.

*Таблица 1*

**Характеристики потенциала работника**

---

<sup>10</sup> См.: *Стивак В. А.* Указ. соч. – С. 40.

<sup>11</sup> *Железцов А. В.* Потенциал сотрудника и модели его мотивации // *Маркетинг.* – 2005. – № 3. – С. 97.

Потенциал личности		
психофизиологический	интеллектуальный	творческий
Тип высшей нервной системы. Эмоциональность. Темперамент. Характер. Воля. Физиологические особенности	Культура. Образованность. Мораль и нравственность. Компетенция. Работоспособность. Реактивность. Мотивация поведения	Одаренность. Талант. Гениальность. Потребности саморазвития. Креативные способности

В социологии труда рассматривается категория *трудового потенциала* человека, определяющая возможности и эффективность его участия в экономической деятельности. Потенциал – заложенные потенции (силы), возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков.

Структура личностного культурно-производственного потенциала работника включает следующие компоненты:

- профессионально-квалификационные знания, умения и навыки, определяющие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал);
- работоспособность (психофизиологический потенциал);
- способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал);
- ценностно-мотивационные установки (нравственный потенциал);
- лидерский потенциал;
- потенциал развития и самосовершенствования;
- групповой потенциал (потенциал участия и использования преимуществ социальных сетей).

Одной из применимых к кадровому менеджменту психологических классификаций личности является *типология Хейманса – Ле Сенна*, которая рассматривает характер как совокупность ряда элементов. В частности: эмоциональность (“Э+” или “Э-”): насколько легко определенная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоцию или чувство); активность (“А+” или “А-”), т. е. потребность в действии, в осуществлении плана или замысла.

#### **Типы личностей**<sup>12</sup>:

*Нервный тип.* Подобного человека следует держать в рамках, указывать, что и как делать, и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

*Сентиментальный тип.* С таким человеком следует вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение – лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым, постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.

*Бурный тип.* Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия – благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в совместной работе и выполняет все, что требуется. Он способен взяться за работу “засучив рукава”, но необходимо постоянно поддерживать его интерес к ней. Именно человеку, обладающему подобным характером, следует поручать такую работу,

<sup>12</sup> Типы личностей приводятся по: *Карташова Л. В.* Организационное поведение: Учебники для программы МВА. – М.: ИНФРА-М, 2005. – С. 21-33.

которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизненной способностью, не забывая, что он легко отвлекается.

*Страстный тип.* Это человек одной идеи, который отдается своей работе со всей страстью. Такие люди любят порядок; их реакции решительные, но не взрывные; их ум быстр и надежен. Удачу они переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений.

Определенный интерес представляет *типология Майерс-Бриггс*, разработанная в США в конце 1950-х гг. на основе идей швейцарского психолога К. Юнга, который ввел представление о двух универсальных типах – экстравертном (“обращенном вовне”) и интровертном (“обращенном внутрь себя”). Экстраверты общительны, активны, оптимистичны, подвижны, по темпераменту они сангвиники или холерики. Интроверты малообщительны, сдержанны, отделены от всех, в своих поступках ориентируются в основном на собственные представления, серьезно относятся к принятию решения, контролируют свои эмоции. К интровертам относятся флегматики и меланхолики. Однако в жизни редко встречаются абсолютно чистые экстраверты или интроверты. В каждом из нас есть черты как тех, так и других, это зависит от врожденных свойств нервной системы, возраста, воспитания, жизненных обстоятельств. Любопытно, что у экстравертов ведущим полушарием является правое, что частично может проявляться даже во внешности, – у них более развит левый глаз, т. е. левый глаз больше открыт. У интровертов ведущим является левое полушарие<sup>13</sup>.

И. Майерс-Бриггс задалась целью еще более объективно обосновать представление об индивидуальных различиях. Толчком к созданию типологии послужила проблема трудоустройства демобилизованных солдат. Результатом исследований стало создание индикаторов типов Майерс-Бриггс, основанных на выявлении:

- двух различных способов пополнения запаса энергии и сосредоточения внимания (шкала “экстраверсия – интраверсия”);
- двух противоположных способов сбора информации (шкала “сенсорность – интуиция”);
- двух различных способов принятия решений (шкала “мышление – чувство”);
- двух различных способов организации своего взаимодействия с внешним миром (шкала “решение – восприятие”).

Каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих шкалах, определяющее его принадлежность к одному из типов личности. По своему психологическому типу человек может быть:

- экстравертом (E) или интровертом (I);
- сенсорным (S) или интуитивным (N);
- мыслительным (T) или чувствующим (F);
- решающим (J) или воспринимающим (P).

В зависимости от преобладания того или иного качества характера человек относится к одному из 16 типов. Например, администраторы и менеджеры, дантисты, полицейские и следователи, ревизоры, финансисты и военные относятся к типу ISTJ; санитары, заведующие канцеляриями, воспитатели, библиотекари, санитарные врачи – к типу ISFJ; консультанты по вопросам образования, духовные лица, врачи, специалисты по средствам массовой информации, учителя – к типу TNFJ и т. д.

---

<sup>13</sup> См.: Столяренко Л. Д. Основы психологии. – Ростов н/Д: Феникс, 1991. – С. 163.

## 2.2. Природа и основные компоненты установок

Для описания и анализа организационного поведения часто используют когнитивные переменные организационного уровня: личность и установки. Они различаются тем, что личность обычно воспринимается в целом, а установки являются компонентами личности, применяются для ее описания или объяснения поведения.

Установки имеют эмоциональный, информационный и поведенческий компоненты<sup>14</sup>.

*Эмоциональный компонент* включает в себя чувства людей с позитивным, нейтральным или негативным аспектом относительно рассматриваемого объекта. Эмоции связываются с удовлетворенностью трудом, а выражение эмоций очень важно в поведении человека на рабочем месте.

*Информационный компонент* включает в себя убеждения или информацию, которые имеет индивид относительно объекта, при этом совершенно не важно, является ли данная информация точной или достоверной.

*Поведенческий компонент* определяет склонность человека вести себя определенным образом по отношению к объекту. Важно отметить, что только поведенческий компонент установки подлежит наблюдению. По отношению к другим компонентам можно сделать лишь заключения.

Значимость правильного понимания установок состоит в быстрой адаптации к рабочему окружению.

*Функции установок* (по Ф. Лютенсу):

1) функция приспособления к своему рабочему окружению (если руководство хорошо относится к работникам, то формируется и позитивное отношение к организации в целом);

2) функция защиты собственного эго (помощь работнику в защите образа самого себя, своего поведения в отношении какого-то конкретного объекта);

3) функция выражения ценностных ориентаций (установки – это основа, помогающая конкретному человеку или группе людей выражать свои ценностные ориентации);

4) познавательная функция, позволяющая людям обрести необходимые нормы и точки отсчета, в соответствии с которыми они организуют окружающий их мир. Независимо от того, как бы объективно ни воспринимал человек реальность, установки в отношении людей, событий, предметов и явлений помогают ему осмысливать происходящее вокруг него.

С позиции теории организационного поведения интерес представляют установки, связанные с удовлетворенностью трудом.

**Удовлетворенность трудом** – это приятное, позитивное эмоциональное состояние, исходящее из оценки своей работы или опыта работы. Оно является восприятием самими работниками того, насколько хорошо их работа обеспечивает важные с их точки зрения вещи<sup>15</sup>.

К основным параметрам удовлетворенности трудом причисляются следующие:

1) эмоциональная реакция на существующую рабочую ситуацию;

2) соответствие ожиданий и результатов труда, а также формирование соответствующих реакций и установок;

3) проявление других пограничных установок в поведении.

---

<sup>14</sup> Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Указ. соч. – С. 53-54.

<sup>15</sup> Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Указ. соч. – С. 56.

## 2.3. Сущность и значимость восприятия

Поведение человека во многом определяется тем, как он воспринимает ситуацию, в которой находится. Соответственно, изменяя восприятие человека, можно частично или полностью изменить его поведение. Восприятие позволяет объяснить многие ошибки и предубеждения, допускаемые в практике кадрового менеджмента, – при подборе людей в организации, оценке их деятельности.

**Восприятие** – процесс получения, обработки и интерпретации человеком информации из внешней среды. Результат процесса восприятия – информация, являющаяся исходным материалом для принятия индивидуальных решений и реализации соответствующей модели поведения.

На восприятие человека влияют его мотивы, потребности, интересы, опыт и ожидания.

Оценивая восприятие, а соответственно, и поведение людей, следует определить, вызвано это поведение внутренними или внешними причинами. Это зависит, например, от следующих моментов:

– *характерности поступков*. Единичный случай опоздания сотрудника на работу можно объяснить внешними обстоятельствами. Если же опоздания повторяются, то это скорее действие внутренних факторов, например неорганизованности самого работника;

– *согласованности поступков*. Если каждый, кто попал в обусловленную ситуацию, ведет себя определенным образом, то можно говорить о согласованности поведения и его объяснении внешними обстоятельствами и причинами;

– *непротиворечивости поступков*. Если конкретный человек ведет себя по-разному в одних и тех же ситуациях, то это свидетельствует о его непостоянстве, которое является скорее следствием внутренних факторов, чем проявлением внешних причин и условий.

**Ошибки восприятия.** Восприятие может приводить к различного рода ошибкам и искажениям, что также может являться причиной неадекватных и неэффективных управленческих решений.

Так, большинство людей в случае удачного завершения дела объясняют это собственными усилиями и заслугами. В случае неудачи – стараются объяснить ее внешними причинами и обстоятельствами. При этом человек, который устал, раздражен, как правило, склонен преувеличивать свои достижения и влияние внешних негативных факторов на его планы.

Особенности человеческого восприятия существенным образом влияют на протекание межличностной коммуникации. Обратим внимание на некоторые правила, которые полезно помнить и следование которым во многом организует процесс управления своим восприятием.

**Правило 1.** Процесс восприятия имеет личностную основу. Разные люди, воспринимая одни и те же сигналы, интерпретируют их по-разному.

**Правило 2.** Если считать, что именно наши интерпретации наиболее точно отражают реальность, то у нас могут возникать трудности в ходе межличностной коммуникации.

**Правило 3.** Если позволять насущным интересам, эмоциям, потребностям “контролировать” наше восприятие, можно пропустить направленные к нам важные сообщения от других людей. Сформулированные правила позволяют в общем процессе человеческого восприятия выявить то, что отличает восприятие людьми предметов от восприятия людьми друг друга.

Первая особенность связана с тем, что субъект и объект межличностного восприятия – в данном случае это люди – принципиально подобны. Вследствие этого индивид (субъект восприятия), делая заключение о состоянии или намерениях другого лица, в максимальной степени склонен и имеет возможность использовать при этом свой собственный опыт. Другими словами, мы допускаем, что в какой-то степени опыт другого человека напоминает наш собственный, и такое допущение помогает нам более точно его воспринимать. Например, если я

знаю, что мой коллега вернулся с похорон, то мой собственный прошлый опыт скорее всего дает мне возможность интерпретировать его молчание как депрессию, а не как безразличие или обиду на меня. Правда, эта же наша способность может приводить к серьезным ошибкам восприятия, вызывающим проблемы во взаимопонимании.

Вторая особенность обусловлена следующим. Если человек допускает ошибку при восприятии предмета (например, принимает искусственные цветы за настоящие), то он довольно легко может ее исправить, произведя с этим предметом действия, которые позволят обнаружить ошибку. Ошибку в восприятии другого человека или неверные представления о его целях или намерениях значительно сложнее не только проверить, но и исправить. При этом часто воспринимающий и не ставит перед собой задачу уточнить или проверить свое представление, искренне считая его верным. Разумеется, иногда люди поправляют восприятие друг друга, но чаще одна ошибка влечет за собой другую, значительно влияя на последующий характер межличностной коммуникации.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.