



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

Ю.А. Лимарева
Е.Г. Зиновьева
П.В. Лимарев

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

*Утверждено Редакционно-издательским советом университета
в качестве учебного пособия*

Магнитогорск
2019

УДК 658.3:005.32(075.8)
ББК 65.290–2я73

Рецензенты:

доктор политических наук,
доктор экономических наук, профессор,
и.о. заведующего кафедрой государственного и муниципального управления,
ГАОУ ВО «Ленинградский государственный
университет имени А.С. Пушкина»
С.Н. Большаков

доктор экономических наук,
профессор кафедры экономики и финансов,
ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический
университет им Г.И. Носова»
В.Н. Немцев

Лимарева Ю.А., Зиновьева Е.Г., Лимарев П.В.

Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебное пособие / Юлия Анатольевна Лимарева, Екатерина Георгиевна Зиновьева, Павел Викторович Лимарев ; ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова». – Электрон. текстовые дан. (2,85 Мб). – Магнитогорск : ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова», 2019. – 1 электрон. опт. диск (CD-R). – Систем. требования : IBM PC, любой, более 1 GHz ; 512 Мб RAM ; 10 Мб HDD ; MS Windows XP и выше ; Adobe Reader 8.0 и выше ; CD/DVD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с титул. экрана.

ISBN 978-5-9967-1632-6

В учебном пособии рассмотрены основные понятия менеджериальных дисциплин, даны основные определения дисциплины Организационное поведение. Учебное пособие позволяет систематизировать полученные знания в области менеджмента и управления персоналом, закрепить навыки практического применения полученных знаний, развить способность к самостоятельному, творческому мышлению, повышает эффективность и качество обучения.

Рекомендуется для обучающихся всех форм обучения по направлениям 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 41.03.06 «Публичная политика и социальные науки», а также всех интересующихся вопросами современной экономики.

УДК 658.3:005.32(075.8)
ББК 65.290–2я73

ISBN 978-5-9967-1632-6 © Лимарева Ю.А., Зиновьева Е.Г., Лимарев П.В., 2019
© ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова», 2019

Содержание

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ТЕМА 1. ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ РАЗВИТИЯ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ	6
ТЕМА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА	11
ТЕМА 3. ВЛИЯНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ НА ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА.....	18
ТЕМА 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ	27
ТЕМА 5. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДА	30
ТЕМА 6. КОНТРПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ	36
ТЕМА 7. МЕТОДИКИ ИЗМЕРЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК.....	41
ТЕМА 8. ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ И ХАРАКТЕРИСТИК НА ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА.....	48
ТЕМА 9. ПСИХИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ ...	54
КЕЙСЫ И СИТУАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ	57
ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ	58
ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ	62
СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ.....	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	66

ВВЕДЕНИЕ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ КАК НАУКА, СВЯЗАННАЯ С ПЕРСОНАЛОМ ОРГАНИЗАЦИИ

Организационное поведение наряду с другими менеджеральными дисциплинами, такими как: теория организации, управление персоналом, управление проектами, стратегический и инновационный менеджмент, логистика, входит в блок дисциплин специализаций для подготовки высококвалифицированного управленца. Перечисленные дисциплины довольно часто пересекаются и основной задачей становится разобраться и вычлнить предмет изучения именно «организационного поведения» как дисциплины.

Организационное поведение относится к объектно-ориентированным дисциплинам, направленным на изучение объекта управления. Причем дисциплина характеризуется теоретико-описательным подходом, то есть изучает человека в организации, его взаимоотношения, референтные группы, складывающиеся в организации, закономерности функционирования организации в целом.



Рис. 1. Менеджеральные дисциплины, различия

Такие дисциплины как теория менеджмента, инновационный менеджмент, стратегический менеджмент склоняются к изучению управления как процесса и характеризуются нормативно-деятельностным подходом. Рассмотрим еще одно существенное отличие, которое выделяет дисциплину организационное поведение из числа прочих менеджериальных дисциплин. Согласно делению на нормативный и позитивный подход, организационное поведение рассматривается с точки зрения позитивного утверждения: «Что есть?», в то время как теория менеджмента берет за основу нормативный подход и рассматривает, что мы хотим получить в идеале, то есть «Как должно быть».

Таким образом, теория менеджмента отличается изучением целей и процессом управления. С другой стороны, и организационное поведение, и теория организации – это две дисциплины, которые изучают объект управления.

Теория организации изучает природу, состояние и строение организации как коллективного субъекта совместной деятельности. Можно сказать, что это анатомия организации.

Организационное поведение изучает поведение, восприятие, установки людей в рабочей обстановке, организационной среде, т.е. это организационные процессы изнутри. Можно сказать, что это физиология организации.

Таким образом, организационное поведение рассматривается как мультидисциплина, так как использует теорию, методы, принципы и модели, заимствованные из различных сопряжённых дисциплин.

В объяснении поведения индивида в организации используют базовые понятия, представленные на рис. 2.

Рабочими понятиями в объяснении организационного поведения являются:

1. Мотивы (внутренние причины поступков);
2. Стимулы (внешние причины поступков);
3. Мотивация (преобразование стимулов в мотивы поведения);
4. Мотиваторы (доминанты субъективного мира человека, регулирующие его поведение по интересам «изнутри», например карьера, к которой он стремится, творческая работа, в которой работник находит себя);
5. Стимуляторы (факторы объективного окружения, регулирующие его поведение «извне», например льготы, компенсации, поддержка коллег по работе и др.);
6. Мотивировка (обоснование тех или иных поступков и стратегий поведения);
7. Потребность (переживание нужды в чем-либо).

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ



ПОВЕДЕНИЕ ЛИЧНОСТИ

Рис. 2. Базовые понятия в объяснении поведения индивида

Организационное поведение существует в любой организации и непосредственно связано с персоналом организации.

ТЕМА 1. ИСТОРИЧЕСКИЙ АСПЕКТ РАЗВИТИЯ НАУКИ ОБ ОРГАНИЗАЦИОННОМ ПОВЕДЕНИИ

Рассмотрим этапы, которые выделяют при изучении дисциплины.

1. Первый этап называют классическим. Становление науки происходит с началом XX века.

В 1905 году появилась первая система научной организации труда – система функционального управления Тейлора, которая устанавливала требования к качеству изделий (деталей), и называлась «потогонной системой». К классическому этапу относят так же принципы администрирования А. Файоля и принципы эффективности Г. Эмерсона. особенность этого этапа сводится к тому, что учет «Классиками» психологических свойств личности работников рассматривался лишь при отборе специалистов и найме их на работу. Например, Эмерсон рекомендовал не нанимать людей с плохим характером и дурными привычками. Тейлор и Файоль при найме выделяли ряд необходимых человеческих качеств (здоровье, энергия и т.д.). Путь к эффективности они

видели: в повышении производительности труда, продуктивности и рациональной организации рабочих и управляющих.

Необходимо заметить, что «гуманизация» рыночной экономики проходила одновременно с «гуманизацией» менеджмента: именно в этот период метод «научной организации труда» Фредерика Тейлора, более известный как «потогонная система», стал замещаться методами «менеджмента с человеческим лицом» Мэри Фоллетт.

2. Содержание второго этапа коротко можно охарактеризовать как формирование «менеджмента человеческих отношений»

Развитие науки об организационном поведении началось с известных хоторнских исследований (1924 – 1932 гг.), которые проводились на промышленных предприятиях, начиная с середины 20-х годов под руководством профессора индустриальной социологии Гарвардского университета – Элтона Мейо.

Название «хоторнский эксперимент» объединяет ряд исследований, проводимых на предприятиях в Чикаго, которые дали толчок развитию теории и практики научного менеджмента. Благодаря этим исследованиям и внедрению экспериментального метода наука об организационном поведении обогатилась новыми сведениями и практическими данными о человеке в организации как объекте исследования.

Основным результатом этих исследований было то, что результаты деятельности людей зависят не только от освещенности помещения, не только от графика работы, перерывов на отдых или от вознаграждения, столь же важны такие важные составляющие, как: внутригрупповые нормы в бригадах, общий социальный климат, соревнование.

Выяснилось, что производительность труда напрямую не зависит от физических и экономических переменных.

Рост производительности труда на 40 % явился следствием установления неформальных отношений между работниками и формированием неформальной малой группы.

В результате проведения ряда Хоторнских экспериментов было установлено:

- влияние социально-групповых норм поведения на производительность труда;
- роль социально-групповых стимулов в поведении членов организации;
- выявлен приоритет групповых факторов поведения над личностными;
- определена зависимость вовлеченности участников в организационном процессе от лидерства и усиление коммуникаций между различными статусами.

Это привело к необходимости изучения закономерностей неформальной жизнедеятельности организации.

Интересно, что внимание исследователей уже само по себе повышало самооценку человека, вовлекало их в трудовой процесс и сам эффект, который называется теперь хоторнским эффектом, способствовал повышению производительности труда. То есть, эти исследования как раз и были первым толчком к пониманию, что человек не просто элемент производственного

процесса, не бездушный винтик огромного механизма, что психические и социологические реакции работников на управленческие воздействия гораздо сложнее и тоньше, чем предполагалось ранее.

3. Следующим этапом в развитии наук о поведении человека в организации стали 50-60-е годы, когда проявились потребности руководителей в знании социально-психологических аспектах управленческой деятельности.

Этот этап называют гуманистическим, он характеризуется отходом от позиций жесткого рационализма в понимании организационного поведения. Концепция человеческих отношений была усовершенствована А. Маслоу, Д. Маклеллаудом, Д. Макгрегором, Фр. Хорибергом и др. В центре внимания была поставлена проблема гуманизации труда с учетом психологии личности, её потребностей, ценностей, мотивации.

Несмотря на гуманистический подход, все же вплоть до начала 70-х годов в менеджменте превалировало отношение к человеческим ресурсам как к издержкам бизнес-процессов.

4. Четвертый этап носит название «культурологического», когда с конца 70-х годов, когда тема организационной или корпоративной культуры актуализируется почти во всех организационных науках. Большое внимание стало уделяться организационной культуре в процессе производства на предприятии и в организации, а так же внедряется система менеджмента качества. Данная система основывается на совокупности взаимосвязанных элементов:

- четырех этапов цикла Деминга (планируй, делай, анализируй, совершенствуй) для улучшения производственных процессов;
- восьми принципов улучшения деятельности организаций (лидерство руководителя; вовлечение работников; процессный подход; системный подход к менеджменту; постоянное улучшение; принятие решений, основанных на фактах; взаимовыгодные отношения с партнерами; ориентация на потребности).

Наибольшее распространение получила теория американского ученого А. Маслоу, согласно которой все потребности по принципу иерархии располагаются в следующем восходящем порядке от «низших» материальных до «высших» духовных. Наглядной моделью строгой иерархической зависимости изменения потребностей является пирамида (Рис. 3). В основании пирамиды лежат физиологические потребности людей и материальные блага.

Первые две группы потребностей – физиологические и потребность в безопасности, согласно А. Маслоу, это потребности низшего порядка, последние – высшего. До тех пор, пока не удовлетворены потребности низшего порядка, не действуют потребности высшего порядка. Физиологические потребности в еде, одежде, продолжении рода считаются фундаментальными или базовыми потребностями, но в тот же время и приземлёнными, человека как личность начинают формировать именно социальные потребности.

Потребности в самосовершенствовании и самовыражении доступны узкому кругу людей. Чем выше ступень пирамиды, тем меньше людей способно достичь пика, вершины.



Рис. 3. Пирамида изменения потребностей людей

В зависимости от того, являетесь ли вы пессимистом или оптимистом, можно выбрать одно из двух определений экономических потребностей. С точки зрения пессимиста, под экономическими потребностями обычно понимается недостаток чего-либо, необходимого для поддержания жизнедеятельности и развития личности, фирмы и общества в целом. Оптимисты предпочитают определять экономические потребности как внутренние мотивы, побуждающие к экономической деятельности. Таким образом, культурологический этап развития науки об организационном поведении в основе своей держится на базовых потребностях высшего порядка и теории мотивации строятся как раз на потребности в принадлежности (коллектив, группа союзников), потребности в признании (карьерный рост, значимость) и на потребности в самореализации.

На данном этапе стали проводиться систематические научно-обоснованные исследования прежде всего количественными методами, связанными с опросом, с анализом статистики и т.д.

5. По мере перехода к постиндустриальной стадии развития, постепенно приходят и усиливаются понимания того что, человек не просто технический исполнитель, это важнейший капитал организации, важнейший стратегический ресурс бизнеса. Этим подходом характеризуется пятый этап в развитии организационного поведения.

С наступлением постиндустриального периода в развитии общества изучение информационной составляющей и информационных процессов становится все более актуальным. Страны, уже вступившие в постиндустриальную стадию развития, характеризуются, прежде всего, изменениями в структуре экономики: увеличивается доля информационного сектора в ВВП, повышается доля работников, занятых обработкой и передачей

информации в общей численности экономически активного населения. Осуществляемый во всем мире переход к информационному обществу, основанному на производстве, распространении и применении информации, меняет формирование общественного бытия и сознания и вызывает структурные сдвиги и социально-экономические изменения, что напрямую связано с изменениями в сфере материального производства.

Таким образом, постиндустриализация общества, применение инновационных продуктов, основанных на применении новейших технологий, сращивание наукоёмких технологий непосредственно с производительной силой отражает результат функционирования рынка информационных ресурсов.

По мере того как всё больше людей были заняты в информационном производстве, в работе с информацией, в создании интеллектуального продукта, в обслуживающих видах деятельности, приходит понимание того, что сильна потребность в задействовании, в активизации интеллектуальных, творческих, инновационных способностей людей. Появляются девизы о том, что человек-это самый важный актив организации, постепенно развитие получает теория мотивации.

Очень важную роль в становлении организационного поведения как самостоятельной дисциплины сыграло появление специализированных академических журналов («Исследования в организационном поведении», «Журналы организационного поведения», «Организационные поведения и процессы принятия решений»), они внесли свой вклад в понимание того, что организационное поведение не сводится только к психологии, к конфликтологии, или к нормативному подходу. Организационное поведение-это комплексная дисциплина. Она вбирает в себя самые различные подходы и выводы, полученные в социальной психологии, социологии, экономике труда, социальной антропологии и т.д.

Контрольные вопросы к теме 1

1. Перечислите основные исторические этапы развития науки об организационном поведении.
2. Как вы можете охарактеризовать понятие «тейлоризм»?
3. Кто впервые ввел понятие менеджмента «с человеческим лицом»?
4. Какие выводы были сделаны в результате «хоторнского эксперимента»?
5. Какие принципы легли в основу организационной культуры в процессе производства на предприятии и в организации?
6. Перечислите специализированные академические журналы, изучающие организационное поведение.

ТЕМА 2. АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

Рассмотрим уровни анализа организационного поведения.

Центром изучения организационного поведения является человек в организации и рассматривается эта фигура как личность со своими личностными характеристиками, эмоциональными реакциями на происходящие, установками, восприятиями, ценностями и потребностями (рис. 4).



Рис. 4. Личность: внешние и внутренние воздействия

Но также важно понимать, ни одна организация не существует в вакууме. Организация – это микромодель, на которую оказывает свое влияние социальная макросреда, т.е. национальная культура, институты общества, в рамках которых она функционирует, институциональные условия и т.д.

Личность как научная категория является предметом исследования различных отраслей знаний: психологии, медицины, социологии, управления и т.д. В организационном поведении ориентируются на концепции личности, имеющие существенное значение для эффективного управления человеческими ресурсами в экономических системах.

Концепция личности необходима для понимания различных ситуаций и управления ими. Личность рассматривается в качестве ключевого фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Кроме того, личность рассматривается как центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

Существуют различные методы классификации личности. Одной из применимых к бизнесу и менеджменту психологических классификаций является типология Хейманса–Ле Сена. В ней характер рассматривается как совокупность ряда элементов. Это в первую очередь:

– **эмоциональность** (обозначаемая «Э+» или «Э–»). Речь идет о том, насколько легко данная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоцию или чувство);

– **активность** (обозначаемая «А+» или «А–») – это потребность в действии, в осуществлении плана или замысла.

Ориентируясь на эти основные элементы, менеджеру легче определить, как вероятнее всего поведет себя тот или иной человек.

Рассмотрим типы личностей.

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

Сентиментальный. 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. Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия – благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в совместном проекте 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, которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, однако, о том, что он легко отвлекается.

Страстный. 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.

Именно поэтому при назначении на руководящую должность человека с таким характером следует предварительно – во избежание конфликта – удостовериться, что его точка зрения не расходится с позицией начальства. Не следует также поручать одно и то же дело двум людям такого типа, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.

Сангвиник. Подобный человек весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется; покладист и оптимистичен. Это делец. Он спокоен, смел и умен, склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Он открыт для любых проблем.

Флегматик. Подобный человек холоден и исключительно спокоен. Он предпочитает одиночество, неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. В работе любит порядок и выполняет её спокойно и методично. Не боится работать с полной отдачей, но лишь в том случае, когда это ему выгодно. Убедить его можно только с помощью обоснованной аргументации. Флегматика лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период. Здесь весьма полезными оказываются его организаторские способности, спокойствие и уравновешенность.

Аморфный. Такой человек очень инертен. Он никогда не делает больше того, что ему предписано. Он с готовностью откладывает на завтра все, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.

Апатичный. Подобный человек тоже безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определенного порядка. Всегда в ровном расположении духа, он получает удовольствие от одиночества. Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

Следует подчеркнуть, что эти типы в «чистом» виде встречаются довольно редко – в основном они сочетаются друг с другом. Кроме того, на черты характера оказывают влияние культурные, религиозные и моральные факторы, которые либо усиливают, либо ослабляют их в зависимости от обстоятельств.

При изучении поведения индивидов в группе и групп в организации выделяют несколько уровней анализа: микроуровень, мезоуровень и макроуровень. Общая схема анализа организационного поведения представлена на рис. 5.

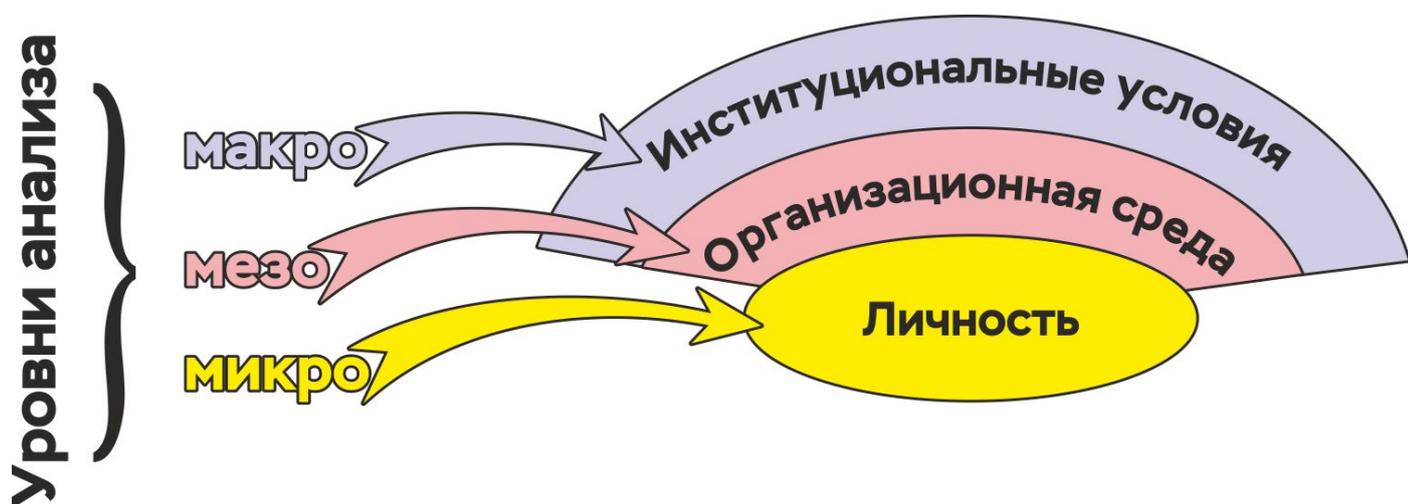


Рис. 5. Уровни проведения анализа организационного поведения

С одной стороны, средоточием всего является личность, человек в организации. С другой стороны, целая группа факторов оказывает большое влияние на поведение индивида. Это и рабочий коллектив со своими нормами, отношениями, установками, которые определяют, рамки желательного, возможного или, наоборот, недопустимого.

Мезоуровень представлен организацией в целом, это требования к работнику, предъявляемые в процессе его трудовой деятельности (качество работы, уровень квалифицированности, тайм-менеджмент, а так же организационная культура поведения, которая определяет границы культуросообразного поведения.

Предметом рассмотрения в рамках данного курса мы определим поведение индивидов и групп в организации. Мы посмотрим, что такое ролевое, надролевое и антиролевое поведение. Почему это важно? Прежде всего, если говорить о бизнес-организации, то поведение работников определяет как индивидуальные, так и групповые результаты труда и постепенно они вносят свой вклад в экономическую эффективность организации в целом. Сразу отметим, что разговор пойдет преимущественно о бизнес-организациях, потому что именно на примере бизнеса проявляется необходимость баланса экономических и социальных результатов деятельности.

С одной стороны, условием выживания и смыслом любого бизнеса является экономическая эффективность и повышение прибыльности.

Перед каждым предприятием периодически встаёт проблема определения эффективности его хозяйственной деятельности. Причинами этого являются снижение прибыли, оценка привлекательности предприятия для инвесторов, а также реорганизация предприятия или вхождение предприятия в холдинг.

Одним из важнейших показателей эффективности деятельности предприятия является экономическая эффективность.

Впервые термин «эффективность» в экономической теории появляется в трудах представителя классической теории В. Парето. Модель экономической

эффективности, предложенная Парето, подразумевает, что благосостояние общества достигает максимума, а распределение ресурсов становится оптимальным, при определенных условиях.

В монографии Мерзликиной Е.М., Лимарева П.В. «Инструменты управления экономической эффективностью организации на примере региональных печатных СМИ)» показано, что эффективность деятельности предприятия следует оценивать как интегральное образование, состоящее из ряда показателей деятельности предприятия. Такими характеристиками являются:

1. Техническая эффективность (эффективность производства) предприятия, включающая результативность и интенсивность производства;
2. Аллокационная эффективность (эффективность распределения) предприятия, обеспечивающая участие в рыночных отношениях;
3. Эффективность предпринимательства, обеспечивающая прирост прибыли, объёмов продаж и рентабельности предприятия;
3. Реализация управленческих решений;
4. Оптимальное взаимодействие с экономической макро– и микросредой;
5. Реализация социальных, культурных и экологических программ.

Для измерения эффективности производства используются показатели производительности труда, фондоотдачи, рентабельности, окупаемости и др. С их помощью сопоставляются прогнозируемые варианты развития производства и дальнейшие решения его структурных проблем.

Измерение эффективности социальной деятельности предприятия требует использования особых качественных показателей развития.

Для государственной сферы необходимы специальные критерии соответствия затрат и результатов деятельности государства требованиям общества.

В современной экономической науке понятие «экономическая эффективность» зачастую заменяет ряд других понятий – результативность, интенсивность, прибыльность и т.д. Такое замещение имеет право на существование в том случае, если исследуется не процесс управления субъектом экономической деятельности, не результаты деятельности этого субъекта, а какие-либо иные экономические процессы.

Наряду с эффективностью производства рассматривают **результативность** производства. Результативностью производства принято считать достижение максимальных результатов при минимальных затратах и минимальных ресурсах. Новый экономический словарь определяет финансовый результат как:

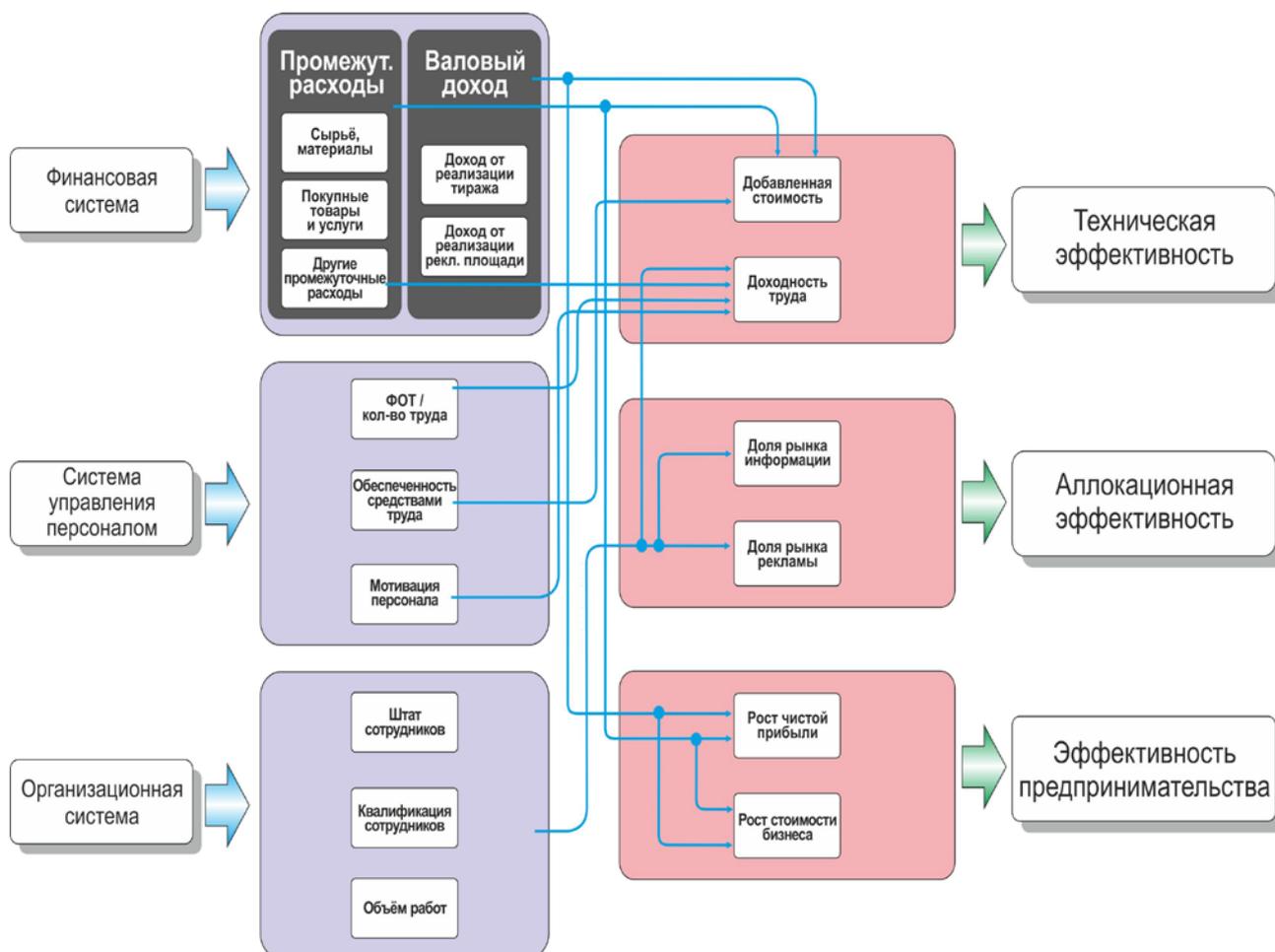


Рис. 6. Индикаторы, отражающие влияние на компоненты эффективности

1) выраженный в денежной форме экономический итог хозяйственной деятельности организации в целом и её отдельных подразделений;

2) прирост или уменьшение стоимости собственного капитала организации, образовавшийся в процессе её предпринимательской деятельности за отчётный период.

Д. Синк (США) выделил семь групп критериев результативности, представленных на рисунке 7.

Рассмотрим выделенные Д. Синком группы подробнее:

1. Действенность – своевременное достижение цели, с нужными свойствами (качествами) и в нужном количестве. Производимая продукция должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий со стороны потребителя.

2. Экономичность определяется соотношением ресурсов, которые следовало потребить при производстве продукции, и фактически потребленных ресурсов.

3. Качество предполагает пригодность для использования, своевременность, наличие определенных признаков, особенно таких, как удовлетворенность потребителя.



Рис. 7. Результативность по Д. Синку

4. Производительность показывает отношение измерителя действенности к измерителю экономичности: количество продукции к количеству потребленных ресурсов (включая трудовые), количество с учетом качества или своевременности выпуска к количеству ресурсов и т. п. Часто применяются и относительные показатели, выражающие темпы изменений параметров.

5. Качество трудовой жизни отражает реакцию людей на условия труда в организационных системах: удовлетворенность трудом, чувство безопасности, уверенность работников и т.д.

6. Нововведения предполагают творческий процесс приспособления продукции, услуги, процесса, структуры к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям.

7. Прибыльность является мерой или совокупностью мер, характеризующих взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования: соотношение доходов и издержек, прибыль на активы, прибыль на инвестиции и т. д.

Перечисленные показатели являются относительными и используются как реальные показатели экономической эффективности. Кроме того, в некоторых случаях для определения динамики развития организации служат абсолютные показатели, такие, как оборот по продажам, заработная плата персонала и прибыль.

Исходя из рассуждений об экономической эффективности и результативности, становится понятным, что достижение целей экономической эффективности и повышения прибыльности требует интенсивного труда, больших умственных и трудовых затрат, достаточно жесткого мониторинга результатов деятельности, в частности – оплату по результатам труда, строгого соблюдения трудовой дисциплины, контроль качества выполнения работ и т.д.

С другой стороны, мы рассматриваем элемент, от которого зависит и качество выполнения работ, и результат деятельности, и в конечном итоге прибыльность организации, то есть работника, со своими потребностями, с задачами достижения высокого качества трудовой жизни, удовлетворенности работой, жизнью в целом, высокого уровня социального благополучия. К сожалению, на практике, очень часто бывает, что баланс управленческого воздействия не соблюдается, в этом случае мы наблюдаем «перекос», связанный с недостаточно эффективными управленческими попытками.

Контрольные вопросы к теме 2

1. Какие уровни анализа выделяют при изучении организационного поведения?
2. Перечислите различные методы классификации личности.
3. Укажите, какие элементы и характерные показатели использованы в психологической классификации Хейманса–Ле Сена.
4. Перечислите и охарактеризуйте типы личностей.
5. Какие критерии для анализа личности в организации представляет мезоуровень?
6. Почему важно исследовать поведение индивида в организации?
7. Какие характеристики эффективности деятельности организации вы можете назвать?
8. Как влияет поведение личности в организации на результативность ее работы?

ТЕМА 3. ВЛИЯНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ НА ПОВЕДЕНИЕ ИНДИВИДА

Рассмотрим группы факторов, которые оказывают свое воздействие на поведение персонала в организации. В рамках анализа личности выделяют несколько уровней: микроуровень, мезоуровень и макроуровень.

Микроуровень личности – отражает его личностные качества, интересы, потребности, мотивы, установки, ценности, привычки (как укоренившиеся в сознании индивида способы действия в определенных обстоятельствах). Выделенные факторы являются наиболее очевидной группой, непосредственно

наблюдаемой, но это только «вершина айсберга» личности, упрощенное представление.

Человек не изолирован от общества, от норм, принятых в организации и эмоциональной культуры общества в целом. Если анализировать и рассматривать только очевидные и конкретные факторы (например, ситуацию, отношение к ней в данный момент, насколько человек эмоционален, является ли он экстравертом или интровертом, решаемые задачи, поведение и т.д.), может сложиться ошибочное представление о человеке в рабочей обстановке.

Мезоуровень – представлен организационной средой, практиками управленческого воздействия на индивиды, а также нормами и ценностями организационной культуры, которые обуславливают те или иные требования к представителям организации.

Макроуровень составляют нормы организационной культуры, в которой находится индивид. Его зависимость от социальной среды, менталитета, национальной культуры и тех объективных условий функционирования бизнеса, социальных и экономических институтов, в рамках которых функционирует организация.

Выделенные группы факторов соотносятся с индивидуально-личностными факторами (микроуровень); организационно-управленческими факторами (мезоуровень); институционально-культурными факторами (макроуровень).

Заметим, что три выделенных по уровням группы факторов не существуют параллельно, их взаимодействие является более сложным и зависит от многих внешних факторов, таких как: социальные роли, круг общения, особенности восприятия окружения, отношения в коллективе и другие.

Рассмотрим степень влияния различных факторов на поведение индивида.

Одно из первых мест из категорий внешнего влияния на поведение индивида принадлежит *факторам культурного порядка*.

Культура страны или нации, как основная первопричина, как определяющий фактор потребностей и поведения человека, усваивается с детства в семье, а с возрастом и через другие социальные и общественные институты.

Подобные факторы представляют собой набор ценностей, поступков, поведения, складывающихся под влиянием социальной среды. Именно культурной средой обусловлено стремление индивида к достижению цели, успеху, материальному комфорту, свободе, хорошему здоровью.

Другую ступень составляют *факторы социального порядка*, представленные референтными группами, социальными ролями и статусом, а так же семьей, оказывающими разное по силе воздействия и направленности разнохарактерное моральное давление (рис. 8).

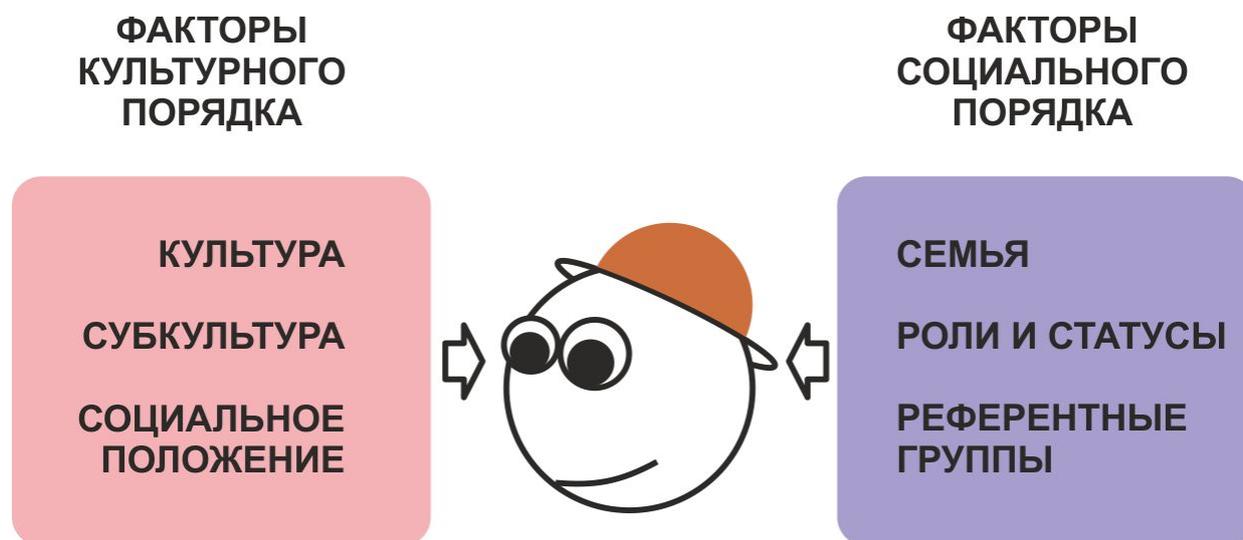


Рис. 8. Социально-культурные факторы, обуславливающие поведение индивида

Индивиды одной группы разделяют общие нормы и ценности, их поведение взаимосвязано и взаимообусловлено в силу формальных и неформальных связей. Влияние внутри каждой отдельной группы так же зависит от множества факторов: уровня образованности группы, социального статуса. Так, каждая категория, влияющая извне (социальный класс, социальные роли и статус, референтная группа, семья) в разной степени оказывает влияние на поведение индивида.

Таким образом, принадлежность человека к определённом социальному классу или референтной группе обуславливает особенности его организационного поведения: в осознании потребности и выборе оценочных критериев, в обработке информации, в самом процессе взаимодействия. Рассмотрим каждую из перечисленных выше категорий, оказывающих существенное влияние на организационное поведение.

Самое сильное влияние на поведение потребителя оказывают культурные факторы, особенно общий его уровень, принадлежность к определённой субкультуре и социальному классу.

Социальные классы

Представляют собой основные единицы социальной структуры общества. Деление общества на классы по-другому называют социальной стратификацией. Страта – это социальный строй или группа людей, объединённых определённым имуществом, профессиональным или общим социальным признаком. Можно сказать, что социальный класс представляет собой крупную социальную страту, отличающуюся от других доходом, образованием, властью, престижем.

В системе социальной стратификации социальный класс характеризуется как большая группа людей, имеющих одинаковый социально-экономический статус. Существует несколько видов социальных классов, взаимодействие которых образует систему. Система социальной стратификации представлена

на рис. 9. Согласно данной системе, класс, осуществляющий экономический, политический и идеологический контроль над всеми основными классами общества называется господствующим.

Низший уровень социальной структуры общества представляет производительный класс. Это большая группа людей, занимающихся производительным трудом и не имеющих средств производства в собственности.

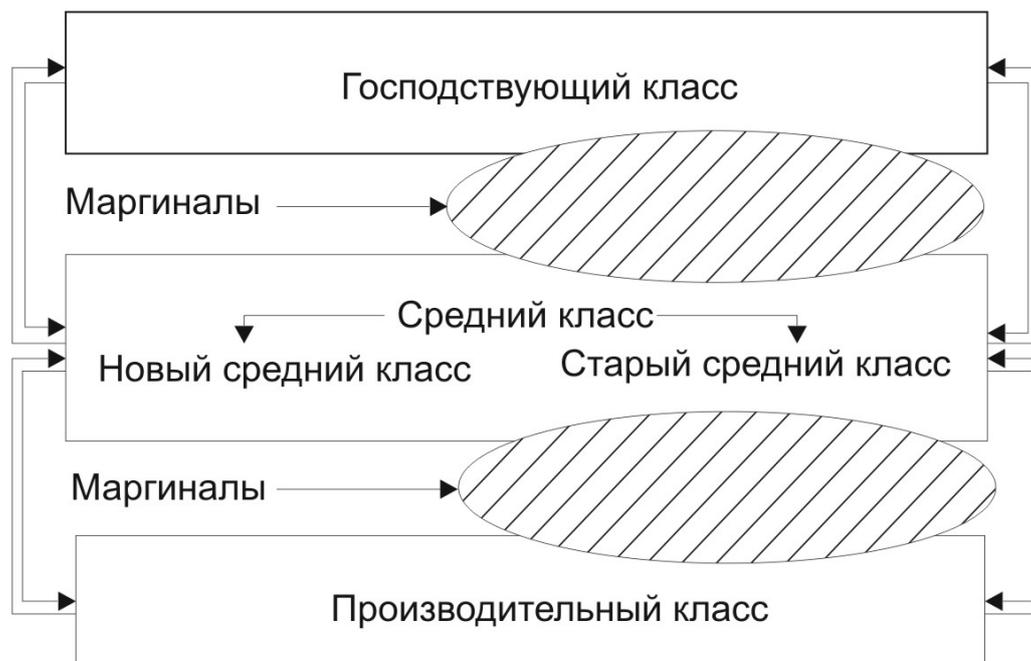


Рис. 9. Система социальной стратификации общества

Социальные слои

Или страты, весьма условны и подвижны. Люди могут переходить из одного класса в другой, меняя свой социальный статус, социальное положение, принадлежность к определённому роду занятий и т.д. Кроме того, существуют группы людей, не принадлежащих явно ни к одному социальному слою. Их называют маргиналами. Эти люди находятся на границе социальных групп, систем, культур.

Выделение социальной группы обусловлено следующими основными признаками: уровень образования, род занятий, доход, культурный уровень, условия проживания. Перечисленные факторы характеризуют дифференцированное поведение определённой социальной группы.

В настоящее время большие экономические изменения в стране влекут существенную социальную трансформацию, перемещая социальные страты. Происходит очередное расслоение общества, и не всегда уровень образования, стиль поведения и доход имеют прямую зависимость.

Социальные роли и статусы

На протяжении всей своей жизни человек одновременно принадлежит к разным по содержанию и предназначению группам. В каждой из нескольких групп социальная позиция индивида определяется его исполняемой социальной ролью. Роль представляет собой набор действий и поступков, которых ожидают от человека окружающие его лица. Существует несколько классификаций социальных ролей, наиболее признанной принято считать классификацию Э. Берна, в которой наиболее распространенные социальные роли сведены к трем генеральным: родителя, ребенка и взрослого. Например, по отношению к своим детям мы играем роль родителя: мы можем наказывать, поучать, жалеть. По отношению к своей матери – роль ребенка: её наставления не раздражают нас, мы можем обратиться к ней за советом и т.д. На работе мы играем роль взрослого: там не может быть ласкового или воспитательного поведения, так же нет слепого повиновения или снисходительного отношения.

Социальная роль представляет собой стереотипную модель поведения человека, объективно заданную социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений. Роль определяется: социальным статусом индивида, выполняемой функцией в системе социальных отношений, ожиданиями окружающих.

Выбранной социальной роли соответствует определённый социальный статус. Статус – (от лат. Status) правовое состояние, положение. Социальный статус – соотносительная позиция индивида или группы, определяемая социальными, природными признаками, а также престижем и местом в структуре власти. В своем более сильном значении он означает форму социальной стратификации, в которой статусные группы или страты ранжируются и организуются по правовым, политическим и культурным позициям. Для целей нашего исследования мы используем узкое понятие, подразумевающее статус как финансовую состоятельность или общественно-экономическое положение потребителя в обществе.

Часто достигаемый статус противопоставляется приписываемому статусу. Под последним понимается социальная позиция, в которую индивид помещен либо по рождению, либо по положению семьи родителей; Получение человеком социального и личного статуса за счёт родственных связей, пола, возраста или других внешних, не контролируемых человеком факторов называют аскрипцией, она не может быть изменена вследствие личных достижений. Примером являются статусы, вытекающие из принадлежности к расе, этносу, полу.

Индивид может иметь несколько социальных статусов: различают предписанные и приобретенные, а также естественные и профессионально-должностные статусы личности.

Группу индивидов, придерживающихся определённого стиля жизни, разделяющих определённый тип поведения членов группы, считающих друг друга равными, называют статусной. В противоположность классам статусные группы являются нормальными сообществами. Специфика их состоит в том, что они являются носителями разного рода условностей, например, для артиста

или писателя, занятого интеллектуальным трудом, выполнение тяжелой физической работы считается унижительным и выглядит как дисквалификация его социального статуса.

Построение управленческих стратегий может быть основано на повышении социального статуса индивида в собственных глазах и глазах окружающих.

Референтные группы

Так как поведение индивида в значительной степени формируется и реализуется в группе (под влиянием других людей), то взаимодействия в группах (групповые коммуникации) представляют собой один из значимых факторов влияния на решение потребителя. Именно влияния группы рассматривается большинством исследователей как ключевые для изменения образа жизни индивида, тенденций распространения новой моды, принятия индивидом решений о приобретении новых товаров.

Большинство людей могут принадлежать к нескольким группам одновременно, изменение групповой принадлежности влечёт за собой смену влияния, и как следствие их организационного поведения.

Понятие «референтной группы» было обосновано Г. Хаймоном (1942), под которым он понимал группу, используемую индивидом для сравнительной оценки собственного положения или поведения. Критерием для такого сравнения служит некая эталонная группа, названная Г. Хаймоном референтной. Примечательно, что в качестве референтной группы могут выступать как отдельные люди (знаменитости, звезды, известные спортсмены, политики, бизнесмены и т.д.), так и группы людей (политические партии, музыкальные группы, спортивные команды, эстрада).

Референтная группа (от «reference» – лицо, дающее рекомендацию (англо-русский словарь, В.К. Мюллер) – группа людей, оказывающая своим существованием влияние на поведение индивида. Обычно у каждого индивида имеется значительное количество референтных групп. Влияние, оказываемое на систему ценностей потребителя, может быть как положительное, так и отрицательное, носить как постоянный, так и временный характер. Поэтому возникает необходимость выделения нескольких типов референтных групп. Рассмотрим их (рис. 10).

Необходимо заметить, что набор референтных групп носит относительный характер, так как для множества социальных страт нет единого набора притягивающих и отталкивающих референтных групп. Иными словами, референтные группы воспринимаются индивидом как ещё один источник информации к размышлению при выборе покупки. Выбор группы в качестве эталона может меняться в зависимости от возраста и изменения социального статуса потребителя.

Референтные группы могут оказывать влияние на индивида в трёх генеральных направлениях (рис. 11):

– подтолкнуть человека к решению изменить свое поведение;

- оказать влияние на отношение индивида к жизни и представления о самом себе;
- воздействовать на принятие решений.

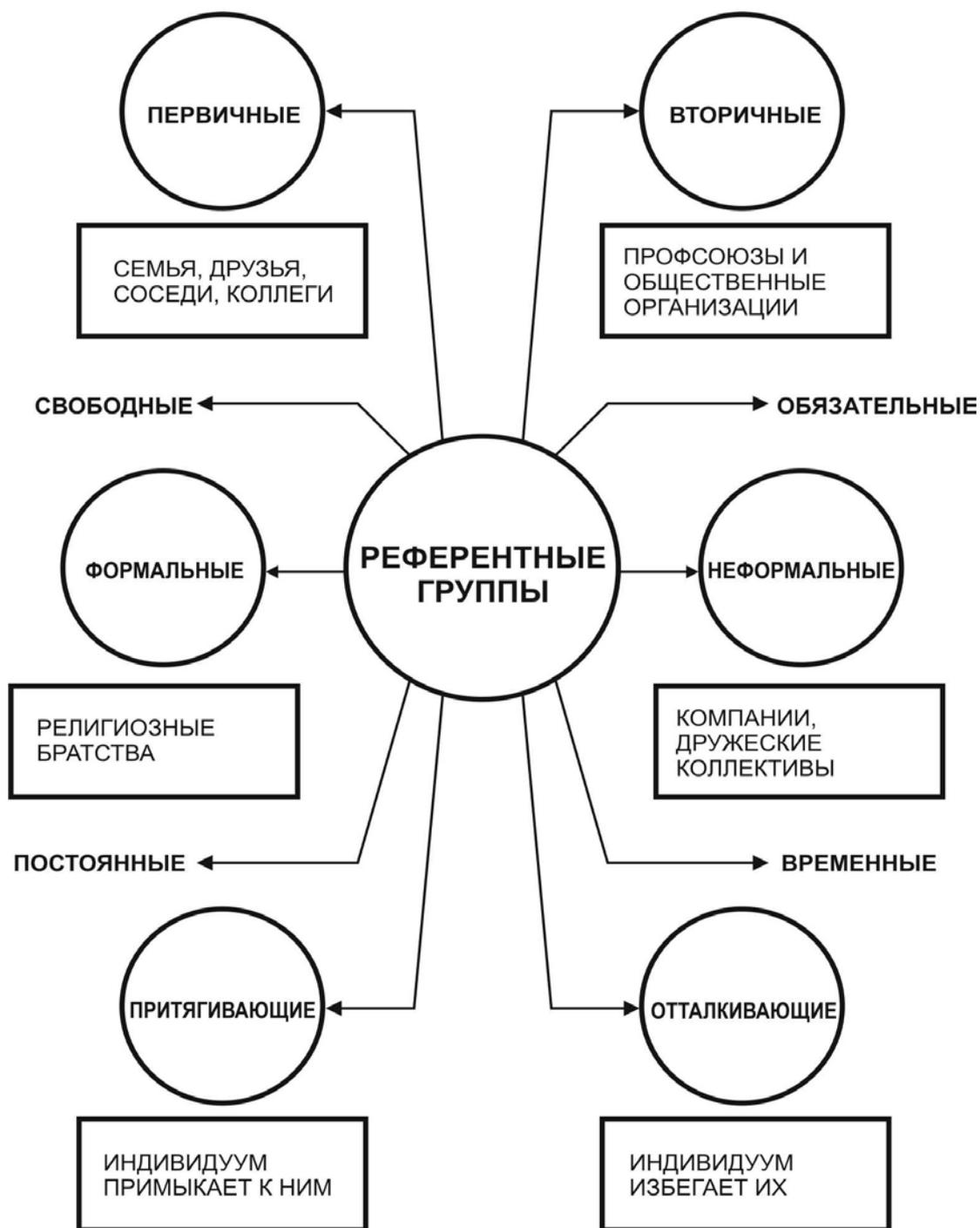


Рис. 10. Типологическая структура референтных групп



Рис. 11. Влияние различных референтных групп

Наиболее развернутый анализ референтных групп отражен в работах Р. Мертон и А. Китт (1950). Авторами предложено выделять следующие типы референтных групп, представленные нами в таблице 1.

Таблица 1

Типология референтных групп

Тип референтной группы	Характеристика референтной группы
Группа взаимодействия (или членская группа)	Представляет собой непосредственное окружение индивида. Это группа, к которой он принадлежит. Различают первичные группы, взаимодействие с членами которых носит постоянный и неформальный характер, и вторичные группы, взаимодействие в которых построено на формальной основе и носит периодический характер.
Эталонная группа: – позитивная; – негативная;	Этот вид группы может быть как социальным типом реально существующей группы, так и воображаемой в качестве эталона. Образцом для подражания служит позитивная эталонная группа, и, наоборот, в качестве отталкивающего примера выступает негативная эталонная группа.
Информационная группа	Является источником надёжной информации, отличительной чертой которой является степень доверия. К этой группе относятся как эксперты (т.е. специалисты в данной области) и носители опыта (т.е. попробовавшие на себе).
Группа самоидентификации	Группа, с которой идентифицирует себя потребитель и которая диктует ему свои нормы и правила (принятые в группе стандарты).
Ценностная группа	Референтная группа, выступающая как источник норм поведения, социальной направленности и ориентации ценностных установок индивида.

Таким образом, можно заключить следующее: рассмотренные факторы, влияющие на поведение индивида, многочисленны, но практически все социологические критерии и показатели оказываются взаимосвязанными и взаимозависимыми, когда мы рассуждаем об организационном поведении, изменение одной переменной влечёт за собой изменение других.

Рассмотрим влияние социальных факторов с психологической точки зрения.

В психологии общения выделяют несколько типов социальных ролей, которым индивид может соответствовать в процессе взаимодействия в рабочем коллективе:

– **координатор** – осуществляет руководство членами группы, задает вектор активности на достижение поставленных целей, обладает наибольшими организаторскими способностями;

– **генератор идей** – разрабатывает варианты решения стоящих перед ним проблем, как правило, самый талантливый член коллектива, но из-за пассивности, несобранности и т. п. не способен реализовать их на практике самостоятельно;

– **контролер**. В силу глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить её сильные и слабые стороны, наметить пути дальнейшей работы;

– **энтузиаст** – самый активный член коллектива, увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели;

– **искатель выгод** – посредник во внутренних и внешних отношениях, разрешении конфликтов, придающий определенное единство действиям членам коллектива;

– **исполнитель** реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве;

Считается, что совместный трудовой процесс будет нормально осуществляться при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если же кому-то придется одновременно взять на себя две и более роли (или какая-то роль останется без «исполнителя»), как правило, возникают конфликты.

Кроме того, роли, связанные с межличностными отношениями в коллективе, обычно делятся на ведущих и ведомых.

Контрольные вопросы к теме 3

1. Перечислите факторы социального порядка, оказывающие влияние на личность в коллективе.

2. В системе социальной стратификации как называется класс, осуществляющий экономический, политический и идеологический контроль над всеми основными классами общества?

3. Перечислите основные классификации социальных ролей общества.

4. Назовите основные роли и статусы, предписанные и приобретенные.

5. Какое явление называют термином аскрипция?
6. Назовите основные характеристики референтных групп.
7. Какие типы социальных ролей выделяют в психологии общения?

ТЕМА 4. ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ АНАЛИЗА ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА В ОРГАНИЗАЦИИ

Вернемся к управленческим воздействиям. Довольно часто они оказывают свое влияние на установки и восприятие работников, и в свою очередь они обуславливают тот или иной вид поведения работников организации. Рассмотрим практические аспекты анализа поведения персонала в организации, а так же виды и методы оценки персонала.

На сегодняшний день наиболее перспективным является использование вариантов сложных «организационных тестов», моделирующих те или иные паттерны поведения кандидата, измеряющих иерархию потребностей индивида, позволяющих оценить его организационные способности, умение планировать.

На сегодняшний день, в сфере бизнеса, диагностика персонала призвана решать следующие основные задачи (рис. 12):

ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

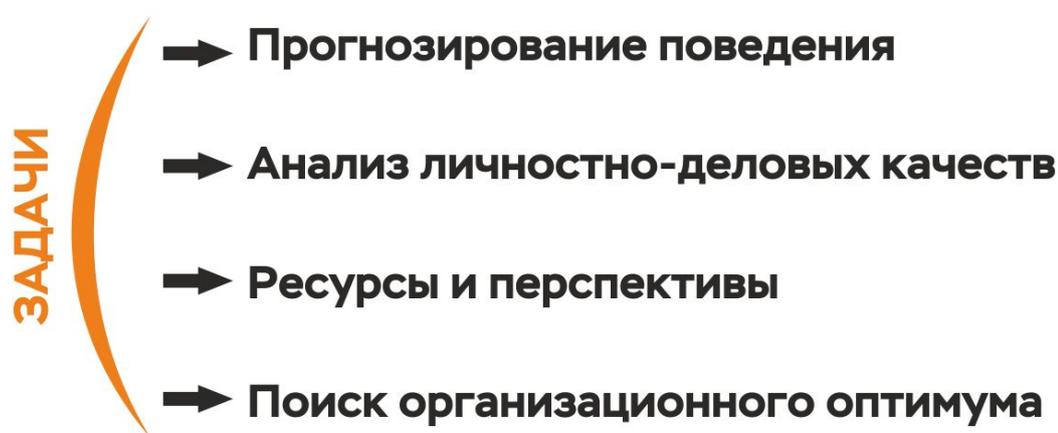


Рис. 12. Задачи проведения диагностики персонала организации

1. Прогнозирование поведения персонала. «Что ожидать от данного работника?» Выявив основные закономерности поведения данного человека, руководитель вместе со специалистом-психологом могут предположить, насколько эффективно он сможет трудиться на данном рабочем месте, как он поведет себя в той или иной нестандартной ситуации, где его функциональные особенности будут применимы максимально, как нацелить его на возможный профессиональный рост в рамках данной организации, как его поведение может влиять на коллектив в целом.

2. Анализ личностно-деловых качеств персонала. Рассматривает, что из себя представляет данный работник. Руководителю здесь наиболее интересно

посмотреть сильные и слабые стороны работника, на какие внутренние ресурсы личности работника можно опереться, выстраивая его и свою работу.

3. Ресурсы и перспективы. Здесь диагностика отвечает на вопрос «Что развивать?». На основе данных диагностики специалисты показывают, насколько работник мотивирован в своей работе, насколько он склонен к обучению и повышению квалификации. Какие функции развиты оптимально, а где еще он некомпетентен и требуется дополнительный профессиональный рост, развитие навыков. Здесь диагностика может помочь, если вы с работником связываете долгосрочные перспективы, но не уверены в том, как оптимально построить процесс обучения, на что следует обратить особое внимание в работе с ним, существуют ли риски в мотивации к работе, какие методы обучения подойдут наилучшим образом.

4. Поиск оптимального функционирования персонала. «Где данный работник сможет работать лучше?». Здесь специалисты определяют в каких сферах деятельности происходит совпадение внутреничных особенностей работника и требуемых профессией от него деловых качеств.

Рассмотрим цели (рис. 13) проведения диагностики персонала.

ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

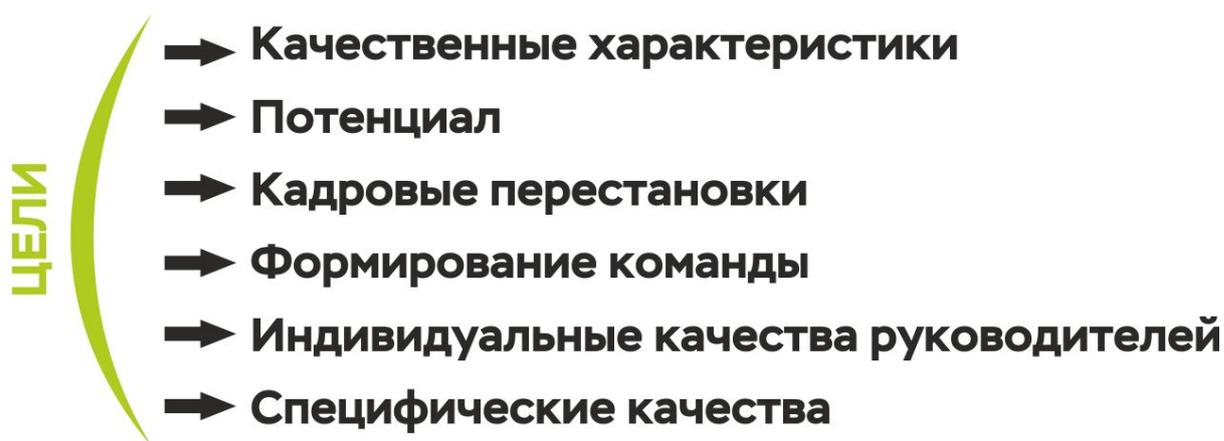


Рис. 13. Цели при проведении диагностики персонала организации

1. К качественным характеристикам отнесём: изучение профессиональных, социальных, психологических качеств работающих специалистов и кандидатов на открытую вакансию;

2. Потенциал сотрудников отражает возможности профессионально-личностного роста и создания кадрового резерва компании;

3. Проведение кадровых перестановок внутри компании необходимы для повышения эффективности работы;

4. Оптимизация структуры компании помогает выявлению активных сотрудников, отбору и формированию команды;

5. Проверка лояльности, изучение индивидуальных качеств руководителей региональных подразделений компании способствует повышению уровня надежности персонала организации;

6. Исследование специфических профессиональных и личностных качеств персонала помогает определить потенциал, поднять планку организации и выявить скрытые конкурентные преимущества.

Что даёт диагностика персонала руководителю организации? В первую очередь она помогает:

- прогнозировать поведение сотрудника в разных нестандартных ситуациях;
- понять какие функциональные особенности сотрудника могут быть применены максимально эффективно;
- спрогнозировать профессиональный рост сотрудника;
- понять какое влияние имеет сотрудник на коллектив в целом;
- увидеть и проявить личностно-деловые качества, сильные и слабые стороны;
- понять какие внутренние ресурсы использует сотрудник в работе, как он выстраивает свою работу;
- увидеть степень мотивации сотрудника на сегодняшний день и понять, как изменения в системе мотивации смогут изменить его поведение завтра;
- оценить обучаемость сотрудника и готовность к профессиональным изменениям;
- понять какие функции развиты оптимально, а где сотрудник еще не достаточно компетентен и требуется дополнительное развитие навыков;
- определить психологический климат в компании в целом.

Формами проведения диагностики персонала в организации могут выступать: тестирование, анкетирование, собеседование (рис. 14).

ДИАГНОСТИКА ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ



Рис. 14. Формы проведения диагностики персонала организации

Виды и методы оценки персонала могут быть следующие:

– **Анкетирование.** Оценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.

– **Метод оценки.** Производящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.

– **Метод классификации.** Этот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера.

Диагностика персонала должна быть неотъемлемой частью любой системы отбора и аттестации. Но она может быть представлена, в зависимости от уровня сложности решаемых задач, от времени их решения, либо тщательно подготовленным собеседованием, либо традиционными тестами, либо процедурами оценки с помощью моделирования фрагментов профессиональной деятельности, делового или личностного общения.

Контрольные вопросы к теме 4

1. Перечислите и поясните основные задачи диагностики персонала организации.

2. Что относят к качественным характеристикам при диагностировании персонала?

3. Что дает оптимизация структуры компании, с какой целью она проводится?

4. Для чего необходимо проводить исследование специфических профессиональных и личностных качеств персонала?

5. Перечислите и охарактеризуйте основные формы проведения диагностики персонала в организации.

6. Каким образом должна быть представлена диагностика персонала организации.

ТЕМА 5. ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДА

Рассмотрим понятие «поведение». Поведение – это осознанные действия, присущие индивидууму и имеющие социальное или личностное значение. Поведение служит подтверждающим фактором активности субъекта.

Функции поведения индивида представлены на рис. 15.

ФУНКЦИИ ПОВЕДЕНИЯ



Рис. 15. Функции поведения индивида в организации

Важно понять, что отношения субъекта поведения с окружающей его средой могут носить два характера:

- субъект-объектный характер;
- субъект-субъектный характер;

Субъектно-объектные отношения представляют собой взаимодействие человека (субъекта) с независимо существующими предметами (объектами), причём в качестве объектов могут выступать как материальные, так и нематериальные ценности.

В организации процесс производства представляет собой субъектно-объектные отношения; о субъектно-объектных отношениях можно говорить, имея в виду отношения сотрудника с организацией в целом.

Отношения субъектно-субъектного характера – это взаимодействие человека (субъекта) с социальными объектами, т.е. с другими людьми и с группами людей.

В большинстве случаев эти отношения обеспечиваются средствами коммуникации (от языка до современных средств общения, в том числе одностороннего (ТВ, радио, электронные сети и пр.))

Важно понимать, что в этом случае отношения являются более сложными потому, что надо понимать и предвидеть как на наше воздействие, поведение будет отвечать наш партнер по коммуникациям, взаимодействиям.

Какую основу для анализа поведения человека в организации нам выбрать?

Существует огромное количество классификаций поведения человека. Рассмотрим порядок классификационных признаков, приведённый на рис. 16.

Большинство приведённых классификационных признаков носят дихотомический характер.

КЛАССИФИКАЦИЯ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА

- ➔ **Функциональное/дисфункциональное**
- ➔ **Конструктивное/деструктивное**
- ➔ **Нормативное/девиантное**
- ➔ **Позитивное/негативное**
- ➔ **Адаптивно-приспособленческое/инициативное**
- ➔ **Реактивное/проактивное**
- ➔ **Индивидуальное/коллективное**
- ➔ **Исполнительское/управленческое**
- ➔ **Формальное/неформальное**
- ➔ **Рациональное/иррациональное**
- ➔ **Трудовое, потребительское, электоральное, инновационное, репродуктивное и т.д.**

Рис. 16. Классификационные признаки поведения человека в организации

Стержнем нашего рассмотрения будет поведение человека по критериям соответствия ролевым ожиданиям в организации. Это особенно важно в контексте поведения на рабочем месте потому, что мы приходим в организацию, прежде всего для исполнения своей роли профессионального работника.

Итак, у нас рассматриваются три основных вида поведения (рис. 17):

ТИПОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ИНДИВИДА (КРИТЕРИЙ РОЛЕВЫЕ ОЖИДАНИЯ)

Ролевое (обязательное) поведение



Антиролевое (девиантное, контрпродуктивное) поведение



Надролевое (необязательное, но желательное) поведение



Рис. 17. Типология организационного поведения индивида (критерий ролевые ожидания)

Ролевое поведение определяется осознанием условий пребывания в организации, выполнением той роли, которая соответствует нашему статусу, положению в иерархии должностей, кадровому решению, занимаемой нише.

Антиролевое (девиантное, контрпродуктивное) поведение – это отклонение в худшую сторону от тех требований, которые к нам предъявляет организация и тех ожиданий, которым мы должны соответствовать в идеале. Мы можем узнать антиролевое поведение по тому факту, что оно является недопустимым в организации, выходящим за рамки приемлемого, либо нежелательным.

Надролевое (экстра-ролевое) поведение – это необязательное, но желательное поведение, т.е. это выход за пределы своих рабочих ролей, но в положительную сторону. Важно, что такое поведение будет не принудительным со стороны руководства, а добровольным со стороны работника.

Все три обозначенных разновидности поведения зависят от норм, ценностей каждой конкретной организации и поэтому один и тот же вид поведения может быть и обязательным, и нежелательным, и оставаться на добровольное усмотрение работника. С другой стороны, к разным работникам в организации могут применяться разные критерии обязательности.

Рассмотрим типологию организационного поведения индивида, согласно критерию ролевых ожиданий, более подробно.

1. Ролевое поведение

Это поведение обусловлено нормами, требованиями и ожиданиями, связанными со статусом ролевое поведение на рабочем месте является условием реализации потребностей и притязаний работника. В структуре ролевого поведения доминирующим фактором служит реакция на внешние и внутренние стимулы. Внешние стимулы это ролевые нормы и требования (например, должное, желательное и нежелательное). К внутренним стимулам относят индивидуальные потребности работника и его субъективные представления о своей роли на данном рабочем месте.

Реакция на внешние проявления, воздействия и стимулы характеризует поведение, которое называется реактивным, и наоборот, реакция на внутренние стимулы, исходящие от самого индивида, обуславливает его проактивное поведение.

Важно понимать, что каждый человек одновременно исполняет множество социальных ролей и чем их больше, тем интереснее, богаче и насыщенней наша жизнь. Но с другой стороны, существует такая проблема, как конфликт социальных ролей и ролевых ожиданий. Самым распространенным считается конфликт семьи и работы, каждая из этих сфер жизни требует от человека полной самоотдачи и претендует на наши ресурсы, время, силы и т.д.

2. Антиролевое (девиантное, контрпродуктивное) поведение

Антиролевое (девиантное, контрпродуктивное) поведение – поведение, отклоняющееся от норм, требований и ожиданий, связанных со статусом человека в организации, и являющееся нежелательным для организации.

Поговорим немного о терминологических различиях, например девиантного поведения от контрпродуктивного.

Говоря о *девиантном* поведении, важно понимать, что не каждое девиантное поведение плохое, т.к. девиация – это отклонение, которое может быть как в лучшую, так и в худшую сторону.

Рассмотрим наиболее известную типологию девиации социолога Роберта Мертона (Рис. 18), который выделил четыре особых типа девиации на основе согласия с целями (вертикальная ось) и согласия с общепринятыми средствами достижения (горизонтальная ось).

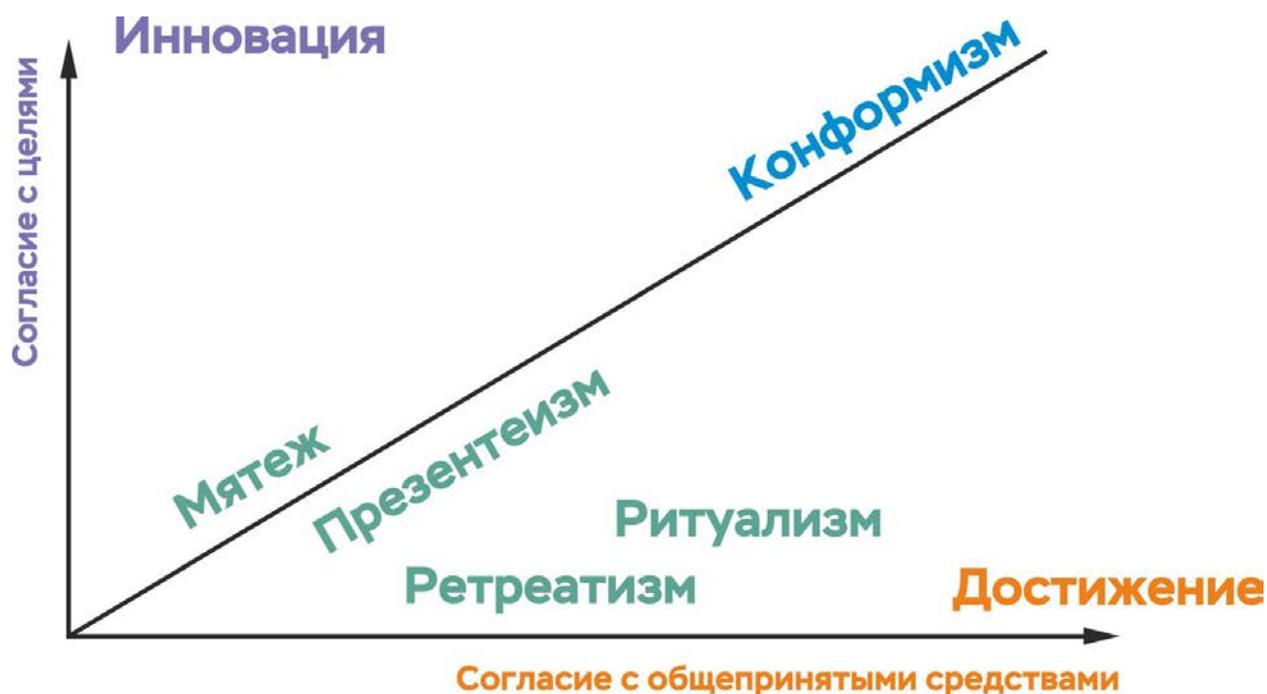


Рис. 18. Типология девиантного поведения по Р. Мертону

Один из столпов социологической науки, американский социолог Роберт Кинг Мертон (1910–2003) уловил объективное противоречие между ценностями-целями, на которых акцентирует внимание общество, и практическими средствами-способами их достижения, которыми располагают индивиды в зависимости от иерархического положения в социуме.

«Моя главная гипотеза, – писал Мертон, – как раз и состоит в том, что отклоняющееся поведение можно социологически рассматривать как симптом расхождения между культурно предписанными устремлениями и социально структурированными путями осуществления этих устремлений».

Каждый человек решает, какие средства избрать для достижения провозглашенных обществом целей, при этом не все средства признаются обществом приемлемыми и дозволительными. Для представителей определенных слоев достижение одобряемых целей дозволенными средствами бывает проблематичным. Например, лица, занятые тяжелым неквалифицированным трудом и составляющие низшие имущественные

страты, не имеют возможности с помощью законных банковских операций умножать свое богатство.

В соответствии с дихотомией «цели – средства» (рис. 18), Мертон выделяет формы приспособления индивидов к жизни в обществе:

– **Конформизм** предполагает согласие индивида с целями общества и законными средствами их достижения. Конформизм у Мертона представляет собой единственный тип недевиантного поведения.

– **Инновация** – модель поведения, связанная с усилением акцента в культуре на достижение индивидом цели – успеха. Она заключается в использовании человеком запрещенных аморальных, преступных (но часто эффективных) средств достижения богатства и власти. В этих условиях преступность нередко расширяет свои границы. Доктрина «цель оправдывает средства» становится ведущим принципом деятельности человека, если возможности достижения социально одобряемых целей нравственными и законными средствами в обществе ограничены.

– **Ритуализм** – вид поведения, характеризующийся тем, что индивид отбрасывает цель как находящуюся за пределами достижимого, но не выходит за рамки дозволенного. Сюда можно отнести, например, тех политиков, которые не служат интересам народа, а используют должность как «теплое место обитания»; художников, которые лишь копируют чужие пейзажи и не создают своих полотен. Фактически все ритуалисты отказываются от позитивного творчества в своей профессии, насаждая однообразие и посредственность в практикуемых видах деятельности.

– **Ретреатизм** (бегство от действительности) представляет собой отказ и от культурных целей, и от институциональных (дозволенных) средств. Есть «вынужденные» ретреатисты – психически больные люди, которые не интересуют социологов (ими занимаются психотерапевты, психиатры и т.д.). Социологи исследуют тех ретреатистов, которые являются представителями "социального дна" (бродяг, беспризорников, бомжей, нищих и т.п.), а также людей, ушедших из городов, деревень в скиты, живущих отшельниками в лесах и др. Постоянные поражения, жизненные неудачи в битве за «место под солнцем», неприятие обществом, приводят их к отказу не только от борьбы за успех, но и от связей с обществом. «Бегство завершено, конфликт устранен, индивид выключен из общества».

– **Мятеж** происходит тогда, когда освобождение от господствующих стандартов ведет к попытке ввести новый социальный порядок, ориентированный на достижение обновленных целей культуры. Иначе говоря, это разрушение старой социальной системы и установление новой.

С одной стороны, очевидно, что все типы отклоняющегося поведения, предложенные Р. Мертоном, в основном вписываются в общий поток негативной девиации, которая делает общественный порядок в определенной мере неустойчивым, требующим от общества приложения значительных усилий для его поддержания. Но, с другой стороны, напомним, что не вся девиация может быть плохой. Например результатом бунта, может быть пересмотр политики руководства, стратегии организации и т.д.

Контрольные вопросы к теме 5

1. Охарактеризуйте понятие «поведение».
2. Перечислите основные функции поведения индивида в организации.
3. Назовите классификационные признаки поведения человека в организации.
4. Чем отличаются ролевое и антиролевое поведение индивида.
5. В чем отличие контрпродуктивного поведения от девиантного?
6. Чем характеризуется надролевое поведение индивида. Это положительное или отрицательное явление?
7. Охарактеризуйте понятие презентеизм.
8. Чем мятеж отличается от бунта в организации?
9. Назовите единственный тип недевиантного поведения по классификации Мертона.
10. Встречали ли вы в жизни ретреатистов?

ТЕМА 6. КОНТРПРОДУКТИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ЕГО РАЗНОВИДНОСТИ

Контрпродуктивное поведение можно определить как намеренное поведение работника, наносящее вред интересам организации, нарушающее распространенные в организации нормы и ценности, и наносящее ущерб как организации в целом, так и её отдельным сотрудникам. Главным отличием этого поведения от девиантного является ярко выраженная отрицательность действий.

Контрпродуктивное поведение на рабочем месте – это обобщающий термин, подразумевающий преднамеренные действия сотрудника, наносящие вред интересам, имуществу и репутации организации, а также другим её сотрудникам и/или её клиентам. Контрпродуктивное поведение на рабочем месте, кроме грубейших нарушений, предусмотренных уголовным и административным законодательством, также включает в себя такие проявления, как невежливое обращение с людьми, отлынивание от работы и несоблюдение рабочей дисциплины, использование рабочих средств в личных целях, сокрытие собственных ошибок и недочетов и многое другое. Порой, достаточно одного сотрудника, ведущего контрпродуктивную деятельность, чтобы уничтожить всю компанию.

Сегодня авторы используют самые разные подходы к классификации контрпродуктивного поведения.

Робинсон и Беннет разделили формы контрпродуктивной активности по объекту действия (отдельные сотрудники или организация в целом) и серьезности нанесенного ущерба (маленький или большой ущерб):

– проступки, направленные против организации, связанные с нерациональным использованием рабочего времени и наносящие относительно небольшой ущерб (прогулы и опоздания, игра в азартные игры и решение личных проблем в рабочее время, длинные обеденные перерывы, ранние уходы с рабочего места);

– проступки, направленные против организации и наносящие большой ущерб (повреждение собственности, кража и разрушение имущества организации);

– проступки, направленные против отдельных сотрудников и наносящие относительно небольшой ущерб (неуважение к сотрудникам распускание слухов, порочащих репутацию сотрудников, обман коллег, обвинение коллег в неудачах и др.);

– проступки, направленные против отдельных сотрудников и наносящие большой ущерб (персональная агрессия, вербальные оскорбления, кража денег у сотрудников и порча их имущества, физическое нападение на коллег).

Р. Мертон выделил три типа контрпродуктивного поведения, на основе не согласия с целями и общепринятыми средствами достижения целей в организации:

– **Ретраитизм** – отказ и от социально одобренных целей, и от способов их достижения.

– **Презентеизм** – пассивное сопротивление и целям и средствам, или халтурное выполнение своих обязанностей.

– **Бунт/мятеж** – отрицание и цели, и способов её достижения, но стремление в тоже время к их замене на новые (забастовки, акции протеста).

Д. Ольшеус выделил такой тип контрпродуктивного поведения, направленного на людей (особенно на школьников, подростков и студентов, а также коллег), как **буллинг** (травля) – «преднамеренное систематически повторяющееся агрессивное поведение, включающее неравенство социальной власти или физической силы.

Поведение может быть ориентировано на объект и на других социальных субъектов, т.е. контрпродуктивное поведение может быть направлено и на организацию в целом и на людей. Это называется асоциальным поведением.

Если рассмотреть типологию контрпродуктивного поведения у профессора НИУ ВШЭ профессора Балабановой Евгении Сергеевны, то можно сделать вывод, что два первых блока направлены на организацию и на выполнение своих профессиональных ролей, а два других блока направлены на людей в организации.

Первый блок – это контрпродуктивное поведение, условно, производственная девиация, т.е. некачественное исполнение своих профессиональных ролей.

Второй блок – это контрпродуктивное поведение, направленное на имущество организации.

Третий блок – это контрпродуктивное поведение, открытое насилие, открытая агрессия, направленная на отношение с людьми/коллегами.

Четвёртый блок – это контрпродуктивное поведение, политическая девиация, т.е. вежливый, внешне очень благопристойный способ вредить другим людям.



Рис. 19. Типология контрпродуктивного поведения по ВИДЕОЛЕКЦИИ Проф. НИУ ВШЭ Балабановой Евгении Сергеевны

Чаще всего в организации сталкиваются с так называемой политической девиацией, т.е. причинение вреда коллегам притом, что внешне это выглядит очень вежливо, с соблюдением всех формальных норм этикета.

Один из видов политической девиации – это обструкционизм, который представляет собой действия направленные на то, чтобы помешать сотруднику выполнять свою работу (непредоставление нужной информации для работы, выставление в невыгодном свете, ухудшение репутации).

Обратимся к контрпродуктивному поведению, направленному на открытое насилие, открытую агрессию по отношению к своим коллегам. Чаще всего такое отношение к коллегам называется буллинг в организации. Виды буллинга представлены на рис. 20.

Моббинг, буллинг, хейзинг, кибермоббинг и кибербуллинг – англоязычные названия разновидностей этого опасного явления.



Рис. 20. Виды контрпродуктивного поведения

Буллинг (моббинг) определяется как регулярное негативное поведение одних работников по отношению к другим, эмоциональное и/или физическое насилие: травля, запугивание, социальная изоляция, унижение и домогательство.

Можно назвать эти термины синонимами, но обычно, говоря о буллинге, подразумевают травлю один на один, а моббинг характеризует травлю со стороны толпы/группы.

Слово «моббинг» происходит от английского «*to mob*» – грубить, нападать стаей, травить. В упрощенном понимании моббингом называется явление, когда коллектив или его часть ополчаются на одного или нескольких своих членов с целью их изгнания.

В трудовых коллективах проявления моббинга стали исследоваться и активно обсуждаться в 1980-х гг. Моббинг как социальное явление в трудовых коллективах может значительно снизить эффективность деятельности любой организации.

Моббинг – это своего рода «психологический террор», включающий систематически повторяющееся враждебное и неэтичное отношение одних людей, направленное против других, в основном одного человека. Например, моббинг против «новичка».

Формы моббинга: насмешки над физическими недостатками, изоляция, отвержение, подраивание, толкание, высмеивание одежды и т.д.

При этом моббинг в организации возможен как по вертикали (начальник – подчиненный), так и по горизонтали (работники одного ранга).

Кибербуллинг появился сравнительно недавно. Это эмоциональная травля в социальных сетях. Специфика в том, что не происходит непосредственного контакта обидчика и жертвы.

Хейзинг – это неуставные отношения в коллективе, например, известная у нас «дедовщина».

Если подчиненного терроризирует начальник, такое проявление моббинга часто называют **боссингом**. Около трети случаев моббинга – это именно боссинг, нацеленный на изоляцию, отстранение и, в конечном итоге, выживание сотрудника. Однако иногда можно наблюдать и обратное явление – моббинг подчиненными своего руководителя. Обычно это происходит в случаях, когда руководитель очевидно менее компетентен в профессиональных вопросах и не является лидером для своих сотрудников.

Нередко гонению может подвергаться и профессионал своего дела, ответственный, инициативный и талантливый работник, если такой человек представляет опасность как потенциальный конкурент другому авторитетному сотруднику. Также следует отметить что иногда «жертва» подвергается моббингу в ответ на её собственное поведение.

Медицинские исследования показали, что моббинг на работе приводит к сильным физическим и психическим травмам. Сотрудника терзают сомнения и усиливающийся страх. В результате человек очень скоро становится психологически нестабильным, он тратит всю энергию на то, чтобы постоянно доказывать трудовому коллективу свою профессиональную и социальную состоятельность. Далее, если психотеррор усиливается, то у человека появляются сопутствующие стрессу психосоматические симптомы – мигрени, простуды, нарушения концентрации, бессонница, нарушения кровообращения и т. п. Жертва моббинга начинает часто болеть.

При этом моббинг вреден не только для сотрудника, подвергающегося нападкам со стороны коллектива или руководства. Страдает и сама фирма. Немецкая исследовательница моббинга Б. Мешкустат отмечает, что у двух третей терроризируемых работников снижается мотивация труда, у половины появляется блокада креативного мышления, больше 50% пропускают работу по причине различных заболеваний. В результате треть работников меняют работу в границах своего предприятия, 20% увольняются сами, 5% понижают в должности, 15% увольняют.

Таким образом, моббинг становится тормозом для бизнеса. Снижение работоспособности, нездоровый климат в коллективе, текучка кадров, большая вероятность неправильно принятых решений негативно сказываются на экономическом балансе предприятия.

К настоящему времени имеется множество теоретических и эмпирических результатов исследования этого феномена. В частности, установлено, что контролируется моббинг иерархическими структурами в социальной группе и в особенности – авторитетным лидером группы.

Также еще один вид контрпродуктивного поведения к коллегам – это **социальный подрыв**. В отличие от буллинга, социальный подрыв направлен на коллег, занимающих равные позиции в организационной иерархии. Основой этого явления можно назвать чувство зависти к более успешному работнику со стороны менее преуспевающего.

Одной из форм проявления контрпродуктивного поведения по отношению к людям является **доносительство** – это нарочитое привлечение

внимания руководства к нарушениям своих коллег которые могут нанести вред организации.

Контрольные вопросы к теме 6

1. Перечислите виды контрпродуктивного поведения.
2. Чем характеризуются понятия абсентеизм и саботаж?
3. Как вы можете объяснить понятие политической девиации.
4. В чем отличие моббинга от буллинга. Приведите примеры из жизни.
5. Какие виды девиантного поведения можно встретить в киберпространстве?
6. Доносительство как одна из форм проявления контрпродуктивного поведения по отношению к членам организации.

ТЕМА 7. МЕТОДИКИ ИЗМЕРЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ ХАРАКТЕРИСТИК

Опытные специалисты по подбору персонала хорошо знают, как трудно найти нужного человека, деловые качества которого полностью соответствуют квалификационным характеристикам и требованиям работодателя (Рис. 21). Важное место в тестировании и подборе на вакансию занимают психологические характеристики претендуемого.

В крупных компаниях, особенно на западе, для правильного подхода к отбору кандидатов при трудоустройстве принято использовать методики измерения личностных качеств и психологических характеристик, прежде чем одобрить кандидатуру на вакансию. Кроме того, знания индивидуальных качеств очень важны для определения того, где человек будет работать более эффективно – в команде или индивидуально.

Рассмотрим основные методики, направленные на определение, выявление и измерение психологических характеристик.

1. Методика Майерс – Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator – MBTI)

И. Майерс и К. Бриггс задалась целью еще более объективно обосновать представление об индивидуальных различиях. Толчком к созданию их типологии послужила проблема трудоустройства демобилизованных солдат. Размышления, как подобрать человеку работу, соответствующую его индивидуальным наклонностям, привели их к более широкой концепции понимания и выявления индивидуальных различий. Результатом кропотливых исследований стало создание индикатора типов Майерс–Бриггс (*Myers– Briggs Type Indicator – MBTI*).



Рис. 21. Соответствие психологических характеристик ожидаемым требованиям работодателя

МВТИ основан на выявлении:

- двух различных способов пополнения запаса энергии и сосредоточения внимания (шкала «экстраверсия – интроверсия»);
- 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»).

Эта методика представляет собой тест из 100 вопросов на выявление выраженности каждого из 4-х дескрипторов (шкалы из 4 групп противоположных качеств).

Измерив каждую из шкал, мы получаем матрицу 4×4, т.е. относим человека к каждому из 16 личностных типов.

Шкала EI – показывает ориентацию сознания – дихотомия: Экстраверсия (Extroversion) – Интроверсия (Introversion). Экстраверты это

коммуникабельные, энергичные люди, у которых сильно выражена потребность общаться с людьми, работать в коллективе. Наоборот, интроверты, «погруженные» в себя, такому человеку комфортно работать одному или в какой-то небольшой группе людей.

Шкала SN – отражает способы восприятия – дихотомия: Сенсорики и Интуиты. **S** (Sensation) – потребность в конкретной информации, **N** (iNtuition) – потребность в обобщении и интерпретации информации). Сенсорики воспринимают мир пятью чувствами, т.е. это люди творческие, взаимосвязи между фактами, событиями, явлениями отражают интуиты. Когда мы в нашей повседневной жизни говорим, что вот этот человек обладает аналитическим складом ума, то, скорее всего по методике Майерс-Бриггс это будет человек с высокими показателями, приближенными к полюсу интуита.

Шкала TF – способ принятия решений – логики и этики (думающие и чувствующие). **T** (Thinking) – рациональное взвешивание альтернатив; **F** (Feeling) – принятие решения на основе внутреннего импульса;

Люди-логики принимают решения и судят о событиях, людях на основании собственных универсальных критериев. Для думающих логиков очень важны принципы справедливости, принцип универсального подхода. Им противостоят люди-этики, которые очень сильно ориентированы на поддержании отношений, являются гибкими. Этик готов жалеть, сопереживать, сочувствовать. Негативная черта – людьми-этиками очень легко манипулировать.

Шкала JP – отражает способ действий – рационалы и иррационалы. **J** (Judging) – ориентация на результат, **P** (Perceiving) – на процесс. Рационал предпочитает работать в предсказуемом, упорядоченном окружении, у него ярко выражено стремление к порядку, к систематизации всего происходящего, начиная от предметов на рабочем столе и заканчивая упорядоченностью системы управления в организации. Люди-иррационалы, это люди импульсивные, творческие, немного «расхлябаны», часто обладают харизмой, т.е. они могут вдохновить.

Сочетание шкал дает обозначение одного из 16 типов, например: INFP, ESTJ и т.д.

Методику Майерс – Бриггс часто используют в консалтинге, в психологических службах корпораций. Результаты научных исследований показывают, что руководители наиболее эффективно принимающие решения – это люди, которые комбинируют в себе качества интуита, логика и рационала, т.е. человека с аналитическими способностями, но при этом очень упорядоченного. В то время как люди-этики и рационалы нуждаются в контроле внешнем, т.к. очень часто бывают необязательными.

Свой тип личности по методике Майерс – Бриггс можно узнать, пройдя он-лайн тест <https://4brain.ru/blog>

2. Многофакторный тест Кеттелла

Стандартный многофакторный личностный опросник Кеттелла 16PF (форма А) состоит из 187 вопросов, которые помогут выяснить особенности вашего характера и построить профиль вашей личности. Также существует

альтернативная форма В и сокращенная версия – форма С, содержащая 105 вопросов. На рис. 22 представлены шкалы, отражающие исследуемые противоположные качества и характеристики. Блок коммуникативных свойств показывают факторы А, Н, Е, L, N, Q2; блок интеллектуальных свойств – факторы В, М, N, Q1; блок эмоциональных свойств – факторы С, F, Н, I, O, Q4; блок регуляторных свойств (G, Q3).



Рис. 22. Шкалы многофакторного теста Кеттела

Вопросы для прохождения теста Кеттелла и расшифровка результатов представлена на сайте: <https://experimental-psychic.ru/test-kettella-forma-a>

3. Теория соответствия личности работе

Была предложена Джоном Холландом в 1959 г. Холланд выделил шесть основных типов личности и предложил соответствующие им шесть типов профессиональной деятельности (организационной среды). Важно, чтобы выбранная профессия (организационное окружение) соответствовала личностному профилю (типу личности).

Профессор НИУ ВШЭ профессора Балабанова Е.С. подчеркивает, что поведение подразделяется на объектно-ориентированное (т.е. ориентированное на взаимодействие с предметным миром) и субъектно-ориентированное (т.е. ориентировано на взаимодействие с людьми). В шестиграннике Холланда (Рис. 23) три типа личности представляют собой доминирование предметно-ориентированного типа личности (конвенциональный, реалистический и исследовательский) и с другой стороны три личностных типа, которые в большей степени ориентированы на взаимодействие с людьми (предпринимательский, социальный, артистический).

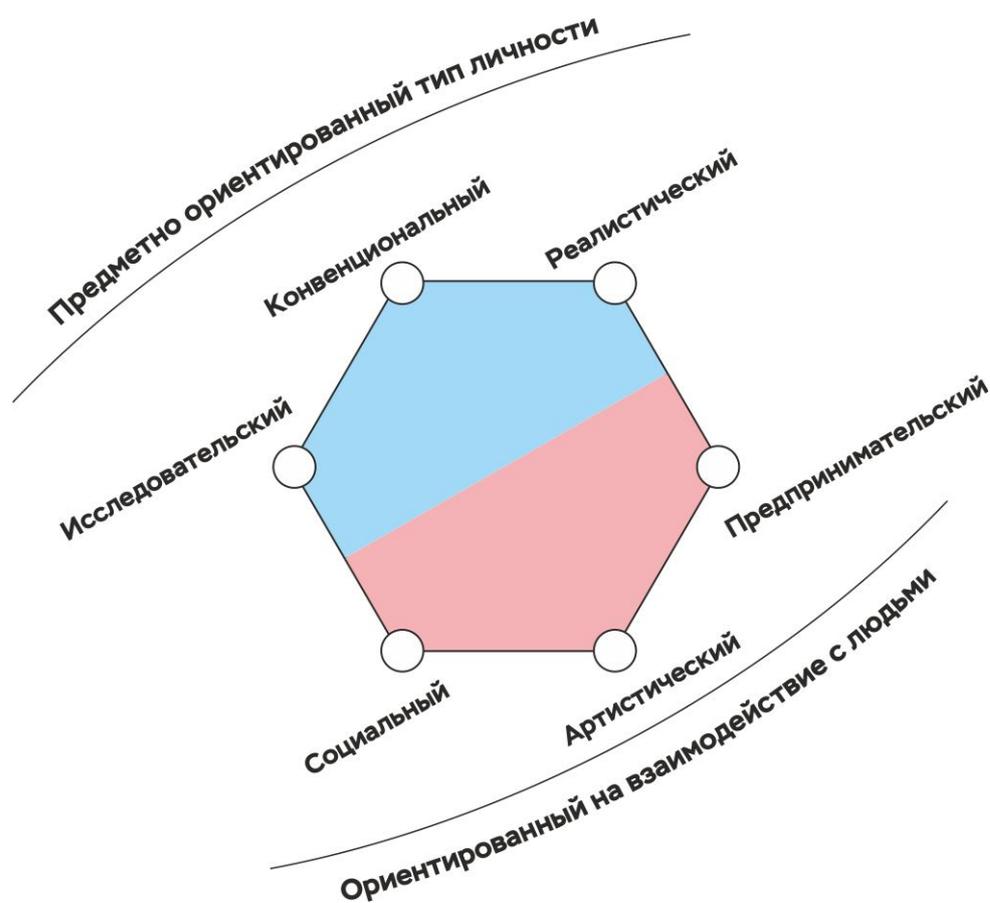


Рис. 23. Шестигранник Холланда

Профессор НИУ ВШЭ профессора Балабанова Е.С. так характеризует выделенные типы людей.

Реалистический тип – это классический личностный тип, который ориентирован на взаимодействие, на преобразование предметного мира. Если говорить с точки зрения профессиональной ориентации, то людям реалистического типа больше всего подходят инженерные профессии, т.е. профессии так или иначе связанные с материальными объектами.

Конвенциональный тип – представляет собой тип личности, который очень близок к описанию человека-рационала в методике Майерс-Бриггс. Это люди, которые ориентированы на упорядочение объектов, предметного мира. Это люди, которые хорошо работают со знаками, символами, с информацией и т.д.

Исследовательский тип – люди данного типа, напоминают по описанию людей-интуитов по методике Майерс-Бриггс, т.е. это люди с аналитическим складом ума, которые нацелены на выявление взаимосвязей, на критическое отношение к тому что они видят, к тому, во что им предлагается поверить и т.д. Такие люди идеальны для научной деятельности.

Предпринимательский, артистический и социальные типы представляют собой ориентацию на действие с людьми. Данные типы подходят для людей сильно экстравертируемых.

Артистический тип – характеризует людей творческих иррациональных креативных, ярко выраженных экстравертов.

Люди социального типа в большей степени ориентированы на помощь, уход, заботу о других людях. Такой тип подходит для профессии врача, социального работника и т.д.

Люди предпринимательского типа рациональные экстраверты, которые обладают ярко выраженными лидерскими качествами, которые могут вдохновлять и в то же время планировать свою деятельность.

Если согласно методики Холланда человек попадает в «свою» профессию, то можно сказать, что он на своем месте. Кроме того, люди достаточно хорошо входят в организационную среду, которая представляет собой соседние грани в шестиграннике Холланда. Например люди предпринимательского типа могут быть также успешны в социальной среде и конвенциональной среде. Но скорее всего, что люди будут не успешными в тех профессиях, которые представляют собой оппозицию этого шестигранника. Например человеку исследовательского склада тяжело попасть в предпринимательскую среду. Творческому человеку будет скучно там, где есть рутинная работа.

Данный шестигранник хорошо объясняет, почему сложно найти хороших администраторов, управленцев в образовательных и научных учреждениях, которые бы сочетали и аналитические способности и были бы хорошими, толковыми руководителями.

4. Цветовой тест Макса Люшера»

Психологическое состояние и эмоциональный фон человека помогает выявить цветовой тест Люшера. Данную методику можно применить при

определении стрессоустойчивости человека, в том случае если вакансия связана с высоким уровнем стресса.

Суть процедуры тестирования представляет собой ранжирование цветов испытуемым по степени их субъективной приятности (симпатичности). Испытуемого просят отвлечься от ассоциаций, связанных с модой, традициями, общепринятыми вкусами и постараться выбирать цвета, только исходя из своего личного отношения.

Полный вариант методики «Клинический цветовой тест» состоит из семи цветковых таблиц:

Первой предъявляется для ранжирования таблица «серого цвета» (номера таблиц, соответствуют порядку их предъявления). Испытуемого просят назвать цвет (или его номер), который ему больше всего нравится из 5-ти цветов таблицы 1. Обработка результатов по таблице 2 является сложнее и требует определенного опыта.

5. Личности типа А и Б по Фридману и Розенману

Данные типы личности предложены в 50-е годы не психологами, не социологами, а врачами-кардиологами М.Фридманом и Р. Розенманом. По мнению некоторых медиков и ученых, изучающих поведение, личностные характеристики могут быть опасными для здоровья.

По многолетним наблюдениям за своими пациентами, М.Фридман и Р. Розенман разделили своих пациентов на два полюса: личность типа А и личность типа Б.

Люди, поведение которых характерно для типа А, ведут себя соответственно теоретическим предсказаниям для данного типа. Они более нетерпеливы и агрессивны в обществе, больше времени посвящают работе и меньше досугу. Они более остро реагируют, если их постигает разочарование. поведенческий тип А в большей степени ассоциируется с риском заболевания ишемической болезнью сердца.

В одинаковой стрессовой ситуации представители типа А, как правило, сообщают о большем физическом и эмоциональном напряжении, чем представители типа Б. Им также свойственно переходить на работу с высокими требованиями.

С одной стороны это люди, которые характеризуются нетерпеливостью, желанием добиваться успеха, соперничеством. Они в изобилии продуцируют конфликты, ввязываются в авантюры, чувствуют себя в своей стихии, когда ситуация неопределенная, стрессовая и т.д. Образно говоря, это люди, мотивированные своими собственными внутренними побуждениями, у которых наблюдается хронический перевес их желаний над их возможностями, очень часто таким людям свойственна нереалистичная оценка своих возможностей и в частности такие люди бывают действенными в критических ситуациях. Очень часто итогом поведения таких людей являются головокружительный успех либо наоборот полный провал.

Личности типа Б – это люди-этики, уживчивые, уступчивые люди, которые стремятся очень трезво оценивать свои возможности, для которых

возможности гораздо сильнее, чем их желания. Они стремятся избегать конфликты и конкурентов.

По наблюдениям за своими пациентами Фридман и Розенман выявили, что люди типа А имеют больше шансов получить сердечнососудистые заболевания и излишними эмоциональными переживаниями нанести вред своему здоровью.

Контрольные вопросы к теме 7:

1. Какие характеристики необходимо исследовать в тестировании персонала и подборе на вакансию.

2. Опишите суть методики Майерс – Бриггс, какие выводы можно сделать после ее проведения.

3. Где применяется много факторный опросник Кеттела?

4. Какие шкалы теста Кеттела помогут выяснить особенности характера и построить профиль личности.

5. Что можно выявить, применив методику шестигранника Холланда.

6. Какие типы людей выделяет методика Холланда?

7. Кто автор «Клинического цветового теста», какие характеристики личности можно измерить с помощью этой методики?

8. Какими психологическими характеристиками отличается личность типа А от личности типа Б по Фридману и Розенману?

ТЕМА 8. ВЛИЯНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ КАЧЕСТВ И ХАРАКТЕРИСТИК НА ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА

Рассмотрим понятие «Локус контроля» по Дж. Роттеру

Локус контроля представляет собой локализацию ответственности. Это понятие возникло в психологии, оно характеризует свойство личности приписывать свои успехи или неудачи только внутренним либо только внешним факторам. Склонность приписывать результаты деятельности внешним факторам называется внешним локусом контроля (экстернальностью). Склонность приписывать результаты деятельности внутренним факторам называется «внутренний локус контроля» (интернальность). Внутренними факторами здесь являются свойства личности индивида: свои усилия, собственные положительные и отрицательные качества, наличие или отсутствие необходимых знаний, умений и навыков и т. п.

Например, одни склонны объяснять свое положение обстановкой в стране, действием правительства, свои неудачи в личной жизни они объясняют злонамеренными действиями других людей (родственников, знакомых). С точки зрения поведения людей это очень хорошо проявляется в том, что насколько в итоге люди оказываются успешными. Как зарубежные, так и

русские масштабные исследования показывают, что интерналы, т.е. люди, считающие что они ответственны за свою жизнь – они как правило более успешны, лучше материально обеспечены, у них лучше складывается их карьера. Среди неуспешных групп населения очень сильно выражен внешний экстернальный локус контроля. Возможность пройти тест и проанализировать результаты можно с помощью ресурса: <https://vsetesti.ru/365/>.

Рассмотрим понятие «зрелой» и «незрелой» личности по К. Арджирису

Согласно этому автору, вся жизнь человека, в частности профессиональная жизнь, представляет собой движение от незрелости к зрелости. Основу оригинального и потенциально полезного подхода к изучению поведения человека в организации составляет идея использования семи измерительных континуумов поведения личности, основанных на полярных значениях незрелости – зрелости (рис. 24):

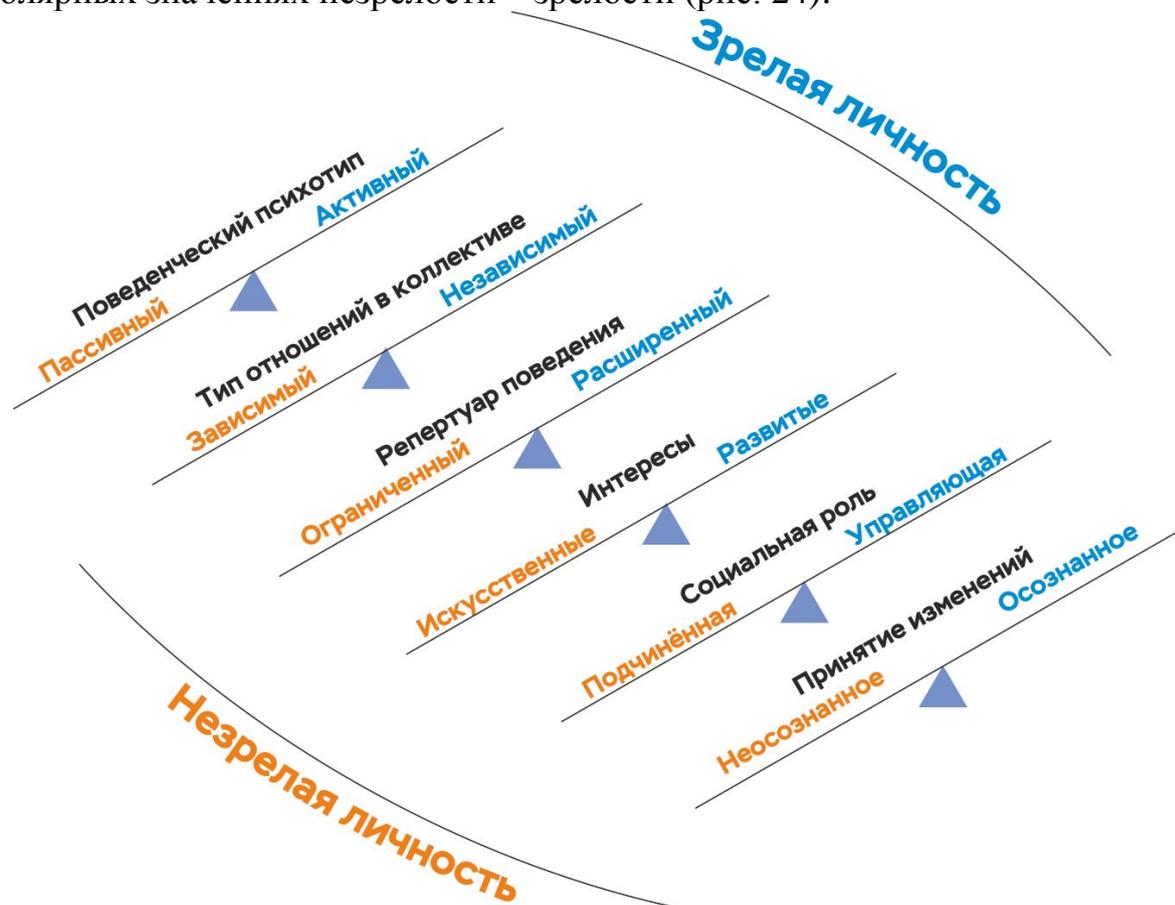


Рис. 24. Критерии зрелости и незрелости личности

Подход Арджириса весьма важен при решении проблемы мотивации в организации, так как дает возможность увидеть основные направления мотивации и результаты стимулирования деятельности индивидов.

4. «Самоэффективность» (А. Бандура)

Самоэффективность – это уверенность человека в том, что он может осуществить некоторые конкретные действия.

Этот термин связан с работами психолога А.Бандура и его социально-когнитивной теорией. А. Бандура определяет самоэффективность как

поведенческую компетентность, т.е. уверенность в себе, веру в эффективность собственных действий, ожиданий успеха от их реализации. Самоэффективный работник не нуждается в мелочном, ежеминутном, ежедневном контроле. Это очень важно при удаленной работе, при высокой автономии.

Факторы самоэффективности представлены на рис. 25.

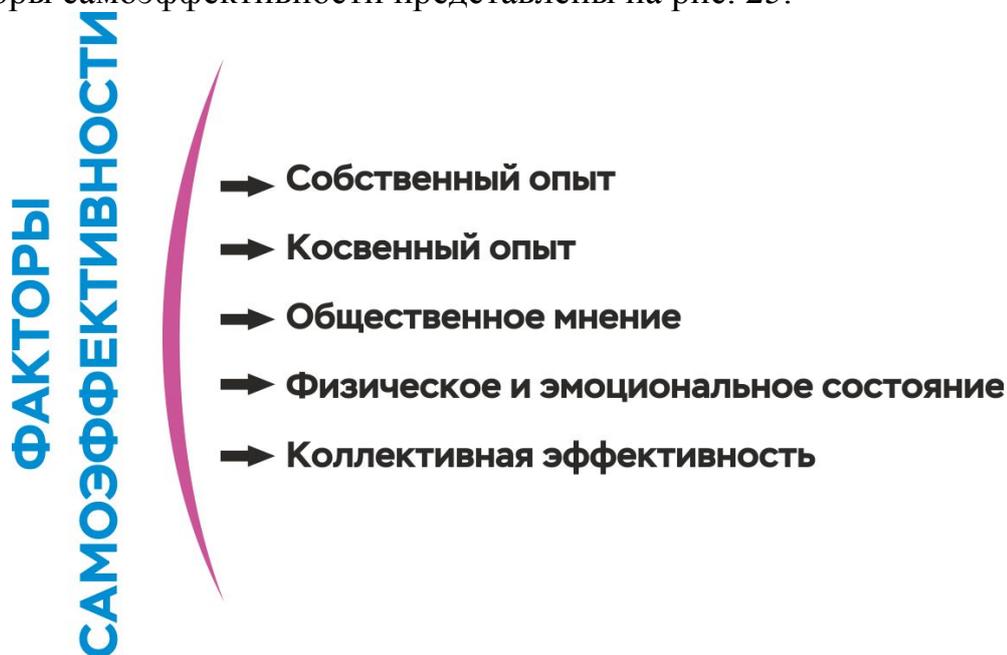


Рис. 25. Показатели самоэффективности

Бандура определяет самоэффективность как «убеждения человека относительно его способности управлять событиями, воздействующими на его жизнь».

«Реактивность/проактивность» (Франкл, Олпорт)

Термин «проактивность» был введен Виктором Франклом. Понятие проактивность близко к понятию интернального (внутреннего) локуса контроля, в противовес экстернальному (внешнему) контролю поведения.

Реактивность подразумевает «зависимую реакцию», то есть способ действия обусловлен внешними обстоятельствами, менять которые человек не представляет возможным. Если вспомнить о том, что труды В. Франкла были созданы на материалах его личного пребывания в концлагере, то понимание термина «проактивность» принимает более глубокие оттенки. Проактивность – это в первую очередь внутреннее свойство психики, способность осознавать и воспроизводить свои ценности, цели и принципы независимо от внешних обстоятельств, то есть оставаться собой и проявлять себя в действие согласованно с внутренней природой.

Гордон Олпорт так же использовал термин «проактивность», уделив особое внимание мотивации. Он говорил о способности человека создавать для себя новый мотив в привычных обстоятельствах, тогда становится возможным достигать осмысленного и значимого результата. Цели, амбиции, желания генерируются изнутри. Проактивность определяется через личную автономию

и устремлённость, отрицая реактивное поведение, как реакции на поступающие стимулы.

По мнению психологов реактивность/проактивность является собой личностную доминанту, т.е. мы ближе либо к тому либо к другому типу. Это довольно стабильная и устойчивая характеристика. Проактивность – принятие ответственности за себя и свою жизнь, т.е. очень близко к понятию самоэффективности и близко к понятию интернальности. Очень часто проактивность называют ключевым навыком успешного человека. Профессор НИУ ВШЭ профессора Балабанова Е.С. объясняет разницу между локусом контроля и реактивностью/проактивностью? Локус контроля представляет собой объяснение уже случившегося в нашей жизни, т.е. это объяснение постфактум. Реактивность/проактивность – это качество, которое предшествует нашему поведению, нашей активности, т.е. мы либо сами его инициируем, либо мы действуем если нас так или иначе принуждают.

«Макиавеллизм»

Название произошло от имени политического деятеля эпохи возрождения Николы Макивелли. Макиавеллизм очень давнее понятие, которое было известно в философской, политической мысли на протяжении многих столетий. Но с точки зрения организационного поведения, оно было предложено в начале 70-х годов психологами Р. Кристи и Ф. Гейз, которые проанализировали книгу Николы Макиавелли «Государь» и на основе своего качественного анализа сформулировали макиавеллизм как личностную доминанту. В психологии макиавеллизм приписывают типу личности, которая является мастером манипуляций.

Люди с чертами макиавеллизма имеют несколько значимых признаков: Ориентированы только на собственные амбиции и интересы. Отдают предпочтение деньгам и власти вместо отношений. Находят себя очаровательными и уверенными в себе. Эксплуатируют и манипулируют другими, чтобы продвигаться к своей цели. Лгут и обманывают собеседников, когда им необходимо. Часто используют лесть при общении.

Макиавеллизм определяется как набор поведенческих стратегий, направленных на осознанное манипулирование другими людьми с целью достижения собственной выгоды. В контексте организационного поведения, макиавеллизм чаще всего используется при описании поведения руководителя. С одной стороны люди такого типа относительно чаще становятся руководителями, потому что очень сильна потребность во власти, в доминировании, в использовании других людей. С другой стороны, с точки зрения эффективности руководства, с точки зрения создания морально-психологического климата – макиавеллизм не очень хорошая личностная черта.

С одной стороны, тактика макиавеллиста предусматривает обаяние, дружелюбие, раскрепощённое общение. С другой стороны, макиавеллизм, психопатия и нарциссизм составляют триаду негативных типов личности ("Тёмная Триада"). Психопаты и самовлюблённые люди вызывают большой интерес и обсуждение, в то время как макиавеллистам уделяют значительно меньше внимания.

«Конформизм»

В целом понятие «Конформизм» определяется как приспособленчество, пассивное принятие существующего порядка вещей, господствующих мнений. Человек с ярко выраженными конформистскими чертами характеризуется отсутствием собственного мнения, собственной позиции, т.е. «я как все». Подобная позиция с точки зрения эффективности деятельности не выгодна работодателю, нацеленному на высокий результат и рост прибыли. В таком коллективе не будет соревнования, взрыва идей и тенденции роста. И наоборот, если руководитель намерен подчинить коллектив своей власти, если ему удобнее руководить «послушным сознанием», то конформист очень кстати. Но, конформизм – это не всегда плохо – это дисциплинированность, предсказуемость действий в организации.

«Креативность» и «Инновационность»

Креативность и инновационность очень близкие друг другу по содержанию понятия, что мы часто используем их как синонимы, либо как звенья одной и той же цепи, т.е. как этапы одного и того же процесса. Можно развести эти понятия следующим образом:

Креативный человек – это человек творческий, который способен что-то придумать. Скорее всего это будет импульсивный, возможно иррациональный человек, у которого очень сильно развита интуиция, он способен видеть мир немного под другим углом.

Инновационность характеризует внешний социально-организационный аспект нашей деятельности.

Креативные люди чаще всего бывают иррационалами, возможно интуитами, т.е. это человек для которого важен импульс, озарение. Успешный инноватор – человек, который способен воплотить идею в жизнь, разложить по полочкам, предложить алгоритм действий, т.е. как это можно превратить например в продукт, услугу, процедуру. Человек с ярко выраженными инновационными способностями, это человек рационального склада мышления, т.е. способный предложить, упорядочить, разложить некий план действий.

IQ и «Эмоциональный интеллект»

Понятие эмоционального интеллекта ввел Гоулман. эмоциональный интеллект в большей степени обуславливает способность человека быть успешным, успешно взаимодействовать с другими людьми (возможность стать лидером), в то время как уровень IQ человека способствует его успешности в ограниченном числе ситуаций (успешность сдачи экзаменов, успешность поступления в престижный вуз). Наверное можно привести много ярких примеров из жизни, когда люди добивались успеха в жизни, например, барды – без знаний нотной грамоты, крупные бизнесмены – без дипломов и т.д.

В частности, широко распространенным является такое мнение, что наш IQ – это лишь верхушка айсберга, т.е. видимые проявления, которые обуславливают успешность человека. Как утверждают психологи, именно подводная часть айсберга – EQ эмоциональный интеллект – в целом гораздо сильнее способствует успешности в карьере и в жизни. Структура

эмоционального интеллекта по Гоулману включают показатели, представленные на рис. 26.



Рис. 26. Структура эмоционального интеллекта

«Перфекционизм»

Перфекционизм – отражает стремление достичь совершенства, идеально выполненной работы, так называемый «комплекс отличника». Выделяют адаптивный и дезадаптивный перфекционизм. Адаптивный перфекционизм характеризует наличие высокой трудовой мотивации, демонстрацию гражданского поведения. Адаптивные перфекционисты часто не просто хорошо выполняют свою работу, но и характеризуются надролевым поведением.

Дезадаптивный перфекционизм проявляется в невротическом отклонении работника. Проблема прежде всего является в том, что человек в своем стремлении, в своем внимании к мелочам срывает сроки, тормозит выполнение плана, обижаются, если их титанические усилия не оценили. С одной стороны, такие работники делают важную работу, совершенствуют и шлифуют до конца. Но, с другой стороны, обрекают себя на работу на износ и не способны на выполнение больших и быстрых заказов.

Контрольные вопросы к теме 8

1. Какие понятия ввел Дж. Роттер. Чем отличается внешний локус контроля от внутреннего?
2. Охарактеризуйте понятие «зрелой» и «незрелой» личности по К. Арджирису, какие критерии вы при этом используете?

3. Как вы понимаете термин «самоэффективность»? Перечислите факторы Самоэффективности личности.
4. Чем отличается реактивная личность от проактивной?
5. В чем суть понятия «макиаввеллизм»? Приведите примеры из жизни.
6. Конформизм это скорее негативная или позитивная психологическая характеристика?
7. В чем отличие креативной личности от инновационной?
8. Охарактеризуйте понятие «Эмоционального интеллекта».
9. В чем проявляется дезадаптивный перфекционизм?

ТЕМА 9. ПСИХИЧЕСКИЕ СОСТОЯНИЯ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Поведение индивида в организации определяют факторы индивидуально-личностного уровня и комплекс психологических характеристик. Психологические особенности, рассмотренные в темах 2-8 выше, являются либо врожденными, либо приобретенными на протяжении всей активной жизни индивида и практически не поддаются управленческим воздействиям. Работодатель или руководитель звена может только определить, подходит ли данный кандидат на вакансию с определенным набором качеств и свойств личности или нет.

С другой стороны, непосредственной реакцией на управленческие воздействия, практики или события в организации является проявление психических состояний индивида его процессов восприятия.

Бесспорно, психическое состояние в большой степени влияет на активность и продуктивность человека в процессе его деятельности, что в конечном итоге сказывается на эффективности работы всего предприятия в целом.

Социальная психология предлагает большое количество классификаций, основанных на различных критериях и показателях, выделяющих и группирующих различные типы психических состояний индивида, работающего в организации.

Рассмотрим пять основных психических состояний работников организации.

1. «Выученная беспомощность» (Мартин Селегман)

Этот эффект был изучен Селигманом. Суть работы в том, что при негативном варианте разворачивающихся событий, когда длительное время человек испытывает неблагоприятное воздействие, находится в стрессовой ситуации и все попытки действий оказываются провальными, то человек смиряется с этим, не пытается что-то исправить, не видит смысла предпринимать попытки для налаживания и изменения ситуации. Постоянные неудачи в одной сфере деятельности переносятся и на другие сферы жизнедеятельности индивида.

Необходимо заметить, что эффект «выученной беспомощности» характерен для организации с элементами авторитарного руководства, при подавлении работников, игнорировании их предложений, или еще хуже – наказании за проявленную инициативу и смелые предложения.

2. «Психологическое благополучие» в отличие от предыдущего рассмотренного психического состояния является позитивным и проявляется в позитивном отношении к себе к окружающим, к жизни вообще. Важными компонентами, определяющими данное состояние являются: наличие цели в жизни, способность самостоятельно управлять своей жизнью, личностный рост и самореализация, уровень образованности, профессиональная компетентность.

3. «Профессиональное выгорание». Это негативное психическое состояние определяется как физическое, эмоциональное и умственное истощение, которое является результатом длительного пребывания человека в эмоционально перегруженных ситуациях. Профессиональное выгорание характерно для работ, связанных с интенсивным эмоционально насыщенным общением (менеджеры по работе с клиентами, работники колл-центров, медицинские сестры, учителя и т.д.) Этот феномен был обнаружен и впервые описан в начале 70-х годов.

Это не просто физическая усталость, которая снимается продолжительными периодами отдыха, это длительно формирующееся состояние, когда происходит накопление эмоциональных перегрузок на протяжении некоторого времени из которых не возможно выйти.

Внешне эмоциональное выгорание проявляется в том, что некогда активный и подающий большие надежды в карьерном плане человек начинает выполнять свои обязанности монотонно, автоматически, без эмоциональной реакции, без проявления инициативы и энтузиазма, становится заметно его безразличие к работе. В результате такое поведение для окружающих выглядит как-будто человек «вылетел на обочину», не справляется со своими обязанностями, «сошел с дистанции» и т.д.

Внутри человек испытывает разочарование в своей профессии, пропадает заинтересованность, нередко падает самооценка, перестает интересоваться карьерный и личностный рост.

4. «Стресс». Как негативное психическое состояние, стресс характеризуется повешенной тревожностью, беспокойством и напряжением. Крайние проявления стресса – состояние паники, ужаса, эмоциональные срывы в плоть до самоубийств, которые происходят потому, что человек не справляется с психическими нагрузками.

Причин стресса много. Выделим причины не зависящие от организации (внешние и внутренние) и зависящие от организации. Внешние причины стресса, такие как состояние экономики, уровень зарплат, инфляция, обесценивание денег, снижение покупательной способности, войны, эпидемии, вызывающие постоянный страх, внутренние причины стресса – отношения в семье, непогашенный кредит, ситуации в личной жизни, переживания за детей, родителей, свой дом и т.д. Но в данном контексте нас интересует стресс,

связанный с работой, то есть зависимый от той организации, где работает человек. К организационным причинам стресса относятся:

- Условия труда (экологичность, санитарно-гигиенические факторы);
- Специфика профессиональной деятельности (сложность задач, уровень ответственности, чрезмерные психологические нагрузки, проявляющиеся в напряженности трудового ритма, высокий уровень ответственности и пр.);
- Управленческие факторы (постановка нереалистичных целей и сроков работы, управленческие стрессоры, деспотизм в отношении подчиненных, жёсткий контроль, авторитарное управление и т.д.);
- Внутригрупповые факторы (конкуренция, контрпродуктивное поведение);
- Индивидуальные факторы (психические характеристики, уровень нейротизма (эмоциональной неустойчивости), низкая самооценочность, выученная беспомощность, склонность к перфекционизму, трудоголизму пр.).

5. «Зависть»

Профессор НИУ ВШЭ профессор Балабанова Е.С. описывает зависть как психологическое состояние эмоциональной боли, которую человек испытывает при виде благополучия или успеха других людей. Зависть является естественным состоянием человека, которое основывается на процессе социального сравнения с референтными (значимыми для себя) людьми. Иногда зависть даже желательна, если человек завидует, что называется, по-доброму, это чувство является двигателем и стремлением к самосовершенствованию и поднятию планки своих достижений. Подобные состояния называют конструктивным потенциалом зависти (или адаптивным). Конструктивная зависть мотивирует и нацеливает на движение вперед.

Наоборот, деструктивный вектор определяет такое эмоциональное состояние, которое направлено на разрушение отношений внутри группы. Деструктивная зависть является основой социального подрыва.

Контрольные вопросы к теме 9

1. Перечислите психические состояния личности в организации.
2. Кто впервые ввел понятие «*Выученная беспомощность*»?
3. Каким термином можно назвать негативное психическое состояние, определяемое как физическое, эмоциональное и умственное истощение, которое является результатом длительного пребывания человека в эмоционально перегруженных ситуациях.
4. Назовите основные причины стресса. Как влияет стресс на результативность работы в организации.
5. Какое понятие является основой социального подрыва в организации?

КЕЙСЫ И СИТУАЦИИ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ АНАЛИЗА НА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЯХ

КЕЙС 1

В бухгалтерию медиахолдинга была принята сотрудница – специалист по программе 1С:Бухгалтерия. Коллектив бухгалтерии, состоявший из сотрудниц зрелого возраста, был вынужден очень часто обращаться за помощью к вновь принятой сотруднице, в результате чего та оказалась перед выбором: выполнять собственную работу или помогать всей службе. Девушка выбрала выполнение своей работы, после чего прочие сотрудницы бухгалтерии, лишённые поддержки, начали искать недостатки в работе специалиста. Атака проводилась в двух направлениях: руководство холдинга ежедневно получало служебные и докладные записки с перечислением ошибок в деятельности сотрудницы, а часть коллектива, посчитавшая себя обиженной на новую сотрудницу, подвергли её остракизму: её подчёркнуто не замечали, не здоровались и не соблюдали элементарных правил вежливости: например, во время обеда, если сотрудница выходила, то её не пускали обратно до окончания обеда (бухгалтерия закрывается на обед от посетителей); могли слить остатки чая и кофе в её чашку и т.д.

КЕЙС 2

Сотрудник цеха производства товаров народного потребления в результате конфликта с бригадой стал объектом насмешек и домогательств. Члены бригады прятали и подменяли инструменты, выводили из строя замок на ящике в душевой, рисовали и писали на спецодежде непристойные рисунки и надписи. Сотрудник уволился.

КЕЙС 3

В результате конфликта двое сотрудников телевизионной студии, ранее работавшие в одном помещении, были разведены руководством в разные смены. Один сотрудник посчитал, что отсутствие личных контактов исчерпывает конфликт, однако второй решил конфронтацию развить через дискредитацию коллеги. Инструментом дискредитации он выбрал социальные сети и социальные ресурсы сети Интернет. Он зарегистрировал коллегу на сайтах знакомств и начал предлагать платные услуги в сообществах с нетрадиционной сексуальной ориентацией, оставляя в качестве координат для связи ссылки на реальные страницы соперника в соцсетях.

КЕЙС 4

Чиновница областной администрации на публичной встрече сделала крайне непродуманное заявление о том, что государство не будет помогать родителям, потому что «оно (государство) не просило вас рожать». Эта фраза вызвала мощнейший резонанс и возмущённые пользователи Сети завалили чиновницу протестными комментариями. Ядовитые и издевательские комментарии были не только на личных страницах чиновницы в соцсетях, но и на ресурсах областной администрации. В результате нападок чиновница совершила ещё одно непродуманное действие – уехала в отпуск за границу, что послужило поводом для ещё одного потока язвительных комментариев. После возвращения из отпуска чиновница подала в отставку.

КЕЙС 5

Ремонтный цех автотранспортного предприятия принял на работу двух выпускников колледжа, не служивших в армии. Контингент сотрудников автобазы представлял собой коллектив «брутальных» мужчин, привыкших к решению конфликтов силовым, хотя и противозаконным методом. В результате вновь принятые выпускники оказались в положении слуг, которые не только выполняли собственную работу, но и должны были выполнять незаконные задания старших товарищей: убирать на их рабочих местах, приносить продукты из столовой, покрывать их отсутствие на рабочем месте, выполнять за них часть заданий и прочее.

ТЕСТ ДЛЯ ПРОВЕРКИ ОСТАТОЧНЫХ ЗНАНИЙ

1. *На каком временном рубеже академические исследования в области организационного поведения внесли свой вклад в превращение менеджмента из искусства в науку:*

- а) 70-80-х годов XX века;
- б) 50-60-х годов XIX века;
- в) 80-90-х годов XXI века.

2. *Какой уровень анализа отражают организационная среда, практики управленческого воздействия, нормы и ценности организационной культуры:*

- а) мезоуровень;
- б) макроуровень;
- в) микроуровень.

3. *Что относится к функциям поведения:*

- а) приспособление к окружающим людям;
- б) отношения в рабочем коллективе;
- в) удовлетворение физических и социальных потребностей.

4. *Выделите дихотомию, используемую в классификации поведения человека:*

- а) функциональное/дисфункциональное поведение;
- б) конструктивное/деструктивное поведение;
- в) нормативное/девиантное поведение.

5. *Антиролевое (девиантное, контрпродуктивное) поведение это:*

а) отклонение в худшую сторону от тех требований, которые к нам предъявляет организация;

б) необязательное, но желательное поведение, т.е. это выход за пределы своих рабочих ролей, но в хорошую сторону;

в) организационная среда, практики управленческого воздействия на индивиды, а также нормы и ценности организационной культуры, которые обуславливают те или иные требования к работникам.

6. *К внутренним стимулам развития ролевого поведения относят:*

- а) должное поведение индивида;
- б) деструктивизм;
- в) субъективные представления о своей роли на данном рабочем месте.

7. *Нормативная структура роли включает в себя:*

- а) описание типа поведения, ролевые требования и предписания;
- б) оценка;
- в) оба варианта ответа верны.

8. *Поведение, отклоняющееся от норм, требований и ожиданий, связанных со статусом человека в организации, и являющееся нежелательным для организации это:*

- а) антиролевое;
- б) нестандартное;
- в) ошибочное.

9. *Кто впервые четыре особых типа девиации на основе согласия с целями и согласия с общепринятыми средствами достижения:*

- а) Роберт Мертон;
- б) Лейбниц;
- в) Жириновский.

10. *Какие виды буллинга существуют:*

- а) психологический;
- б) личностный;
- в) коллегиальный.

11. *«Социальный подрыв» означает:*

а) особый вид контрпродуктивного поведения по отношению к начальнику;

б) девиантное поведение индивида в организации;

в) контрпродуктивное поведение по отношению к коллегам.

12. *«Доносительство» это:*

а) раскрытие, привлечение внимание руководства к нарушениям;

б) типичный пример ролевого конфликта;

в) оба варианта ответа верны.

13. *«Издержки» для организации и работника:*

- а) трансформация добровольного поведения в принудительно-ролевое;
- б) повышение эффективности работы коллег;
- в) более эффективное распределение ресурсов.

14. *Сколько личностных черт выделяется в методике Раймонда Кеттелла:*

- а) шестнадцать;
- б) сто сорок четыре;
- в) двадцать шесть.

15. *Геометрическая фигура, связанная с совместимостью типов по классификации Холланда:*

- а) треугольник;
- б) параллелепипед;
- в) шестигранник.

16. *Реалистичный тип в классификации Холланда это:*

- а) классический личностный тип, ориентированный на взаимодействие, на преобразование предметного мира;
- б) общий тип, ориентированный на понимание коллег по работе;
- в) нет верных ответов.

17. *Конвенциональный тип в классификации Холланда:*

- а) представляет собой тип личности, который не имеет собственного мнения;
- б) представляет собой тип личности, который очень близок к описанию человека-рационала в методике Майерс-Бриггс;
- в) нет верных вариантов ответа.

18. *Исследовательский тип это люди:*

- а) Проводившие исследования в научных областях деятельности;
- б) Проводившие полевые исследования;
- в) с аналитическим складом ума, которые нацелены на выявление взаимосвязей, на критическое отношение к тому что они видят, к тому, во что им предлагается поверить.

19. *Каких людей характеризует артистический тип, согласно классификации Холланда?*

- а) творческие натуры;
- б) экстраверты;
- в) иррационалы.

20. *Какой тип людей подходит для профессии врача, социальных работников, согласно шестиграннику Холланда?*

- а) социальный тип;
- б) технический тип;
- в) творческий тип.

21. *Какими качествами обладают люди предпринимательского типа?*

- а) вдохновлять, искать, инициировать;
- б) планировать, организовывать;
- в) предпринимать, реализовывать;

22. *Психологические характеристики влияющие на поведение человека в организации:*

- а) эмоциональный интеллект;
- б) психотипология;
- в) личностные качества.

23. *Характерные черты для личности типа А:*

- а) терпимость;
- б) желание добиться успеха;
- в) уживчивый характер;

24. *Разновидности локуса контроля у индивида:*

- а) внешний и внутренний;
- б) экстернальный и интернальный;
- в) позитивный и негативный.

25. *К характеристикам зрелой и незрелой личности относится:*

- а) пассивность;
- б) активность;
- в) долгосрочная перспектива;
- г) подчинённое положение.

26. *Организационные причины стресса индивида:*

- а) санитарно-гигиенические нормы в организации;
- б) сложность поставленных задач;
- в) уровень ответственности.

27. *К управленческим факторам организационных причин стресса относят:*

- а) объём выполненной работы;
- б) напряжённость в коллективе;
- в) система организации труда.

28. *Когда длительное время человек испытывает неблагоприятное воздействие, находится в стрессовой ситуации и все попытки действий оказываются провальными, то человек смиряется с этим, не пытается что-то исправить, не видит смысла предпринимать попытки для налаживания и изменения ситуации:*

- а) социальная напряжённость;
- б) выученная беспомощность;
- в) стресс.

29. *Негативное психическое состояние, определяемое как физическое, эмоциональное и умственное истощение, которое является результатом длительного пребывания человека в эмоционально перегруженных ситуациях:*

- а) профессиональное выгорание;
- б) выученная беспомощность;
- в) безразличие.

30. *Люди, считающие что они ответственны за свою жизнь, как правило более успешны, лучше материально обеспечены, у них лучше складывается их карьера.*

- а) интерналы;

- б) макиавеллисты;
- в) карьеристы.

ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

1. К индивидуальным факторам стресса относятся:

2. Атрибуция и ее фундаментальные ошибки

3. Какие управленческие факторы могут стать причиной стресса:

4. Условия труда, являющиеся причиной профессионального выгорания:

5. Приведите примеры конструктивной зависти:

6. Перечислите составляющие психологического благополучия:

7. Охарактеризуйте понятие «выученная беспомощность»:

8. Приведите примеры деструктивной зависти:

9. Перечислите психические состояния работников в организации:

10. Что такое перфекционизм? Какие виды перфекционизма вы знаете:

11. Конформизм. виды конформизма:

12. Макиавеллизм. Охарактеризуйте понятие. Приведите примеры:

13. Чем адаптивный перфекционизм отличается от дезадаптивного?

14. Понятие «достижительность»

15. Перечислите виды развития эмоционального интеллекта

16. Что представляет собой «социальная восприимчивость»?

17. Опишите структуру эмоционального интеллекта по Гоулману:

18. Чем отличаются понятия креативности и инновационности?

19. Определение самоэффективности по А. Бандуре:

20. Охарактеризуйте понятия реактивности и проактивности:

21. Этапы развития науки об организационном поведении:

22. Контрпродуктивное поведение и его разновидности:

23. Типология организационного поведения индивида: классификации

24. Приведите примеры анализа организационного поведения персонала

25. Охарактеризуйте влияние различных факторов на поведение индивида

26. Какие существуют методики измерения психологических характеристик

27. Опишите влияние психологических качеств и характеристик на поведение человека

28. Назовите варианты психического состояния личности в организации

29. Перечислите практические аспекты анализа поведения персонала в организации

30. Охарактеризуйте понятие «локус контроля»

СЛОВАРЬ ОСНОВНЫХ ПОНЯТИЙ

АБСЕНТЕИЗМ – поведенческая модель, при которой работник систематически отсутствует на рабочем месте и избегает своих обязанностей.

БОССИНГ – вид *буллинга*, в котором негативное отношение проявляет начальник к подчинённому.

БУНТ/МЯТЕЖ – отрицание и цели, и способов её достижения, но стремление в то же время к их замене на новые (забастовки, акции протеста).

БУЛЛИНГ (МОББИНГ) – регулярное негативное поведение одних работников по отношению к другим, эмоциональное и/или физическое насилие: травля, запугивание, социальная изоляция, унижение и домогательство.

КОНФОРМИЗМ – изменение в поведении или мнении человека под влиянием реального или воображаемого давления со стороны другого человека или группы людей.

ИННОВАЦИЯ – внедрённое новшество, обеспечивающее качественный рост эффективности процессов или продукции, востребованное рынком.

ИНТРОВЕРСИЯ – свойство и особенность личности, характеризующиеся доминирующей ориентацией на собственный внутренний мир.

МЕНЕДЖЕРИАЛЬНЫЕ ДИСЦИПЛИНЫ – совокупность научных дисциплин, изучающих принципы социальной организации и управления коллективом.

НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (НОТ) – процесс совершенствования организации труда на основе достижений науки и передового опыта.

ОБСТРУКЦИОНИЗМ – поведенческая модель, имеющая целью путем различного рода проволочек и затягиваний заблокировать производственный процесс.

ПРЕЗЕНТЕИЗМ – ситуация, при которой работник проводит на рабочем месте больше времени, чем это необходимо или требуется условиями трудового соглашения, при этом в силу разных причин работает менее эффективно, чем обычно.

РЕТРЕАТИЗМ (БЕГСТВО ОТ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ) – отказ от культурных целей и от институциональных (дозволенных) средств.

РЕФЕРЕНТНАЯ ГРУППА – социальная группа, которая служит для индивида своеобразным стандартом, системой отсчёта для себя и других, а также источником формирования социальных норм и ценностных ориентаций.

РИТУАЛИЗМ – вид поведения, характеризующийся тем, что индивид отбрасывает цель как находящуюся за пределами достижимого, но не выходит за рамки дозволенного

САМОАНАЛИЗ – метод осмысления собственных действий, слов, чувств и отношений, разложение их на взаимосвязанные элементы с целью определения «слабых» мест, требующих корректировки.

САМОКОНТРОЛЬ – осознание и оценка субъектом собственных действий, психических процессов и состояний

СОЦИАЛЬНАЯ РОЛЬ – стереотипная модель поведения человека, объективно заданная социальной позицией личности в системе общественных или личных отношений.

СОЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ – набор способов и приемов социального взаимодействия, которыми человек овладевает на протяжении жизненного пути и пользуется для жизни в обществе, устанавливает свое равновесие с другими людьми и коллективами.

СОЦИАЛЬНЫЙ ПОДРЫВ (SOCIAL UNDERMINING) – поведение как выражение отрицательных эмоций, направленных к особому человеку, или отрицательных оценок человека как способ препятствовать тому, чтобы человек достиг своих целей.

СОЦИАЛЬНЫЙ СТАТУС – соотносительная позиция индивида или группы, определяемая социальными, природными признаками, а также престижем и местом в структуре власти.

СТРАТА – социальный строй или группа людей, объединенных определённым имуществом, профессиональным или общим социальным признаком.

СТРЕСС – совокупность неспецифических адаптационных (нормальных) реакций организма на воздействие различных неблагоприятных факторов–стрессоров (физических или психологических), нарушающее его гомеостаз, а также соответствующее состояние нервной системы организма (или организма в целом).

САМОЭФФЕКТИВНОСТЬ – это уверенность человека в том, что он может осуществить некоторые конкретные действия

ХЕЙЗИНГ – неуставные отношения в коллективе, например, известная у нас «дедовщина».

ЭКСТРАВЕРСИЯ – свойство и особенность личности, характеризующиеся доминирующей ориентацией на внешний мир.

ЭМПАТИЯ – осознанное сопереживание текущему эмоциональному состоянию другого человека посредством проникновения в его субъективный мир.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Аверин, А.В. Управление персоналом, кадровая и социальная политика в организации: учеб. пособие. – М.: Изд-во РАГС, 2013. – 224 с.
2. Анализ эффективности использования рабочей силы / Анализ хозяйственной деятельности: учеб. пособие / под общ. ред. Л.Л. Ермолович. – Мн., 2014. – 465 с.
3. Ансофф, И. Стратегическое управление: учеб. пособие; сокр. пер. с англ. – М.: Экономика, 2013. – 519 с.
4. Анцупов, А.Я. Социально-психологическая оценка персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Психология». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. – 391 с.
5. Аширов, Д.А. Организационное поведение. – М.: Проспект, ТК Велби, 2015. – 360 с.
6. Борисова, Е. Планирование персонала легко в теории, сложно на практике // Служба кадров, 2014 – № 5. – С. 21 – 25.
7. Веснин, В.Р. Основы менеджмента. – М.: Проспект, 2016. – 320 с.
8. Генкин, Б.М. Экономика и социология труда: учебник для вузов. – 3-е изд., доп. – М.: Изд-во НОРМА, 2014. – 448 с.
9. Гордеева, Е.С. Кадровый резерв как эффективная система // Справочник по управлению персоналом. – № 11. – 2014. – С. 55 – 56.
10. Десслер, Г. Управление персоналом: учеб. пособие / под ред. Р.И. Шленова. – М.: Изд-во «БИНОМ», 2014. – 432 с.
11. Дубова, Е.А., Хамаганова, С.П. Управление персоналом в быстрорастущих компаниях // Справочник по управлению персоналом. – № 2. – 2015. – С. 15.
12. Егоршин, А.П. Управление персоналом: учеб. пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2014. – 720 с.
13. Ермасова, Н.Б. Риск-менеджмент организации: учебно-практ. пособие. – М.: ИТК Дашков и К, 2014. – 380 с.
14. Жданова, Е.Е., Щербакова, Т.В., Лимарева, Ю.А. Теоретические аспекты, проблемы измерения и современное состояние качества жизни в России // Экономические, гуманитарные и правовые исследования. – 2013. – №6. – С. 137 – 142.
15. Зайцев, Л. Г., Соколова, М.И. Организационное поведение. – М.: Магистр, 2015. – 464 с.
16. Зиновьева, Е.Г., Мехоношина, И.П. Социальные программы как инструмент повышения мотивации персонала в организации // Психолого-социальная работа в современном обществе: проблемы и решения: сб. материалов Межд. научно-практ. конф. – СПб, 2010. – С. 54–57.
17. Ибрагимова, Н.А. Организация процесса подготовки и принятия кадровых решений // Справочник по управлению персоналом. – 2013. – № 10. – С. 21 – 30.

18. Игошина, С.Д. Резник, И.А. Игошина Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 256 с.
19. Кандаш, М.Н. Рассчитывать численность работников надо по новому // Главбух. – 2014. – №18. – С. 23 – 24.
20. Карташова, Л.В. Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 219 с.
21. Комлев, М.Х. Система ключевых показателей эффективности как инструмент совершенствования менеджмента организации // Теория и практика общественного развития. – 2015. – № 20. – С. 107 – 109.
22. Красовский, Ю.Д. Архитектоника организационного поведения. – М.: Юнити-Дана, 2016. – 334 с.
23. Латфуллин, Г.А., Никитин, А.С., Серебрянников, С.С. Теория менеджмента. – СПб.: Питер, 2016. – 464 с.
24. Липатов, В.С. Управление персоналом организации: учеб. пособие. – М.: Люкс-арт, 2014. – 356 с.
25. Лимарев, П.В., Лимарева, Ю.А. Управление оборотом информации в условиях институциональных ограничений в экономике // Менеджмент в России и за рубежом. – 2015. – №2. – С. 71 – 76.
26. Лимарев, П.В., Лимарева, Ю.А. Маркетинговые исследования: конспект лекций. – Магнитогорск, 2012.
27. Маслов, Е.В. Управление персоналом предприятия: учеб. пособие / под ред. П.В. Шеметова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 312 с.
28. Московская, П.М. Возьмите управление персоналом в свои руки // Управление персоналом. – 2014. – №3. – С.42 – 43.
29. Назарова, В.В., Бирюкова, Д.С. Стоимостные методы оценки эффективности менеджмента компании // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2014. – № 3. – С. 393 – 414.
30. Попов, С. Г. Организационное поведение. – М.: Ось-89, 2016. – 112 с.
31. Самыгин, С.И., Столяренко Л.Д. Менеджмент персонала: учеб. пособие. – Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2014. – 480 с.
32. Резник, С. . Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 464 с.
33. Семиков, В.Л. Организационное поведение. – М.: Рид Групп, 2017. – 844 с.
34. Спивак, В.А. Организационное поведение и управление персоналом: учеб. пособие. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.
35. Сурков, С. А. Люди на работе: учебник по организационному поведению. – М.: Дело и сервис, 2016. – 304 с.
36. Травин, В.В., Дятлов, В.А. Менеджмент персонала предприятия: учеб. пособие. – М.: Дело, 2013. – 272 с.
37. Травин, В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента: учеб. пособие. – М.: 2013. – 288 с.
38. Угрюмова, Н.В., Блинов, А.О. Теория организации и организационное поведение. – СПб.: Питер, 2015. – 288 с.

39. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 423 с.
40. Шапиро, С.А. Организационное поведение. – М.: КноРус, 2017. – 352 с.
41. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2013. – 560 с.
42. Limarev, P.V., Limareva, Yu.A., Akulova, I.S., Khakova, G.S., Rubanova, N.A., Nemtsev, V.N. The role of information in the system of macroeconomic indicators // *Espacios*. – 2018. – Vol. 39. – № 50. – P. 16.
43. Limarev, P.V., Limareva, Y.A., Zinovyeva, E.G., Usmanova, E.G. Methodical motivation of the using EVA (economic value added) as instrument of cost-performance management in organizations // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. – 2015. – Vol. 6. – № 5 S2. – С. 489 – 494.
44. Zinovieva, E.G., Kuznetsova, M.V., Dorfman, T.V., Limareva, Y.A. Study of external and internal factors affecting enterprise's stability // *Advances in Systems Science and Applications*. – 2016. – Vol. 16. – № 1. – С. 62 – 71.

Учебное текстовое электронное издание

**Лимарева Юлия Анатольевна
Зиновьева Екатерина Георгиевна
Лимарев Павел Викторович**

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

2,85 Мб

1 электрон. опт. диск

г. Магнитогорск, 2019 год
ФГБОУ ВО «МГТУ им. Г.И. Носова»
Адрес: 455000, Россия, Челябинская область, г. Магнитогорск,
пр. Ленина 38

ФГБОУ ВО «Магнитогорский государственный
технический университет им. Г.И. Носова»
Кафедра государственного муниципального управления
и управления персоналом
Центр электронных образовательных ресурсов и
дистанционных образовательных технологий
e-mail: ceor_dot@mail.