

МЕНЕДЖМЕНТ

Основные элементы индивидуального поведения в организациях

Глава 5. Процесс проведения руководства





Люди, живущие в современном деловом мире, характеризуются своими личными качествами, отношениями и взглядами. Несмотря на то, что многие люди в бизнес-секторе этически и плодотворно взаимодействуют как вполне здоровые и конструктивные люди, есть люди, которые показывают разные характеры. Действительно, каждый сотрудник и каждый менеджер имеет свойственный себе и уникальный характер. Эти качества могут влиять на то, как они будут относиться к организации, как их будущее будет меняться или на то, как они будут выполнять свою работу. Характерные качества представляют собой основные элементы индивидуального поведения в организациях.

Познание индивидуальных личностей в организациях

Понимание взаимоотношений между отдельными лицами и организацией является отправной точкой для понимания поведения людей на работе.

У многих людей есть общее суждение о контрактах. Например, когда мы покупаем автомобиль или дом, мы хорошо знаем, что и покупатель, и продавец согласны с условиями, изложенными в контракте. Психологический контракт похож на стандартный юридический контракт, но он не официален и четко обусловлен.

Психологический контракт – общая совокупность надежд человека о том, какой вклад эта личность вносит в организацию и как организация будет на это реагировать.

Психологические контракты являются основными предположениями, которые люди имеют о своих отношениях с их организацией. Такие контракты определяются с точки зрения вклада, вносимого лицом на основе поощрений со стороны организации.

Человек делает различные вклады в организацию – усилия, навыки, способности, время, лояльность и так далее. Эти взносы предположительно удовлетворяют различные потребности организации. Другими словами, после того, как организация нанимает сотрудника из-за его квалификации, организация ожидает проявления этих навыков при выполнении работы.

В обмен на эти вклады, организация поощряет соответствующее лицо. Некоторые стимулы, такие как оплата и карьерные возможности, являются ощутимыми наградами.

Основная задача, стоящая перед организацией, заключается в управлении психологическими контрактами. Организация должна помогать работникам с получением преимуществ от работы. В то же время она должна быть уверена в том, что обеспечивает сотрудников соответствующими стимулами. Например, если организация не выплачивает компенсацию своим сотрудникам за их вклад, они могут работать плохо или уходить на лучшую работу в другое место. С другой стороны, если им переплачивают по сравнению с их вкладом, то организация несет ненужные расходы.

Соответствие личность – работа

Одним из конкретных аспектов управления психологическими контрактами является управление соответствием человека к работе.

Соответствие человек-работа – степень, в которой вклад, сделанный человеком, соответствует стимулированию организации.

Конечно, такой точный уровень соответствия человека к работе достигается редко. Одной из причин несоответствия человека и работы являются перемены в людях и организациях. Человек, который считал новую работу стимулирующей и захватывающей, может посчитать эту же работу скучной и однообразной после нескольких лет ее выполнения. И если организация принимает новую технологию, она меняет навыки, требуемые от своих сотрудников.

Каждая из этих индивидуальных особенностей служит для сравнения людей и работы, а это очень сложный и комплексный процесс.

Индивидуальные различия – личные качества, которые варьируются от одного человека к другому.



Все личные различия, которые характеризуют любого конкретного человека, служат для того, чтобы сделать человека уникальным для других.

Прежде чем продолжить, мы должны также отметить важность ситуации в оценке поведения людей. Хороши или плохи конкретные различия, характеризующие данного человека? Они способствуют или умаляют производительность?

Ответ, конечно, в том, что это зависит от обстоятельств. Один человек может быть недовольным при выполнении одной работы, также может быть очень довольным и позитивным при выполнении другой. Ситуация на работе, коллеги и лидерство – все это важные составляющие.

Таким образом, всякий раз, когда организация пытается оценить или объяснить индивидуальные различия между своими сотрудниками, она также должна обязательно учитывать ситуацию, в которой проявляется поведение. Таким образом, попытка рассмотреть как индивидуальные различия, так и вклад в связи с побуждениями и контекстами, является серьезной проблемой для организаций, поскольку они пытаются установить эффективные психологические контракты со своими сотрудниками и достичь оптимального соответствия между людьми и рабочими местами.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать концепции и важность психологического контракта;
- Вы также должны оценить важность соответствия человека работе;
- Менеджеры также должны помнить, что нет двух одинаковых людей.

Личность и индивидуальное поведение

Личность – относительная совокупность постоянных психологических и поведенческих особенностей, отличающих одного человека от другого.

Психологи выявили буквально тысячи личностных черт и измерений, отличающих одного человека от другого. Но в последние годы исследователи выделили пять фундаментальных черт личности, которые особенно актуальны для организаций. Из-за того, что эти пять черт очень важны, и они в настоящее время являются предметом такого большого внимания, их называют «Большой пятеркой» личностных особенностей.





«Большая пятерка» особенностей личности – популярная структура особенностей личности, основанная на пяти ключевых чертах.

Модель личностных качеств «Большой пятерки» представляет собой наиболее принятую структуру для понимания личностных качеств в организационных условиях. В целом, эксперты склонны соглашаться с тем, что личностные черты в левом конце каждого измерения, как показано на этой схеме, являются более позитивными в организационных условиях, в то время как черты, близкие к правому, менее позитивны.

Коммуникабельность – способность человека ладить с другими.

Добросовестность – особенность касательно количества работ и задач, над которыми человек может работать эффективно одновременно.

Эмоциональность – степень, в которой человек пребывает в спокойном, жизнерадостном и безопасном положении.

Экстраверсия – уровень комфортного чувства у человека в отношениях.

Открытость – жесткость убеждений и предел интересов человека.

«Большая пятерка» основана главным образом на исследованиях, проводимых в Соединенных Штатах.

Таким образом, остаются без ответа вопросы о том, насколько точно она применяется к работникам в других культурах. И даже в пределах Соединенных Штатов множество других факторов и черт также могут влиять на поведение в организациях.

Типология Майерс-Бриггс

Еще один интересный подход к пониманию личностей в организациях – типология Майерс-Бриггс. Эта структура, основанная на классической работе Карла Юнга, дифференцирует людей на четыре общие измерения:

- Экстраверсия (E) против Интроверсии (I). Экстраверты черпают энергию из того, что находятся рядом с другими людьми, в то время как интроверты устают от других людей и нуждаются в одиночестве, чтобы перезарядить свою энергию.
- Ощущение (S) и Интуиция (N). Первый тип людей предпочитает конкретные вещи, в то время как «интуитивные» предпочитают абстрактные понятия.
- Мышление (T) Против Чувствительность (F). Мыслящие люди полагаются на разум и логику при принятии решений, в то время как, чувствительные люди опираются на чувства и эмоции в принятии решений.
- Суждение (J) Против Восприятия (P). Люди, суждения которых имеют особенность завершенности и законченности в своих действиях, тогда как тип «восприятия» обладают особенностью обращать внимания на сам процесс и ситуации с открытым завершением.

Чтобы использовать эту структуру, люди заполняют анкету, предназначенную для определения их личности по каждому измерению. Более высокие или более низкие баллы оценки используются для классификации людей в одну из 16 различных категорий личности.

Типология Майерс-Бриггс (MBTI) является одним из популярных опросов, которые некоторые организации используют для оценки типов личности. Действительно, это является одним из самых популярных инструментов отбора, его проходят по 2 миллиона человек каждый год.

Как показывают исследования, MBTI является полезным методом для определения стилей общения и взаимодействия предпочтений.

Другие черты характера на работе

Помимо «большой пятерки» и типологии Майерс-Бриггс, есть несколько других личностных черт, которые влияют на поведение в организациях.

Локус контроля – степень, в которой человек считает, что его поведение оказывает непосредственное влияние на последствия этого поведения.



Самоэффективность – убеждение индивида в своих возможностях выполнять задачу.
Авторитаризм – степень, в которой человек видит, что различия во власти и статусе уместны в иерархических социальных системах, таких как организации.

Макиавеллизм – поведение, направленное на обретение власти и управление поведением других.

Самооценка – степень, в которой человек видит себя достойным и значимым человеком.

Склонность к риску – степень, в которой индивид готов рисковать и принимать рискованные решения.

Эмоциональный интеллект (EQ) – степень, в которой люди осознают себя, управляют своими эмоциями, мотивируют себя, выражают сочувствие к другим, и обладают социальными навыками.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать личность и основные аспекты личности, наиболее актуальные для организаций;
- Вы также должны понимать как собственный тип личности, так и то, как ваша личность влияет на вас на работе.

Позиция (Attitude) и Индивидуальное поведение

Еще одним важным элементом индивидуального поведения в организациях являются отношения.

Позиция – комплекс убеждений и чувств, которые люди испытывают по отношению к конкретным идеям, ситуациям или другим людям.

Позиции важны, потому что они являются механизмом, через который большинство людей выражают свои чувства. Заявление сотрудника о том, что ему недоплачивают, отражает его позицию по поводу его оплаты. Аналогичным образом, когда менеджер говорит, что ей нравится новая рекламная кампания, она выражает свою позицию по поводу маркетинговых усилий организации.

Позиция состоит из трех компонентов. Эмоциональный компонент отражает чувства и эмоции человека по отношению к ситуации. Когнитивный компонент исходит от знания о ситуации. Важно отметить, что познание зависит от индивидуального восприятия. Таким образом, один человек может «знать, что тот или иной политический кандидат лучше другого», тогда как другой может «знать как раз обратное». Наконец, целевой компонент отношения отражает то, как человек ожидает вести себя по отношению к ситуации или в ситуации.

Люди стараются поддерживать последовательность между тремя компонентами позиции. Однако иногда возникают обстоятельства, приводящие к конфликтам. Конфликт, который люди могут испытывать среди своих собственных установок, называется когнитивным диссонансом.

Когнитивный диссонанс – происходит, когда человек имеет противоречивое отношение к работе.

Люди в организациях формируют позицию ко многим разным вещам.

Конечно, некоторые из этих отношений более важны, чем другие. Особенно важно отношение удовлетворенности или неудовлетворенности и организационные обязательства.

Удовлетворение или неудовлетворенность – отношение, которое отражает степень, в которой человек удовлетворен или неудовлетворен выполнением своей работы.

Организационное обязательство – отношение, которое отражает идентификацию человека и привязанность к самой организации.

Организационное взаимодействие – степень, в которой сотрудник видит себя частью организации, и активно ищет способы внести свой вклад в организацию и участвует в ней несколькими способами.



В последнее время исследователи стали уделять повышенное внимание эмоциональному компоненту отношений. Эмоциональный компонент отношения отражает наши чувства и эмоции.

Позитивная аффективность – тенденция быть относительно оптимистичным, иметь общее чувство благополучия, видеть вещи в позитивном свете и, похоже, быть в хорошем настроении.

Негативная аффективность – это склонность быть в целом мрачным и пессимистичным, смотреть на вещи с негативной стороны и быть в плохом настроении.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны знать три компонента отношения.
- Менеджеры должны также понимать детерминанты и последствия удовлетворенности или неудовлетворенности работой, организационной приверженности и участия организации.
- Вы должны быть достаточно самосознательны, чтобы знать свои собственные уровни удовлетворенности или неудовлетворенности работой, организационной приверженности и участия в организации, а также то, как они влияют на ваше поведение.

Восприятие и индивидуальное поведение

Как отмечалось ранее, важным элементом отношения является восприятие человеком объекта, о котором формируется отношение. Поскольку восприятие играет роль в различных других поведениях на рабочем месте, менеджеры должны иметь общее представление об основных процессах восприятия.

Двумя основными процессами восприятия являются избирательное восприятие и стереотипизация. Как показано здесь, избирательное восприятие происходит, когда мы отсеиваем информацию, которые вызывают у нас дискомфорт или противоречат нашим убеждениям. Стереотипы возникают, когда мы классифицируем или маркируем людей на основе одного атрибута, проиллюстрированного здесь цветом.

Важна также роль атрибуции. Атрибуция – процесс наблюдения за поведением и приписывания ему причин.

Памятка для менеджера

- Руководители должны понимать восприятие в целом, а также выборочное восприятие и стереотипы в частности.
- Необходимо также оценить роль атрибуции в организациях.

Стресс и индивидуальное поведение

Другим важным элементом поведения в организациях является стресс.

Стресс – это реакция человека на сильный стимул, который называется стрессором.

Общий адаптационный синдром представляет собой обычный процесс, с помощью которого мы реагируем на стрессовые события. На этапе 1 – тревога – мы чувствуем панику и тревогу, и наш уровень устойчивости к стрессу падает. Этап 2 – сопротивление – представляет наши усилия противостоять и контролировать стрессовые обстоятельства. Если мы потерпим неудачу, мы можем в конечном итоге достичь стадии 3 – истощения – в котором, можем сдаться или уйти.

Важным аспектом ориентированных на стресс людей является типы «А» и «В».

Тип «А» – личности, экстремалы, которые чрезмерно конкурентоспособные, очень преданные работе, и имеет сильное чувство срочности времени.



Тип «В» – лица, которые менее конкурентоспособны, менее преданы работе, и у них слабое чувство срочности.

Люди типа В менее успешны, чем люди типа А, но у них меньше шансов испытать стресс.

Стресс – это не обычное явление. Последствия различны.

Существует несколько причин стресса на работе в организациях. Четыре общих группы организационных стрессоров включают в себя требования задач, физические требования, ролевые и межличностные требования.

Требования задачи связаны с самой задачей. Необходимость принимать быстрые решения, решения с неполной информацией или решения, которые имеют относительно серьезные последствия, – это некоторые из вещей, которые могут привести к стрессу.

Физические требования – это факторы стресса, связанные с рабочим местом. Работа на открытом воздухе в весьма горячих или холодных температурах, или даже в неправильно нагретом или охлажденном офисе, может привести к стрессу.

Роль – это совокупность ожидаемых моделей поведения, связанных с положением в группе или организации. Стресс может быть результатом конфликта ролей или неоднозначности ролей, которую люди могут испытывать в группах.

Межличностные требования являются стрессорами, связанными с отношениями, с которыми сталкиваются люди в организациях. Например, групповое давление, связанное с ограничением производства и с вопросами соответствия нормам, может привести к стрессу. Стили лидерства также могут вызывать стресс. Сотрудник, испытывающий сильную потребность в участии в принятии решений, может испытывать стресс, если его начальник отказывается разрешить его участие.

Последствия стресса

Негативные последствия стресса делятся на поведенческие, психологические или медицинские последствия. Например, Поведенческий стресс может привести к вредным привычкам, таким как курение, злоупотребление алкоголем или наркотиками и переедание. Другие виды поведения, вызванные стрессом, – это склонность к нанесению ущерба себе или другим, применению насилия, и к расстройству аппетита. Злоупотребление наркотическими веществами также является потенциальным следствием. Стресс также может привести к психологическим последствиям. Это может влиять на психическое здоровье и благополучие человека. Проблемы включают нарушения сна, депрессию, семейные проблемы и сексуальную дисфункцию. Менеджеры, особенно подвержены нарушениям сна, когда они испытывают стресс на работе. Индивидуальный стресс, также имеет прямые последствия для бизнеса. Для работающего сотрудника стресс может привести к некачественной работе и снижению производительности. Для менеджера это может означать неправильное принятие решений и сбой в рабочих отношениях.

Управление Стрессом

Учитывая потенциальные последствия стресса, следует отметить, что и люди, и организации должны быть обеспокоены тем, как ограничить его более разрушительные последствия. Для борьбы со стрессом были разработаны многочисленные идеи и подходы. Некоторые стратегии для физических лиц; другие стратегии для организации.

Один из способов управления стрессом – физические упражнения. Люди, которые регулярно тренируются, чувствуют меньше напряжения и стресса, более уверены в себе и чувствуют себя более оптимистично. Их лучшее физическое состояние также делает их менее восприимчивыми ко многим распространенным заболеваниям.

Программа по восстановлению от стресса – это особая часть деятельности организации, предназначенная для преодоления стресса. С этой целью организации используют программы управления стрессом, программы укрепления здоровья и другие типы программ.



Памятка для менеджера

- Менеджеры должны понимать природу стресса, особенно его основные причины и последствия.
- Вы должны знать, к какому типу вы относитесь – типу «А» или типу «В».

Креативность в организациях

Креативность – еще одна важная составляющая индивидуального поведения в организации. Креатив – это способность человека придумывать новые идеи или представлять новые взгляды на существующие идеи.

Что делает человека креативным? Как люди становятся творческими? Как работает творческий процесс?

Многие исследователи приложили много усилий, чтобы описать общие черты креативных людей. Эти особенности в основном делятся на три категории: формирование опыта, личные качества и познавательные способности.

Происхождение опыта и креативности

Исследователи отмечают, что многие творческие люди воспитывались в среде, в которой активно развивалось творчество.

Вольфганг Амадей Моцарт признан одним из самых великих композиторов всех времен. Он начал сочинять в возрасте пяти лет. Оба его родителя были музыкантами, и оба они мотивировали его работать в музыкальной сфере и обеспечили заботливую семью, чтобы поддержать его страсть.

Личные черты и креативность

Некоторые личные черты также связаны с творчеством у людей. Чертами, которые разделяют большинство творческих людей, являются открытость, тяготение к сложности, высокий уровень энергии, независимость и автономия, сильная уверенность в себе и твердая вера. Люди, которые обладают этими чертами, скорее всего, будут творческими, чем те, у которых их нет.

Когнитивные способности и креативность

Когнитивные способности – это способности человека мыслить разумно и эффективно анализировать ситуации и данные. Интеллект может быть предпосылкой для индивидуального творчества, несмотря на то, что большинство творческих людей очень умные, не все умные люди обладают творческими способностями.

Повышение креативности в организациях

Менеджеры, желающие развивать и поощрять творческий подход в своих организациях, могут делать это различными способами. «Один из важных методов повышения творческого потенциала заключается в том, чтобы сделать его частью культуры организации, часто через четкие цели». Другая важная часть повышения креативности – вознаграждать творческие успехи, стараясь при этом не наказывать творческие неудачи.



Непосредственная работа с конфликтом и принятие напряженности порождает новые идеи и различные углы зрения, а также снижает риски.

Памятка для менеджера

- Менеджеры должны знать основные элементы креативности и ее вероятные причины.
- Вы также должны иметь четкое представление о том, как креативность ценится и поощряется в организации.

Типы поведения на рабочем месте

Теперь, когда мы внимательно рассмотрели, как индивидуальные различия могут влиять на поведение в организациях, давайте обратим наше внимание на то, что мы подразумеваем под поведением на рабочем месте.

Поведение на рабочем месте – действия членов организации, которые прямо или косвенно влияют на эффективность организации.

Важные типы поведения на рабочем месте связаны с производительностью, отсутствием опыта и нехваткой рабочей силы, а также с гражданско-организационным поведением.

Поведение производительности – общий набор поведений, связанных с работой, которые организация ожидает от пользователя.

Однако, по сравнению с другими типами поведения, поведение производительности другое, и оценить его намного сложнее. Организации применяют ряд методов для оценки производительности. Конечно, этот метод должен соответствовать механизму оценки эффективности.

Еще одна важная форма поведения, связанного с занятостью, – это абсентеизм и непостоянность персонала. Абсентеизм означает момент, когда человек не приходит на работу.

Абсентеизм – это уклонение людей от работы.

Причинами его не прихода на работу могут быть законные или ложные отговорки. Главная проблема организаций заключается в том, чтобы свести к минимуму количество ложных абсентеизмов и ограничить увольнение. Абсентеизм на высоких уровнях может быть симптомом таких проблем, как неудовлетворенность работой и низкий моральный дух. Непостоянность персонала происходит, когда люди покидают работу.

Непостоянность персонала – увольнение сотрудников.

Обычно организация несет расходы для замены людей, которые уволились, но даже если непостоянность сотрудника связана с конкретными производительными силами, это обходится организации еще дороже. Непостоянность специалистов в первую очередь связана с такими факторами, как работа, организация, люди, аспекты рынка труда и влияние семьи. В целом, плохая работа с людьми является причиной, по которой рабочая сила не постоянна.

Организационное гражданское поведение – это поведение людей, которые вносят хороший вклад в организацию.

Например, давайте посмотрим на сотрудника, который работает качественно и продуктивно. Тем не менее, он отказывается работать вне рабочее время, не помогает по обучению новичков работе и обычно не хочет вносить какой-либо вклад в организацию, кроме строгого выполнения задания, которое ему было дано. Хотя и считается что, этот человек хороший сотрудник, он не считается хорошим организационным гражданином. Определение организационного и гражданского поведения представляет собой сложную систему личных, социальных и организационных переменных, которые могут играть важную роль в эффективности организации.

Некоторые формы поведения характерны для дисфункционального поведения.

Дисфункциональное поведение – это поведение, которое может подорвать репутацию организации, и препятствовать успеху организации.



Мы уже упоминали два распространенных типа этого поведения – абсентеизм и непостоянность персонала. Но другие формы дисфункционального поведения могут стоить дорого для организации. Например, кража и контрабанда могут привести к прямым финансовым потерям.

Сексуальное и расовое насилие и дискриминация, а косвенно, преследования, запугивания и снижение морального духа организации, то есть когда организация не отвечает за свои действия, могут привести к финансовой ответственности и к потере средств организацией.