

**С.В. Мусийчук  
М.В. Мусийчук**

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**Учебное пособие**



**ФЛИНТА**

УДК 005.32

ББК 88.56

М91

**Рецензент :**

Партнер, ведущий тренер-консультант Казахстанско-Российского  
предприятия

«Кайдзен Арсенал» *А.А. Феськов*

**Мусийчук С.В.**

М91 Организационное поведение [Электронный ресурс] : учебное  
пособие / С.В. Мусийчук, М.В. Мусийчук. — 2-е изд., стер. — М. :  
ФЛИНТА, 2017. — 193 с.

ISBN 978-5-9765-3790-3

В учебном пособии представлено содержание основных проблем дисциплины «Организационное поведение». Целью дисциплины является приобретение компетенций по современным формам и методам воздействия на поведение личности, группы, для повышения эффективности работы организации. Основными задачами дисциплины «Организационное поведение» являются: раскрытие представлений о современном состоянии и тенденциях развития науки об управлении – организационном поведении; рассмотрение схем разработки проектов организационных систем, раскрытие методов описания поведения работников, групп, организаций; изучение способов изменения поведения индивида, группы в соответствии с критериями эффективности работы организации.

Для студентов дневного и заочного отделений, а также пунктов дистанционной подготовки специальности «Управление персоналом».

УДК 005.32

ББК 88.56

ISBN 978-5-9765-3790-3

© Мусийчук С.В., Мусийчук М.В., 2017

© Издательство «ФЛИНТА», 2017

## ОГЛАВЛЕНИЕ

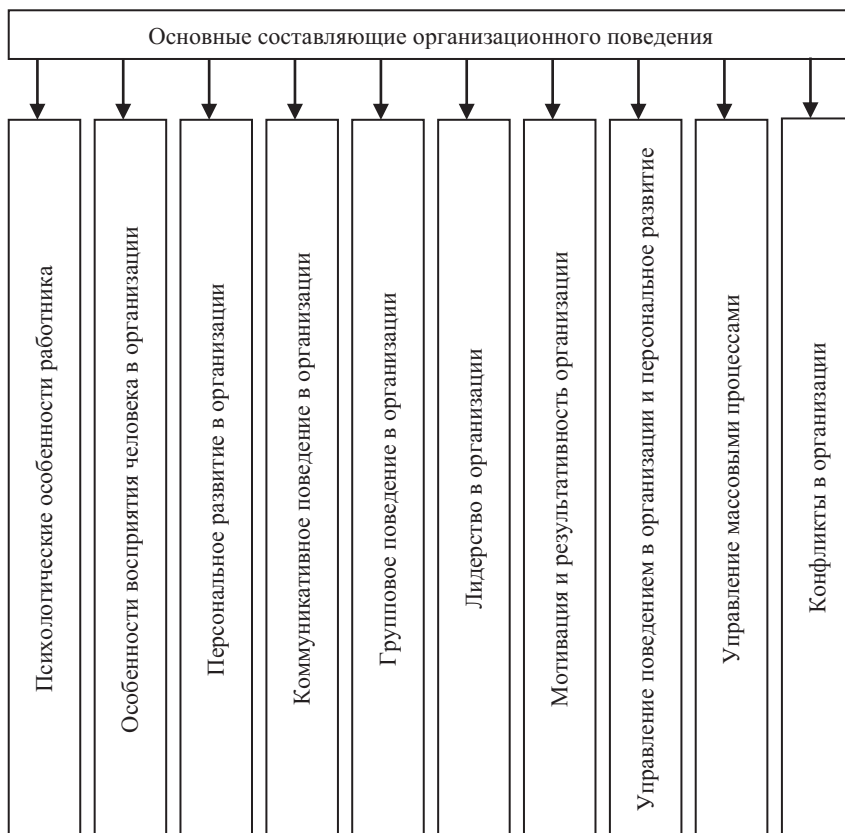
ПРЕДИСЛОВИЕ .....	4
1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТИ .....	7
1.1. Теории поведения человека в организации .....	7
1.2. Личность и организация .....	12
1.3. Социальное восприятие в организации.....	46
1.4. Система менеджмента социальной ответственности в организации	56
1.5. Персональное развитие в организации .....	59
2. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ГРУППОЙ .....	67
2.1. Коммуникативное поведение в организации .....	67
2.2. Формирование группового поведения в организации .....	82
2.3. Лидерство в организации .....	92
2.4. Юмор как средство эффективного воздействия лидера .....	98
3. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ .....	104
3.1. Мотивация персонала и результативность организации .....	104
3.2. Изменения в организации и управление развитием персонала .....	135
3.3. Управление поведением персонала в организации.....	142
3.4. Механизмы воздействия на сознание и поведение персонала.....	148
3.5. Управление массовыми процессами в организации .....	153
3.6. Управление конфликтами в организации .....	161
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	188

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Целью дисциплины «Организационное поведение» (ПУ) является приобретение компетенций по современным формам и методам воздействия на поведение личности, группы, для повышения эффективности работы организации. Основными задачами дисциплины «Организационное поведение» являются: раскрытие представлений о современном состоянии и тенденциях развития науки об управлении ПУ; рассмотрение схем разработки проектов организационных систем, раскрытие методов описания поведения работников, групп, организаций; изучение способов изменения поведения индивида, группы в соответствии с критериями эффективности работы организации. В результате изучения дисциплины студенты должны узнать: основные теории поведения человека в организации; основные психологические характеристики личности с точки зрения формирования поведения; особенности проявления характеристик личности в организации; механизм мотивационного процесса и возможности модификации поведения индивида, групп под воздействием организации; современные тенденции в формировании и развитии групп, внедрении новых форм создания групп; функции управления и связанные с ними задачи лидерства по созданию условий эффективного менеджмента; уметь различать основные виды рациональных коммуникативных процессов и форм делового общения; применять основные методы преодоления сопротивления нововведениям, применять способы формирования конкретного поведения, использовать приемы преодоления стрессов; основные проблемы адаптации личности и процесса управления карьерой личности, осуществляемой в организации; использовать особенности поведения сотрудников для повышения эффективности деятельности организации, применять механизмы формирования привлекательного клиентурного поведения; формировать эффективное поведение организации с учетом факторов, влияющих на организационную культуру мультинациональных организаций.





Новизна авторского подхода заключается в усилении психологических аспектов изучаемой дисциплины. Это обусловлено прежде всего тем, что «Организационное поведение» представляет собой мультидисциплину, в основе которой находится психологическое понятие «личность в организации»; сфокусировано на результативности менеджмента организации, в том числе и под воздействием внешней среды. Авторский подход обучения проявился также и включением материала, посвященного юмору как эффективному средству воздействия лидера.

Основные составляющие дисциплины «Организационное поведение» изображены на рисунке.



Основные составляющие организационного поведения

**Условные обозначения:** в учебнике жирным шрифтом обозначены названия ключевых блоков в рассматриваемой теме, курсивом основные дидактические единицы блока. Знаками:

	Обозначены ключевые разделы, рассматриваемые в изучаемой теме.
	Контрольные вопросы
	Обозначены источники литературы с указанием страниц, которые рекомендуются для более глубокого изучения темы.
	Вопросы для самостоятельного изучения

# 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ЛИЧНОСТИ

## 1.1. Теории поведения человека в организации



**Понятие поведения. Поведение в организации. Проблема поведения в организационной теории, в научном менеджменте, классической школе, школе человеческих отношений, теории систем, ситуационном подходе, синергетическом подходе, интеракционистском подходе, теории развёртывания функции качества, концепции всеобщего управления качеством.**

Для совершенствования управления поведением в организации необходимо использовать информацию о социально-демографических данных работников (анкета соискателя, листок по учету кадров, личное дело и т.д.) при подборе кадров, их расстановке, развитии персонала компании. Также необходимо определять профессиональную пригодность работников с учетом их физических, психологических и умственных способностей.

**Под поведением принято понимать внешне проявляемое поведение**, то есть действия, которые могут быть замечены наблюдателем (крупные движения, типа ходьбы; мелкие движения, типа мимики, дыхания, подрагиваний, движения глаз; речь (от крика до проговаривания про себя, которое отображается на микродвижениях губ и языка); физиологические реакции – расширение зрачков, изменение пульса и т.д.

*Мыслительное, внутреннее поведение* – предположительно, мыслительный процесс человека, его мышление. В мыслительном поведении можно предполагать привычки восприятия (то, как человек обычно воспринимает окружающий мир и происходящие в нём события, на что он обращает внимание, а чего не замечает), эмоциональные привычки (то, как человек привык оценивать происходящее) и волевые привычки (то, как человек привык обдумывать и принимать мысленные решения).

Мыслительное поведение – всегда предполагаемое; нельзя знать наверняка, что оно есть, так как оно не может быть замечено непосредственно. Предполагается, что оно существует, так как заметны изменения во внешнем поведении, которые не могут быть объяснены из наличия окружающих внешних условий. Потому предполагаются причины внутри человека. То есть внутреннее поведение проявляется только опосредованно, через внешнее поведение, и влиять на него извне можно только через внешнее поведение.

Следствие: всегда существует возможность неправильно толковать внутреннее поведение по проявлениям внешнего поведения. Поведение человека может быть сознательным или неосознанным, добровольным

или вынужденным, а также нормальным или девиантным (отклоняющимся). Поведение человека управляется совокупностью внутренних (эндокринной системой, нервной системой, строением тела и т.д.) и внешних факторов (все влияния окружающей среды). Можно условно выделить в текущий момент времени наиболее влияющие на поведение факторы.

**Поведение индивидов в организации** определяется теми правилами и ограничениями, которые действуют в ней для достижения поставленных целей. Достаточно условно обычно приводится следующая формула поведения:

$$P = f(I, E),$$

где P – поведение, функция природных свойств личности, обусловленная внешним окружением в результате социализации; I – особенности индивида, его природные свойства и характеристики; E – среда, окружающая индивида; это те организации, где происходит процесс его социализации.

Для более подробного анализа поведения личности в организации необходимо учитывать влияние ситуации, а формулу, описывающую поведение личности в организации, можно записать так:

$$P = L \times I \times C,$$

где L – личностные особенности; I – индивидуальные (природные) особенности; C – влияние ситуации на поведение личности.

*Поведение характеризуется особенностями:* причинность, целенаправленность, мотивированность. Поведение имеет причины, т.е. любое поведение определяется теми событиями, которые ему предшествовали и вызвали конкретную форму проявления. Поведение целенаправленно – любое поведение определяется целью, для достижения которой индивид совершает определенного вида действия. Поведение мотивировано – в любом поведении присутствует мотив, определяющий именно данную форму его проявления. Кроме того, характеристики поведения, которые можно наблюдать, измеримы. Возможно измерить отдельные составляющие поведения. Так, например, поддаются измерению такие показатели, как производительность труда, дисциплина, текучесть кадров, удовлетворенность работой и т.д.

В различные периоды развития управленческой мысли разные школы заостряют внимание на разных проблемах организационного поведения так:

**Организационная теория** (до 1900 г., сосредоточена на структурном аспекте). Заостряет внимание на разделении труда и его облегчении с помощью применения машинного оборудования.

**Научный менеджмент** (1910-е г., сосредоточен на структурном аспекте). Описывает менеджмент как науку, где работники имеют точно



определенную задачу; отбор, обучение, развитие каждого из них основаны на научных исследованиях; равное разделение труда между рабочими и менеджерами.

**Классическая школа** (1920-е гг., сосредоточена на структурном аспекте). Описывает функции менеджера (планирование, организация, контроль, координация) и основные принципы: специализация работ, скалярная цепь команд, координация деятельности.

**Бюрократия** как направление (1920-е гг., сосредоточена на структурном аспекте). Заостряет внимание на приказах, рациональности, формализации менеджмента.

**Школа человеческих отношений** (1920-е гг., сосредоточена на поведенческом аспекте). Фокусируется на важности положения и ощущений работников, неформальные роли и нормы влияют на результативность деятельности.

**Неоклассическая школа** как направление (1930-е гг., сосредоточена на структурном аспекте). Пересмотр классических принципов, описанных выше.

**Групповая динамика** как направление (1940-е гг., сосредоточена на поведенческом аспекте). Участие индивидуумов в принятии решений, влияние сформированных групп на деятельность организации.

**Лидерство** как направление (1950-е гг., сосредоточено на поведенческом аспекте). Описывает важность лидеров (социальных и по задачам) для группы; различие между теориями Х и Y.

**Партисипативный** подход к принятию решений (1950-е гг., сосредоточен на поведенческом аспекте). Предполагает, что люди удовлетворены, когда участвуют в процессе принятия решений.

**Социально-техническая школа** (1960-е гг., сосредоточена на интегративном аспекте). Обращается к технологии и рабочим группам, рассматривая их как единое целое.

**Теория систем** (1960-е гг., сосредоточена на интегративном аспекте). Рассматривает организацию как открытую систему со своими входами, выходами, обратной связью.

**Ситуационный подход** (1980-е гг., сосредоточен на интегративном аспекте). Обращается к связи между обстановкой во внешней среде и процессами внутри организации, указывает на связь между организационной структурой и различными ситуациями.

**Синергетический подход** (1980-е гг., сосредоточен на интегративном аспекте). Теория хаоса, парадигма самоорганизации в состояниях неустойчивости нелинейных систем, согласованное взаимодействие (поведение) частей в едином целом, дающее синергетический эффект.

**Интеракционистский подход** (1980-е гг., сосредоточен на поведенческом аспекте). Характеризуется убеждением, что человеческая природа и социальный порядок являются продуктом коммуникации в окружаю-

щей среде, поведение является функцией от динамического взаимодействия человека и его окружения. В целом поведение в организации характеризуется делением полной задачи организации на частичные задачи, которые выступают в качестве целей для конкретных работников и групп работников.

**Теория развертывания функции качества** (1970-90 гг., сосредоточена на анализе зависимостей между потребительскими и техническими характеристиками). Quality Function Deployment (QFD). Повышение эффективности производства, в частности снижение затрат на разработку качественной конкурентной продукции; ориентация всех стадий производственного процесса, начиная от разработки, на удовлетворение потребителей; повышение деловой культуры и улучшение управления во всех звеньях производства.

**Концепция всеобщего управления качеством – Total Quality Management (TQM)** (1990-е гг., сосредоточена на подходе к планированию и развертыванию качества на основе потребительского спроса. Метод обеспечения качества, который предполагал бы удовлетворение потребностей заказчика в продукции прежде, чем она была бы изготовлена. TQM – всеобщее управление на основе качества, включающее: качество самого выпускаемого продукта или предоставляемой услуги, качество процессов производства, а также качество организации управления бизнес-процессами предприятия. Прежде всего, это работа, связанная с обеспечением высокого организационно-технического уровня производства, надлежащих условий труда. Качество работы системы планирования, системы контроля качества технологических процессов основывается на применении статистических методов для принятия управленческих решений.

?	<p>Контрольные вопросы</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Дайте определение термина «поведение».</li><li>2. Дайте определение термина «психология управления».</li><li>3. Проблема поведения в организационной теории.</li><li>4. Проблема поведения в научном менеджменте.</li><li>5. Проблема поведения в классической школе.</li><li>6. Проблема поведения в школе человеческих отношений.</li><li>7. Проблема поведения в теории систем.</li><li>8. Проблема поведения в ситуационном подходе.</li><li>9. Проблема поведения в синергетическом подходе.</li><li>10. Проблема поведения в интеракционистском подходе.</li><li>11. Проблема поведения в теории развертывания функции качества.</li><li>12. Проблема поведения в концепции всеобщего управления качеством.</li></ol>
---	---




- Алиев В. Г. Психология управления: учебник для вузов / В. Г. Алиев, С. В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с. – С. 42 – 70.
- **Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2008.**
- Арсеньев Ю. Н., Шелобаев С. И., Давыдова Т. Ю. Психология управления. – М.: Юнити-Дана, 2005.
- Аширов Д. А. Управление персоналом. – М.: Велби, 2008.
- **Бас В. Н. Анализ подходов к определению понятия «психология управления» // Научный вестник МГТУ ГА. Серия: Менеджмент, экономика, финансы. – 2009. – № 146. – С. 81 – 86.**
- **Бас В. Н. Управление «организационным поведением» // Научный вестник МГТУ ГА. Серия: Менеджмент, экономика, финансы. – 2009. – № 146. – С. 41 – 49.**
- Качество в истории цивилизации. Эволюция, тенденции и перспективы управления качеством: пер. с англ. В 3 т. / под ред. Дж. Джурана. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2004.
- **Психология управления в таблицах и схемах / под науч. ред. д.э.н. Г. Р. Латфулина, д.э.н. О. Н. Громовой. – М.: Айрис-пресс, 2002. – 288 с.: ил. – (Высшее образование). – С. 32–57.**
- **Психология управления: учебник для вузов / под ред. Г.Р. Латфулина, О.Н. Громовой. – СПб.:Питер, 2004.– 432 с.: ил. – (Серия «Учебник для вузов»). – С. 3 – 39.**
- **Роббинс С. П. Психология управления. – М.: Инфра-М, 2002.**
- Сальникова Л. С. Репутация в российском бизнесе: технологии создания и укрепления. – М.: Вершина, 2008. – 216 с.



Вопросы для самостоятельного изучения

1. Корпоративная культура российских промышленных предприятий.
2. Проблема поведения в концепции Э. Берна.
3. Методы пропаганды в СМИ, политике, рекламе.
4. Проблема ассертивного (самоутверждающего поведения) в работах Э. Шосторма.
5. Диагностика и изменение организационной культуры.

## 1.2. Личность и организация

	<p><b>Основа процесса взаимодействия личности и организации. Психологический контракт. Личность. Основные научные представления о личности в психоанализе, бихевиоризме и гештальтпсихологии. Зависимость личности от обстоятельств. Направленность личности. Способности. Интеллект. Познавательные процессы: ощущение, восприятие, мышление, внимание, память, воображение. Эмоции. Темперамент. Характер. Акцентуации характера. Психосоциотип личности. Модальности: визуальная, аудиальная, кинестетическая.</b></p>
---	---

В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность (рис. 1.1). Они отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала). И соответствующие ожидания организации (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, принятие организационной культуры).

**Психологический контракт** представляет собой определенный обмен ценностями и отражает желание человека работать в этой организации и желание организации нанять его. Когда человек нанимается на работу, такой обмен только ожидается. В процессе работы ожидания могут подтвердиться или не подтвердиться. В связи с этим менеджер должен постоянно следить за тем, чтобы работник и организация продолжали получать то, чего они ожидали друг от друга, т.е. выполнения психологического контракта. В случае равноценного обмена в соответствии с психологическим контрактом можно говорить об идеальном положении: балансе между затратами и вознаграждением. В этом случае можно рассчитывать на то, что работник будет хорошо относиться к своей работе и будет доволен своими отношениями с организацией. Если же обмен совершен неравноценно, результаты будут совершенно противоположными. У людей, ожидания которых не оправдались, может сформироваться отрицательное отношение к работе, у них может пропасть желание работать усердно, они перестанут считать свою работу лучшей. При сравнительном анализе ожиданий сотрудника и ожиданий организации может получиться так (как часто и бывает), что эти ожидания окажутся несовместимыми. Сотрудники, естественно, реагируют на такую несовместимость.

мость множеством способов. Например, некоторые могут пытаться получить продвижение по службе в пределах фирмы в надежде на то, что на более высоких уровнях иерархии они смогут удовлетворить свои разнообразные потребности с помощью профессионального роста и использования своих знаний и мастерства. Однако если перспектива продвижения по службе ограничена либо невозможна в ближайшее время, то существует вероятность того, что реакция служащего будет достаточно негативна. Такие отрицательные реакции проявляются в увольнениях, участии в профсоюзных забастовках, сокращении выпуска продукции, а в чрезвычайных ситуациях даже в саботаже или воровстве выпускаемой продукции или оборудования.

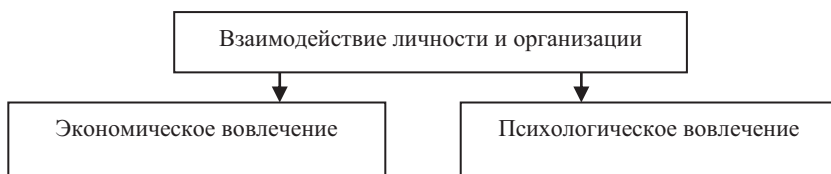


Рис. 1.1. Основа взаимодействия личности и организации

В науке нет единого представления на природу личности, но во всем многообразии научных воззрений под термином «личность» понимается система взаимосвязанных, устойчивых, социально значимых качеств человека, позволяющих ему активно познавать и преобразовывать мир. Часть этих качеств являются врожденными (природными), часть – приобретенными (социальными). Основными качествами (элементами) личности являются направленность, способности, психологический темперамент, характер. Недостаточная сформированность одних качеств может быть до некоторой степени компенсирована другими.

Так, анализируя личность человека, **Зигмунд Фрейд** выделил три уровня психических процессов – сознание, предсознательное и бессознательное. Эти уровни описывают степень доступности психических процессов осознанию. Наиболее значительные психические процессы протекают в бессознательном (которое по своей природе является инстинктивным и отделено от насущной реальности). В теории Фрейда личность человека включает в себя три структурных компонента: ид, эго и суперэго. *Ид*, представляющее собой инстинктивное ядро личности, является примитивным, импульсивным и подчиняется принципу удовольствия. Ид использует рефлекторные реакции и первичные представления с целью получения немедленного удовлетворения инстинктивных побуждений. *Эго* представляет собой рациональную часть личности и руководствуется принципом реальности. Его задачей является разработка для индивидуума соответствующего плана действий, удовлетворения требований ид в рамках огра-

ничений социального мира и сознания индивидуума. Эту задачу эго решает при помощи вторичных процессов представления. *Суперэго*, формирующееся последним в процессе развития личности, представляет собой ее моральную сторону. Суперэго состоит из двух структур – совести и эго-идеала. Теория личности Фрейда основана на концепции инстинкта, определенного как врожденное состояние возбуждения, которое ищет разрядки. В теории психоанализа различают две категории инстинкта: инстинкт жизни (Эрос) и инстинкт смерти (Танатос). Инстинкт имеет четыре основных параметра: источник, цель, объект и стимул. Данное Фрейдом объяснение стадий психосексуального развития личности основано на предпосылке о том, что сексуальность дается от рождения и развивается дальше, охватывая ряд биологически определенных эrogenных зон, вплоть до достижения зрелости. В представлении Фрейда развитие личности проходит через четыре следующие стадии: оральную (0–18 мес.), анальную (1,5–3 лет), фаллическую (3–6 лет) и генитальную (от 13 лет). Латентный период (6–12 лет) не является стадией психосексуального развития. Фрейд предполагал, что в процессе психосексуального развития неразрешенные конфликты приводят к фиксации и образованию определенных типов характера. Так, взрослые с фиксацией на анально-удерживающей стадии становятся негибкими, скучными и непреодолимо аккуратными. Фрейд выделял три типа тревоги: реалистическую, невротическую и моральную. Он полагал, что тревога играет роль сигнала, предупреждающего эго о надвигающейся опасности, исходящей от инстинктивных импульсов. В ответ эго использует ряд защитных механизмов:

- вытеснение (процесс удаления из сознания мыслей и чувств, причиняющих страдание);
- проекцию (приписывание собственных неприемлемых мыслей, чувств и поведения другим людям);
- замещение (переадресация импульса от более угрожающего к менее угрожающему объекту);
- рационализацию (попытка объяснения иррациональных событий рациональными причинами, в результате чего получается ложная аргументация);
- реактивное образование (или обратное действие, защита от запретных импульсов, выражающаяся в противоположном поведении);
- регрессию (возврат к детским моделям поведения);
- сублимацию (перенос не реализуемой энергии желания в энергию деятельности);
- отрицание (отказ признавать, что произошло психотравмирующее событие и возврат к предыдущим моделям поведения).

Защитные механизмы не осознаются личностью и искажают восприятие реальности индивидуумом.

Психоаналитический подход к исследованию политического созна-

ния и поведения предлагает учитывать еще одну специфическую потребность личности – потребность в сохранении позитивной самооценки. Один из способов такого сохранения – принадлежность (реальная или иллюзорная) к группе, обладающей в глазах окружающих относительно высоким статусом. С этой точки зрения одним из способов привлечения сторонников к поддержке общественной или политической организации является демонстрация «избранности», особого статуса, как самой организации, так и ее членов.

Основные принципы **теории личности Альфреда Адлера** следующие: индивидуум как самосогласующаяся целостность, человеческая жизнь как динамическое стремление к превосходству, индивидуум как творческая и самоопределяющаяся сущность, а также социальная принадлежность индивидуума. Согласно Адлеру, люди стараются компенсировать чувство собственной неполноценности, которое они испытывали в детстве. Переживая неполноценность, они в течение всей жизни борются за превосходство. Каждый человек вырабатывает свой уникальный стиль жизни, в рамках которого он стремится к достижению фиктивных целей, ориентированных на превосходство или совершенство. Согласно Адлеру, стиль жизни личности наиболее отчетливо проявляется в ее установках и поведении, направленном на решение трех основных жизненных задач: работа, дружба и любовь. Опираясь на оценку степени выраженности социального интереса и степени активности по отношению к этим трем задачам, Адлер различал четыре основных типа установок, сопутствующих стилю жизни: управляющий, получающий, избегающий и социально-полезный тип. Адлер полагал, что стиль жизни создается благодаря творческой силе индивидуума; определенное влияние на его формирование оказывает также порядковая позиция в семье. Адлер различал четыре порядковые позиции: первенец, единственный ребенок, средний ребенок и последний ребенок в семье. Последним конструктом, на котором делается упор в индивидуальной психологии, является социальный интерес – внутренняя тенденция человека к участию в создании идеального общества. С точки зрения Адлера, степень выраженности социального интереса является показателем психического здоровья.

Примером пересмотра психодинамической теории Фрейда является **аналитическая психология Карла Гюстава Юнга**. Главное расхождение между обоими учеными касается природы либидо. Фрейд видел в последнем, главным образом, сексуальную энергию, в то время как Юнг рассматривал либидо как творческую жизненную энергию, которая может способствовать постоянному личностному росту индивидуума. Юнг усматривал в личности три взаимодействующие структуры: эго, личное бессознательное и коллективное бессознательное. В эго представлено все, что человек осознает. Личное бессознательное – это хранилище подавленного, вытесненного из сознания материала, а также скоплений свя-

занных между собой мыслей и чувств, называемых комплексами. Коллективное бессознательное состоит из архаичных, изначальных элементов, называемых архетипами. В архетипах заключен опыт всего человечества, начиная от наших древнейших предков, предрасполагающий к реагированию определенным образом на наш текущий опыт. Наиболее значительными архетипами в юнговской теории являются Персона, Тень, Анима, Анимус и Самость.

В теории личности **Эриха Фромма** подчеркивается, что социальная история человека началась с того, что он вырос из состояния единства с природой, осознав себя как существо, отдельное от окружающего мира и от других людей. В течение долгого времени это осознание было весьма смутным. Процесс растущего обособления индивида от первоначальных связей – «индивидуализация». Это состояние Фромм назвал «первичными узами». Первичные узы органичны в том смысле, что являются естественным фактором нормального человеческого развития. Они предполагают отсутствие индивидуальности, но дают индивиду уверенность и жизненную ориентацию. Эти узы связывают, например, ребенка с матерью, первобытного человека с его племенем и природой, средневекового – с церковью и его сословием. Полная индивидуализация достигается, когда человек освобождается от этих первичных уз. И перед ним встает новая задача: сориентироваться и укорениться в мире, найти для себя какие-то новые гарантии, которые просто не были нужны при его прежнем существовании. Часто обретенная свобода тягостно переживается человеком, и он старается избавиться от свободы с помощью механизмов «бегства от свободы». Среди таких механизмов Фромм выделяет следующие: авторитаризм, разрушительность и автоматизирующий конформизм. Подробнее данные механизмы будут представлены в теме «Формирование группового поведения».

Теория личности, сконцентрировавшая внимание исключительно на поведении, – **бихевиоризм** (от англ. behaviour – поведение). Родоначальники бихевиоризма – Э. Торндайк, Д. Уотсон. Согласно ортодоксальному бихевиоризму, поведение строится из стимулов и реакций, связь которых запечатлевается в индивидуальном организме благодаря полезному для него эффекту. Законы бихевиоризма – теоретические основы бихевиоризма, сформулированные в начале XX века Э. Торндайком. Закон упражнения – при прочих равных условиях реакция на ситуацию пропорционально связана с частотой повторения воздействия данного стимула на организм и его силой. Закон готовности – упражнения (повторяющиеся целенаправленные действия) изменяют готовность организма к проведению обеспечивающих их нервных импульсов. Закон ассоциативного сдвига – если при одновременном действии нескольких раздражителей один из них вызывает реакцию, то остальные также приобретают способность вызвать данную реакцию. Закон эффекта – «любой



акт, вызывающий в данной ситуации удовлетворение, ассоциируется с ней, так что если она вновь появляется, то более вероятным, чем прежде, становится и появление этого акта. Напротив, любой акт, вызывающий в данной ситуации дискомфорт, отщепляется от нее, так что, когда она вновь возникает, появление этого эффекта становится менее вероятным». Из «закона эффекта» следовало, что детерминантами поведения служат не случайные «пробы и ошибки» сами по себе, а вызываемые ими некоторые полярные состояния организма («удовлетворение – дискомфорт»). В дальнейшем закон эффекта стал трактоваться аналогично павловскому подкреплению.

Другое направление в психологии, способное помочь осознать проблемы организационного поведения, это гештальтпсихология. **Гештальтпсихология** (от нем. целостная форма, образ, структура) – одно из крупнейших направлений, возникшее в Германии в первой половине XX века и выдвинувшее в качестве центрального тезиса о необходимости целостного подхода к анализу сложных психических явлений. Основное внимание гештальтпсихология уделила исследованию высших психических функций человека (восприятия, мышления, поведения и пр.) как целостных структур, первичных по отношению к своим компонентам. Для практики управления важно знать законы открытые гештальтпсихологами. Закон фигуры и фона (от лат. figura – образ, фр. fond – дно, основание) – человек воспринимает фигуру как замкнутое целое, расположенное впереди фона, фон же кажется непрерывно простирающимся позади фигуры. Если отдельные части рисунка могут восприниматься то в качестве фона, то в качестве фигуры, тогда возникает двойственность восприятия (пример рисунка, который воспринимается то, как ваза, то, как два человеческих профиля). Закон транспозиции (от позднелат. transpositio – перестановка) – психика реагирует не на отдельные раздражители, а на их соотношение. Закон прегнантности (от лат. praegnans – полный) – постулирование априорного наличия в психике человека установки придавать воспринимаемым предметам, явлениям законченную, «хорошую форму» («хорошей» формой считается простая, упорядоченная фигура с набором большого количества плавных линий, нежели резких, угловатых). Закон константности (от лат. constans – постоянный) – образ вещи стремится к постоянству, неизменности даже при изменении условий восприятия. Закон близости – заключается в тенденции к объединению в целостный образ элементов, смежных во времени и пространстве. Закон замыкания – заключается в тенденции к заполнению пробелов в воспринимаемой фигуре.

Одна из теорий **когнитивной психологии**, объясняющая поведение человека его стремлением к сбалансированности и его потребностью поиска причин для объяснения поведения другого, своих действий (концепция приписывания причин) на уровне житейской психологии, полу-

чила название «теория структурного баланса Ф. Хайдера». Рассмотрим центральную идею теории: дисбаланс вызывает в личности напряженность и одновременно актуализирует силы восстановления баланса. Поэтому анализ отношений индивида строится путем составления, прогнозирования возможного баланса и дисбаланса как в диаде, так и в триаде:

**Р - О - Х,**

где Р – воспринимающий субъект; О – другой субъект; Х – объект.

Взаимодействие этих элементов составляет когнитивное поле, и задача заключается в выявлении ситуаций, условий достижения баланса. На основе данного подхода проведено немало оригинальных исследований, в том числе в области массовых коммуникаций (Р – респондент; О – средство массовой информации, комментатор; Х – явление, о котором идет речь).

**Гуманистическая психология** признает своим главным предметом личность как уникальную систему, которая представляет собой не нечто заранее заданное, а «открытую возможность» самоактуализации, присущую только человеку. Основной принцип гуманистической психологии сводится к следующему: хотя человеческое бытие имеет предел, человек всегда обладает свободой и необходимой для нее независимостью. Например, обреченный на смерть человек свободен по-разному чувствовать и вести себя при ее приближении. Самым важным источником информации является экзистенциальное состояние человека, его субъективный психический опыт, доступный ему через его сознание «здесь – и – теперь». Поскольку человеческая природа определяется не тем, что делает человек, а тем, как он осознает свое бытие, его природа никогда не может быть определена полностью, она всегда стремится к непрерывному развитию, к реализации возможностей человека. Человек един и целостен. Эта цельность и создает уникальный характер переживаний каждого человека. В человеке невозможно разделить органическое и психическое, осознаваемое и неосознаваемое, чувство и мысль. Сознание человека не может быть сведено ни к его основным потребностям или защитам, как во фрейдизме, ни к эпифеноменам бихевиоризма.

**В целом качества личности зависят от следующих основных факторов.**

Во-первых, от индивидуальных особенностей людей (физического состояния, эмоций, интеллекта, взглядов, интересов).

Во-вторых, от положения человека в окружении (статуса, социальной роли, прав, обязанностей, ответственности, доступа к информации, перспектив продвижения и т.п.).

В-третьих, от специфики окружающей обстановки, формальных и

неформальных отношений с руководителями, подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами (в целом обстановку изменить всегда легче, чем личность).

В-четвертых, от пола (психических различий между мужчинами и женщинами – гендерных отличий).

В-пятых, от особенности психических состояний, т.е. относительно устойчивых проявлений психики, присущих человеку в течение сравнительно длительного времени. Психические состояния бывают: познавательными (любопытство, заинтересованность, сомнение, сосредоточенность и проч.); эмоциональными (радость, грусть, злость, обида, страх, робость и т.п.); волевыми, позволяющими сознательно контролировать и управлять своей деятельностью (стойкость, целеустремленность, настойчивость, решительность, дисциплинированность и проч.).

Психические особенности, оказывающие влияние на психологию управления, представлены на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Психические особенности работника, оказывающие влияние на психологию управления

Под **направленностью личности** понимается свойство, обеспечивающее устойчивую ориентацию поведения человека, его мотивы, цели вне зависимости от конкретной ситуации. Выделяется три типа направленности личности:

- на взаимодействие,
- на задачу,
- на себя.

Направленность на взаимодействие означает, что в процессе работы для человека главное – общение, сотрудничество с другими. Конкретное содержание и результат деятельности его волнуют сравнительно мало. У

таких людей всегда велико желание быть в коллективе, выполнять те или иные общественные поручения. Это о них говорят в народе: «на миру и смерть красна».

Направленность на задачу, по-другому называемая деловой, предполагает, что для человека главное – достижение цели, причем неважно, собственной или кем-то заданной. Он добросовестно исполняет свои обязанности, ради дела стремится к первенству, лидерству, требователен к себе и другим.

Направленность на себя проявляется в стремлении людей в первую очередь решать собственные проблемы, добиваться личного благополучия, успеха. Ради этого люди пренебрегают своими обязанностями, стремятся переложить их на плечи других. В коллективе они создают видимость работы или пытаются найти себе замену.

Знание направленности сотрудников, определяемой с помощью специальных тестов, помогает найти правильный подход к ним. Знание направленности личности играет важную роль в деле формирования трудовых коллективов, подбора исполнителей для той или иной работы, значительно облегчает процесс руководства.

**Способности** рассматриваются как совокупность качеств человека, необходимых для выполнения того или иного вида деятельности. Способности, во-первых, определяют, кого и на какое рабочее место необходимо поставить и, во-вторых, предвидеть, насколько эффективно данный сотрудник сможет трудиться. В основе одинаковых достижений могут лежать разные способности, а один вид способностей может быть условием достижений в разных сферах деятельности. Принято считать, что способности даются человеку от природы. На самом деле от природы люди получают задатки, которые превращаются в способности под воздействием обучения, опыта и воспитания. Таким образом, способности представляют сплав природного и приобретенного личностью в результате целенаправленного развития и саморазвития.

Способности подразделяют на физические, психические и интеллектуальные. Последние могут относиться к репродуктивной (усвоение и применение информации) и творческой деятельности. Физические подразделяются на механические и двигательные-координационные. Первые характеризуются, например, силой, выносливостью; вторые – ловкостью, быстротой перемещения.

Рассмотрим интеллектуальные способности. **Интеллект** (от лат. intellectus – понимание, познание) – общие способности к познанию, пониманию и разрешению проблем. Понятие «интеллект» объединяет все познавательные способности личности: ощущения, восприятия, памяти, представления, мышления, воображения.

Интеллект в настоящее время понимается как способность к осуществлению процесса познания и эффективному решению проблем, в частности при овладении новым кругом жизненных задач. Уровень ин-

теллекта может меняться, как повышаться, так и понижаться. Значительный интерес для процесса организационного поведения представляет определение интеллекта, предложенное академиком Н. Н. Моисеевым: «Интеллект – это, прежде всего, целеполагание, планирование ресурсов и построение стратегии достижения цели». Есть основания полагать, что зачатками интеллекта обладают животные, и уже на этом уровне интеллект посредством механизмов целеполагания и достижения целей влиял и влияет на эволюцию животных.

Интеллект как способность обычно реализуется при помощи других способностей, таких как: способности познавать, обучаться, мыслить логически, систематизировать информацию путем ее анализа, определять ее применимость (классифицировать), находить в ней связи, закономерности и отличия, ассоциировать ее с подобной и т.д.

Существенными качествами человеческого интеллекта являются пытливость и глубина ума, его гибкость и подвижность, логичность и доказательность.

- Пытливость – стремление разносторонне познать то или иное явление в существенных отношениях. Это качество ума лежит в основе активной познавательной деятельности.

- Глубина ума заключается в способности отделять главное от второстепенного, необходимое от случайного.

- Гибкость и подвижность ума – способность человека широко использовать имеющийся опыт, оперативно исследовать предметы в новых связях и отношениях, преодолевать шаблонность мышления.

- Логичность мышления характеризуется строгой последовательностью рассуждений, учётом всех существенных сторон в исследуемом объекте, всех возможных его взаимосвязей.

- Доказательность мышления характеризуется способностью использовать в нужный момент такие факты, закономерности, которые убеждают в правильности суждений и выводов.

- Критичность мышления предполагает умение строго оценивать результаты мыслительной деятельности, подвергать их критической оценке, отбрасывать неправильное решение, отказываться от начатых действий, если они противоречат требованиям задачи.

- Широта мышления – способность охватить вопрос в целом, не теряя из виду исходных данных соответствующей задачи, видеть многовариантность в решении проблемы.

Различное содержание профессиональной деятельности требует развития определённых интеллектуальных способностей личности. И во всех случаях необходима чувствительность сотрудника к новому, актуальным проблемам, к тенденциям возможного развития ситуации. Показателем развития интеллекта является несвязанность субъекта внешними ограничениями, отсутствие у него ксенофобии – боязни нового, непривычного.