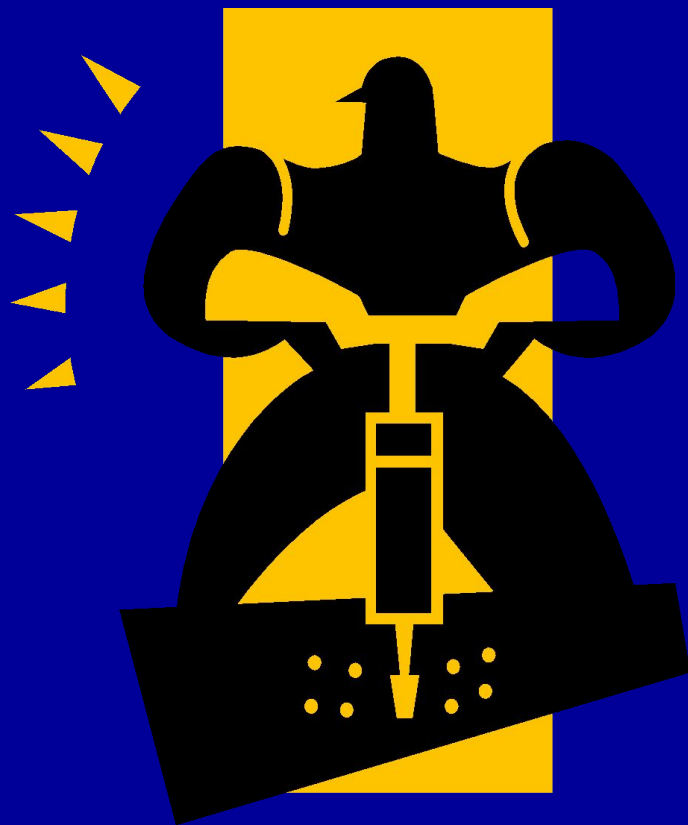


# Тема 2. Человек в организации



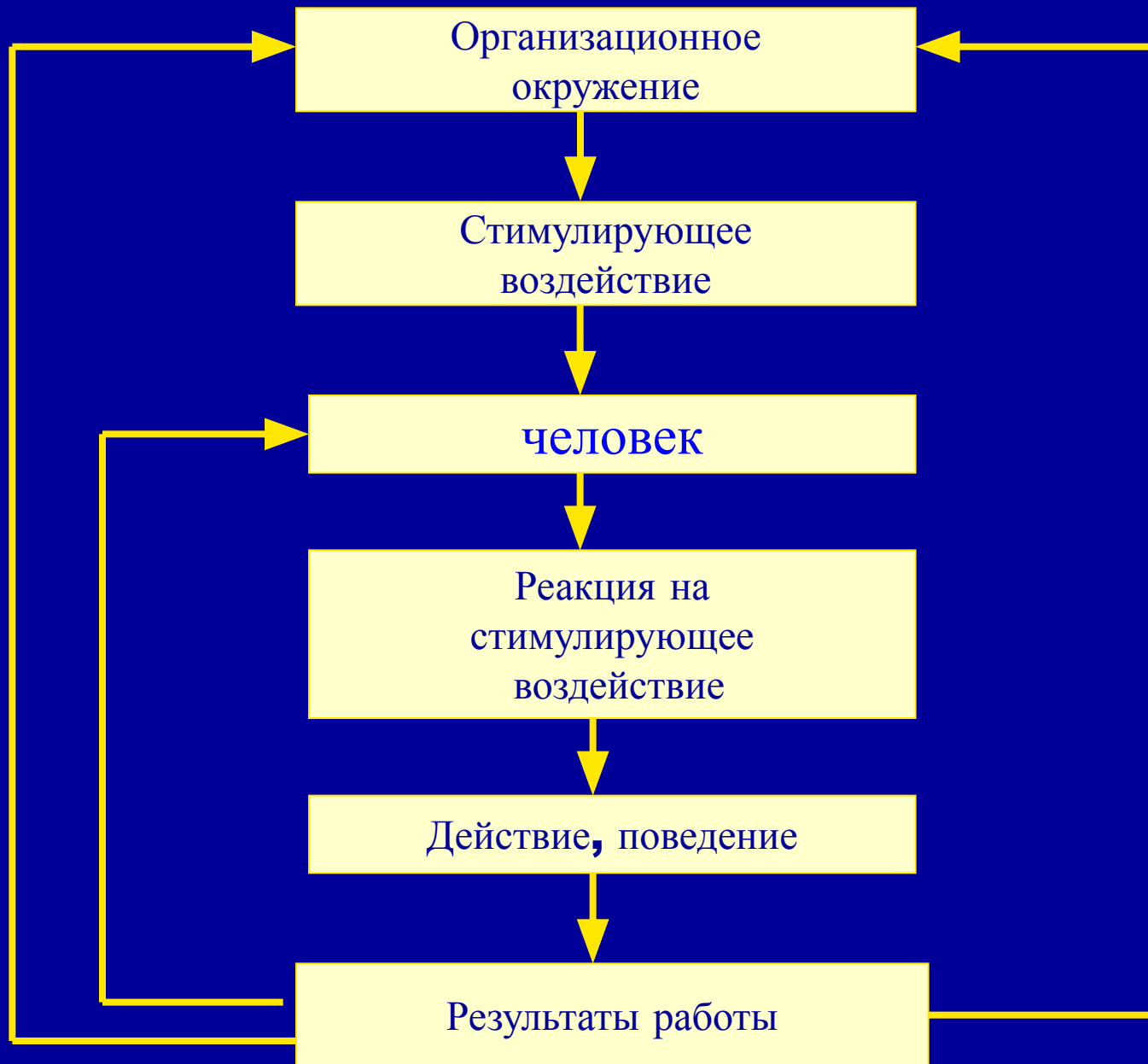
# План лекции

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

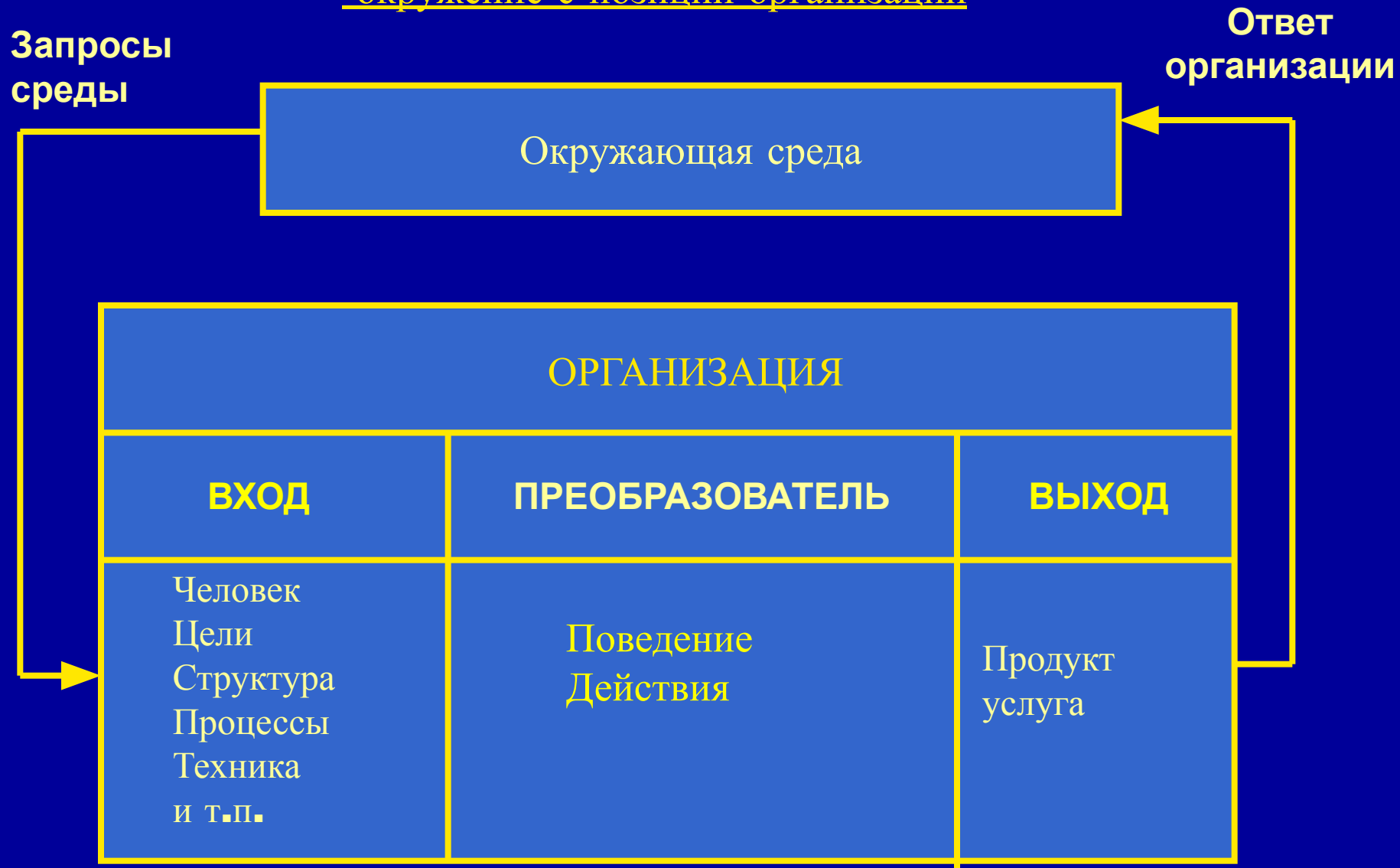
Системно поведение человека в организации может  
быть представлено с двух позиций:

- 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
<ul style="list-style-type: none"><li>• Изучение человека</li><li>• Описание работы</li><li>• Определение квалификационных требований</li><li>• Отбор кандидатов по квалификационным требованиям</li><li>• Назначение человека на определенную</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Изучение возможностей и стремлений человека</li><li>• Закрепление за человеком определенного места в организации</li><li>• Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека</li><li>• Закрепление работы за человеком</li></ul>

## 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

- **Предрасположенность 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

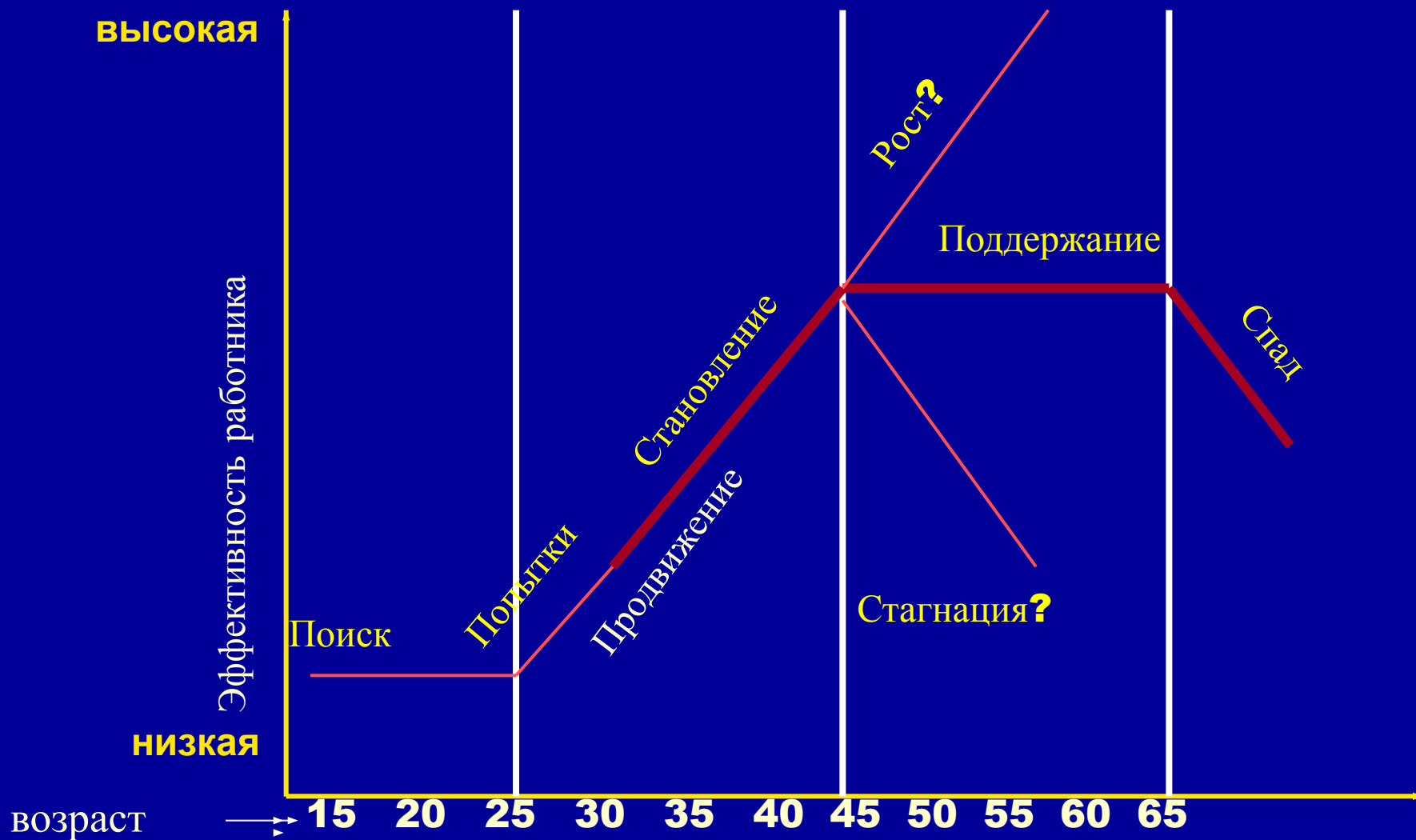
## стадии развития

- 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



**Потребности**

**Самоидентичность**

**Близкие  
отношения**

**Наследие**

**Целостность**

# Модель Криса Арджириса

<b>Характеристики незрелого возраста</b>	<b>Характеристики зрелого возраста</b>
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
- ❑ Познательная 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	Кoeffи- 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!

