Министерство образования и науки РФ

Филиал Сочинского государственного университета туризма и курортного дела в г. Омск

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Теория организации»

Тема

**«Проблемы вхождения человека в организацию»**

ОМСК 2006г.

Содержание

Введение

Глава 1. Профессиональная ориентация работников

1.1 Ориентация и повышение квалификации работников

1.2 Программы профессиональной ориентации

Глава 2. Взаимодействие работника и коллектива

2.1 Модель взаимодействия человека и организационного окружения

2.2 Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения

2.3 Ролевой аспект взаимодействия человека и организации

2.4 Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения

Глава 3. Социальная адаптация работника к коллективу и изменение его поведения

3.1 Научение поведению в организации

3.2 Научение поведению и модификация поведения человека в организации

Заключение

Библиографический список

Введение

Трудовые ресурсы на предприятии – это объект постоянной заботы со стороны руководства предприятия. Роль трудовых ресурсов существенно возрастает в период рыночных отношений. Инвестиционный характер производства, его высокая наукоемкость, приоритетность вопросов качества продукции изменили требования к работнику, повысили значимость творческого отношения к труду и высокого профессионализма. Это привело к существенным изменениям в принципах, методах и социально-психологических вопросах управления персоналом на предприятии.

Хорошо подобранный трудовой коллектив - одна из основных задач предпринимателя. Это должна быть команда единомышленников и партнеров, способных осознавать, принимать и реализовывать замыслы руководства предприятия. Только она служит залогом успеха предпринимательской деятельности, выражения и процветания предприятия.

Трудовые отношения – едва ли не самый сложный аспект работы предприятия. Гораздо легче справиться с техническими и технологическими неполадками, чем разрешить конфликтные ситуации, возникающие в коллективе, где нужно учитывать индивидуальные склонности, личные установки, психологические предпочтения.

Новые производственные системы состоят не только из совершенных машин и механизмов, которые практически не делают ошибок. Они включают также и людей, которые должны работать в тесном взаимодействии, быть готовыми к выработке и реализации новых идей. Обеспечить тесное взаимодействие множества людей в ходе решения сложнейших технических производственных проблем невозможно без глубокой заинтересованности каждого в конечном результате и сознательного отношения к работе. Именно человеческий капитал, а не заводы, оборудование и производственные запасы являются краеугольным камнем конкурентоспособности, экономического роста и эффективности. Целью работы является изучение проблем, возникающих в организации при вхождении в нее нового сотрудника.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи: рассмотреть проблемы, пути их разрешения, методы, предпринимаемые руководителями для успешной интеграции человека в коллектив, деятельность организации, изучение психологических параметров новых сотрудников и их адаптация в коллективе.

Объектом исследования является взаимодействие работников в коллективе друг с другом и с руководством.

Предметом исследования является социальные проблемы, возникающие в организации.

Данная работа включает в себя два основных раздела, раскрывающих сущность работы. В первом рассмотрена профессиональная ориентация работников. Во второй главе – межличностное взаимодействие в коллективе.

При написании работы была использована информация из различных источников (учебники, учебные пособия, статьи из журналов)

Глава 1. Профессиональная ориентация работников

1.1 Ориентация и повышение квалификации работников (тренинг)

Ориентация и повышение квалификации работников - процессы, направленные на то, чтобы обеспечить их необходимой информацией, навыками, пониманием целей и задач предприятия. Ориентация облегчает поиски верного направления действий работника, тренинг сосредоточен на том, чтобы помочь ему продолжать двигаться в этом направлении, внося свой позитивный вклад в работу.

Большинство новых работников представляют свою предстоящую деятельность слишком формально и поверхностно: при поступлении на работу у них остается масса открытых вопросов и проблем. Ориентация — это деятельность по введению работников в курс их задач на новом месте работы, по ознакомлению их с руководителями и рабочими группами.

Попадая на новое место работы, человек часто чувствует себя одиноко и дискомфортно. Новизна для него означает незнание того, чего следует ожидать, необходимость мириться с большими жизненными изменениями, неуверенность в будущем. И пройдет время, прежде чем новичок научится ориентироваться на работе, а хорошая программа ориентации может помочь сэкономить время. Первые несколько дней являются решающими, помогающими ему встать на верный путь, выработать позитивное отношение, обрести хорошее самочувствие.

Принципиальные цели ориентации в любой организации (на предприятии) можно свести к следующему.

\**Уменьшение стартовых издержек*. Новый работник не знает своей работы и того, как функционирует предприятие. Это значит, что до тех пор, пока он работает менее эффективно, чем опытные сотрудники, он требует дополнительных затрат. Эффективная ориентация уменьшает эти стартовые затраты и дает возможность новому работнику скорее достичь общих стандартов.

\* *Уменьшение испытываемых новым работником озабоченности и* *неопределенности.* Озабоченность здесь означает боязнь провалов в работе. Это нормальный страх перед новым, неизвестным, сочетающийся с недостаточной способностью уверено и качественно работать.

\* *Сокращение текучести рабочей силы.* Если работники ощущают себя неумелыми и нежеланными, то они могут отреагировать на это уходом с работы. Текучесть высока как раз в период ломок, изменений, поэтому эффективное ориентирование призвано свести на нет эту дорогостоящую реакцию.

\**Экономия времени непосредственного руководителя и сотрудников по* *работе.* Неправильно сориентированный работник все же должен выполнять свою работу, но требует при этом помощи. Обычно людьми, которые должны оказать эту помощь, оказываются сотрудники и непосредственные руководители, тратящие на это свое время. Хорошие программы по ориентации помогают экономить время каждого из них.

\* *Развитие позитивного отношения к работе, реализма в ожиданиях и* *удовлетворенности работой*. Новые работники должны разумно и реалистично отнестись к изучению того, чего от них ждет предприятие, а их собственные надежды не должны быть ни слишком большими, ни слишком маленькими. Каждый работник должен сочленить цели предприятия и собственные ценности. Ориентация помогает этому.

Типичной в данном отношении является программа ориентации работников на американской фирме «Тексас инструментс». Чувство дискомфортности новых женщин-уборщиц вызывалось сознанием того, что они должны достигнуть того же уровня мастерства, что и окружающие их опытные рабочие. Длительное время они не понимали инструкций руководителя, но боялись знавать вопросы и казаться глупыми. Иногда их вопросы сопровождались насмешками. [ Свешников Н., Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия //Человек и труд, 2003, № 10.- с.66-68, На примере предприятий].

Программа ориентации была испробована на фирме в двух вариантах. Контрольной группе новичков была предложена традиционная программа ориентации: типичный двухчасовой брифинг в отделе управления персоналом. Он включал темы, затрагиваемые в таких случаях, и описание минимальных требований к работе. Затем новички были представлены руководителю, давшему им вводные сведения о работе.

Экспериментальная группа получила ту же двухчасовую программу и еще шестичасовую программу социальной ориентации. В ней подчеркивались четыре момента.

1. Участникам группы было сказано, что они обладают хорошими возможностями достигнуть цели, и были представлены факты, о том что 99% работников достигают стандартов, требуемых компанией; было показано, какое время необходимо для достижения различных уровней мастерства. Многократно подчеркивалось, что все в группе будет хорошо.

2. Им посоветовали не обращать внимания на «разговоры» и предупредили об обычных шутках. Предлагалось воспринимать их с юмором и игнорировать.

3. Было сказано, что изучать новое следует сообща. Объяснили, что руководители слишком заняты, чтобы спрашивать нового работника, не нуждается ли он в помощи. Они будут рады помочь, но работник сам должен просить об этом, и при этом он вовсе не будет казаться тупым.

4. Им были представлены более «живые» данные о руководителе. Его описали с важными деталями: что он любит, какое у него хобби, требователен ли он, спокоен или нет и т.д.

Данная ориентация имела большие последствия. В экспериментальной группе оказалось на 50% меньше опозданий и прогулов, брак был сокращен на 80%, себестоимость снизилась на 15—30%, время обучения — на 50%, а стоимость обучения — примерно на 66%.

В табл. 1.2 описывается порядок проведения программ ориентации в средних и крупных фирмах США. На малых предприятиях программа ориентирования проводится менеджером-практиком, а иногда с включением работников профсоюза. Менеджеры по управлению персоналом также принимают в этом участие.

Прогрессивная идея была использована фирмой «Хыолетт-Паккард». Ориентирование здесь проводили работники фирмы, ушедшие на пенсию. Результат был прекрасным.

Таблица 1.2

Взаимодействие линейных менеджеров (ЛМ) и менеджеров по управлению персоналом (МУП) в процессе проведения ориентации работников

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Функции | ЛМ | МУП |
| Составление программы ориентации | Выполняет эти функции с помощью МУП | Ассистирует ЛМ |
| Ознакомление новичков и фирмой и историей, кадровой политикой, условиями труда и правилами |  | Выполняет эти функции |
| Объяснение задач и требований к работе | Выполняет эти функции |  |
| Введение работника в рабочую группу | То же |  |
| Поощрение помощи новичкам со стороны опытных работников | \_”\_ |  |

1.2 Программы профессиональной ориентации

Программы ориентации могут быть различными — от неформальных, предусматривающих в основном устную информацию, до формализованных процедур, связывающих устные представления с письменными и графическими установками. При осуществлении формальных программ часто использоваться специальная аппаратура, слайды, фотографии и т.п.

Вопросы, затрагиваемые общей программой ориентации

1. Общее представление о компании: приветственная речь;

основы, рост, тенденции, цели, приоритеты, проблемы; традиции, нормы, стандарты; текущие специфические функции компании; продукция и ее потребители;

стадии доведения продукции (услуг) до потребителя; разнообразие видов деятельности;

■ структура и связи компании, направления ее деятельности; • данные о главном руководстве;

■ внутренние отношения, ожидания, деятельность.

2. Ключевая политика и обзор процедур.

3. Оплата труда:

■ нормы оплаты и ранжирование;

■ оплата выходных;

■ сверхурочные;

■ каким образом выплачиваются деньги;

■ удержания;

■ распродажи;

■ рост оплаты;

■ займы в банке;

■ возмещение затрат.

4. Дополнительные льготы:

■ виды страхования;

■ лечение у стоматологов;

■ пособия по временной нетрудоспособности;

■ стаж;

■ выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, в случае тяжелых утрат; пособия по материнству;

■ планы по увольнению на пенсию;

■ возможности обучения на работе;

■ наличие столовой, буфетов;

■ оздоровительные центры;

■ дополнительные услуги компании для своих служащих.

5. Охрана труда и техника безопасности:

■ заполнение карты данных на случай крайней необходимости (если это не было сделано в процессе найма);

■ здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи;

■ физкультурно-оздоровительные центры;

■ меры предосторожности;

■ предупреждение о возможных опасностях на производстве;

■ правила противопожарной безопасности и контроля;

■ правила поведения при несчастных случаях и порядок оповещения о них;

■ требования к физической подготовке;

■ запреты на употребление алкоголя и наркотиков.

6. Работник и его отношения с профсоюзом:

■ сроки и условия найма;

■ назначения, перемещения, продвижения;

■ испытательный срок;

■ руководство работой;

■ информирование о неудачах на работе и опозданиях на работу;

■ права и обязанности работника;

■ права менеджера и непосредственного руководителя;

■ отношения с непосредственным руководством и управленцами;

■ организации рабочих;

■ постановления профсоюзов и политика компании;

■ руководство и оценка исполнения работы;

■ дисциплина и взыскания;

■ оформление жалоб;

■ содержание и проверка регистрации персонала;

■ коммуникация: каналы коммуникации, почтовые материалы, распространение новых идей;

■ санитария и гигиена;

■ проверка безопасности оборудования и обмундирования;

■ степень риска.

7. Служба быта:

■ служба питания, кафетерии;

■ специализированные места для приема пищи;

■ наличие служебных входов;

■ условия для парковки машин;

■ первая помощь;

■ комнаты отдыха.

8. Экономические факторы:

■ прибыли;

■ стоимость рабочей силы;

■ стоимость оборудования;

■ ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

После общей ориентировки делается более специальная. Ниже перечисляются вопросы, которые могут быть использованы в специализированной программе.

Вопросы, затрагиваемые специализированной программой ориентации

1. Функции подразделения:

■ цели, приоритеты;

■ организация и структура;

■ практическая деятельность;

■ взаимоотношения с другими подразделениями;

■ взаимосвязь между различными родами деятельности внутри подразделения.

2. Рабочие обязанности и ответственность:

■ детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов;

■ разъяснение того, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими в подразделении и на предприятии в целом;

■ обсуждение общих проблем и способов их решения;

■ нормативы качества выполнения работы и основы оценки исполнения;

■ длительность рабочего дня и расписание;

■ сверхурочные;

■ дополнительные назначения (например, замена отсутствующего работника с другими обязанностями).

3. Требуемая отчетность:

■ объяснение того, где и как получить инструменты, хранить и ремонтировать снаряжение;

■ виды помощи, которая может быть оказана, когда и как просить о ней;

■ отношения с местными и общегосударственными инспекциями.

4. Процедуры, правила, предписания:

■ правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения;

■ поведение в случае аварий;

■ правила техники безопасности;

■ информирование о несчастных случаях и опасности;

■ гигиенические стандарты;

■ охрана и проблемы, связанные с воровством;

■ отношения с работниками, не принадлежащими к данному подразделению (например, водителями);

■ еда, курение и т.п. на рабочем месте;

■ вынос вещей из подразделения;

■ контроль за нарушениями;

■ оформление ведомостей;

■ перекуры, перерывы;

■ обед;

■ телефонные переговоры личного характера в рабочее время;

■ использование оборудования;

■ контроль и оценка исполнения и т.д.

5. Осмотр подразделения:

■ комнаты отдыха и душевые;

■ кнопка пожарной тревоги и пожарной станции;

■ часы работы;

■ шкафчики (для переодевания);

■ выходы и входы;

■ вода для питья и умывальники;

■ помещения технического обслуживания;

■ отделения охраны и санитарное;

■ места для курения;

■ места расположения служб данного департамента;

■ места оказания первой помощи.

6. Представление сотрудников подразделения.

Глава 2. Взаимодействие работника и коллектива

Проблема взаимодействия человека и организации имеет два равноправных полюса рассмотрения. Одна сторона этого взаимодействия — это стремление организации с максимальной эффективностью использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи и эффективного развития их потенциала; другая сторона взаимодействия — это восприятие человеком организации и той роли, которую она играет в его жизни, понимание того, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с ней.

Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией. Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, мы должны уяснить:

1) в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации;

2) какие характеристики личности определяют поведение человека в организации;

3) какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

2.1 Модель взаимодействия человека и организационного окружения

Системно поведение человека в организации может быть представлен двояко: с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в середине модели) и с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация, является исходной точкой рассмотрения).

*Первая модель взаимодействия* может быть описана следующим образом:

• человек, воздействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;

• человек под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия;

• действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

В данной модели организационное окружение включает те элементы, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов: речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знаниями, моралью, ценностями и т.п. Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, жесты и т.п. Результаты работы состоят из двух частей: то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил; то, что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к нему.

*Вторая модель этого взаимодействия* имеет следующий вид: организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействует с внешним окружением определенным образом и включает человека (как элемент организации) в процесс организационного и материального обмена между нею и средой (рис. 2.1). В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности.

Внешнее окружение

 Ответ организации

 на запросы среды

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |   |   | Организация |  |  |  |
|  | Вход |  | Преобразователь |  | Выход |  |
|  | Человек Цели Структура Процессы Техника и т.д. | Поведение Продукт Действия Услуга  |  |

Запросы Ответ

 внешнего организации

окружения на запросы

Внешнее окружение

Рис. 2.1. Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации

2.2 Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень нелегко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением, которое, в свою очередь, обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена.

В самом общем виде организационное окружение — это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение.

Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия труда, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общение, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение.

Социализация, т.е. возможность включения человека в организационное окружение, зависит не только от характеристик этого окружения, но в равной мере и от человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности и во взаимодействие с организацией вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее стремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Как бы человек и организация не стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ в определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится.

Несмотря на ситуационность проблем взаимодействия человека и организационного окружения, можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением:

• ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;

• ожидания организации в отношении индивида, его роли и места в ней.

Индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение. Организация предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу и давал требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

• содержания, смысла и значимости работы;

• оригинальности и творческого характера работы;

• увлекательности и интенсивности работы;

• степени независимости, прав и власти на данной работе;

• степени ответственности и риска;

• престижности и статуса работы;

• степени включенности работы в более широкий трудовой процесс;

• 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.

Для каждого индивида их комбинация, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна.

Организация ожидает от человека, что он проявит себя следующим образом:

• специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;

• член организации, способствующий успешному функционированию и развитию организации;

• человек, обладающий определенными личностными, и моральными качествами;

• член коллектива, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;

• член организации, разделяющий ее ценности;

• работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;

• человек преданный организации и готовый во вне 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 способный взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;

• сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Комбинация этих ожиданий, а также степень значимости во всех организациях различны. Более того, в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий.

Теперь необходимо рассмотреть два возможных подхода к установлению взаимодействия человека и организации.

\*При первом подходе роль организации является основополагающей в установлении этого соответствия; при втором исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей.

\* При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации; при втором работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и соответствовала его претензиям на определенное место в организации.

\* Первый подход является традиционным и наиболее распространен в современной практике американского и европейского менеджмента; второй также имеет практическую реализацию, но преимущественно в рамках модели японского управления.

2.3 Ролевой аспект взаимодействия человека и организации

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации, а с другой — отвечала запросам и ожиданиям человека, исключительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются ясность и приемлемость роли.

Ясность роли предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом.

Приемлемость роли состоит в том, что человек готов выполнять ее осознанно, исходя из того, что это будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Использование ролевого подхода к встраиванию человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей.

Ролевые конфликты — достаточно распространенное явление во многих организациях, и их не следует рассматривать исключительно как негативное явление, так как они зачастую несут в себе импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие как организации, так и индивидов.

В организации с жестким регламентированием ролей, формальными структурами и авторитарной властью обычно любой ролевой конфликт расценивается как негативное явление, так как он чаще всего состоит в неадекватном формальному описанию исполнении роли. В гибких организациях, там, где распространены неформальные структуры, где нет четкого описания работ, конфликты по поводу исполнения роли в принципе не считаются чем-то ненормальным, чего следует избегать. Более того, считается, что наличие конфликтов благоприятно для организации. Важно не то, имеются или отсутствуют конфликты, а то, как они разрешаются и к чему приводят.\*

К возникновению ролевых конфликтов приводят следующие типовые ситуации:

1) индивид выполняет несколько различных взаимоисключающих в отдельных моментах ролей;

2) противоречивое распоряжение или противоречивая задача, требующая одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, недостижимого при выполнении данных правил;

3) член организации должен играть роль, занимающую двойственную или пограничную позицию в организации, по отношению к которой существуют взаимоисключающие ожидания;

4) противоречия между ценностями индивида и характером выполняемой им роли;

5) изменение роли, сопровождаемое неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности;

6) перегрузка роли, которая состоит в том, что по отношению к работнику, выполняющему определенную роль, предъявляются повышенные ожидания, существенно выходящие за рамки ожиданий, соответствующих этой роли, в результате чего он нагружается заданиями, также выходящими за рамки роли.

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами:

• изменением содержания и способа осуществления роли (изменением работы);

• изменением людей, исполняющих роль;

• перестановкой.

Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного статуса. Может быть формальный статус, отражающий позицию нахождения роли в иерархическом построении организации, и неформальный статус роли, который придается ей окружающими людьми. Формальный статус говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации. Роли, расположенные на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и сферой деятельности, к которой относится роль.

Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя, либо неформально определенными значением и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами или же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем определенное формальным статусом роли. Обычно с уходом конкретного человека с данной роли ее статусное положение восстанавливается до формального, а иногда и ниже формального.

Бывают роли, которые формально находятся на невысоком и даже низком статусном уровне, однако в силу особого характера работы они имеют существенно более высокий статус, чем формально установленный. Обычно это вспомогательные роли, обслуживающие исполнение важной по формальному статусу роли, либо роли, связанные с уникальными видами деятельности, редкими по содержанию и сильными по степени воздействия и возможным негативным последствиям.

Ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенные содержание и спецификацию, определяющие квалификацию, знания и опыт, которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется правами, он берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении.

При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как выполняющий определенную работу специалист, обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками. Однако, даже если рассматривать человека как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным квалификационным характеристикам. Человек не машина, и при выполнении любой работы он присутствует полностью, со всем набором своих личностных характеристик и настроений, что обязательно сказывается на качестве и количестве его труда. Если же посмотреть на проблему взаимодействия человека и организационного окружения шире, чем только через призму выполняемой им роли, то окажется, что значения личностных характеристик не только очень велико, но зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией.

2.4 Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения

Все люди различны, и это делает человека человеком, а не машиной, существенно расширяя потенциал и возможности организации, но одновременно порождая трудности в управлении ею.

Создавая роли, организация стремится к стандартизации и унификации. Но поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартизированные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо понимать и знать, что определяет поведение человека, т.е. как он воспринимает себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, чем определяются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся.

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются восприятие, критериальная основа и мотивация. Рассмотрим более подробно сущность восприятия, критериальную основу поведения человека, а также характеристики индивидуальности человека.

1. Восприятие человеком окружения. Оно может быть определено в самом общем виде как процесс получения информации и ее обработки. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе — получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный «порядок», а на выходе — систематизированная информация, заключающая в себе представление человека об окружающей среде и ложащаяся в основу его действий, т.е. выступающая исходным материалом для поведения человека.

Несмотря на внешнее единообразие процесса, восприятие каждым человеком действительности различно, оно всегда носит субъективный характер. Даже если воспринимаются совершенно одинаковые явления, на выходе каждый имеет собственную информацию о них, которая может существенно различаться у разных людей.

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: отбор информации и ее систематизация. При этом каждый из них осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Важнейшей особенностью отбора информации является то, что он носит селективный характер. Используя доступные каналы получения информации, человек получает зрительную, звуковую, осязательную информацию, ощущает запах и вкус. Однако он воспринимает не всю поступающую к нему информацию. Он слышит или видит не все звуки и не все световые сигналы, а только те, которые имеют для него специальное значение. При этом на отбор влияние оказывают не только физические возможности органов чувств воспринимать информацию, но и такие составляющие личности человека, как отношение к происходящему, предыдущий опыт, его ценности, настроение и т.п. То есть информация как бы проходит через психологический фильтр. Отбор позволяет отбросить неважную или ненужную информацию. Например, не слышать разговор людей, стоящих рядом, в том случае, если он нас не интересует. В тоже время отбор может привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности. Защищая мозг человека от перегрузки, уменьшая психологические нагрузки, давая «отдохнуть» органам чувств, отбор информации в то же время делает абсолютно невозможным полное восприятие человеком наблюдаемой действительности, обязательно приводит к искаженному восприятию действительности и возникновению разновидения одинаковых явлений отдельными людьми.

Систематизация информации предполагает ее обработку с целью приведения к определенному виду и интерпретацию. При обработке информация располагается в определенном порядке, ей придаются завершенные формы, что наполняет ее определенным смыслом и значением, чтобы человек мог распознать и воспринимать ее. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Можно выделить три общих правила обработки информации, позволяющих свести ее до образов:

• установление соотношения фигуры и фона;

• завершение образов;

• установление сходства и приблизительности. Существует большое разнообразие факторов, влияющих на

восприятие человека.

*Внутренние факторы:*

• быстрее воспринимаются знакомые сигналы, чем незнакомые;

• быстрее воспринимаются сигналы, по отношению к которым у человека есть сильное чувство как позитивного, так и негативного характера;

• люди по-разному могут воспринимать сигнал в зависимости от того, что предшествовало восприятию, и какое состояние (потребности и ожидания) было в это время.

*Внешние факторы:*

• интенсивность передаваемого сигнала (светлое и громкое воспринимается быстрее);

• подвижность сигнала (движущиеся сигналы воспринимаются в большей степени, чем неподвижные);

• размер (большие объекты воспринимаются проще, чем маленькие);

• состояние окружения, в котором находится человек (формы, звуки и т.п.).

Восприятие зачастую может быть ошибочным. Существуют некоторые способы восприятия, которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человеком.

Стереотипизация достаточно широко распространена при восприятии человеком реальности. Путем сведения более сложного и оригинального явления к определенному представлению о нем она помогает снять неопределенность, устранить неясность и тем самым облегчить процесс познания. Стереотипизированное восприятие явления, как правило, приводит к ошибочным выводам, создает неверные ожидания и порождает неадекватные действительности реакции и поведение человека.

Негативным проявлением стереотипизированного восприятия в жизни организации является априорная оценка и априорный взгляд на людей с позиции отнесения их к определенным стереотипизированным группам. Это может приводить к дискриминации по половому, возрастному или национальному признаку, ущемляя права человека и нанося ущерб деятельности организации.

Перенос оценок отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же обобщение оценки отдельной характеристики до уровня аналогичной оценки явления в целом может привести как позитивному, так и негативному восприятию явления, что может совершенно не соответствовать реальности. Наиболее часто это проявляется при восприятии людей, когда на основе оценки отдельных черт характера или же отдельных умений и способностей человека делается обобщенный вывод о нем как о личности в целом или же как о работнике вообще.

Проекция, т.е. перенесение человеком своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений, мотивов деятельности и т.п. на других людей, также является типичной ошибкой восприятия. Люди могут объяснять мотивы действия других в соответствии с тем, почему они сами осуществляют аналогичные действия, и впадать при этом в глубокое заблуждение. Отмечено, что люди склонны приписывать свои негативные черты другим, создавая тем самым оправдание своему поведению.

Негативным проявлением проекции в организационном поведении является ложное представление человека о том, что окружающие хотят того же, чего хочет он. Работоспособный начальник может считать, что все его подчиненные также напряженно работают, что может быть далеко от реальности. И, наоборот, ленивый начальник может необоснованно подозревать всех в том, что они отлынивают от работы.

Сильное влияние на восприятие человеком явлений действительности может оказывать первое впечатление. Зачастую бывает так, что все дальнейшее видение человека или, по крайней мере, достаточно долгосрочное восприятие им чего-либо находится в плену у первого впечатления. Сильное первое впечатление может оказывать двоякое влияние на дальнейшее восприятие: способствовать сохранению аналогичного восприятия, даже если оно не соответствует действительности, или же приводит к резкой смене восприятия, что также может быть неадекватно реальности.

Стереотипизация, обобщение, приписывание другим черт, желаний и настроений, им не присущих, следование первому впечатлению и тому подобные формы восприятия могут порождать множество проблем, трудностей и ошибок в организационном поведении и вызывать предубеждения, которые могут отрицательно сказываться на многих организационных процессах, в частности на найме, продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников. Поэтому желательно, чтобы как можно большее количество людей знало об этом и старалось по возможности учитывать это, критически расценивая свое восприятие. Особенно важно это для руководящего состава.

Естественно, абсолютно верного и свободного от влияния личностных черт человека восприятия нет и не может быть в принципе. Однако это не означает, что люди не должны стремиться более объективно воспринимать реальность и пытаться понять особенности и характерные черты присущего им восприятия окружения для того, чтобы сознательно корректировать получаемую информацию.

2. Восприятие человека окружением. То, каким мы видим человека, какие черты характера мы ему приписываем, как расцениваем его поведение, принципиально определяет то, как мы строим отношения и взаимодействуем с этим человеком. Восприятие человека влияет на многие важные организационные процессы, такие, как отбор и назначение людей на должности на основе интервью, проведение переговоров, оценка положений по результатам устного сообщения, формирование рабочих групп и т.п.

Восприятие человека состоит из двух стадий. Первая стадия — это первое впечатление о нем. Обычно оно базируется на очень небольшом количестве информации и находится под сильным влиянием привычек и представлений воспринимающего. Например, если воспринимающий сам любит шутить и улыбаться, то первое восприятие человека, обладающего такими же качест-

вами, обычно бывает завышено в положительную сторону. На второй стадии происходит более основательное знакомство с личностными характеристиками человека, стилем поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей. Восприятие человека в различных ситуациях и при различных обстоятельствах позволяет выяснить его устойчивые черты и характеристики. Это может привести к корректировке или даже отказу от первого впечатления.

Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих:

• воспринимаемый человек;

• воспринимающий человек;

• ситуация, в которой происходит восприятие. Выделяется три группы характеристик воспринимаемого, которые влияют на его восприятие окружающими:

• физиологические (и соответствующие им);

• социальные;

• «анкетные».

К числу наиболее существенных с точки зрения влияния на восприятие человека физиологических характеристик относятся его внешность, рост, телосложение, жестикуляция, мимика и цвет кожи.

Социальными характеристиками человека, оказывающими влияние на то, как он воспринимается окружением, являются его стиль и манера ведения разговора, манера одеваться.

Очень часто люди с определенным уровнем образования, относящиеся к определенным профессиям или же принадлежащие к определенным социальным группам, имеют соответствующую манеру разговора, интонацию и стиль ведения беседы. Поэтому в зависимости от того, как говорит человек, может складываться его восприятие.

Аналогичная ситуация наблюдается и в случае с внешним видом, стилем и манерой одеваться. В любом обществе наблюдается стремление людей к униформизации, чаще всего отражающей их социальное положение или профессиональный статус. По тому, как человек одет, очень часто делается вывод о нем, о его служебном статусе, профессии и положении в обществе. Не всегда эти выводы адекватны действительности, но почти всегда они оказывают существенное влияние на восприятие человека окружающими.

«Анкетные» данные — пол, возраст, образование, национальность, религия, сфера деятельности и т.п. — достаточно сильно влияют на наше восприятие человека. Стереотипизированные представления, соответствующие этим характеристикам, как бы подменяют реальный образ, создавая очень часто искаженное представление о человеке. В то же время необходимо знать, что полностью устранить влияние «анкетных» данных на восприятие человека окружением невозможно. Поэтому, вступая в контакт с окружением, человек должен предвидеть то, как он будет восприниматься с учетом его «анкетных» характеристик. Это может существенно помочь ему реалистично и более успешно построить свое взаимодействие с окружающими.

Три группы характеристик воспринимаемого человека отражают то, каким человек предстает окружению. Однако это не значит, что все в окружении его воспринимают одинаково в соответствии с его характеристиками. Например, одна и та же манера одеваться может вызвать у разных людей разное представление о человеке. И это связано с тем, что восприятие человека зависит также и от характеристик воспринимающего.

То, как воспринимающий смотрит на воспринимаемого человека, существенно зависит от двух групп характеристик воспринимающего:

• уровня глубины видения ситуации;

• личностных и социальных характеристик воспринимающего.

В одном и том же явлении одни люди способны увидеть только его отдельные, упрощенные и поверхностные характеристики. Другие видят явление более глубоко, воспринимая и описывая его через более сложные характеристики. Например, при восприятии человека первые увидят его внешние данные (внешний вид, манеру говорить, отдельные жесты и т.п.), вторые же — отдельные черты характера (добрый, завистливый, самоуверенный). Существует и более глубокая степень восприятия, когда формируется картина из совокупности нескольких характеристик как позитивного, так и негативного плана, находящихся между собой в определенном соотношении (добрый, но ленивый, завистливый, но способный и др.).

Положительные личностные и социальные характеристики воспринимающего в основном проявляются в терпимости к неопределенности, в готовности открыто и непредвзято воспринимать явления, априорно доброжелательном восприятии человека и т.п. Люди, у которых больше уверенности, терпимости к новому и неясному, способны лучше понять новых людей, а закомплексованные, с однозначным взглядом на явления воспринимают других с трудом и неадекватно реальности: они склонны приписывать им те черты и характеристики (преимущественно отрицательные), которых нет, и, наоборот, не видеть многие черты, которые имеют позитивный характер.

Восприятие человека в значительной мере зависит от того, в какой ситуации оно происходит. Выделяются три аспекта ситуации, которые оказывают заметное влияние на восприятие:

1) место, в котором происходит встреча;

2) по поводу какого дела или в связи с чем состоялась встреча;

3) кто или от чьего имени организовал встречу. Например, восприятие человека, рекомендованного для

встречи уважаемым или высокопоставленным лицом, может существенно отличаться от восприятия этого же человека в том случае, если встреча состоялась по инициативе малознакомого или же неуважаемого лица.

3. Критериальная основа поведения. Критериальная база поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек и принципов, которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимозависимости, взаимовлиянии. Однако, несмотря на это, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

Расположение. Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Одно и то же конкретное явление или действие может вызвать различную реакцию в силу того, что у людей существует различное расположение к этому явлению или действию. Отражая чувства человека по отношению к определенному объекту, расположение делает наши решения и действия индивидуальными. При этом важно подчеркнуть, что обычно человек имеет определенное расположение к каждому объекту или явлению, с которым он сталкивается в жизни.

Расположение можно характеризовать следующим образом:

• оно невидимо, так как заключено в человеке, а на поверхности видны его последствия;

• проистекает из тех чувств, которые питает человек к объекту;

• является как бы точкой, находящейся на оси с полюсами «нравится» — «не нравится»;

• влияет на поведение человека — он ведет себя в соответствии с априорным положительным либо негативным отношениям к явлению, объекту, процессу или человеку.

В общем виде расположение можно определить, как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам, и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Расположение имеет три компонента:

1) взаимодействующая часть, т.е. та, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет;

2) знания об объекте, которыми располагает человек;

3) намерение по поводу того, как человек должен себя вести по отношению к объекту.

Эти три части формируют расположение человека к объекту, в котором они динамически связаны между собой.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируется на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте. Обычно положительное или отрицательное отношение к объекту формируется в результате того, вызвал ли данный объект удовлетворение или нет. При этом формирование расположения происходит как путем оценки опыта взаимодействия непосредственно с объектом (удовлетворенность — неудовлетворенность), так и соотнесением объекта с другими объектами, по отношению к которым сформировалось определенное расположение.

Связь между поведением и расположением неоднозначна. Если человек что-то не любит, не обязательно означает, что он этого полностью не примет. Тем не менее в большинстве случаев поведение человека находится под влиянием расположения. В связи с этим важной задачей управления является формирование и изменение, если это необходимо, расположения членов организации.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в коллективе являются три типа расположения: удовлетворенность работой; увлеченность работой; приверженность организации. То, насколько у работников развиты эти расположения, существенно определяет результаты их труда, количество прогулов, текучесть кадров и т.п.

Удовлетворенность работой оказывает очень сильное влияние на чувства человека по отношению к работе, поэтому ее можно отнести скорее к взаимодействующей компоненте расположения. Выделяются восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности ею:

• характер и содержание работы;

• объем выполняемой работы;

• состояние рабочего места и его окружение (шум, освещенность, комфортность, температура воздуха и т.п.);

• сослуживцы;

• руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении);

• оплата труда (все формы компенсации);

• возможности продвижения;

• распорядок, правила поведения.

Данные характеристики применительно к каждой работе могут быть конкретизированы либо дополнены. Практика показывает, что их приоритетность также может существенно различаться как у отдельных членов внутри организации, так и между различными организациями. И наконец, в связи со стабильной удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние могут оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики работы. Поэтому для успешного управления и создания положительного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить исследования с целью выяснения степени удовлетворенности работниками своей работой.

Увлеченность работой является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к участию в процессе совместной трудовой деятельности. Различается два типа увлеченности: любовь работать вообще, практически без учета того, чем конкретно занимается человек; любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации. Оба эти типа не обязательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

Для увлеченности работой характерно наличие трех аспектов:

1) насколько работа занимает существенное, центральное место в жизни человека (важность работы);

2) насколько сама работа привлекает человека (рабочая сила);

3) насколько человек идентифицирует свои качества с выполняемой им работой (рабочая атрибутивность).

Анализ отношения работников по этим трем аспектам позволяет определить степень увлеченности человека своей работой. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый них является относительно самостоятельным и в зависимости от личностный особенностей человека может в разной степени влиять на его увлеченность работой.

Приверженность организации является расположением существенно более широким, чем увлеченность работой или же удовлетворенность его. В современных условиях, когда все больше и больше организаций пытаются смотреть на человека не как на работника, выполняющего конкретную работу, а как на члена организации, стремящегося совместно с остальными привести ее к достижению намеченных целей, значимость данного расположения становится исключительно высокой.

Складывается приверженность организации из следующих составляющих:

1) член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности;

2) член организации стремится оставаться в организации даже тогда, когда это может быть для него невыгодно;

3) член организации готов не только стараться для организации, но даже принести в жертву общим интересам свои личные.

Приверженность организации — личная особенность каждого конкретного человека. Однако это не значит, что менеджмент не может развивать или усиливать этого расположения. Существует ряд приемов, способствующих этому. Многие фирмы и предприятия с современными системами управления персоналом в очень большой степени базируются на том, что развивают у работников сильную приверженность организации и добиваются благодаря этому очень больших успехов.

Ценности. Как и расположение, они оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Однако между ценностями и расположением есть огромная разница. Если последнее определяет отношение человека к объекту по принципу «нравится — не нравится», влюблю — не люблю» и всегда относится к какому-то определенному объекту, то ценности задают предпочтение человека по принципу «допустимо — недопустимо», «хорошо — плохо», «полезно — вредно» и т.п. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, живут «самостоятельной» жизнью, независимо от конкретного человека, сформулированы в виде заповедей, утверждений, мудростей, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Поэтому, если расположение всегда сугубо персонально, то носителями ценностей являются группы людей (например, ценности среднего класса), а каждый отдельный человек принимает какой-то набор ценностей, который он может менять, но которому он следует в каждый конкретный момент времени:

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия.

Ценности составляют сердцевину личности человека, достаточно устойчивы во времени и их не так много. Обычно они рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Ценности бывают двух видов:

• относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;

• относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первой группе относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т.п. Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет из себя как личность.

Ценностная система человека формируется в основном в процессе его воспитания, под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое влияние оказывает образовательная система, религия, литература, кинематограф и т.п. Ценностная система подвергается развитию и изменению и в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценности разделяют члены организации.

Верования. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки Достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в верования.

В общем виде верования можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии.

Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования об объекте, он обычно воспринимает и оценивает объект в соответствии с ними. По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно они относятся к отдельным характеристикам объекта. Например, в отношении одного и того же человека могут быть следующие верования: надежный человек; хороший специалист; человек, обладающий слабым здоровьем, и т.п.

Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей от внешних источников. Очень часто они носят характер обобщения единичного опыта или возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

Верования могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют верования, описывающие абсолютные и относительные характеристики объекта, не имеющие оценочного характера, например: автомобиль марки «Жигули» является комфортабельным автомобилем; автомобиль марки «Жигули» потребляет бензина меньше, чем автомобиль марки «Волга». Ко второй группе относятся верования, которые носят оценочный характер, например: автомобиль марки «Жигули» лучше, чем автомобиль марки «Волга».

Верования оказывают заметное влияние на расположение, особенно на ту его составляющую, которая связана со знанием об объекте. Особенно сильное влияние оказывает вторая группа верований. Поэтому, учитывая, что верования далеко не всегда соответствуют действительности, для того, чтобы не формировалось неверного расположения по отношению к объекту, что может отрицательно сказаться на взаимодействии человека с окружением, необходимо критически и скептически подходить к своим верованиям и достаточно осторожно воспринимать верования других.

Принципы. В жизни многих людей они играют очень большую роль, так как систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей.

Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления определенной системы ценностей и воплощения верований в виде определенных стандартов поведения.

Люди не обязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом, почему это так происходит. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения в процессе воспитания, а также под воздействием других форм познания окружающей действительности.

4. Характеристика индивидуальности человека. Индивидуальность человека складывается из трех начал:

1) каждый человек в чем-то идентичен остальным;

2) каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми индивидами;

3) каждый человек в чем-то не похож ни на кого.

В зависимости от того, как они сочетаются, формируется индивидуальность каждого конкретного человека и как бы не строилось это сочетание, нужно помнить, что человек всегда одновременно имеет общее с остальными и не похож на них.

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов.

\* Первую группу составляют наследственность и физиологические особенности человека. Наследственность сохраняет и передает внешние черты. Но не только. Исследования, проводимые с близнецами, показывают, что она может передавать и некоторые поведенческие черты.

\*Вторую группу составляют факторы, проистекающие из окружения человека. Сильное влияние на индивидуальность человека оказывает культурная среда, в которой он формируется: нормы поведения, определенные ценности и верования. Огромную роль играет и семья, где дети усваивают определенные поведенческие стереотипы, вырабатывают жизненные установки, отношение к труду, людям, своим обязанностям и т.п. На индивидуальность человека оказывает сильное влияние принадлежность к определенным группам и организациям. Формирование индивидуальности происходит под влиянием жизненного опыта, отдельных обстоятельств, случайных событий и т.п. Иногда именно эта группа факторов может приводить к существенному изменению индивидуальности человека.

\*Третью группу составляют черты и особенности характера человека. В данном случае ситуация с формированием индивидуальности выглядит следующим образом: индивидуальность оказывает влияние на свое собственное формирование и развитие. Связано это с тем, что человек играет активную роль в собственном развитии и не является только исключительно продуктом наследственности и окружения.

При всей глубине индивидуальности человека и ее разнообразии можно выделить некоторые характеристики, по которым можно описывать индивидуальность.

Бывают люди, предпочитающие держаться на расстоянии от других, и это заметно сказывается на их поведении в коллективе. Люди с авторитарным характером считают, что должны быть порядок и различия в статусе и положении людей, стремятся к установлению иерархии отношений и использованию силовых методов в принятии решений и управлении, с готовностью признают власть и высоко ценят консервативные ценности.

Любовь и вера в людей как индивидуальные черты характера оказывают сильное влияние на взаимодействие человека с окружающими. Особенно это проявляется в готовности участвовать в групповых мероприятиях, способствовать развитию контактов, взаимодействий и взаимоподдержки.

Чувствительность и милосердие проявляются в способности людей сочувствовать другим, принимать близко к сердцу их проблемы, умении поставить себя на место другого и т.п. Люди, обладающие такими чертами, хорошо воспринимаются в коллективе и стремятся к общению с людьми.

Стабильность в поведении играет большую роль в установлении взаимоотношений человека с окружением. Если человек стабилен, ответственен и в целом предсказуем, то окружение воспринимает его положительно. Если же он постоянно неуравновешен, капризен и склонен делать непредсказуемые шаги, то коллектив негативно реагирует на такого человека.

Самооценка, т.е. то, как люди смотрят на свое поведение, возможности, способности, внешность и т.п., оказывает сильное влияние на поведение человека. Люди с более высокой самооценкой обычно добиваются большего в жизни, так как они ставят перед собой более высокие цели и более сложные задачи. В то же время люди с низкой самооценкой очень часто ставят себя в зависимое положение и легко подчиняются.

Восприятие риска является важной поведенческой характеристикой, наглядно отражающей индивидуальность человека. Люди, склонные к риску, меньше времени затрачивают на принятие решений и готовы принимать решения с меньшим количеством информации. При этом результат отнюдь не обязательно хуже, чем у тех, кто скрупулезно готовит решения и собирает всю необходимую информацию.

Догматизм обычно является чертой характера индивидов с ограниченным взглядом. Догматики видят окружение как сосредоточение угроз, ссылаются на авторитеты, как на абсолюты, и воспринимают людей по тому, как те относятся к догмам и абсолютным авторитетам. Обычно догматиками бывают люди, обладающие авторитарными чертами характера. Догматики не склонны к поиску большого объема информации, достаточно быстры в принятии решения, но при этом демонстрируют очень высокий уровень уверенности в адекватности и правильности принятых решений. Они предпочитают работать в хорошо структурированных группах, независимо от того, какую позицию в них занимают. Отмечено также, что догматики плохо осознают то, как они проводят свое время при выполнении работы, и то, что они слабо справляются с управленческой работой.

Комплексность осознания явлений отражает способность человека разлагать познаваемое явление на части и интегрировать, синтезировать общие представления или заключения об осознаваемом явлении. Люди с высокой комплексностью осознания проявляют большие способности к обработке информации, рассматривают большее количество альтернатив и принимают более комплексные решения, чем люди с низкой комплексностью. Отмечено, что руководители первого типа оказавшись в ситуациях с большим разнообразием среды, лучше справляются со своими обязанностями, при решении, задач стремятся к использованию разнообразных ресурсов, они более склонны к широким контактам с людьми, чем руководители второго типа.

Сфера контроля отражает то, как индивид смотрит на источник факторов, определяющих его действия. Если человек считает, что его поведение зависит от него самого, то для него характерно наличие внутренней сферы контроля (интраверты). Если же он считает, что все зависит от случая, внешних обстоятельств, действий других людей, то считается, что он имеет внешнюю сферу контроля (экстраверты).

Интраверты лучше контролируют свои действия, активны и более ориентированы на достижение результатов, более удовлетворены своей работой. Им нравится неформальный стиль управления, они любят воздействовать на других, занимать руководящие позиции, но не любят, когда воздействуют на них.

Экстраверты же, наоборот, предпочитают формальные структуры, им нравится работать под директивным руководством. Если же они занимают руководящие позиции, то широко используют методы силового воздействия.

Существует большое количество тестов и других приемов, позволяющих определить характеристики индивидуальности человека. В современном менеджменте данным вопросам и данному виду деятельности уделяется огромное внимание. И связано это в первую очередь с тем, что успех организации на прямую зависит от того, насколько успешно она использует весь имеющийся у нее в распоряжении человеческий потенциал.

Необходимость изучения индивидуальности человека вызывается также и тем, что обычно мы делаем множество неверных заключений о людях, об их характеристиках и индивидуальности. Связано это с тем, что люди при познании других опираются на стереотипы, предубеждения, необоснованные обобщения. Делая неправильные выводы об индивидуальности людей, мы создаем основу для опасных конфликтов, скандалов, сплетен, трудностей в коммуникациях и взаимодействии людей. Это наносит ущерб и отдельным людям, и организации в целом.

Факт необходимости\* тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Однако, следует помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому, изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации.

Наконец, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его возраст. Человек проходит в жизни различные стадии, которым соответствует разное состояние его индивидуальности. Поэтому, делая выводы о характере человека, необходимо исходить из того, что его поведение очень сильно определяется тем, в какой возрастной стадии он находится. Только учет всех этих факторов в совокупности может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, к эффективному управлению персоналом.

Глава 3. Социальная адаптация работника к коллективу и изменение его поведения

Человек, оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неуспехов во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над рекомендациями и советами начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной степени сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, лучшего взаимодействия с организационным окружением.

3.1 Научение поведению в организации

Естественно, организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Возможный подход к решению данной проблемы — это подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако следует признать, что он имеет ограниченное применение.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Он возможен и базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение.

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Для научения поведению характерно наличие нескольких моментов: оно может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей; оно касается только собственного реального поведения, но и потенциального поведения; оно всегда выражается в изменении человека, даже если и непосредственное поведение не претерпело изменений.

Можно выделить три типа научения поведению.

\* Первый тип связан с рефлекторным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова условным и безусловным рефлексами. Если, например, начальник приходит к подчиненным тогда, когда он чем-то недоволен, раздражен или собирается сделать выговор, то всякое появление начальника может вызвать страх у подчиненных, желание избежать встречи, независимо от того, зачем он к ним пришел, т.е. появление начальника вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз.

\* Второй тип базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение. Теоретическое описание данного типа в первую очередь опирается на исследования Б.Ф. Скиннера, который создал основы теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к тому, что, если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет существенно понижено.

\*Третий тип — это обучение на основе наблюдения поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, автоматически начинает подстраивать свое собственное поведение к их поведению. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т.п. Часто проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения с целью перенять для себя что-то полезное.

Итак, чему учится человек в организации, какие стороны его поведения корректируются или меняются в процессе научения?

Во-первых, придя в организацию и осуществляя далее свою деятельность в ней, человек изучает свою функциональную роль: что он должен делать для лучшего выполнения работы, как осуществить более эффективную работу, как и с кем контактировать в процессе работы. При этом он учится расставлять акценты в выполняемой им работе с точки зрения того, что считается в организации более важным, за что идет вознаграждение, что входит в оценку качества его работы.

Во-вторых, в организации человек учится выполнению формально-процедурных действий, таких, как заполнение различных анкет и форм, оформление заявок, назначение и проведение встреч, передача, получение и осуществление ответа на полученную информацию, временное оставление рабочего места, приход и уход с работы, парковка автомобиля, ношение одежды определенного типа и т.п.

В-третьих, человек учится правильно понимать и занимать свое место в организации. Он узнает существующие в организации нормы, ценности и сложившиеся на их базе неформальные группы и отношения, учится правильно вести себя с коллегами и руководством, определяет для себя, с кем иметь тесные отношения и от кого держаться подальше, кому доверять, на кого полагаться и кого опасаться.

В-четвертых, человек учится тому, как решать свои собственные задачи в организации, как добиваться своих целей: как делать карьеру в организации или как добиваться определенных поощрений и вознаграждений. Он может, к сожалению, учиться и тому, как использовать возможности организации или же возможности ее отдельных членов для того, чтобы решать свои личные задачи, не связанные с деятельностью организации, как избегать сложных и рискованных заданий, как, ничего не делая, создавать видимость напряженной работы.

Процесс сознательного научения поведению в организации.

Процесс осознанного научения поведению осуществляется по следующей логической схеме. Столкнувшись с необходимостью что-то делать, человек в соответствии со сложившимся у него представлением о том, как это надо делать, представлением, базирующимся на достигнутом им уровне научения поведению, осуществляет определенные действия. Данные действия приводят к адекватным им результатам, которые порождают определенные последствия для человека, их осуществившего. В зависимости от того, как он воспринимает и оценивает последствия своих действий, человек делает выводы относительно своего поведения. Это приводит к его следующему этапу научения и возможной корректировки поведения.

Таким образом, изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению. Само же научение является функцией произведенных человеком действий, последствием его поведения. Наличие такой зависимости между поведением человека, научением поведению и последствиями его поведения делает возможным для организации корректировать и формировать поведение ее членов. Связано это в первую очередь с тем, что руководство и организационное окружение могут определять и целенаправленно формировать для членов своей организации последствия их поведения, активно включаясь в процесс научения поведению на стадии восприятия человеком определенных последствий осуществленных действий.

3.2 Научение поведению и модификация поведения человека в организации

Очевидно, последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действия человека, осуществляет компенсацию за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в самом широком смысле — как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, чего-то добивается либо чего-то не достигает в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий.

Компенсация играет исключительно важную роль в научении поведению, так как она оказывает принципиальное влияние

на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или же наступает отказ от него. Если отсутствует компенсация, вызывающая у человека представление о последствиях его действий, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. Поэтому компенсация в управлении людьми играет роль не только вознаграждения за произведенный труд либо средства удовлетворения потребностей работников, но и средства модификации поведения человека.

„ Если посмотреть на компенсацию с позиций научения поведению и модификации поведения, то можно выделить четыре различных типа компенсации, которые приводят к закреплению или к отказу от осуществленного поведения.

Первый тип — это положительная компенсация. Суть здесь состоит в том, что осуществляется вознаграждение различное по форме, приводящее к приятным для человека последствиям. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т.е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением и соответствовать интересам поощряемого человека.

Второй тип — это отрицательная компенсация. В данном случае желаемое поведение сразу же приводит к устранению нежелаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает себя вести верно с точки зрения окружения, они прекращают бойкот. При втором типе компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и конечно же носила индивидуальный характер.

Третьим типом компенсации является наказание. В отличие от первых двух типов здесь компенсация наступает как реакция на «неверное», нежелательное для руководства или организации поведение. Если при первых двух типах закрепляется желательное поведение, то в данном случае устраняется нежелательное поведение.

Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные, неприятные для него последствия поведения. Например, он может быть оштрафован, лишен премии или продвижения по работе, может получить выговор или замечание и т.п. Задача наказания — устранить нежелательное для организации поведение ее членов или хотя бы уменьшить негативные последствия.

Хотя наказание внешне выглядит полной противоположностью положительной компенсации — там награждают, здесь отбирают — с точки зрения научения поведению человека это не так. Данный тип компенсации менее действенен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый и устойчивый эффект, чем поощрение, и зачастую приводит к косвенным негативным последствиям: личной обиде на наказавшего руководителя, потере интереса к работе, изменению отношения к своей деятельности и т.п. Поэтому к наказанию как способу компенсации с целью учения поведению руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать возможную отрицательную реакцию.

Четвертый тип компенсации — это непоощрение нежелательного поведения. Суть данного типа компенсации состоит в том, что человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия (особенно поощрявшиеся ранее), в том случае, если на эти действия не будет поступать положительной компенсации, через некоторое время прекратит их. Например, молодой человек успешно учившийся в университете и получавший похвалу преподавателей за активное выступление на занятиях и за комментарии по поводу выступления своих коллег, придя на работу в организацию, будет также пытаться вмешиваться во все обсуждения и разговоры, давать свои комментарии и оценки заявлениям других. Однако если на это не обращать внимание, то через некоторое время он начнет избавляться от этой дурной привычки.

Выбор типа и конкретной формы компенсации играет очень важную роль в успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Однако не менее важен и выбор частоты компенсации с целью направленного научения поведению. В целом может быть два подхода к выбору времени компенсации. Один подход — это компенсация после каждого случая действия человека, т.е. непрерывной компенсацией. Другой (принципиально отличный от первого) состоит в том, что компенсация наступает не после каждого совершенного действия. Он называется периодической компенсацией.

Хотя между этими двумя подходами есть принципиальная разница, нельзя сказать, какой из них более эффективен, потому что их действенность зависит от ситуации, в которой они применяются. В то же время отмечается, что первый подход лучше применять к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации, а второй — в ситуации, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение ее члена.

В рамках периодической компенсации выделяется четыре различных типа.

Первый тип — компенсация через фиксированный интервал времени. Данный подход страдает тем недостатком, что желательное поведение работников проявляется неравномерно, нарастая в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними.

Второй тип — компенсация через переменный интервал. В этом случае интервал между возможной компенсацией и частота компенсации не фиксированы. Такой подход применим не ко всем формам компенсации. Однако он дает лучшие результаты, так как держит в напряжении и заставляет лучше работать и вести себя, хотя в некоторых случаях после наступления компенсации может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

Третий тип за основу берёт не временной интервал, а объем действий. Он называется компенсацией в зависимости от фиксированной нормы. При таком подходе компенсация наступает после того, как совершено какое-то фиксированное число действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, чем первые два. Четвертый тип также подразумевает зависимость от объема действий — это компенсация в зависимости от переменной нормы. Данный подход считается высокоэффективным, так как компенсация может наступить после каждого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять «правильные» действия. Для получения по-настоящему высокого результата в модификации поведения важно, чтобы временные интервалы между компенсацией были не очень большими. Однако данный подход имеет ограниченное использование. Например, он мало пригоден в отношении заработной платы.

Итак, человек, опираясь на свой опыт, адаптируется к организационному окружению, меняя свое поведение. Организация и ее руководство может активно воздействовать на модификацию поведения человека. Однако и средства, влияющие на процесс научения поведению, и частота их использования зависят от ситуации, в которой находится человек, и должны подбираться менеджером с учетом всего многообразия факторов, влияющих на поведение человека, в первую очередь потребностей и мотивов.

Заключение

Принципиальные цели ориентации состоят в том, чтобы, с одной стороны, уменьшить издержки, связанные с новичками, помочь им преодолеть страх и неудовлетворенность, снизить текучесть кадров и затраты времени мастеров и сотрудников на обучение новичков, а с другой — развивать у работника реалистическое отношение к ожидаемым результатам, положительное отношение к работодателю и удовлетворенность работой.

На малых предприятиях линейный менеджер (П-менеджер) выполняет все эти операции, на средних и крупных предприятиях их выполняют П- и УП-менеджеры.

Человек составляет основу организации, ее главное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные: они отличаются друг от друга поведением, способностями, отношением к своему делу и организации, а также потребностями и мотивами к деятельности. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность, окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации — исключительно сложное, но в то же время ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер УП должен очень много знать о людях, с которыми он работает, чтобы пытаться успешно управлять ими.

Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полному раскрытию его потенциала, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Поэтому менеджмент организации должен учитывать этот факт в построении всей работы, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению.

Библиографический список

1) Кибанов А.Я, Дуракова И. Б. «Управление персоналом организации». Москва, 2003 г.

2) Свешников Н., Профессиональное развитие персонала - залог стабильности предприятия //Человек и труд, 2003, № 10.- с.66-68, На примере предприятий.

3) Троць Л., Квопросу об оценке труда персонала предприятия //Человек и труд, 2003, № 5.- с.48-49.

4) Апенько С., Эффективность системы оценки персонала // Человек и труд, 2003, № 10.- с.73-75

5) Волков О., Девяткина О., Экономика предприятия. Учебник для вузов – М., 2005.

6) Основы управления персоналом. – (Под ред. Генкина Б.М.), - М., 2003;

7) Раицкий К.А*.,* Экономика предприятия Учебник для вузов.- М.: Изд. торг. корпорация "Дашков и К" 2004.- 1012с.

8) Трусова Е.Э., Быстро и качественно решить проблему подбора персонала сегодня - значит, завтра успешно решать кадровые проблемы о нетрадиционных методах оценки и подбора персонала.- //Управление персоналом, 2003, №8.- с.20-22

9) Управление персоналом организации. Под. ред д.э.н. профессора А. Я. Кибанова – М.: Инфра – М 2003.

16. Экономика предприятия Учебник для вузов. Под ред.А.Е.Карлика, М.Л.Мухпальтер.- М.: Инфра-М 2004.- 432с.

10) Экономика предприятия (фирмы) Учебник, Под ред. О. Волкова, О.Девяткина,- М.: ИНФГА-М 2003.- 601с.

11) Экономика предприятия: Учебник / Под ред. Проф. О. И. Волкова. – М.,2005

12) Скопылатов И.А., Ефремов О.Ю. Управление персоналом. СПб, 2004.

13) Соломин И.Л. Выявление скрытой мотивации персонала// Сборник тезисов 3-ей Всероссийской конференции., СПб, «ИММАТОН-М». 2003.

14) Спивак В.А. Управление персоналом: Практикум по курсу – СПб.: ИВЭСЭП, «Знание», 2000.

15)Цветаев В.М. Управление персоналом. – СПб.: «Питер», 2004.

16) В.В. Адамчук, О.В.Романов, М.Е.Сорокина Учебник для ВУЗов «Экономика и социология труда», ЮНИТИ, М., 2005.

17) М.П.Власова конспект лекций по дисциплине «Экономика фирмы», С-Пб, 2003.

18) Основы управления персоналом. – (Под ред. Генкина Б. М.), - М., 2003;

19) Папкин А.И. Основы практического менеджмента. – М.: ЮНИТИ, 2004;

20) Смирнов Е.А. Основы теории организации. – М.:ЮНИТИ, 2005.