

ДИПЛОМАТИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ МИД РОССИИ

**Кафедра Государственного управления
и национальной безопасности**

Курс: «Управление персоналом государственной службы»

Специальность: «Менеджмент»

**Профессор кафедры Государственного управления и национальной
безопасности кандидат военных наук
доцент Миронов Сергей Иванович**

Тема лекции: ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Целевая установка занятия

1. Сформировать у обучающихся представление о субъектах организационного поведения.
2. Раскрыть сущность и содержание поведения в процессе управления
3. Сконцентрировать внимание слушателей на наиболее сложных и узловых понятиях, раскрывающих личность и группу, как основных субъектах организационного поведения.

ВОПРОСЫ ЛЕКЦИИ

1. Личность в организации.
2. Группа как субъект организационного поведения.
3. Поведение в процессе управления.

Литература :

- Аникин В.И. Управление в системе Министерства иностранных дел Российской Федерации. Учебно-методический комплекс. Учебник. Общие положения государственной гражданской службы в системе управления МИД РФ. –М.: Восток – Запад, **2011.** – **272** с.
- Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: Учебник. – **2-е** изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, **2009.** – **447** с.
- Веснин В. **Р.** Управление персоналом. Теория и практика. Учебник / В.Р. Веснин. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, **2011.** – **688** с.
- Управление персоналом. Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – **2-е** изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, **2010.** – **560** с.
- Управление персоналом. Учебник / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. – **2-е** изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ, **2010.** – **560** с.
- Управление персоналом: Учебник. Изд. **2-е**, доп. и перераб. / Под общ. ред. А. И. Турчинова. – М.: Изд-во РАГС, **2008.** – **608** с.

Поведение — совокупность действий и поступков индивида, его образ жизни. В поведении проявляются личность человека, особенности его характера, темперамента, его потребности, вкусы, обнаруживаются его отношения к предметам и явлениям окружающей действительности

Поведение персонала, вовлеченного в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к подчинённым, приобретает характер организационного поведения.



Организационное поведение проявляется в определенной **социокультурной среде**. Эта среда объективно задает те или иные **способы поведения руководителей и подчиненного им персонала**, которое может быть **позитивным**, направленным на развитие организации, или **негативным**, разрушающим ее. **Организация формирует свою социокультурную среду.**

Управление поведением персонала организации заключается в **целенаправленном изменении отношений персонала** к выполнению возложенных на него полномочий **посредством направленного изменения факторов среды.**

Первый учебный вопрос

1. Личность в организации

Личность (человек, индивид) в организации является **субъектом отношений** и **сознательной деятельности** и может рассматриваться как **система социально значимых черт, характеризующих личность как члена общества или общности.** Личность определяется существующей системой общественных отношений.

Человек, работающий (служащий) в организации всегда является, с одной стороны, **ИНДИВИДОМ**, т.е. **ОДНИМ ИЗ УЧАСТНИКОВ КОЛЛЕКТИВА**, с другой стороны, **ЛИЧНОСТЬЮ**, **ПОСКОЛЬКУ ВЫСТУПАЕТ ЕДИНСТВЕННЫМ НОСИТЕЛЕМ ПСИХОСОЦИАЛЬНЫХ КАЧЕСТВ, ПРИСУЩИХ ТОЛЬКО ЕМУ.**

Для обозначения человека как индивида и личности можно использовать термин **«ИНДИВИДУУМ»**.

Детерминанты личности

Детерминанты личности – это группы факторов (природные, социальные и культурные), определяющие формирование и развитие личности.

К природным факторам относятся **наследственные, генетические, физиологические** факторы.

К социальным факторам относятся **родители, семья, сверстники, соседи, друзья, сослуживцы**. Эти факторы определяют личность человека и его поведение.

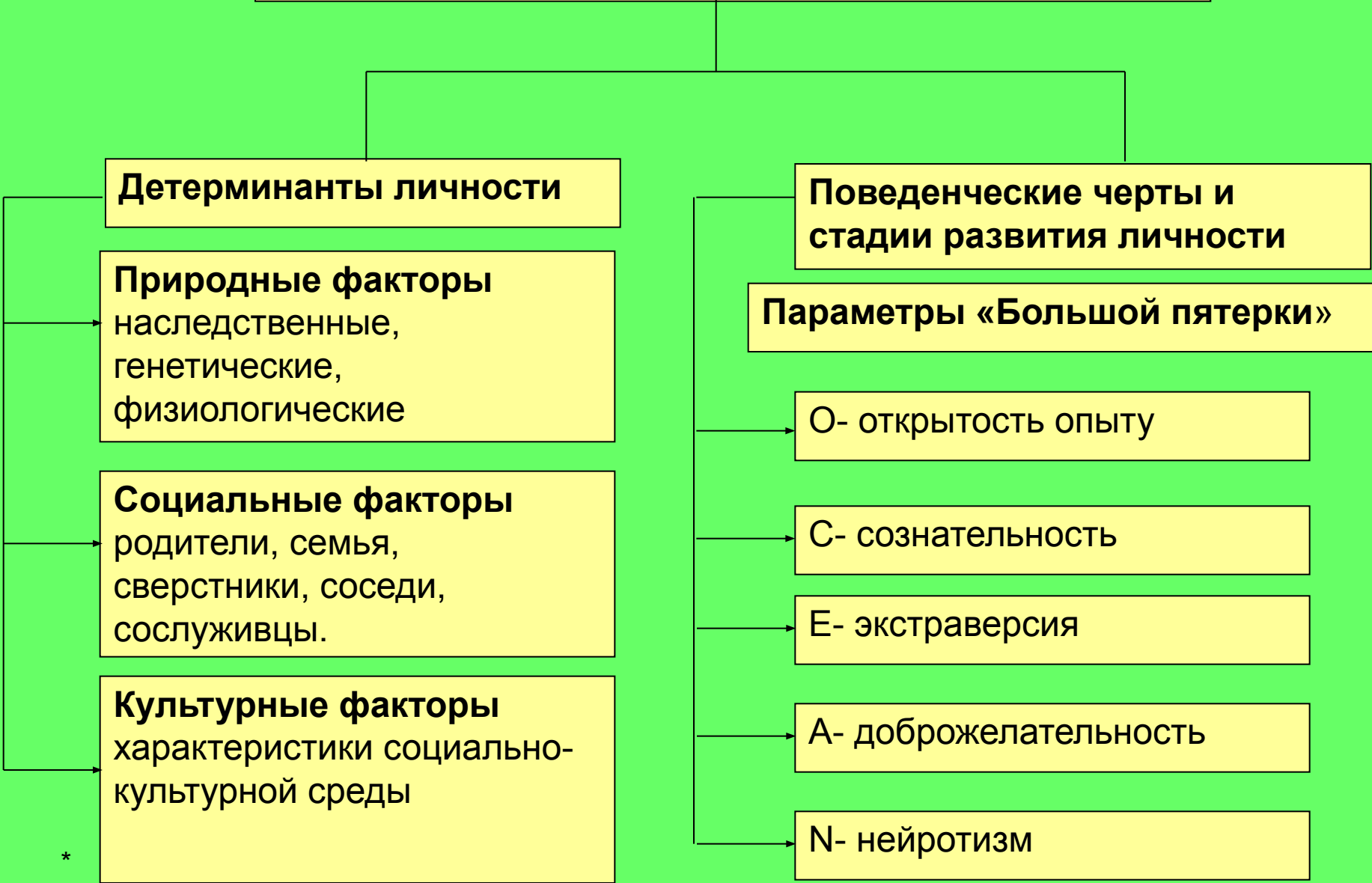
К культурным факторам относятся характеристики социокультурной среды, которая оказывает большое влияние на личность и формирует иерархию её норм поведения.

Поведенческие черты личности

Поведение личности, определяемое лишь природными, социальными и культурными детерминантами или другими внешними факторами, дает **ограниченное представление о возможном поведении личности**. Для определения более устойчивых характеристик его поведения необходимо знание **поведенческих черт личности**, т.е. таких характеристик его поведения, которым присущи постоянство проявления и относительная устойчивость.

Теоретики, занимающиеся этой проблемой, считают, что **черты личности** представляют собой **направленность личности вести себя определенным образом**, начиная с **конкретных реакций на какое-либо явление** и кончая **общими стилями психологического функционирования**. Эта направленность проявляется в поведении личности в большом диапазоне различных ситуаций в разное время.

Поведение личности



Факторы черт личности, образующие «Большую пятерку» (O-C-E-A-N)

Характеристики тех, кто получил высокие оценки по данному фактору	Описание черт, входящих в характер	Характеристики тех, кто получил низкие оценки по данному фактору
Нейротизм (N)		
<p>Беспокойный, нервный, эмоциональный, неуверенный, неадекватный, ипохондрический</p>	<p>Измеряет приспособленность, либо эмоциональную нестабильность. Идентифицирует индивидов, подверженных неприятным переживаниям (дистрессам), склонных к чрезмерным страстям и порывам, к идеям, далеким от реальности и к неадекватным реакциям на действительность</p>	<p>Спокойный, расслабленный, неэмоциональный, выносливый, уверенный, довольный собой</p>
Экстраверсия (E)		
<p>Общительный, активный, разговорчивый, ориентированный на людей, оптимистичный, любящий повеселиться, ласковый</p>	<p>Измеряет: широту и интенсивность межличностных взаимодействий; уровень активности; потребность во внешней стимуляции; способность радоваться жизни</p>	<p>Сдержанный, трезвомыслящий, жизнерадостный, отчужденный, ориентированный на дело, тихий, незаметный в компании</p>
Открытость к освоению нового опыта (O)		
<p>Любопытный, с широкими интересами, творческий, оригинальный, нетрадиционный, богатый воображением</p>	<p>Измеряет активный поиск нового опыта и признание его самостоятельной ценности; терпимость к чужому, непривычному и исследовательский интерес к нему</p>	<p>Связанный условностями, приземленный, с ограниченными интересами, не обладающий ни художественными, ни аналитическим складом ума</p>

Факторы черт личности, образующие «Большую пятерку» (O-C-E-A-N)

Характеристики тех, кто получил высокие оценки по данному фактору	Описание черт, входящих в характер	Характеристики тех, кто получил низкие оценки по данному фактору
Доброжелательность (A)		
<p>Мягкосердечный, доброжелательный, доверчивый, услужливый, великодушный, легковерный, прямой</p>	<p>Измеряет качество отношения человека к другим людям на всем многообразии от сочувствия до враждебности в мыслях, чувствах и действиях</p>	<p>Циничный, грубый, подозрительный, мстительный, безжалостный, раздражительный, манипулирующий другими</p>
Сознательность (C)		
<p>Организованный, дисциплинированный, надежный, усердный, пунктуальный, педантичный, аккуратный, честлюбивый, настойчивый</p>	<p>Измеряет степень организованности и мотивированности индивида в целенаправленном поведении. Противопоставляет людей надежных и требовательных тем, кто апатичен и не тщателен в работе</p>	<p>Нецелеустремленный, ненадежный, ленивый, беспечный, небрежный, нерадивый, слабовольный, любящий наслаждения</p>

1
3

Типы личности, имеющие значение для организационного поведения, различают по физическим, психофизиологическим и психоаналитическим типологиям.

Для физических типологий присущи связи внешних анатомических признаков личности с характерными чертами поведения (типология Э. Кречмера).

Психофизиологические типологии построены на определении типа личности в зависимости от типов реакций на стимулирующие воздействия («уравновешенный», «возбудимый», «заторможенный», «инертный» по типологии И.П. Павлова).

Психоаналитические типологии определяют свойства глубинной структуры психики личности и ее ориентации на объекты внешнего мира (типология К.Г. Юнга).

Юнг определил два основных типа личности

«Экстраверт»

Личность, подсознательно **ориентированная преимущественно на внешний мир, внешние объекты**. Экстравертам присущи **импульсивность поведения, активность в жестах, общительность, проявление инициативы, социальная адаптивность, открытость внутреннего мира**.

«Интроверт»

Личность, **подсознательно ориентированная на компоненты своего внутреннего мира**. Интроверты свои интересы считают наиболее важными, придают им высшую ценность. Для «интровертов» характерны **необщительность, замкнутость, социальная пассивность, склонность к самоанализу, достаточно сложная социальная адаптация**.

Темперамент

Сочетание интроверсии-экстраверсии с эмоциональными характеристиками личности определяет её темперамент как совокупность особенностей личности, характеризующих эмоциональную сторону деятельности, динамические особенности психической деятельности и ее поведение. Основные компоненты темперамента: общая активность личности, её моторика (двигательные проявления) и эмоциональность.

Характеристики типов темперамента

Сангвиник (уравновешенный)

Это **живой, подвижный, «горячий, очень продуктивный деятель**, но лишь тогда, когда у него **много интересного дела**, т. е. постоянное возбуждение». Он **постоянно стремится к смене впечатлений**. Неудачи и неприятности переживает сравнительно легко. Настроения сангвиника изменчивы, но преобладает среди них чувство душевного равновесия, благополучия.

Холерик (возбудимый)

Как правило, **порывист, быстр, нетерпелив**. Отличается **высокой реактивностью и активностью**. Ему свойствен быстрый психический темп переживаний. **Реактивность преобладает над активностью**. Поэтому он исключительно **страстен в работе**, но нередко **неуравновешен, склонен к резкой смене настроений, эмоциональным вспышкам, при недостаточной воспитанности вспыльчив и резок**.

Характеристики типов темперамента

Флегматик (заторможенный)

Это человек на вид **спокойный и уравновешенный, медлительный и неповоротливый, невозмутимый.** Внешне чувства, настроения, как правило, устойчивы, эмоции, раскрывающие его душевное состояние, он проявляет только в исключительных случаях.

Меланхолик (инертный)

Человек, **склонный к глубоким переживаниям, болезненно чувствительный, с пониженной активностью, с неустойчивым вниманием.** Меланхолик **легкораним, мнителен, болезненно реагирует на малейшие обиды, замкнут.**



Графическое представление темперамента личности

Темперамент не является единственным или доминирующим признаком в подборе специалистов и практическом распределении госслужащих по специальностям и структурным подразделениям. Не менее значимы и остальные характеристики личности.

Знание возможной реакции индивида (исходя из его темперамента) позволяет **опираться на положительные черты темперамента и преодолевать отрицательные.** Так, на порывистость холерика нужно реагировать **тактичностью и сдержанностью,** флегматику лучше противопоставить **активность, эмоциональность,** печаль меланхолика можно **нейтрализовать оптимизмом.**

Поведение, определяемое детерминантами и поведенческими чертами личности, дает руководителю достаточно определенное представление о возможном поведении личности, но для определения более полных характеристик этого поведения необходимо знать **стадии развития личности.**

Стадии развития личности по Эриксону

Если теория развития Фрейда ограничивается только **детством**, то по мнению Эриксона развитие **продолжается всю жизнь**, причём каждая из стадий развития отмечается специфичным для неё конфликтом, благоприятное разрешение которого приводит к переходу на новый этап:

Первый этап — от рождения до года, конфликт между доверием и недоверием;

Второй этап — от года до двух, конфликт между автономией и сомнением;

Третий этап — от трёх до шести лет, конфликт между предприимчивостью и неадекватностью;

Четвёртый этап — соответствует фрейдовскому «латентному периоду», конфликт между творчеством и комплексом неполноценности;

Пятый этап — юность, идентификация личности и путаница ролей;

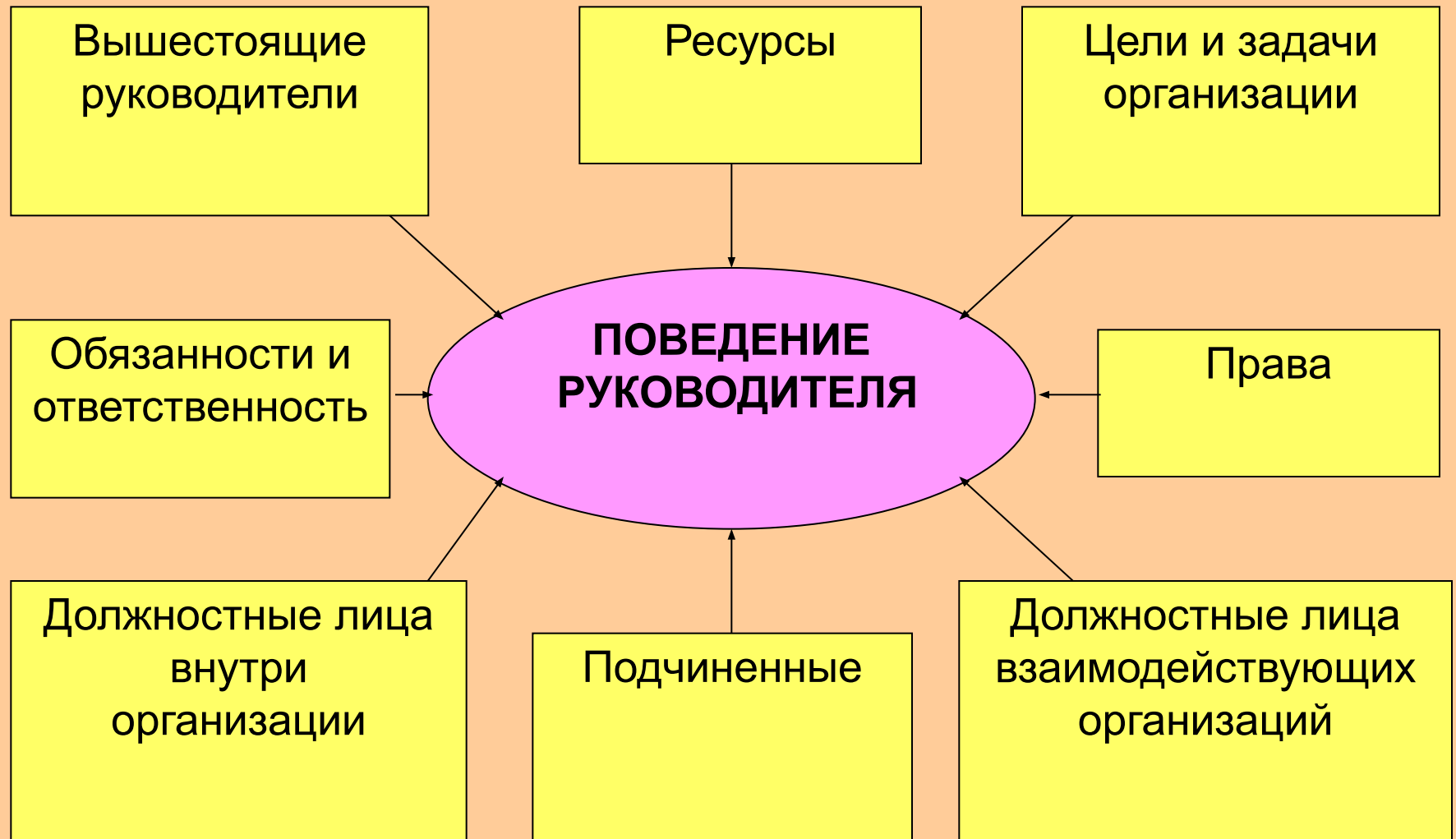
Шестой этап — ранний взрослый период, конфликт между близостью и одиночеством;

Седьмой этап — поздний взрослый период, конфликт производительности и застоя;

Восьмой этап — конфликт цельности и безнадежности.

Благоприятные разрешения конфликтов называются «Добродетелями» («virtues»). Названия добродетелей в порядке их поэтапного приобретения: **надежда, воля, цель, уверенность, верность, любовь, забота и мудрость.**

Факторы, определяющие должностное поведение руководителя подразделения



Наиболее существенные личностные характеристики

- локус контроля;
- ориентацию на достижение;
- самооценки;
- поведенческую самоориентацию;
- склонность к риску;
- авторитарность;
- догматизм;
- самомониторинг.

Локус контроля

Локус контроля

Это устойчивая способность контролировать ситуацию, в которой находится личность, управлять изменениями своего положения, отвечать за результаты своей деятельности. Личность может характеризоваться внутренним или внешним локусом контроля. Те, для кого характерен **внешний локус контроля (экстраверты)**, полагают, что все жизненные события, главным образом, – **результат действия случая или удачи**. Они постоянно ощущают себя заложниками судьбы, игра которой им неподвластна.

Личности, которым свойственен **внутренний локус контроля (интроверты)**, считают, что **они могут влиять на ход своей жизни**: то, что с ними произошло или произойдет, является результатом их собственных решений. **Они считают себя хозяевами собственной судьбы.**

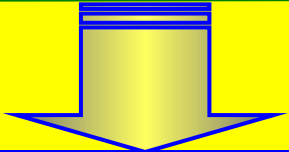
Личность - это целостная система, включающая в себя общие и присущие только данному (конкретному) человеку **психосоциальные качества, внутренние и внешние характеристики**, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии со складывающейся ситуацией.

Второй учебный вопрос

2. Группа как субъект организационного поведения

Группа - субъект организационного поведения

2
6



Группа — это относительно устойчивое объединение определенного количества людей (два и более), имеющих общие интересы, ценности и нормы поведения, взаимодействующих, взаимовлияющих и зависящих друг от друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого

Классификация групп

- **Большие группы** – социальные общности людей, существующие в масштабах всего общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, профессиональные группы, этнические общности (нация, народность, племя), возрастные группы (молодежь, пенсионеры), религиозные конфессии, общественные организации.
- **Малые группы**, специфический признак которых – непосредственные контакты ее членов, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии: семья, школьный класс, воинский коллектив, производственная бригада, соседские общности, дружеские компании.

Классификация групп

- **Формальные группы** – группы, обладающие формальным статусом в организации и функционирующие в соответствии с заранее установленными официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами. Их деятельность направлена на достижение целей организации путем выполнения определенных задач и мероприятий. Формальные группы – составная часть формальной структуры организации.
- **Управленческие группы** состоят из руководителей, специалистов и работников, которые выполняют функции управления. Главное в таких группах – совместное, коллективное принятие решений. Эти группы должны эффективно работать как единый, слаженный механизм.
- **Целевые группы** создаются для достижения определенной цели (например, группы по ликвидации чрезвычайной ситуации). При достижении цели группа может быть расформирована, переформирована или ей может поручаться другая работа.
- **Функциональные группы** ориентируются на долговременное выполнение определенной функции (например, группа планирования, комплексная группа по контролю состояния дел).

Неформальные группы – группы, имеющие **признаки неформального статуса**. Они не учреждаются, а **создаются или возникают** в организации в соответствии с их **взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками** для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Состав и нормы групп формируются естественным путем на основе межличностных отношений индивидов.

Классификация групп

- **Постоянные группы** решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей; они придают организации устойчивость.
- **Временные группы** формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.
- **Высокоразвитые группы** отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность, психологическая совместимость и т. д.
- **Слаборазвитые группы** характеризуются недостаточным развитием организационной структуры, отсутствием психологической совместимости и четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью; на начальном этапе существования их называют также диффузными.

Классификация групп

Референтные группы – группы, в которых индивид хотел бы находиться, с которыми он себя отождествляет, на которые ориентирует свои интересы. С помощью этих групп индивид сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его.

Реальные группы существуют в пространстве и времени и в них существуют реальные отношения.

Условные группы условно объединяют людей для достижения целей конкретного исследования по определенному признаку, например, по полу, возрасту и т. п.

**Основные
характеристики**

Основные характеристики группы формируются в процессе ее развития и **определяются характером взаимоотношений и взаимодействий** работающего в ней персонала.

**Ситуационные
характеристики**

Ситуационные характеристики определяются условиями, которые определяет организация для функционирования групп; **они могут улучшать групповое и межгрупповое сотрудничество либо сдерживать эти процессы.**

Основные характеристики группы

3
2

1. Структура группы — это совокупность устойчивых связей и взаимоотношений в группе между ее членами, обеспечивающих её целостность и сохранение основных свойств при различных внешних и внутренних изменениях. Члены группы определяют авторитетность каждой должности, ее статус и значение в группе.

2. Статус — правовое положение (совокупность прав и обязанностей) работника в группе в соответствии с занимаемой должностью.

3. Роли — это ряд действий, определяющих поведение индивида в процессе работы. Каждый член группы ориентирован на выполнение различных ролей

Социальные роли в группе

3
3

«ОПТИМИСТ» — член группы с постоянно хорошим настроением, верящий в светлое будущее;

«ПЕССИМИСТ» — не расположенный к радужным ожиданиям, ждущий всяческих подвохов;

«ПРАВДОИСКАТЕЛЬ» — человек, верящий в справедливость, готовый и умеющий за нее бороться;

«старый ворчун» — немолодой член группы, который может в необидной форме сделать коллеге замечание, более действенное, чем формальный выговор;

«непутевый» — молодой работник, которого старшие по возрасту члены группы «воспитывают» и опекают;

«красивый молодой человек или молодая женщина», которые вызывают восхищение и желание представителей противоположного пола заслужить их внимание;

«смелый» — человек, не боящийся препятствий и готовый к риску;

«осторожный» — неохотно идущий на риск и скрупулезно обдумывающий возможные последствия принимаемых решений;

«юморист» — обладающий развитым чувством смешного и умеющий в трудную минуту хорошей шуткой разрядить обстановку, снять напряжение в коллективе;

«новатор-изобретатель» — противник рутины, обладающий чувством нового, приверженный научно-техническому прогрессу;

«консерватор» — противник резких перемен, предпочитающий проверенное старое неизвестному новому;

«фанат» — преданный и яростный приверженец определенного продукта предприятия, его фирменного стиля, традиций и т. д.

Основные характеристики группы

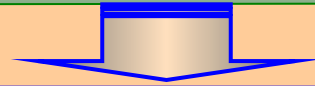
3
4

4. Нормы — признанный обязательным порядок, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими. Они могут носить как формальный, так и неформальный характер.

5. Наличие лидера, способного оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

6. Групповые процессы — процессы, которые организуют деятельность группы. К ним относят взаимодействие членов группы при уяснении задачи, оценке обстановки, подготовке решения, планировании и организации его выполнения; обмен информацией и ее обработку, социальную поддержку и другие.

7. Конфликтность — столкновения мнений членов группы, которые могут привести к внутригрупповым спорам и даже к конфликту.



1. Размер группы. Исследования показывают, что наиболее эффективными являются группы, состоящие из 5 — 7 чел.

2. Пространственное расположение. Характеризует размещение людей во время работы по отношению друг к другу: сидят лицом или спиной друг к другу.

3. Задачи, решаемые группой. Их содержание определяет специфику работы группы и организацию группового процесса

4. Система вознаграждений. Такая система должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач.

5. Групповая сплоченность. Под сплоченностью понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой.

Третий учебный вопрос

3. Поведение руководителя в процессе управления.

Руководитель организации постоянно вынужден решать одну и ту же проблему: **как организовать систему управления, чтобы обеспечить взаимодействие подчинённых в организации и преодолеть их возможные конфликты** в организационной среде.

Руководителю важно **упорядочить** управленческие процессы **в пространстве и времени**, совместив выполнение по объектам, качеству, срокам, исполнителям.

Инструментом такого упорядочения являются те **управленческие решения**, которые воплощаются в конкретной организационной среде и реализуются в виде конечного результата.

Под управленческим циклом понимается повторяющаяся технологическая последовательность действий, имеющая в своём содержании общие функции управления.

Если **руководитель не оценивает качество выполнения задания**, то подчиненные **проявляют безразличие** к работе. Иными словами, если **руководитель не замыкает управленческий цикл деятельности**, который был завершен, не оценивает его, то в результате получается **так называемый обрыв**.

Профессионализм руководителя состоит в том, чтобы **адаптировать подчиненных к срочным, сложным, напряженным и разнородным работам**, в т.ч. малопривлекательным. Таким образом, **руководитель может настроить подчиненных на выполнение задач**, т.е. **использовать внутренние личностные ресурсы персонала** организации.

В поведении персонала могут **раскрываться его организаторские ресурсы**, но они же могут и **подавляться** организационной средой.

Методы повышения коллективного творчества в управлении, применяемые, в основном, на этапе выработки решения:

- метод двойной альтернативы,
- попарного сравнения,
- «мозговой атаки»,
- метод Делфи и другие.

Руководитель **определяет свое поведение в организации процесса выработки варианта решения**: ограничиться ли точной постановкой задачи с некоторым количеством неизвестных, предложить ли процедуру работы, высказать ли только идею и т. д.

«Золотое правило» руководства

Самой важной способностью руководителя является получение результатов через своих работников.

Эффективность его руководства проявляется в той мере, в какой он умело передает свои полномочия исполнителям. Делегирование полномочий подчинённым психологически предполагает единство доверия и требовательности.

Поведение персонала в организации во многом зависит от того, как поставлен контроль исполнения управленческого решения. Поведение руководителя в процессе контроля выполнения принятого им решения называют контролирующим поведением.

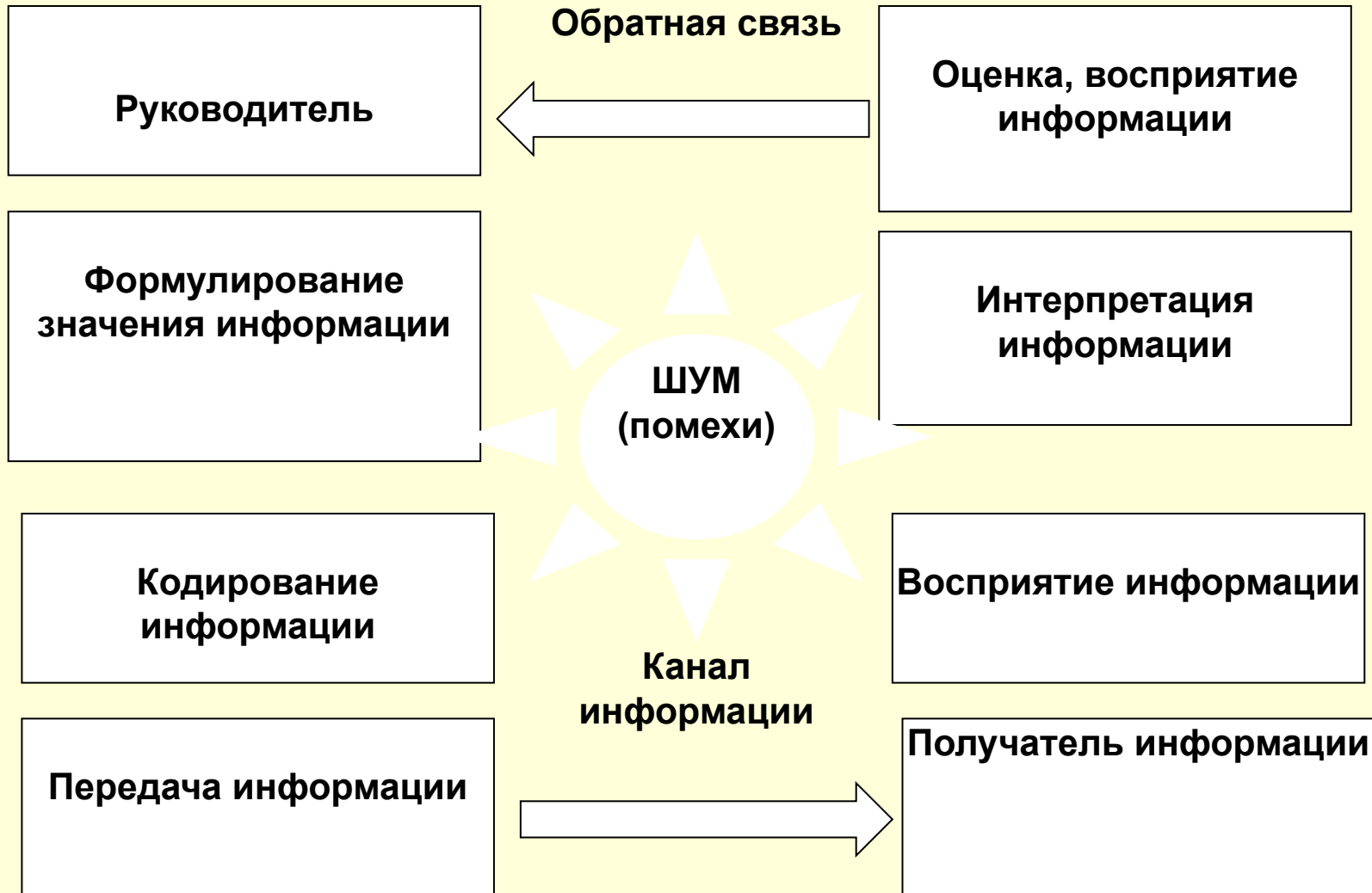
4
1

Коммуникативное поведение руководителя предполагает **устные и письменные формы обмена информацией непосредственно в живом общении или опосредованно** (посредством телефона, факса, селектора, локальных компьютерных сетей), а также **формальные и неформальные** способы контакта.

Многое зависит от способности руководителя передавать информацию таким образом, чтобы достигалось **наиболее адекватное ее восприятие теми, кому она предназначена.**

Эффективное коммуникативное поведение руководителя очень важно для успеха управления, поскольку решение многих управленческих задач строится на **непосредственном взаимодействии людей - начальник с подчиненными, подчиненные друг с другом.**

Модель коммуникационного процесса



Оценка результатов деятельности персонала организации заключается в сравнении фактических результатов его деятельности с требуемыми (плановыми).

В управленческой практике оценка персонала осуществляется:

- при назначении на должность;
- периодически;
- при формировании резерва для назначения на высшие должности и направления на учебу;
- при увольнении.

В самом общем виде **результат деятельности должностного лица** органа управления характеризуется **уровнем, или степенью достижения цели** управления **при наименьших затратах** ресурсов организации. При этом важное практическое значение имеет правильное определение **количественных или качественных показателей**, отражающих конечные цели деятельности подразделения.