



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное  
пособие

УМО



ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ  
И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ

ЭКОНОМИКА  
МЕНЕДЖМЕНТ

**Маргарита Ивановна Элияшева  
Ольга Леонидовна Егошина  
Татьяна Владимировна Вырупаева  
Светлана Леонидовна Улина  
Ирина Юрьевна Моськина**

**Организационное поведение**

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=40131632](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40131632)  
ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ:  
ISBN 978-5-7638-3320-1*

**Аннотация**

Рассмотрены теоретические основы организационного поведения, вопросы индивидуального и группового поведения в организации, особенности коммуникаций, мотивации и результативности поведения людей. Уделяется внимание проблемам лидерства и организационной культуры. Наряду с теоретическим материалом приведены конкретные ситуации, упражнения для семинарских занятий и задания для самостоятельной работы, контрольные вопросы и тесты для самопроверки. Предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика» и 38.03.02 «Менеджмент».

# Содержание

Предисловие	4
Введение	6
Глава 1	8
1.1. Сущность организационного поведения. Природа человека, природа организации	8
1.2. Ориентация на человеческие ресурсы, ситуационный подход, ориентация на результаты, системный подход	13
1.3. Теории Х и У Д. МакГрегора, теория Z Оучи	17
1.4. Базовые модели организационного поведения	20
1.5. Влияние глобализации на организационное поведение. Управление интернациональной рабочей силой	22
Глава 2	37
2.1. Личность в организации: характеристики и подходы к изучению	37
2.2. Подходы к изучению личности	47
2.3. Процесс восприятия	55
Конец ознакомительного фрагмента.	56

# **М. И. Элияшева, Т. В. Вырупаева, С. Л. Улина ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

## **Предисловие**

Учебное пособие «Организационное поведение» разработано преподавателями кафедры менеджмента Института экономики, управления и природопользования Сибирского федерального университета для обеспечения учебного процесса бакалавриата по направлению «Менеджмент».

Учебное пособие включает в себя девять глав, подготовленных следующими авторами:

1. Теоретические основы организационного поведения – М. И. Элияшева.
2. Индивидуальное поведение в организации – М. И. Элияшева.
3. Мотивация и результативность поведения людей в организации – Т. В. Вырупаева.
4. Групповое поведение в организации – С. Л. Улина.
5. Коммуникации в организации – О. Л. Егошина.

6. Лидерство в организации – Т. В. Вырупаева.

7. Конфликты и стресс в организации – И. Ю. Моськина.

8. Организационная культура – М. И. Элияшева.

9. Управление изменениями в организации – М. И. Элияшева.

яшева.

Каждая глава учебного пособия содержит:

- теоретические материалы – основные классические и современные научные концепции по изучаемой теме;

- контрольные вопросы;

- задания для самостоятельной работы, которые также могут быть использованы для проведения практических занятий и включают диагностические тесты, конкретные ситуации и практикующие упражнения;

- тестовые вопросы для самопроверки усвоения знаний;

- список литературы по теме.

Также в пособии приведены словарь терминов по всем темам и ответы на тестовые задания для самопроверки.

# Введение

Организационное поведение – это систематический, научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение работы и функционирование организаций. Основной задачей организационного поведения является изучение людей и групп в организации. С другой стороны, организационное поведение – это академическая дисциплина, которая помогает руководителю принимать правильные решения при работе с людьми в сложной, динамичной среде. Она объединяет концепции и теории, относящиеся к отдельным людям, группам в организации и организациям в целом.

Знание закономерностей организационного поведения и умение применять это знание на практике являются важнейшими составляющими компетентности руководителя современной организации.

Отличительной особенностью данного предмета является междисциплинарный подход к его изучению. Курс «Организационное поведение» тесно взаимосвязан с такими дисциплинами, как психология, социология и философия. Данный курс требует предварительного изучения следующих дисциплин: «История управленческой мысли», «Теория организации», «Деловые коммуникации», «Введение в менеджмент». В свою очередь, «Организационное поведение» представля-

ет собой основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин по направлению подготовки бакалавриата «Менеджмент», таких как «Лидество», «Управление изменениями», «Управление персоналом» и др.

Организационное поведение как сфера научных исследований и практической деятельности постоянно развивается: появляются данные новых исследований, новые теоретические подходы, а также управленческие практики – это требует обновления содержания организационного поведения как учебной дисциплины.

# **Глава 1**

## **Теоретические основы организационного поведения**

### **1.1. Сущность организационного поведения. Природа человека, природа организации**

Организационное поведение как научная дисциплина появилось в конце 40-х годов XX века и продолжает развиваться в настоящее время. Как прикладная наука организационное поведение сформировалось под влиянием требований времени, на том этапе развития общества и экономики, когда человек с его способностью к совершенствованию стал определяющим фактором успешности деятельности организации.

Организационное поведение является междисциплинарной наукой и учебным курсом, поскольку использует концепции и подходы таких наук, как психология, социология, антропология, менеджмент, политология и многих других областей знания.

Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн определяют органи-

зационное поведение как исследование индивидов и групп в организациях [5].

Ф. Лютенс отмечает, что организационное поведение представляет бихевиористский, поведенческий поход к менеджменту, а не весь менеджмент в целом [2].

Организационное поведение – это область знания, стремящаяся расширить представление обо всех аспектах поведения в организационной среде с помощью научных методов [1].

Организационное поведение фокусируется на трех уровнях анализа деятельности людей в организации: индивидуальном, групповом и организационном. На индивидуальном уровне рассматриваются особенности восприятия, характеристики личности, значимые для понимания поведения человека, механизмы научения, мотивы и установки. На групповом уровне особое внимание уделяется вопросам коммуникации, процессам групповой динамики, управлению конфликтами и лидерству. На организационном уровне рассматриваются, прежде всего, подходы к диагностике и развитию организационной культуры, а также процесс реализации организационных изменений.

Организационное поведение строится на ряде базисных идей о природе человека и организации. Дж. Ньюстром и К. Девис отмечают, что принято выделять шесть основных, характеризующих любого индивида понятий [3]:

- Индивидуальные особенности. Между людьми доста-

точно много общего, и тем не менее каждый человек уникален. Наличие индивидуальных особенностей определяет необходимость индивидуального же подхода к каждому человеку в организации.

- **Восприятие.** Каждый человек по-своему воспринимает происходящие события, явления, окружающие объекты и поведение других людей. В свою очередь, действия индивидов определяются их восприятием реальности.

- **Целостность личности.** Человек в организации представляет собой не просто знания, умения и навыки, необходимые для исполнения функциональных обязанностей. Профессиональная компетентность не существует без опыта и установок человека, личная жизнь влияет на рабочее поведение и производительность. Каждый работник – это целостное человеческое существо.

- **Мотивированное поведение.** Одно из главных положений психологии гласит, что нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и/или последствиями его действий, т. е. поведение работников является в подавляющем большинстве случаев мотивированным, даже если мы не видим или не понимаем этих мотивов.

- **Стремление к соучастию.** Любой нормальный человек испытывает позитивные эмоции от своей причастности к важным делам, значимым достижениям, привлекательным с его точки зрения группам людей. Большое количество работ-

ников может и желает эффективно использовать свои таланты, идеи и опыт для достижения целей организации.

● **Ценность личности.** Человек – существо, наделенное разумом, волей и преобразующей способностью, кардинально отличается от других факторов производства (земли, капитала, технологий). Идея о том, что человек всего лишь один из экономических инструментов, давно устарела. В настоящее время становится актуальным понимание ценности личности каждого работника для успеха деятельности организации.

С другой стороны, организационное поведение базируется на следующих положениях о природе организации:

● организация является социальной системой, которая регулируется как законами общества, так и психологическими законами;

● организации формируются и ведут свою деятельность на основе определенной общности интересов их членов;

● организации придерживаются определенных этических принципов в ходе своего функционирования.

Организационное поведение – активно развивающаяся сфера научных исследований и практической деятельности. В последнее время актуальными темами являются: изучение воздействия информационных технологий на изменение практических подходов к управлению индивидами, командами и организациями; влияние глобализации и трудовой мобильности на организационные процессы; повышение

внимания к социальной ответственности бизнеса.

## **1.2. Ориентация на человеческие ресурсы, ситуационный подход, ориентация на результаты, системный подход**

Организационное поведение основывается на следующих теоретических подходах: ориентация на человеческие ресурсы, ситуационный подход, ориентация на результаты и системный подход.

*Ориентация на человеческие ресурсы* (поддерживающий подход). Данный подход предполагает, что человек – основной ресурс организации и общества, поэтому менеджмент должен обеспечивать развитие индивидов, создание условий для реализации их способностей и талантов, формирование атмосферы, благоприятствующей увеличению вклада работников в достижение целей организации. Ориентация на человеческие ресурсы как подход базируется на понимании того, что гармонично развитые работники, руководствующиеся высокими этическими нормами и принципами, достигают более высоких результатов деятельности при выполнении рабочих заданий. Ориентация на человеческие ресурсы также называется поддерживающим подходом, так как характеризуется изменением акцента в деятельности менеджера с выдачи указаний и контроля их исполнения работника-

ми на активную поддержку их роста и показателей работы.

*Ситуационный подход* предполагает, что не существует единственно верного, универсального для всех случаев способа поведения и что достижение эффективности в различных ситуациях может быть обеспечено за счет использования различных специфических действий. Принятие решений в рамках ситуационного подхода основывается на детальном анализе возникшей ситуации и выборе наиболее подходящих методов и инструментов воздействия, что требует от менеджмента владения широким арсеналом знаний и навыков для работы с персоналом.

*Системный подход* к организации заключается в понимании ее как комплекса взаимодействующих элементов. Изменение одной из составляющих системы может существенно повлиять на функционирование как других отдельных элементов, так и организации в целом. Как уже упоминалось выше, целостное организационное поведение рассматривает взаимоотношение человека и организации на уровне личности как таковой, групп, организации в целом и социальной системы. Системное организационное поведение предполагает стремление к анализу возможно большего количества факторов, влияющих на поведение людей в рамках целостной ситуации, а также к учету возможно большего количества как положительных, так и отрицательных последствий управленческих действий.

*Ориентация на результаты* представляет еще одну из ос-

нов организационного поведения. Это означает, прежде всего, то, что решения и действия в области практики организационного поведения (программы обучения, развитие организационной культуры, совершенствование системы мотивации и т. д.) являются не самоцелью, а инструментом достижения повышения социальных и/или экономических результатов. Ньюстром и Дэвис предлагают определять роль организационного поведения в достижении результатов деятельности компании при помощи уравнений, представленных на рис. 1.1.

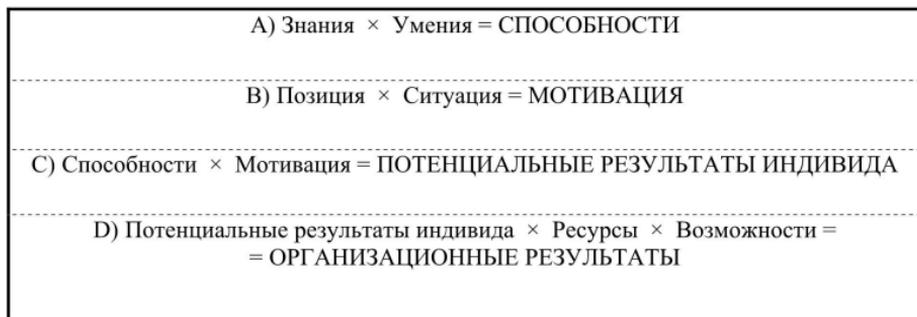


Рис. 1.1. Роль организационного поведения в организационных системах [2]

Способности работника определяют как произведение знаний работника и умения использовать их в своей деятельности (уравнение А). Уровень способностей персонала может быть повышен при помощи найма работников соответствующего уровня или посредством профессионального

обучения. Мотивация – это позиция индивида, проявляющаяся в конкретной ситуации (уравнение В). Взаимодействие мотивации и способностей обуславливает потенциальные результаты деятельности индивида (уравнение С). Соединение потенциальных показателей деятельности работника с необходимыми для их реализации ресурсами при условии наличия возможностей действовать обеспечивает достижение результатов организации (уравнение D).

## **1.3. Теории X и Y Д. МакГрегора, теория Z Оучи**

Многие исследователи объясняют различие в результатах деятельности организаций используемыми моделями организационного поведения, то есть доминирующими в мышлении руководства системами убеждений, которые определяют действия менеджмента каждой компании.

Основы понимания связи результатов деятельности компании и моделей организационного поведения заложил в 60-е годы XX века Дуглас МакГрегор, который определил, что значительная часть действий менеджеров обусловлена разделяемой ими теорией человеческого поведения, т. е. в основе практики управления находится философия менеджмента.

Таблица 1.1

**Основные положения теорий X, Y и Z**

<i>Теория X</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обычный человек не любит работы и стремится ее избегать</li> <li>• Заставить людей работать можно только принуждением, контролем, приказами и т. д.</li> <li>• Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственности и желает находиться в безопасной ситуации</li> </ul>
<i>Теория У</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нежелание работать не является врожденным. Люди могут осуществлять самоконтроль и самопобуждение к деятельности</li> <li>• Ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависит от вознаграждения, получаемого за результаты труда</li> <li>• Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации</li> <li>• Обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому</li> </ul>
<i>Теория Z</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стремление к долгосрочному найму кадров</li> <li>• Создание условий для группового принятия решений</li> <li>• Индивидуальная ответственность</li> <li>• Медленная оценка кадров и их продвижение</li> <li>• Менее формальные системы контроля деятельности</li> <li>• Неспециализированная карьера</li> <li>• Всесторонняя забота о работниках</li> </ul>

Д. МакГрегор сформулировал два типа ключевых предположений о человеческом поведении и обозначил их как теорию X и теорию У. В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи, дополняя теории X и У, выдвинул теорию Z. Эта теория была сформулирована на основе изучения японского опыта управления. Она представляет собой набор базовых организационных факторов, соответствующих современным тенденциям работы с персоналом. Основные положения теорий X и У Дугласа МакГрегора и теории Z Уильяма Оучи представлены в табл. 1.1.

Такие модели, как теория X, теория У Дугласа Макгрегора и теория Z Уильяма Оучи, также называются парадигмами или исходными концептуальными схемами, определяю-

щими содержание и методы управленческих воздействий.

# 1.4. Базовые модели организационного поведения

В теории организационного поведения также выделяются четыре базовые модели организационного поведения, представляющие эволюционный ряд развития практических методов управления за прошедшее столетие: авторитарная, опеки, поддерживающая и коллегиальная. Основные черты моделей представлены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

## Модели организационного поведения

Модель	Авторитарная	Опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Лидерство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работников	Существования	Безопасности	Статуса и признания	Самореализации

В настоящее время специалисты отмечают появление пятой модели организационного поведения – развивающей модели. Данная модель – это форма реализации системного

подхода к управлению, основывающаяся на интеграции системы управления организацией и системы управления персоналом. Развивающая модель включает в себя весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение персонала. Она предполагает, что построение отношений между организацией, менеджерами, ее представляющими, и сотрудниками основывается на взаимной заинтересованности в развитии друг друга как потребности и факторе успешности и организации, и работников.

Появление и смена моделей организационного поведения носит эволюционный характер, их возникновение связано с развитием бизнеса и общества в целом, динамикой экономических и социальных факторов, изменением потребностей работников. Выбор конкретной модели организационного поведения носит ситуативный характер, поскольку нет и не может быть «наилучшей» модели для всех организаций, более того, даже в рамках одной компании с течением времени ранее эффективные подходы устаревают, а зачастую требуется и кардинальный пересмотр практики организационного поведения.

# **1.5. Влияние глобализации на организационное поведение. Управление интернациональной рабочей силой**

Развитие теории и практики организационного поведения продолжается и в настоящее время, одним из факторов этого развития являются процессы глобализации. Деятельность организаций сегодня не ограничивается лишь пределами отдельных государств, что существенно влияет на сущность работы менеджеров. Стивен Робинз [3] выделяет следующие специфические особенности работы менеджера в условиях глобализации. Прежде всего, эти особенности значимы для представителей крупных межнациональных корпораций.

*Работа с представителями других культур.* Даже в своей стране для решения бизнес-вопросов менеджеру приходится общаться, обсуждать проблемы и принимать согласованные решения с представителями различных национальных и деловых культур. Причем носителями отличающихся национальных и/или деловых культур могут быть руководители, подчиненные, коллеги, бизнес-партнеры.

*Работа за рубежом.* Получив такое назначение, менеджер должен быть готов к тому, что ему придется руководить людьми, потребности, убеждения и ценности которых

могут существенно отличаться от привычных ему. Более того, результаты его деятельности будут во многом зависеть от того, насколько успешно менеджер сможет преодолеть культурный шок и адаптировать сформировавшиеся ранее приемы и методы работы к новым условиям.

*Отрицательное отношение к капитализму.* С. Робинз [3] отмечает, что если в англо-саксонских странах акцент, который делает капитализм на эффективность, рост и прибыль, с пониманием воспринимается большей частью населения, то в других странах (Италия, Франция, страны Ближнего Востока и Скандинавии) эти капиталистические ценности не пользуются особой популярностью. Это означает, что все без исключения методы управления необходимо приводить в соответствие с ценностями тех стран, в которых организация намеревается развернуть свою деятельность.

Расширение организаций, выход их на мировой уровень, процессы международных слияний и поглощений приводят к тому, что работники, принадлежащие к двум и более культурам, взаимодействуют на постоянной основе для решения задач организации. Распространенным случаем является направление менеджеров и технических специалистов в другую страну для продолжительной работы, таких работников называют экспатриантами. Одной из основных задач экспатриантов является обеспечение слияния культур для достижения эффективной стабильной деятельности компании. Ньюстром и Дэвис [2] приводят данные исследования де-

тельности предпринимателей-экспатриантов в различных странах: доля потерпевших фиаско руководителей в Лондоне составляет – 18 %, в Токио – 36 %, в Саудовской Аравии – 68 %. Основой этого зачастую являются барьеры культурной адаптации, такие как индивидуальные особенности, узость взглядов, этноцентризм, культурные различия, культурной шок.

Для преодоления данных барьеров и ускорения адаптации работников используется ряд мер: тщательный отбор работников; предварительное обучение: языковая подготовка, ознакомление с культурой, традициями, особенностями законодательства; поддержка сотрудника в новой стране.

Если вышеперечисленные проблемы в большей степени характерны для компаний – представителей экономически развитых стран, то проблемы управления интернациональной рабочей силой возникают в последние десятилетия и в России, когда организация привлекает на работу представителей других стран в качестве как исполнителей, так и руководителей или направляет своих менеджеров и специалистов для работы в зарубежные подразделения.

Одним из условий успешного управления многонациональными коллективами является налаживание эффективных коммуникаций. Для обеспечения этого необходимо:

- повышение языковой компетентности работников разных категорий;
- приложение усилий, направленных на понимание осо-

бенностей невербальных коммуникаций в конкретных национальных условиях;

- знание и уважение традиций, правил поведения и образа жизни представителей разных национальностей.

Глобализация, развитие международных связей, трудовая мобильность, тенденции развития мирового сообщества и отдельных регионов являются значимыми факторами функционирования современного бизнеса и формируют новые требования к практике организационного поведения.

## **Выводы**

Организационное поведение – это область знания, стремящаяся расширить представление о всех аспектах поведения в организационной среде с помощью научных методов. Организационное поведение фокусируется на трех уровнях анализа деятельности людей в организации: индивидуальном, групповом и организационном.

Организационное поведение как наука и область практической деятельности основывается на системе базисных предположений о природе человека и организации.

Организационное поведение основывается на следующих теоретических подходах: ориентация на человеческие ресурсы, ситуационный подход, ориентация на результаты и системный подход.

В организационном поведении модели «теория X», «теория Y» Ду-гласа МакГрегора и «теория Z» Уильяма Оучи называются парадигмами, или исходными концептуальными

схемами, определяющими содержание и методы управленческих воздействий.

В теории организационного поведения выделяются четыре базовые модели организационного развития, представляющие эволюционный ряд развития практических методов управления за прошедшее столетие: авторитарная, опеки, поддерживающая, коллегиальная. В последнее время расширяется использование развивающей модели.

Развитие теории и практики организационного поведения продолжается в настоящее время, значимыми факторами этого являются процессы глобализации, расширения использования информационных технологий, повышение социальной ответственности компаний.

### **Контрольные вопросы**

1. Какие предположения, касающиеся природы человека и организации, лежат в основе организационного поведения?
2. Охарактеризуйте теоретические подходы, на которых основывается организационное поведение.
3. Охарактеризуйте теории Х и У Д. Макгрегора, теорию Z У. Оучи.
4. Чем отличаются различные модели организационного поведения.
5. Каким образом глобализация оказывает влияние на развитие практики организационного поведения?
6. Приведите примеры, связанные с управлением интернациональной рабочей силой в России.

## Задания для самостоятельной работы

**З а д а н и е 1.** Приведите практические примеры проявления теоретических подходов организационного поведения в компаниях.

### Организационное поведение

Теоретические подходы	Практический пример
Ориентация на человеческие ресурсы	
Ситуационный подход	
Системный подход	
Ориентация на результаты	

**З а д а н и е 2.** Приведите примеры, в каких условиях использование различных моделей организационного поведения будет являться наиболее приемлемым.

Модель	Организационные условия
Авторитарная	
Опеки	
Поддерживающая	
Коллегиальная	
Развития	

**З а д а н и е 3.** Ответьте на вопросы анкеты, подсчитайте баллы и определите местоположение в предложенной системе координат. Как вы можете интерпретировать полученные результаты?

## ТЕСТ «Х или Y»

Утверждение	Шкала	Утверждение
В работе люди, как правило, ленивы	1 2 3 4 5	Люди любят работать и наслаждаются достижениями
Люди думают только о личной выгоде	1 2 3 4 5	Люди любят помогать другим
Наказания бесполезны	1 2 3 4 5	Наказания полезны
Люди работают только ради заработка	1 2 3 4 5	При интересной творческой работе заработок для людей может быть вторичен
В большинстве своем люди вникают в свою работу	1 2 3 4 5	Большинство людей не вникают в свою работу
Люди в большинстве своем честны	1 2 3 4 5	Люди в большинстве случаев нечестны
Люди обычно стеснительны	1 2 3 4 5	В отношении с другими людьми люди обычно открыты
Наилучшие результаты дают дисциплина и контроль	1 2 3 4 5	Работа идет лучше, когда люди имеют свободу действий
Людей не интересуют цели своей организации	1 2 3 4 5	Люди заинтересованы в целях своей организации
Люди избегают ответственности	1 2 3 4 5	Люди готовы брать на себя ответственность

Подсчитайте сумму баллов, взяв по утверждениям 1, 2, 4, 7, 8, 9, 10, 19 отмеченную вами оценку, а по утверждениям 3, 5, 6 заменив ее на противоположную (1 на 5, 2 на 4, 4 на 2, 5 на 1). Полученное значение отметьте на шкале.

Х		Y
10	30	50

**Задача 4.** Ответьте на вопросы к конкретной ситуации

«Бизнес Shoyu – нечто большее, чем бизнес».

## **Конкретная ситуация**

### **БИЗНЕС SHOYU – НЕЧТО БОЛЬШЕЕ, ЧЕМ БИЗНЕС [1]**

Сколько, вы думаете, компаний существует с 1630 года? Пас? Хорошо, тогда как насчет компаний, имеющих предприятия перерабатывающей промышленности как в урбанистическом Токио, так и в сельском Висконсине? Не намного проще? Последняя подсказка: они производят старейшую приправу в мире из соевых бобов и пшеницы. Сдаётся? Это Kikkoman, одна из старейших и наиболее крупных японских компаний, известная во всем мире своим соевым соусом (называемым в Японии shoyu).

Соевый соус компании Kikkoman держит господствующую долю в 50 % рынка восточных бутилированных соусов в Северной Америке и 30 % в Японии. Чтобы соответствовать мировому спросу (он продается в 100 странах по всему миру), за последние двадцать лет производство увеличилось десятикратно. Только в 1997 году Kikkoman производила и продавала 116 миллионов галлонов жидкости. Это действительно огромное количество, если принять во внимание, что

соевый соус не употребляется в отличие от прохладительных напитков большими глотками, а добавляется понемногу в еду для проявления ее собственного натурального аромата и вкуса. Другой факт, который делает эту статистику столь впечатляющей, это то, что Kikkoman делает свой соевый соус, используя методы, уходящие корнями в семнадцатый век и требующие для приготовления несколько месяцев.

Хотя в его основе вместо химических составляющих, используемых конкурентами, лежат традиционные, натуральные ингредиенты (включая запатентованные микроорганизмы для выращивания культуры, называемой *koji*), компания Kikkoman ушла далеко от древности в своих производственных процессах. Ее впечатляющие производственные заводы в Уол-ворте (Walwarth), штат Висконсин, и новая торговая марка в Нидерландах используют самые передовые технологии. На самом деле, помимо соевого бизнеса, Kikkoman считается мировым лидером в генной инженерии, биотехнологии и биохимии. Фактически, используя технологию слияния клеток, компания Kikkoman создала совершенно новый вид специй из цитрусовых, что трудно было ожидать от компании, возникшей 400 лет назад.

В действительности Kikkoman необычна в нескольких отношениях. Для начала: ее основателем является женщина – невероятная редкость для 1600-х. К тому же в отличие от многих японских компаний, производящих товары, изначально созданные в Соединенных Штатах (такие, как авто-

моби́ли и электрони́ка), Kikkoman превратила свой исключительно японский товар в один из главных продуктов, который можно найти на кухнях по всему миру. И все же компания остается верной строгому соблюдению японских традиций лояльности к работникам, идеалу, от которого отказалось большинство западных компаний. Фактически приверженность Kikkoman к отношению ко всем работникам как к единой семье пронизывает все аспекты деятельности компании. Интересно, что именно верность Kikkoman почтенным азиатским традициям гармонии и преданности делает ее привлекательным партнером для компаний, основанных в Америке, таких как Хегох, распространяющихся на японском и китайском рынках. Сегодня во многом благодаря такому партнерству Kikkoman считается одним из ключевых игроков в мировом международном бизнесе.

Вопреки своему широкому международному размаху Kikkoman верна странам, в которых ведет свой бизнес. Например, на заводе в Уолворте, штат Висконсин, единственное – включая как ингредиенты (преимущественно сою, пшеницу, соль и воду), так и оборудование, – что не обеспечивается на месте – это специфические компоненты, необходимые для приготовления соевого соуса. Kikkoman – щедрый вкладчик местной общины не только в интересах расширения своей налоговой базы: она осуществляет вклады во все, начиная с проектов 4-H и заканчивая стипендиями для студентов колледжей.

Очевидно, что компания Kikkoman с корнями, уходящими глубоко в феодальную Японию, но удержавшаяся на передовых рубежах современных биотехнологий, по прошествии многих лет приобрела больше того, чем рисковала. Как говорится в древней японской поговорке, «лягушка в колодеце не знает океана». Несомненно, Kikkoman давно покинула колодец и продолжает исследовать многие разные океаны.

### *Вопросы для анализа*

1. Как глобальная природа бизнеса проиллюстрирована в данном примере?
2. С какими проблемами, по вашему мнению, могут столкнуться японские руководители, работая в сельском Висконсине.
3. Как Kikkoman проявляет высокую степень социальной ответственности и как компания выигрывает от этого в конечном итоге?

### **Тесты для самопроверки**

1. Аспекты природы человека в организационном поведении:
  - а) индивидуальность особенностей
  - б) спонтанность поведения
  - в) индивидуализм
  - г) целостность личности
  - д) амбивалентность
2. Аспекты природы организации в организационном поведении:

- а) соблюдение этических принципов
- б) спонтанность поведения
- в) общность интересов участников
- г) конкурентоспособность
- д) уровень иерархичности

### 3. Теоретические подходы организационного поведения:

- а) ориентация на человеческие ресурсы
- б) стратегическое планирование
- в) ABC-анализ
- г) системный подход
- д) бенчмаркинг

### 4. Соответствие подходов организационного поведения и их содержания:

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| 1) ориентация на результаты | а) гармонично развитые работники достигают более высоких результатов деятельности       |
| 2) системный подход         | б) не существует универсального для всех случаев способа поведения                      |
| 3) ситуационный подход      | в) действия в области организационного поведения являются инструментом достижения целей |
|                             | д) организация – это комплекс взаимодействующих элементов                               |

### 5. Теория Х Д. МакГрегора утверждает, что средний работник:

- а) любит работать
- б) стремится избегать ответственности

в) мотивируется принуждением

г) стремится делать карьеру

д) стремится избегать ответственности

**6. Основные положения теории Y Д. МакГрегора:**

а) продвижение персонала должно быть медленным

б) нежелание индивида работать не является врожденным

в) обычный человек не любит работы и стремится ее избе-

бегать

г) средний человек предпочитает, чтобы им управляли

д) для индивида важно удовлетворение потребностей в са-

мовыражении

**7. Основные положения теории Z У. Оучи:**

а) нежелание индивида работать не является врожденным

б) средний человек не любит работы и стремится ее избе-

гать

в) продвижение персонала должно быть медленным

г) люди готовы принимать на себя ответственность

д) организация содействует неспециализированной карье-

ре

**8. Последовательность появления моделей организацион-**

**ного поведения:**

а) развивающая

б) авторитарная

в) поддерживающая

г) коллегиальная

д) опеки

**9.** Процесс глобализации экономики и управления рассматривается как ...

- а) движущая сила развития организационного поведения
- б) ограничение использования традиционных концепций менеджмента
- в) фактор внешней среды в концепциях измерителей эффективности организационного поведения
- г) доминирующая перспектива развития организационного поведения
- д) фактор, упрощающий организационные процессы

**10.** Специфические факторы работы менеджера в условиях глобализации:

- а) отрицательное отношение к капитализму
- б) развитие стратегического управления
- в) работа с представителями других культур
- г) внедрение информационных технологий
- д) работа в филиалах за рубежом

### **Список литературы**

1. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике: пер. с англ. М.: Вершина, 2004.
2. Лютенс Ф. Организационное поведение: пер. с англ. 7-го изд. М.: ИНФРА-М, 1999.
3. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: пер. с англ. СПб.: Питер, 2000.
4. Роббинз С. Организационное поведение. 8-е изд.: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.

5. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение: пер. с англ. СПб.: Питер, 2004.

# **Глава 2**

## **Индивидуальное поведение в организации**

### **2.1. Личность в организации: характеристики и подходы к изучению**

Организации состоят из людей, которые работают вместе. Индивиды различаются моделями восприятия, опытом обучения, отношением к своему окружению и множеством других характеристик. Все эти характеристики существенно влияют на особенности и результаты индивидуального поведения. Одна из задач менеджмента состоит в выявлении потенциала индивидов и использовании их особенностей, способностей и талантов для достижения целей организации, поэтому менеджеры должны понимать факторы, которые влияют на индивидуальные различия людей как личностей, а также на их собственные оценки, установки и поведение.

*Личность* отражает общий профиль или комбинацию черт, определяющих уникальность природы человека, то, как этот человек поступает и взаимодействует с окружающими.

ми. Это уникальная и относительно стабильная схема поведения, мышления и эмоций, проявляемая индивидом [5; 6].

Рассмотрим ряд характеристик индивида, существенно влияющих на его поведение в организации.

*Способности* – совокупность умений и навыков, определяемых как наследственностью, так и опытом. Способности отражают существующие возможности человека исполнять конкретные задания, необходимые для определенной работы. Индивиды отличаются как своими способностями, так и степенью использования их в работе. Чрезвычайно удачный случай – это когда между способностями человека и занимаемой должностью складывается соответствие, но в реальной практике так происходит далеко не всегда. Существуют люди, чьи способности не задействованы в полной мере на работе, они выполняют слишком простые для них задачи. Такие работники зачастую начинают выполнять задания небрежно и поэтому постоянно допускают ошибки. Случается и другая крайность – человек, занимающий должность, превышающий уровень его способностей. В итоге возникает стресс и у тех работников, которые не могут справиться с заданиями, и у их коллег, которые вынуждены доделывать и переделывать не свою работу.

Способности человека являются динамичной категорией: способности претерпевают изменения под влиянием обучения, опыта, возраста и других факторов. Одной из задач менеджера является учет способностей работника при распре-

делении рабочих заданий. С другой стороны, менеджер должен создавать условия для развития, расширения диапазона способностей сотрудника к выполнению необходимой деятельности для достижения целей организации.

*Одаренность* – потенциал к достижениям на чрезвычайно высоком уровне по сравнению с другими людьми данного возраста, обучения и социального окружения в отношении определенного вида деятельности. Сочетание врожденных качеств и приобретенного опыта образует талант человека в конкретной области. Проявления одаренности особенно заметны в таких областях, как искусство и спорт. Предрасположенность в какой-либо сфере существенно облегчает обучение, приобретение способности эффективно выполнять определенный вид деятельности. С другой стороны, если руководитель не сможет правильно оценить одаренность человека, то время и расходы, понесенные на его обучение, будут потрачены впустую. Предрасположенность к управленческой деятельности также чрезвычайно важна для определения кандидатов на продвижение на руководящие должности.

*Ценности* можно определить как устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точки зрения, чем противоположный или обратный им способ поведения или конечная цель существования. Проще говоря, ценности – это общие убеждения по поводу того, что

хорошо, что плохо, что является «правильным», что «неправильным», и того, что «должно быть». Ценности влияют на установки и поведение человека. Формируются ценности под влиянием окружающих людей: родителей, друзей, учителей, внешних референтных групп. На самом деле ценности являются продуктом научения и опыта, ограниченных культурными условиями жизни человека.

Одной из наиболее известных классификаций ценностей является классификация по Мильтону Рокичу (табл. 2.1).

М. Рокич разделяет ценности на конечные/терминальные и относительные/инструментальные. В таблице приведены типичные примеры абсолютных и относительных ценностей. Первая категория относится к жизненным целям, т. е. целям, которые человек хотел бы достичь в течение жизни. Вторая – к предпочтительным способам поведения, или средствам достижения конечных ценностей.

И терминальные, инструментальные ценности различаются в разных группах. Люди, занимающие одни и те же должности или относящиеся к одним и тем же группам, как правило, исповедуют примерно одинаковые ценности. Необходимо учитывать и то, что ценности людей формируются под влиянием национальной культуры. Понимание системы ценностей работника позволяет предсказать его поведение и определить необходимые управленческие воздействия.

Таблица 2.1

## Примеры ценностей по М. Рокичу [6]

Конечные/терминальные ценности	Операционные/инструментальные ценности
Комфортная жизнь – материально обеспеченная жизнь, отсутствие материальных затруднений.	Амбициозность – трудолюбие, честолюбие, целеустремленность.
Интересная жизнь – немонотонная жизнь, насыщенная событиями.	Широта мышления – разнообразие взглядов и подходов.
Ощущение достижения, успеха – постоянное чувство нужности и причастности.	Развитие способностей – возможность совершенствования компетентности и эффективности.
Жизнь в мире – жизнь без войн и конфликтов.	Жизнерадостность – легкий нрав, приподнятое настроение, радость.
Красота природы и искусства – переживание прекрасного в природе и искусстве.	Склонность к поощрению – похвала и одобрение окружающих.
Равенство – братство, равные возможности для всех.	Опрятность – чистоплотность, аккуратность, любовь к чистоте.
Уверенность в завтрашнем дне – гарантии и стабильность.	Мужество – способность постоять за свои убеждения.
Безопасность семьи – забота о близких.	Отзывчивость – стремление прийти на помощь, труд во благо других.
Свобода – независимость от других, свободный выбор.	Честность – искренность, правдивость.
Счастье – довольство, удовлетворенность жизнью.	Независимость – самостоятельность в принятии решений и поведении.
Внутренняя гармония – отсутствие внутренних конфликтов.	Творческое воображение – креативность, дерзость.
Любовь – страсть, глубокие эмоции.	Интеллект – развитые умственные способности.
Здоровье – физическое и душевное самочувствие.	Логичность мышления – последовательность, рациональность.
Удовольствие – неторопливая жизнь полная удовольствий и наслаждений.	Способность любить – проявление нежности и ласки.
Спасение души – надежда на вечную жизнь, «жизнь после смерти».	Покорность – чувство долга, уважение к другим людям.
Самоуважение – позитивное отношение к себе, своему поведению и достижениям.	Вежливость – обходительность, хорошие манеры.
Социальное признание – уважение, восхищение со стороны окружающих и общества.	Ответственность – надежность, исполнительность.
Настоящая дружба – близкие дружеские отношения	Самоконтроль – умение сдерживать эмоции и контролировать свое поведение

*Реакция на стресс.* Стресс – это совокупность защитных реакций организма, состояние напряжения, возникающее в

трудных жизненных ситуациях. Более подробно управление стрессом будет рассмотрено в гл. 7. Различные люди по-разному ведут себя в одинаковых стрессовых ситуациях. Если у одного человека стресс вызывает ускорение и мыслительных, и моторных реакций, то у другого – резкое замедление этих процессов. Индивидуальная реакция на стресс обуславливается как особенностями нервной системы человека, так и его предыдущим опытом. В любом случае менеджер должен учитывать данную особенность индивида при определении рабочих заданий, поскольку в любой организации существуют более и менее «стрессоопасные» рабочие места.

*Отношение к риску.* Риск – возможная опасность какого-либо неблагоприятного исхода. Риск – это характеристика ситуации, имеющей неопределенность исхода при обязательном наличии неблагоприятных последствий. Риск предполагает неуверенность либо невозможность получения достоверного знания о благоприятном исходе в заданных внешних обстоятельствах.

Исследования показали, что индивиды отличаются склонностью к принятию рискованных решений и рискованному поведению в целом, а также выявили некоторые общие закономерности:

- люди склонны к большему риску в произвольных действиях (когда сами выбирают действия и определяют ситуацию), чем в обязательных;
- молодые люди, как правило, более склонны к риску, чем

пожилые;

- в ходе совместной деятельности люди действуют смелее и рискованней, чем индивидуально.

Склонность к риску играет существенную роль в управлении, в процессе принятия решений, защищает от консерватизма и конформизма. Определенная мера риска необходима и ученому, и предпринимателю, и политику. Руководитель, который боится рисковать, теряет способность развиваться и достигать высоких целей. Но необоснованный риск приводит к поражению: рискуя, человек может потерять все и поставить под угрозу благополучие и даже жизни других людей. Рискованность поведения, неконтролируемая разумом, может привести к драматическим последствиям. Таким образом, успех в деятельности обеспечивается оптимальным сочетанием склонности к риску и рационализма.

*Память* – одна из психических функций и видов умственной деятельности, предназначенная сохранять, накапливать и воспроизводить информацию. Способность длительно хранить информацию о событиях внешнего мира и реакциях организма и многократно использовать её в сфере сознания для организации последующей деятельности. Основными процессами памяти являются запоминание, сохранение, воспроизведение и забывание. По продолжительности сохранения материала выделяют кратковременную и долговременную память. Возможно произвольное (целенаправленное) и произвольное запоминание, сохранение,

воспроизведение. Забывание и сохранение материала зависят от предыдущей и последующей деятельности, которые могут тормозить или ускорять забывание. Процессы, связанные с памятью, имеют индивидуальные характеристики у различных людей. Некоторые люди прекрасно запоминают цифровую информацию, но не в состоянии вспомнить имя человека, с которым познакомились относительно недавно. Другие, напротив, хорошо запоминают людей и события, с ними связанные, но количественные данные ими плохо запоминаются и быстро забываются. Это также необходимо учитывать при распределении задач между людьми в организации.

*Способности к обучению* являются одними из самых востребованных способностей в современных организациях, работающих в условиях динамичной, изменяющейся внешней среды. Способности к обучению, по мнению специалистов, складываются из:

- способности устанавливать для себя эффективные критерии обучения;
- способности оценивать эффективность собственной деятельности;
- способности оценивать свои потребности;
- способности планировать личное обучение;
- способности оценивать учебный процесс;
- умения слушать;

- умения принимать помощь других;
- способности воспринимать информацию, имеющую негативную окраску и касающуюся результатов и характеристик собственной деятельности;
- умения рисковать;
- умения анализировать успешные модели поведения;
- способности к самопознанию.

Развитие способности к обучению работников является одной из наиболее актуальных задач современного менеджера.

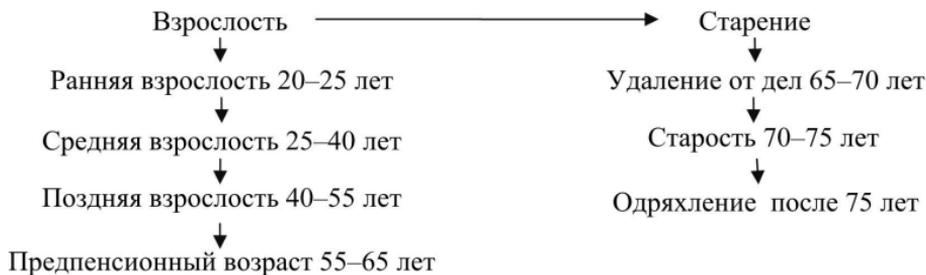


Рис. 2.1. Периодизация жизненного пути индивида

*Возрастные особенности.* В управленческой деятельности необходимо учитывать особенности возрастных этапов жизненного пути индивида. В одной из периодизаций жизненного пути, предложенной Д. Б. Бром-леем, рассматриваются периоды, имеющие отношение к трудовой деятельности человека (рис. 2.1).

Каждый возрастной период предполагает некоторые особенности поведения в организации, которые должен учитывать менеджер. С возрастом изменяются потребности человека, накапливаются опыт, знания, умения, навыки, в то же время формируются стереотипы, может снизиться скорость освоения новых знаний и навыков. В стадии средней зрелости достигается более высокий уровень интеллектуальных достижений и мыслительной деятельности, но по сравнению с ранней зрелостью снижаются показатели образного мышления. Поздняя зрелость сопровождается снижением физических и умственных сил. Предпенсионный возраст характеризуется пиком наиболее общих социальных достижений. Конечно, это лишь общие закономерности. Сохранение интеллектуальной работоспособности индивида с возрастом в значительной мере зависит от того, задачи какого уровня сложности приходится ему решать в организации и в какой степени человек вовлечен в процесс постоянного обучения в различных формах.

## 2.2. Подходы к изучению личности

Личность человека – уникальное, комплексное явление. Однако на протяжении многих лет различные специалисты стремятся разработать подходы к исследованию и классификации всего многообразия человеческих личностей. Организационное поведение использует ряд разработанных ранее типологий для облегчения понимания, предсказания и корректировки поведения людей в организации.

*Теория темперамента Ганса Айзенка* рассматривает четыре основных типа, представленных еще Гиппократом: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик. Айзенк использовал статистические данные для того, чтобы предложить два параметра, которые могли бы быть предметом измерения: экстраверсия/интроверсия и устойчивость психики (стабильность/нейротизм). На рис. 2.2 представлены характеристики темпераментов по Г. Айзенку.

Индивид, согласно Г. Айзенку, принадлежит к одному из четырех личностных типов. Тип указывает на преобладание каких-либо характерных черт, что ведет к определенному поведению. Айзенк верил, что личностные характеристики являются в основном врожденными и чрезвычайно устойчивыми к влиянию внешних факторов. Несмотря на то, что типология Ганса Айзенка может показаться слишком упрощенной, она получила научное подтверждение и адресуется,

прежде всего, менеджерам, которые заинтересованы в предсказании поведения работников как при их отборе, так и при продвижении по службе.

		<i>нейротизм</i>			
МЕЛАНХОЛИК				ХОЛЕРИК	
трезвость	тревожность	непоседливость	агрессивность	возбудимость	изменчивость
пессимизм	холодность	импульсивность	оптимистичность	активность	обидчивость
необщительность	сдержанность				
проницательность	замкнутость				
<i>интроверсия</i>			<i>экстраверсия</i>		
ФЛЕГМАТИК				САНГВИНИК	
пассивность	осторожность	открытость	разговорчивость	отзывчивость	доступность
задумчивость	миролюбие	живость	беззаботность	общительность	находчивость
надежность	ровность				
спокойствие	старательность				
		<i>стабильность</i>			

Рис. 2.2. Характеристики типов темперамента по Г. Айзенку

Еще одной очень широко распространенной во всем мире типологией личности является *индикатор типов Майерс – Бриггс: MBTI (Myers – Briggs Type Indicator)*. Этот подход был разработан Изабель Бриггс-Майерс и Кэтрин Бриггс на основе системы личностных функций и установок, предложенных Карлом Юнгом. В данном подходе личность классифицируется по четырем основаниям, в каждом из которых выделяются две категории. Основания классификации и характеристики категорий MBTI представлены в табл. 2.2.

На основании этой классификации затем определяются

16 типов личности. Например, тип ESTJ (экстраверты, сенсорные, аналитические, рациональные) – хорошие организаторы, которым присущ реализм, логический и аналитический образ мышления, решительный характер. Они часто проявляют склонность к ведению бизнеса и точным наукам, им нравится организовывать деятельность других людей. Индикатор типов Майерс – Бриггс находит широкое практическое применение. К числу организаций, использующих его, относятся Apple Computer, AT&T, General Electric, ЗМ и множество других организаций. В России методику MBTI в последнее время активно используют как крупные компании, так и кадровые агентства при работе с кандидатами. Необходимо помнить, что, как и любая тестовая методика, MBTI имеет ограничения и не может являться единственным методом диагностики личности.

Таблица 2.2

## **Классификация MBTI**

Основание классификации	Категории	Краткая характеристика	Обозначение
Восстановление энергии	Экстраверт (extroverted)	Предпочитает черпать энергию из внешнего мира (людей, занятий, вещей)	E
	Интроверт (introverted)	Предпочитает черпать энергию из своего внутреннего мира (мысли, эмоции, впечатления)	I
Сбор информации	Сенсорный/ конкретный тип (sensing)	Предпочитает получать информацию посредством пяти органов чувств. Обращает внимание, прежде всего, на реальное	S
	Интуитивный/ абстрактный тип (intuitive)	Предпочитает получать информацию посредством «шестого чувства» и обращает внимание на возможности	N
Принятие решений	Аналитический/ рассудочный тип (thinking)	Принимает решения «головой», основываясь на логике и объективных соображениях	T
	Нормативный/ чувствующий тип (feeling)	Принимает решения «сердцем», основываясь на личных убеждениях и субъективных ценностях	F
Образ жизни	Рациональный/ решающий тип (judging)	Предпочитает упорядоченный и распланированный образ жизни	J
	Иррациональный/ воспринимающий тип (perceiving)	Предпочитает спонтанный и гибкий образ жизни	P

*Акцентуация личности* – это крайние проявления нормы, определяющие в числе прочих индивидуальность человека и его поведения. Первоначально теория акцентуации, разработанная Карлом Леонгардом, использовалась в клинической психиатрии. По мнению психологов, людей с одним доминирующим типом встречается не более 5 % по каждому виду акцентуации. Поскольку К. Леонгард выделил десять типов акцентуации, людей одномерно акцентуированных не более половины, остальные проявляют качества, относящи-

еся к двум и более типам акцентуации. Кроме явных акцентуаций, проявляемых в нормальных условиях функционирования человека, специалисты отмечают наличие скрытых акцентуаций, которые проявляются в условиях чрезвычайно стрессовых, близких к психотравмирующим. Человек может прожить жизнь, не узнав о скрытых акцентуациях, поскольку не попадал в такие ситуации. Понимание акцентуаций работников позволяет понимать их реакции, прогнозировать их поведение, обеспечивать им условия, наиболее благоприятные для продуктивной работы, грамотно формулировать задания, контролировать результаты, эффективно поощрять и наказывать с наименьшими негативными последствиями.

В настоящее время адаптированные отечественными авторами методики диагностики акцентуации на основе теории К. Леонгарда получают широкое распространение в российской практике [5] .

Модель «Большая пятерка» (Big five model) – одна их наиболее современных типологий личности – предполагает, что основу личности составляют пять базовых характеристик, представленных в табл. 2.3.

Таблица 2.3

**Пять измерений личности по Big five model**

Характеристика	Описание	Примеры диагностических утверждений
Экстраверсия (extraversion)	Степень, в которой люди общительны, коммуникабельны, напористы	Мне нравится, что моя жизнь полна волнующих событий. Обычно я очень весел
Доброжелательность (agreeableness)	Мера, в которой человек располагает к себе и готов сотрудничать с другими	Обычно я весьма любезен с другими людьми. Люди никогда не считают, что я холоден и скрытен
Добросовестность (conscientiousness)	Степень, в которой люди надежны, организованы и трудолюбивы	Я содержу свою комнату чистой и опрятной. Люди обычно считают меня надежным человеком
Эмоциональная устойчивость (neuroticism)	Уровень способности противостоять стрессу, уверенности в себе и уравновешенности	Я часто беспокоюсь о том, что от меня не зависит. Обычно я чувствую печаль и подавленность
Открытость новому опыту (openness to experience)	Степень креативности и любознательности	Я очень любопытен. Я с радостью воспринимаю перемены в жизни

Исследования, проведенные на основе Big five model, позволили установить важные взаимосвязи между измерениями личности и качеством выполнения работы. Анализировался большой спектр профессий: инженеры, архитекторы, бухгалтеры, менеджеры, торговые служащие, а также рабочие средней и высокой квалификации. Исполнение работы оценивалось по таким показателям, как эффективность, рост профессионального мастерства (после участия в программах повышения квалификации), уровень заработной платы. Результаты исследований продемонстрировали, что добросовестность как характеристика личности позволяет в высокой степени точно спрогнозировать выполнение работы для всех категорий работников.

По другим характеристикам точность прогнозирования зависела как от выбранных критериев, так и от категории работников. Например, экстраверсия человека позволяет говорить о том, что у него есть задатки для работы в сферах управления или сбыта, предполагающих большое количество коммуникаций и высокий уровень социального взаимодействия.

В данной главе представлены далеко не все существующие в теории и используемые в практике подходы к изучению личности. Подхода, позволяющего на основе результатов диагностики абсолютно точно спрогнозировать поведение людей в различных ситуациях, не существует по объективным причинам. Поведение человека в рабочих условиях – это результат объединенного действия индивидуальных характеристик, условий, в которых работают люди, и ситуаций, с которыми они сталкиваются. Однако рассмотренные типологии личности дают менеджеру основания для подбора более конкретизированных управленческих воздействий по отношению к людям различных типов.

Список перечисленных выше характеристик индивида, имеющих значение для понимания организационного поведения человека, не является исчерпывающим. Однако наибольшую сложность для руководителей представляет учет этих особенностей при осуществлении управленческой деятельности, поиск баланса между учетом индивидуальных особенностей, потребностей и целей людей и налаживанием

их совместной деятельности для достижения целей организации. Учет особенностей личности в организации является одной из важнейших задач руководителя.

Подбор персонала, который будет содействовать достижению целей организации, основывается на оценке различных характеристик индивида, позволяющих рассчитывать на эффективную работу. Но от менеджеров требуется не только компетентность в подборе индивидов, которые могли бы оказаться ценными для организации, они должны наблюдать за тем, как люди работают, достигают целей, взаимодействуют друг с другом, для того чтобы определять направления их развития и роста в организации. И, естественно, менеджеры должны осознавать свои собственные характеристики и личностные особенности, а также степень того влияния, которое они оказывают на других людей.

## 2.3. Процесс восприятия

Знание сущности процесса восприятия необходимо менеджерам для понимания поведения и намерений других людей. В определенном смысле, объективной реальности, единой для всех, не существует, или точнее, реальность как таковая нам недоступна. Есть только её восприятие и интерпретация индивидами. Исследования свидетельствуют о том, что разные люди воспринимают одни и те же факты и события по-разному.

*Восприятие* представляет собой процесс, посредством которого люди получают, структурируют и интерпретируют информацию, поступающую из внешней среды. В общем виде процесс восприятия представлен на рис. 2.3.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

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

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