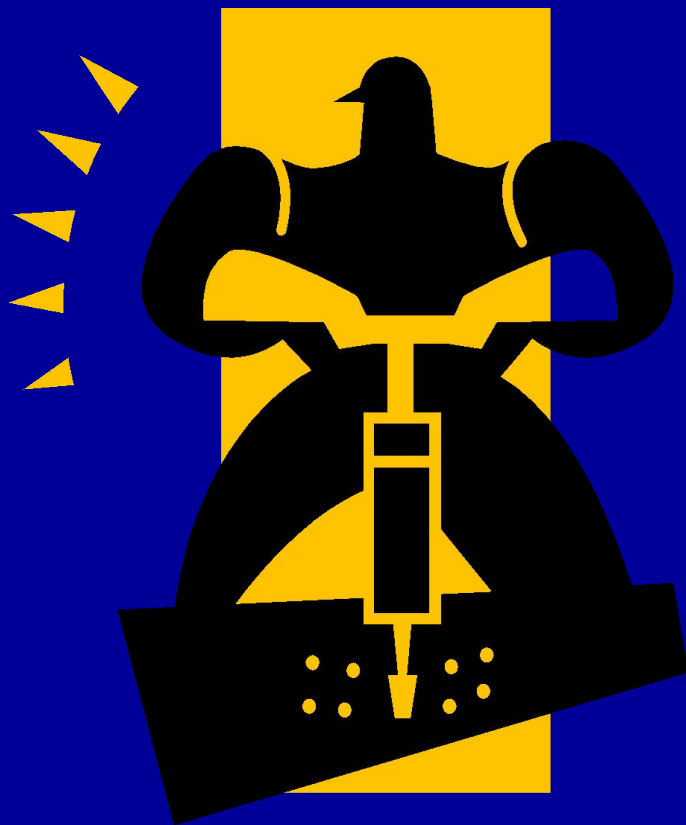


Тема 2. Человек в организации



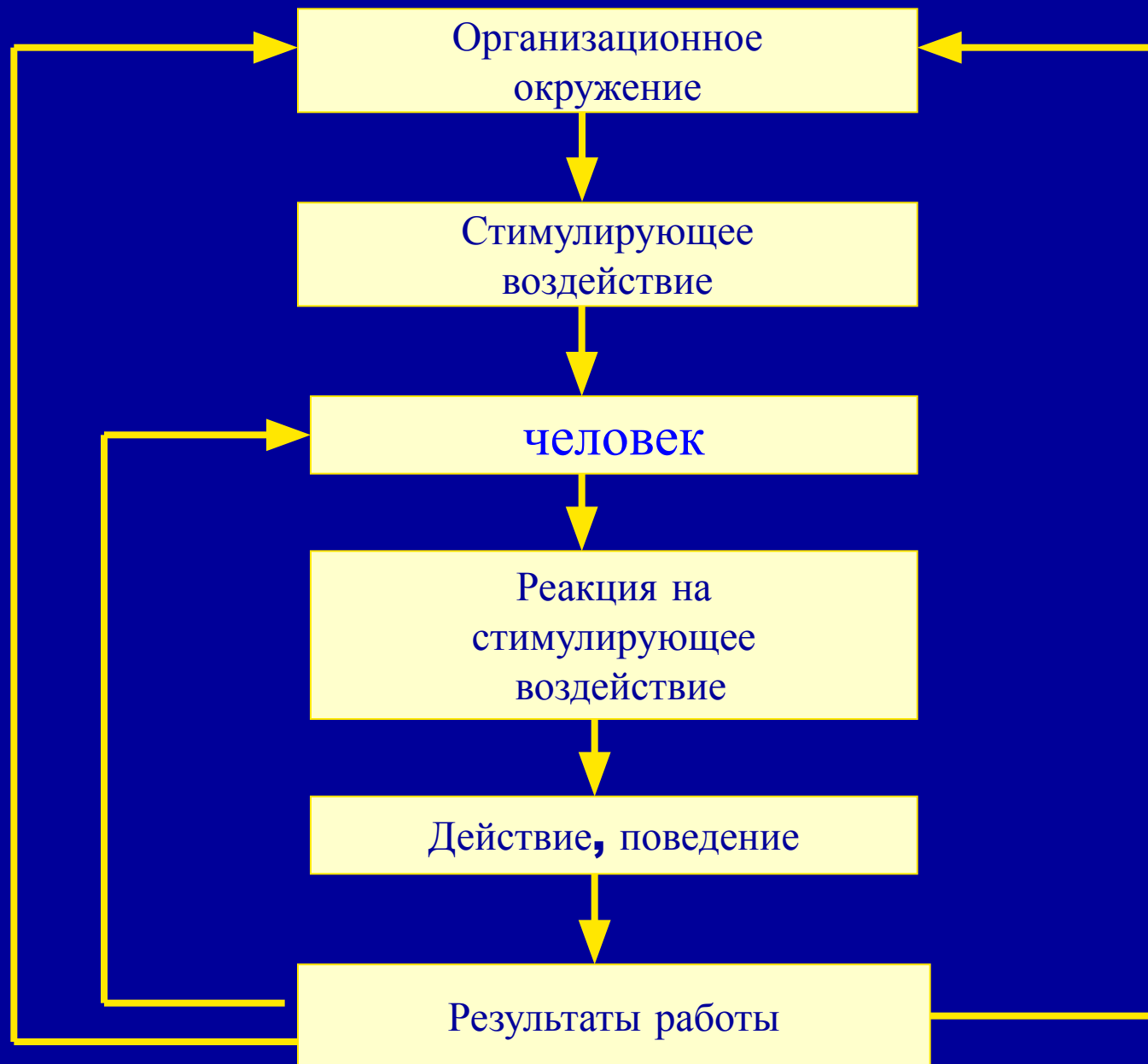
План лекции

- ❑ Взаимодействие человека и организации
- ❑ Вхождение человека в организацию
- ❑ Понятие личности, ее структура и развитие
- ❑ Критериальная основа поведения
- ❑ Научение и изменение поведения

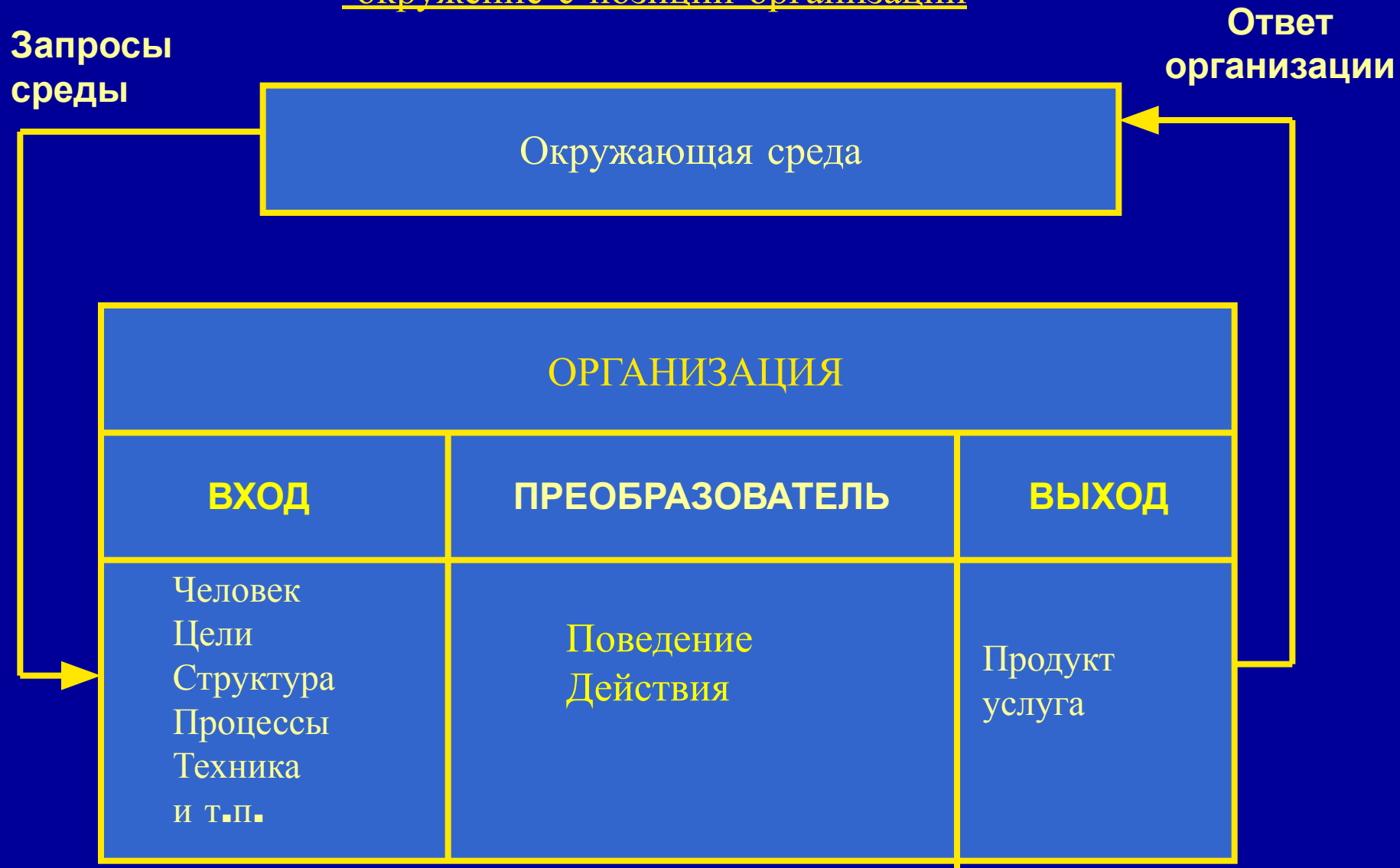
Системно поведение человека в организации может
быть представлено с двух позиций:

- 1)** с позиции взаимодействия человека с организационным окружением
- 2)** с позиции организации, включающей в себя индивидов

Модель включения человека в организационное окружение



Модель включения человека в организационное
окружение с позиций организации



Основа конфликта во взаимодействии человека и организации

Ожидания и представления человека об организации и его месте в ней

- Место человека в организации
- Выполняемая работа
- Желательное вознаграждение



Ожидания организации в отношении человека и его роли в ней

- Квалификационные и личностные характеристики для выполнения роли
- Требуемый результат работы
- Возможное вознаграждение

Основные ожидания индивида

- ❑ содержания, смысла и значимости работы;
- ❑ оригинальности и творческого характера работы;
- ❑ увлекательности и интенсивности работы;
- ❑ степени независимости, прав и власти на работе;
- ❑ степени ответственности и риска;
- ❑ престижности и статусности работы;
- ❑ степени включенности работы в более широкий деятельный процесс;

Основные ожидания индивида

- ❑ безопасности и комфортности условий на работе;
- ❑ признания и поощрения хорошей работы;
- ❑ заработной платы и премий;
- ❑ социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- ❑ гарантий роста и развития;
- ❑ дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- ❑ отношений между членами организации;
- ❑ конкретных лиц, работающих в организации.

Ожидания организации

- ❑ специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- ❑ член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- ❑ человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- ❑ член организации, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- ❑ член организации, разделяющий ее ценности;

Ожидания организации

- ❑ работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- ❑ человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- ❑ исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- ❑ член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- ❑ сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Два подхода к установлению взаимодействия человека и организации

Человек подбирается для выполнения определенной функции	Работа или функция подбирается для человека
• Изучение человека • Описание работы • Определение квалификационных требований • Отбор кандидатов по квалификационным требованиям • Назначение человека на определенную	• Изучение возможностей и стремлений человека • Закрепление за человеком определенного места в организации • Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека • Закрепление работы за человеком

2. Вхождение человека в организацию

ПРОБЛЕМЫ:

- ☐ адаптация человека к новому окружению
- ☐ коррекция или изменение поведения человека
- ☐ изменения и модификации в организации

ОБУЧЕНИЕ ПРИ ВХОЖДЕНИИ В ОРГАНИЗАЦИЮ

- ❑ миссия и основные цели организации;
- ❑ допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- ❑ имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- ❑ принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- ❑ обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- ❑ поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Возможны два принципиально различных процесса обучения

- процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации (был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации)
- процесс обучения человека, который приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения

Приемы адаптации человека к условиям труда и удержания в организации:

- ❑ меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки зарплаты
- ❑ обещания в будущем продвижения по службе или предоставления интересных мест работы
- ❑ предоставление за счет организации возможностей обучения и развития
- ❑ предоставление на льготных условиях жилья и т.п.

Задачи организации (при вхождении нового человека)

- разрушать старые поведенческие нормы входящего человека
- заинтересовать человека работой в организации
- прививать ему новые нормы поведения

УСВОЕНИЕ НОРМ И ЦЕННОСТЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- ❑ безусловно необходимые для принятия всеми членами организации
- ❑ принятые, но не обязательно необходимые нормы и ценности

Типы адаптации нового работника

- **отрицание** (не принимаются никакие нормы и ценности)
- **конформизм** (принимаются все нормы и ценности)
- **мимикрия** (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных)
- **адаптивный индивидуализм** (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо не принимаются полностью).

3. Понятие личности, ее структура и развитие

Человек – родовое понятие,
указывающее на отнесенность существа
к высшей ступени развития живой
природы – к человеческому роду; это
специфическое, уникальное единство
биологического и социального

Личность – это важнейший социальный признак человека, его основное свойство, в котором проявляется его общественная сущность.

Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

Индивидуальность — это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, своеобразие его психофизиологической структуры, интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта.

АКСИОМЫ

- 1)** личность присуща каждому человеку;
- 2)** личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- 3)** личность есть продукт исторического развития, т.е. возникает на определенной ступени эволюции человеческого существа;
- 4)** личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, т.е. то, что отличает одного человека от другого.

Структура личности

- 1)** общечеловеческие свойства (ощущения, восприятие, мышление, память, воля, эмоции)
- 2)** социально-специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации)
- 3)** индивидуально-неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, самосознание)

Основные характеристики личности, связанные с производственной деятельностью:

- 1)** Экстраверсия. общительность, разговорчивость и уверенность в себе.
- 2)** Склонность к сотрудничеству. Добродушие, готовность к сотрудничеству и доверчивость.
- 3)** Добросовестность. Ответственность, надежность, настойчивость и нацеленность на успех.

Основные характеристики личности, связанные с производственной деятельностью (продолжение):

- 4)** Эмоциональная стабильность. В случае ее отсутствия: напряженность, неуверенность в себе и нервозность.
- 5)** Восприимчивость к приобретению нового опыта. Богатое воображение, способность к художественному творчеству и интеллектуальные способности.

Представление человека о самом себе:

- Самоуважение (**self-esteem**) определяет, какими человек воспринимает собственную компетентность и собственный образ.
- Самозффективность (**self-efficacy**) определяется тем, как сам человек оценивает свою способность справляться с каждодневными ситуациями по мере их возникновения.

Индивидуальность человека
складывается из трех начал:

- 1)** каждый человек в чем-то сходен со всеми остальными
- 2)** каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами
- 3)** каждый человек в чем-то не похож ни на кого

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов:

- ❑ наследственность и физиологические особенности человека
- ❑ факторы, проистекающие из окружения человека
*(культура, в которой он формируется;
семья, в которой он воспитывался;
принадлежность к определенным группам
и организациям; жизненный опыт,
обстоятельства, случайные события)*
- ❑ черты и особенности характера человека

ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ

ЧЕЛОВЕКА

- Препрасположенност к сближению
- Допущение авторитарности
- Вера в людей
- Чувствительность к проблемам других
- Стабильность в поведении

ХАРАКТЕРИСТИКИ ИНДИВИДУАЛЬНОСТИ ЧЕЛОВЕКА (продолжение)

- Самооценка
- Восприятие риска
- Догматизм
- Комплексность осознания
явлений
- Возраст

РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ

Модель Даниэля Левинсона

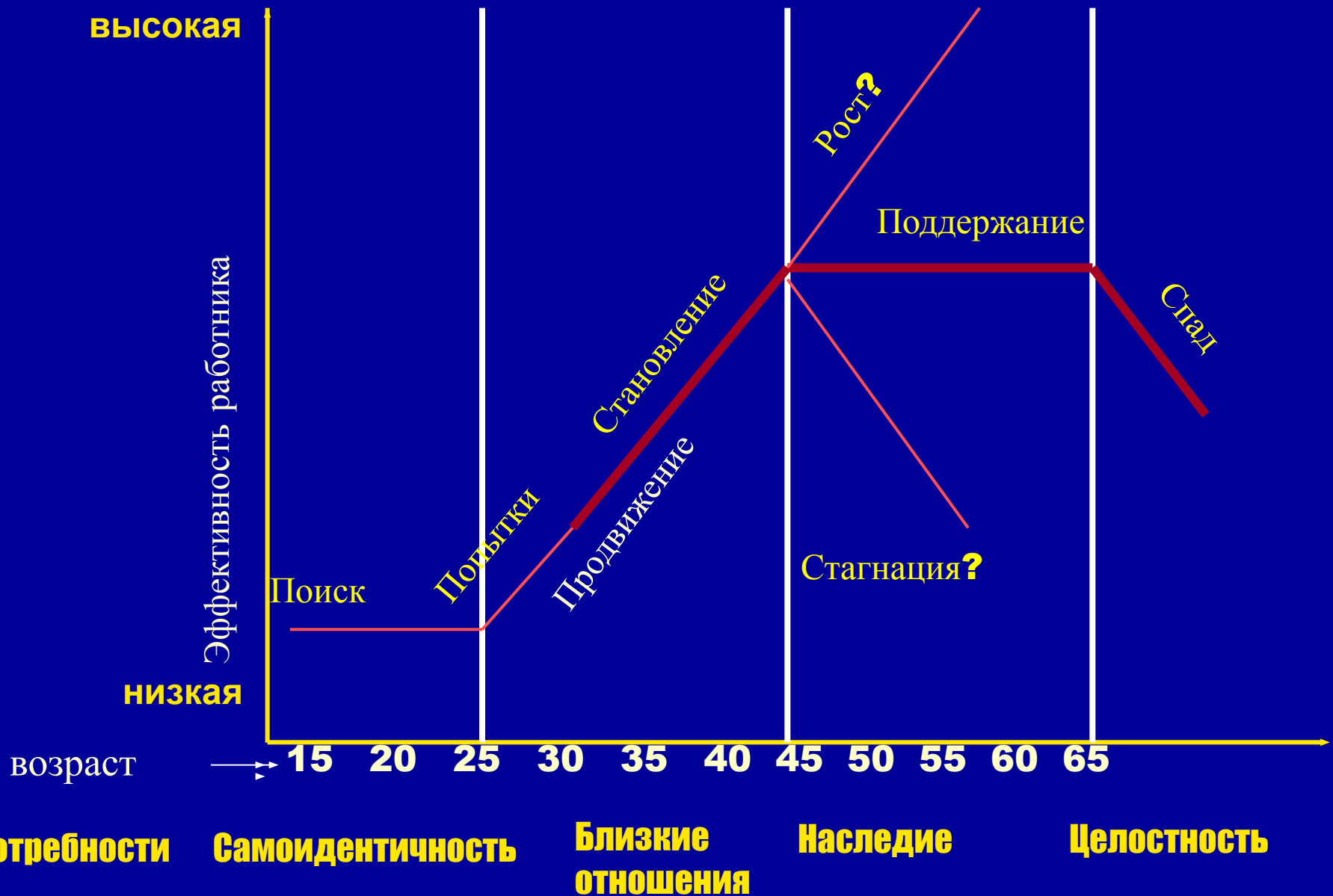
стадии развития

- 1) Вступление в мир взрослых (от **23** до **28**)
- 2) Достижение зрелости (от **33** до **40**)
- 3) Вступление в средний возраст (от **45** до **50**)
- 4) Достижение вершины среднего возраста (от **55** до **60**)

переходные периоды

- 1) Переходный период **30-летних (28-33)**
- 2) Переходный период середины жизни (**40-45**)
- 3) Переходный период **50-летних (50-55)**
- 4) Переходный период старшего возраста (**60-65**)

Модель развития карьеры Дугласа Т. Холла



Модель Криса Арджириса

Характеристики незрелого возраста	Характеристики зрелого возраста
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Отсутствие самосознания	Самосознание и самоконтроль

4. КРИТЕРИАЛЬНАЯ ОСНОВА ПОВЕДЕНИЯ

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения.

КРИТЕРИАЛЬНАЯ ОСНОВА ПОВЕДЕНИЯ

- Расположения
(установки)
- Ценности
- Верования
- Принципы

Расположение (установка)

– это априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них

УСТАНОВКИ – это ощущения,
чувства и убеждения, в значительной
мере определяющие восприятие
работниками внешней среды,
побуждающие их к планированию
определенных действий и поступкам

- ❑ установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для того, чтобы их изменить
- ❑ установки могут варьировать от очень благоприятных до очень неблагоприятных
- ❑ установки направлены на конкретный объект, по поводу которого человек может испытывать некоторые чувства или иметь убеждения.

Компоненты установок

- Эмоциональный компонент (чувства людей, или аффект – положительный, нейтральный или отрицательный – относительно объекта)
- Информационный компонент (убеждения или информация, которые имеет индивидуум относительно объекта)
- Поведенческий компонент (склонность человека вести себя определенным образом по отношению к объекту)

ФУНКЦИИ УСТАНОВОК

- ❑ Функция приспособления
- ❑ Функция защиты собственного эго
- ❑ Функция выражения ценностных ориентаций
- ❑ Познавательная функция

Методы изменения установок:

- ❑ усиление взаимосвязи вознаграждения с результатами работы
- ❑ установление привлекательных для работников целей, сам факт достижения которых обеспечивает высокое удовлетворение
- ❑ обеспечение реальности поставленных целей, что повышает вероятность их достижения неуверенными в себе работниками и уровень их удовлетворения

Методы изменения установок:

- ❑ избегание непосредственных воздействий на установки работников. Активное использование умения слушать и слышать работников
- ❑ обеспечение устойчивой обратной связи, что позволяет удовлетворить потребность работников в служебной информации
- ❑ проявление внимания к чувствам работников
- ❑ участие работников в принятии решений
- ❑ позитивная оценка трудовых усилий и желаемого поведения сотрудников

Важными для ОП являются три типа установок:

- ❑ удовлетворенность работой
- ❑ увлеченность работой
- ❑ приверженность организации

Удовлетворенность трудом –
это набор благоприятных чувств и
эмоций, возникающих у работника в
процессе работы и при оценке ее
результатов

- удовлетворенность – эмоциональная реакция на сложившуюся на работе ситуацию (нельзя увидеть, можно только испытать)
- удовлетворенность определяется тем, насколько результаты труда соответствуют ожиданиям
- через удовлетворенность трудом проявляются некоторые другие установки

Параметры работы, влияющие на удовлетворенность

- ☐ Собственно работа
- ☐ Возможность продвижения по службе
- ☐ Руководство
- ☐ Сослуживцы
- ☐ Условия работы

Постоянно возобновляющийся цикл

результаты труда – удовлетворение – усилия

Негативные реакции при отсутствии удовлетворения

- Текучесть кадров
- Прогулы и опоздания
- Хищения

Изучение уровня удовлетворенности трудом

- руководство компании активно поддерживает исследование;
- в нем принимают участие все сотрудники;
- обследование имеет четкую цель;
- разработан план проведения обследования в соответствии со стандартами;
- план обследования и полученные результаты доводятся до сведения сотрудников.

Закрытые вопросы

**Моя оценка уровня техники
безопасности на рабочем месте
(обведите одну цифру) 1 2 3 4 5**

- 5** баллов – более чем удовлетворен;
- 4** балла – в целом удовлетворен;
- 3** балла – в среднем удовлетворен;
- 2** балла – в какой-то степени удовлетворен;
- 1** балл – совсем не удовлетворен.

Закрытые вопросы

Основное преимущество - исследование не представляет затруднений, полученные данные табулируются и анализируются с помощью вычислительной техники.

Основной недостаток — ни один из ответов не может рассматриваться как точное выражение истинных чувств работников.

Открытые вопросы

Прямые вопросы

Что вы думаете о пенсионной программе компании?

Косвенные вопросы

Какие три элемента в вашей работе вам нравятся больше всего?

Бланк оценки удовлетворенности работой

Показатели удовлетво- ренности работой	Коэффи- циенты весомости показате- лей	Фактическая оценка, (баллы)	Отметьте показатели, состояние которых за последний год	
			улучши- лось	ухудшилось

Показатели удовлетворенности работой

- 1)** Условия труда (чистота рабочего места, уровень шума, механизации и т.п.)
- 2)** Режим труда (сменность, темп, сверхурочные работы и т.д.)
- 3)** Содержание труда
- 4)** Профессионально-квалификационное продвижение
- 5)** Заработная плата
- 6)** Распределение премий

Показатели удовлетворенности работой (продолжение)

- 7)** Степень участия в процессе принятия решений
- 8)** Взаимоотношения в коллективе
- 9)** Отношения с руководителем
- 10)** Стил ь руководства
- 11)** Степень влияния на дела коллектива
- 12)** Отношение администрации к нуждам работников
- 13)** Объективность оценки работы руководителем

Итоговый показатель удовлетворенности

$$Y = \frac{K_1 * P_1 + K_2 * P_2 + K_3 * P_3 + \dots + K_n * P_n}{K_1 + K_2 + \dots + K_n},$$

где Y – итоговый показатель

удовлетворенности работника;

$P_1, P_2, \dots, P_n$ – оценочные критерии
удовлетворенности работой;

$K_1, K_2, \dots, K_n$ – коэффициенты весомости
показателей удовлетворенности.

Ценности можно
определить как набор
стандартов и критериев,
которым человек следует в
своей жизни

Ценности бывают двух видов:

- ❑ ценности, относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.
- ❑ ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей

Верования можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии

Принципы находят воплощение
в устойчивых нормах поведения,
ограничениях, табу, устойчивых
формах реакции на явления, процессы
и людей

2.5 Научение и изменение поведения

Человек обладает способностью **обучаться поведению, менять свое поведение** на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения

Научение – любое
относительно постоянное
изменение в существующей
взаимосвязи стимула и реакции
на него

- ❑ Научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей
- ❑ Научение может касаться не только реального, но и потенциального поведения
- ❑ научение поведению всегда выражается в изменении человека (изменяется его потенциал)

Выделяют три типа научения поведению:

- ❑ классическое или рефлексное
(стимул предшествует реакции)
- ❑ оперантное (реакция происходит до и
в ожидании стимула)
- ❑ социальное (наблюдение чужого
поведения)

- **Изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению**
- **Научение поведению является функцией последствий для человека его поведения**
- **Наличие такой зависимости между поведением, научением поведению и последствиями для человека его поведения делает возможным для организации корректировать и формировать поведение ее членов**

Последствия поведения
непосредственно зависят от тех,
кто оценивает действия человека
и осуществляет **КОМПЕНСАЦИЮ**
за его действия и усилия

**Компенсация в
управлении людьми**
играет не только роль
вознаграждения за
произведенный труд либо роль
средства удовлетворения
потребностей работников, но и
роль **средства**
модификации поведения
человека

Выделяют четыре типа компенсации:

- **Положительная компенсация** (вознаграждается нужное поведение)
- **Отрицательная компенсация** (требуемое поведение сразу же приводит к устранению нежелательных раздражителей)
- **Наказание** (компенсация наступает как реакция на нежелательное поведение)
- **Гашение нежелательного поведения** (если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то они начнут сокращаться)

Важную роль при модификации
поведения играет

частота компенсации

Подходы к выбору времени компенсации

- **Непрерывная компенсация** — подкрепление происходит после каждого случая действия
- **Периодическая компенсация** — подкрепление происходит не после каждого совершенного действия

Четыре типа периодической компенсации:

- Компенсация через фиксированный интервал времени
- Компенсация через переменный интервал времени
- Компенсация в зависимости от фиксированной нормы
- Компенсация в зависимости от переменной нормы

Спасибо за внимание!

