# Содержание

Введение

1. Факторы, характеризующие поведение личности

1.1 Индивидуальные особенности человека и их роль в современном менеджменте

1.2 Природные свойства индивида

1.2.1 Темперамент как составляющая индивидуальных особенностей человека и его учет при работе с персоналом

1.2.2 Характер как составляющая индивидуальных особенностей человека и его учет при работе с персоналом.

1.2.3 Способности как составляющая индивидуальных особенностей человека и их учет при работе с персоналом.

1.3 Система потребностей, мотивов и интересов

1.4 Система управления личностью ,,Я – концепция”

Вывод по главе 1

2. Совершенствование методов управления с учетом индивидуальных особенностей

2.1 Индивидуальные особенности человека и их роль при подборе кадров

2.2 Методика оценки деловых, профессиональных, лидерских и иных качеств работников труда и управления.

Вывод по главе 2

Заключение

Список литературы

**Введение**

Актуальность. Все люди в чем-то похожи друг на друга. И это позволяет говорить о человеке вообще, рассуждать о его чертах особенностях поведения и т.п. Однако ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, т.е. человеком, обладающим индивидуальностью. Именно такой человек входит в организацию, именно такой человек выполняет определенную работу и играет определенную роль в организации и именно таким человеком нужно управлять, помогая ему раскрыть и задействовать свой потенциал в решении задач организации и создавая необходимые условия для его успешной работы, взаимодействия с организационным окружением и решения собственных жизненных проблем.

В этой связицелью курсовой работы является учет индивидуальных особенностей при работе с персоналом.

Задачи курсовой работы:

1. дать характеристику индивидуальных особенностей человека и определить их роль в процессе управления;

2. дать характеристику темпераменту как составляющей индивидуальных особенностей человека и определить особенности его учета при работе с персоналом;

3.дать характеристику характеру как составляющей индивидуальных особенностей человека и определить особенности его учета при работе с персоналом;

4. дать характеристику способностей как составляющей индивидуальных особенностей человека и определить особенности их учета при работе с персоналом;

5. ввести понятие системы потребностей, мотивов и интересов;

6. ввести понятие системы управления личностью ,,Я – концепция”

7. определить роль индивидуальных особенностей человека при подборе персонала;

8. показать практический пример оценки деловых, профессиональных, лидерских и иных качеств работников труда и управления.

**1. Факторы, характеризующие поведение личности**

**1.1 Индивидуальные особенности человека и их роль в современном менеджменте**

Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям, люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. 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 исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того, 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 полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации.

Поэтому необходимо учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека, который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами обучения поведению.

В современном менеджменте вопросам учета индивидуальных особенностей при работе с персоналом уделяется огромное внимание. Это связано в первую очередь с тем, что успех организации напрямую зависит от того, насколько успешно она может задействовать весь имеющийся у нее в распоряжении человеческий потенциал. Необходимость изучения индивидуальности человека вызывается также и тем, что люди обычно делают множество неверных заключений о других людях, об их характеристиках, их индивидуальности, потому что при познании они опираются на стереотипы, предубеждения, необоснованные обобщения. Делая неверные выводы об индивидуальности людей, мы создаем основу для вредных конфликтов, скандалов, сплетен, трудностей в коммуникациях и взаимодействии людей. Это все наносит ущерб отдельным людям и организации в целом.

Факт необходимости досконального и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Существует большое количество тестов и других инструментов, позволяющих определить характеристики индивидуальности человека. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо 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 своей жизни различные стадии, которым соответствует разное состояние его индивидуальности. Поэтому, делая выводы о характере человека его персоналии, 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 управлению человеком [8, с. 426 – 427].

В вопросе об индивидуальных особенностях человека можно выделить несколько мнений.

По мнению известного исследователя в области менеджмента Виханского О.С., индивидуальность человека складывается из трех начал:

во-первых, каждый человек в чем-то идентичен со всеми остальными;

во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами;

в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого [1, с. 240].

В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека. При этом, как бы ни строилось это сочетание, нужно всегда помнить, что человек одновременно имеет что-то общее с остальными и в то же время не похож на остальных. Каждый человек обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих его действия и поведение. Эти черты проявляют себя в достаточно длительном промежутке времени. И именно благодаря этому можно зафиксировать и почувствовать индивидуальность человека.

Конкретный человек фиксируется окружением по его индивидуальности. Так как индивидуальность человека обладает определенной устойчивостью, люди узнают друг друга и сохраняют определенное отношение друг к другу. В то же время следует отметить, что под влиянием опыта, общения с другими людьми, воспитания и образования происходит изменение индивидуальности человека, иногда даже очень существенное [1, с. 241].

Басанов М.И. рассматривает индивидуальные особенности в ряду других характеристик личности. Основными факторами, характеризующими личность и ее поведение, являются следующие:

* природные свойства индивида, его индивидуально-психологические особенности (это, прежде всего активность и эмоциональность, выражающие себя в темпераменте, характере, способностях);
* система потребностей мотивов, интересов;
* система управления личностью, ее «я-образ» или «я-концепция» [6,с.80].

Таким образом, индивидуальные особенности индивида характеризуются такими психологическими характеристиками, как темперамент, характер и способности.

Точку зрения Басанова М.И. поддерживает большинство исследователей в области психологии менеджмента, в том числе и такие ученые как Кишкель Е.Н., Шикун А.Ф., Филиппова И.М,

В этой связи в своей работе я остановлюсь на анализе именно этих индивидуальных характеристик — темперамента, характера и способностей.

**1.2 Природные свойства индивида**

**1.2.1 Темперамент как составляющая индивидуальных особенностей человека и его учет при работе с персоналом**

Среди индивидуально-психологических особенностей, определяющих различия людей, существенное место занимает темперамент.

Темперамент — свойство личности, в котором выражены динамические особенности ее психической деятельности. Интерес к данной проблеме возник более двух с половиной тысяч лет назад. Он был вызван очевидностью существования индивидуальных различий, которые обусловлены особенностями биологического и физиологического строения и развития организма, а также особенностями социального развития, неповторимостью социальных связей и контактов [4, с. 40].

Создателем учения о темпераментах считается древнегреческий врач Гиппократ (V в. до н.э.). Он утверждал, что люди различаются соотношением четырёх основных «соков» организма — крови, флегмы, жёлтой желчи и чёрной желчи, — входящих в его состав. Исходя из учений о четырёх «соках», Клавдий Гален (II в. н.э.) разработал первую типологию темпераментов. Из девяти выделенных и детально описанных им темпераментов четыре, непосредственно зависящие от преобладания в организме одного из «соков», и в наше время пользуются широкой известностью. Это холерический (от лат. сhо1е — желчь), сангвинический (от лат. sanguis — кровь), меланхолический (от лат. melas сho1е — чёрная жёлчь) и флегматический (от лат.phlegma — флегма) типы темпераментов.

Эти основные типы темперамента, прежде всего, различаются между собой по динамике возникновения и интенсивности эмоциональных состояний. Так, для холерического типа характерны быстро возникающие и сильные чувства, для сангвинического - быстро возникающие, но слабые чувства, для меланхолического — медленно возникающие, но сильные чувства, для флегматического — медленно возникающие и слабые чувства. Кроме этого, для холерического и сангвинического темпераментов характерны быстрота движений, общая подвижность и тенденция к сильному внешнему выражению чувств (в движениях, речи, мимике и т.д.). Для меланхолического и флегматического темпераментов, наоборот, характерны медленность движений и слабое выражение чувств [9, с. 34].

Благодаря исследованиям российского физиолога Павлова в отечественной психологии сложились представления о темпераменте как свойстве личности, в значительной мере обусловленном врожденными характеристиками человека.

Выделенные Павловым типы нервной системы не только по количеству, но и по основным характеристикам соответствуютчетырем классическим типам темперамента: сильный, уравновешенный, подвижный тип — сангвиник; сильный, уравновешенный, инертный тип — флегматик; сильный, неуравновешенный тип с преобладанием возбуждения — холерик; слабый тип — меланхолик [12, с. 93].

Предложенная И.П. Павловым классификация темпераментов в работе с персоналом до сего времени является оптимальной, простой и удобной. Она позволяет повседневно изучать темперамент человека по внешним психологическим проявлениям, ибо каждый темперамент человека имеет свою характеристику.

Холерик — чрезвычайно энергичен и работоспособен. Довольно часто он попадает в разряд «трудоголиков», Он способен выполнить большой объем работ, выдержать высокие нагрузки, после которых достаточно легко восстанавливается. Бездействие для него губительно — его активность будет искать себе применение. Холерик незаменим при выполнении оперативной деятельности, т. к. способен к быстрому принятию решений, имеет высокий темп психических реакций и деятельности в целом. За единицу времени холерик способен выполнить в полтора-два раза больший объем работы чем, например, флегматик. Понятно, что люди названных темпераментов могут работать в одной команде, имея разные задачи, но не могут, к примеру, вместе работать на конвейере. При всей производственной незаменимости холерика результаты его деятельности нуждаются в проверке, ибо скорость выполнения задания не всегда является гарантом безошибочного выполнения. Природная высокая возбудимость холерика делает его вероятным источником конфликтов. И.П. Павлов отмечал, что холерик в порыве гнева говорит все, что думает, и даже то, чего не думает. В этой связи не следует продолжать контакт с разгневанным холериком, лучше предоставить ему возможность успокоиться. Ждать этого недолго, т. к., холерика характеризует высокий динамизм смены состояний. Он цикличен в деятельности, настроении и поведении. Его высокая активность может смениться выраженной бездеятельностью. Полезно в таком случае «подключить» так называемые «детерминанты хорошего настроения». Для холерика, с высокой долей вероятности, такими детерминантами могут стать общение со старыми друзьями, смена обстановки, вкусная еда, физические занятия. В целом холерик характеризуется высокой работоспособностью, легкостью вхождения в дело, склонностью «выкладываться», «гореть» на работе [11, с. 86].

Замечательной особенностью сангвиника, его особым талантом является высокая коммуникабельность. Он чрезвычайно легок в общении, часто становится «душой компании». Такая способность обусловлена тем, что он не создает ни себе, ни другим людям проблем, как бы «проскальзывая» по поверхности жизни, не углубляясь в ее проблемные глубины. Высокая контактность помогает ему успешно справляться с любой работой с людьми, быть эмоциональным лидером.

Сангвинику необходимо наличие новых, по возможности интересных задач, требующих от него сосредоточенности и напряжения. Необходимо постоянно включать его активную деятельность и систематически поощрять его усилия. Кроме того, сангвиник, склонный не доводить начатое до конца, нуждается в постоянном контроле и самоконтроле.

Флегматик нуждается в индивидуальном режиме деятельности. Это обусловлено тем, что темп его психических реакций в полтора-два раза ниже, чем у представителей других темпераментов. Флегматик незаменим при выполнении работ, требующих тщательности, скрупулезности и ответственности. Не рационально часто переключать флегматика с одной задачи на другую, требовать быстроты исполнения задач, ибо; в лучшем случае — ничего не изменится, и худшем — он начнет нервничать и ошибаться. Устойчивость и надежность, ореол которых постоянно окружает флегматика, привлекают к нему других.

Меланхолик нуждается в щадящем, эмоционально комфортном режиме деятельности. В таких условиях меланхолики — хорошие труженики, имеющие высокую нравственную планку. В отношении меланхолика недопустимы не только резкость, грубость, но, и просто повышенный тон, ирония. Он требует особого внимания, поощрения. Отрицательную оценку следует использовать как можно осторожнее, всячески смягчая ее негативное действие. Меланхолик — самый чувствительный и ранимый тип, обращение с ним требует предельной мягкости и доброжелательности [11, с. 87 – 88].

Установлено отсутствие зависимости между уровнем достижений и особенностями темперамента, если деятельность протекает в условиях, которые можно определить как нормальные. Таким образом, независимо от степени подвижности или реактивности индивида, в нормальных условиях деятельности ее результаты будут одинаковыми, поскольку уровень достижений будет зависеть главным образом от других факторов, в особенности от уровня мотивации и способностей. Вместе с тем исследования, устанавливающие эту закономерность, показывают, что в зависимости от темперамента изменяется способ осуществления самой деятельности.

Развивая эту мысль, ряд отечественных исследователей провел исследования с целью установить зависимость между способом выполнения действий и особенностями темперамента. В этих исследованиях рассматривался индивидуальный стиль деятельности как путь к достижению результатов или способ решения определенной задачи, обусловленный главным образом типом нервной системы. Результаты исследований подавляющего большинства авторов, независимо от особенностей исследуемых групп и экспериментальных ситуаций, в которых изучался типичный для данных индивидов способ выполнения действий показывают, что именно тип нервной деятельности, и, прежде всего, сила и подвижность нервных процессов, оказывает существенное влияние на формирование определенного стиля деятельности [12, с. 93].

Врожденные особенности темперамента проявляются у человека в таких психических процессах, которые зависят от воспитания, социальной среды и способности управлять своими реакциями. Поэтому, конкретная реакция на ситуацию, может определяться, как влиянием характерных отличий нервной системы, так и являться следствием обучения и профессионального опыта. Например, высокая скорость реакции у опытного водителя — необязательно природное свойство их нервной системы, она может быть достигнута и в результате тренировки и обучения. Однако пределы возможного развития скорости реакции определены врожденными свойствами нервной системы.

Поэтому профессиональный отбор кандидатов на вакантную должность помогает выделить претендентов с наиболее подходящими для данной специальности психофизиологическими качествами, поскольку часть требуемых некоторыми профессиями качеств плохо поддается тренировке, они ограничены свойствами темперамента. Например, известно, что слаборазвитое чувство времени или малая скорость двигательной реакции могут быть развиты путем индивидуальной тренировки лишь в определенных пределах. В целях профессионального отбора разработаны тесты, позволяющие оценить характеристики внимания, точность оценки времени, скорость двигательной реакции и т.п. применительно к различным специальностям [3, с. 62].

Важен не только профессиональный отбор, но и учет типологических особенностей темперамента и возможностей работника в его профессиональной деятельности. Исследования показывают, что лица, имеющие профессиональную специализацию с учетом их типологических характеристик, испытывают большое удовлетворение от своего труда, что самым благоприятным образом сказывается на их производительности.

Продуктивность работы человека тесно связана с особенностями его темперамента. Так, особая подвижность (реактивность) сангвиника может принести дополнительный эффект, если работа требует смены объектов общения, рода занятий, частого перехода от одного ритма жизни к другому. Может создаваться ложное представление, что люди инертные (флегматики) не имеют преимуществ ни в каких видах деятельности, но это неверно: именно они особенно легко осуществляют медленные и плавные движения, у них обнаруживается предпочтение стереотипных способов действия, пунктуально соблюдая однажды принятый порядок. Люди, отличающиеся слабой нервной системой - меланхолики, сильнее мотивированы на выполнение более простых действий, чем остальные, они меньше устают и раздражаются от их повторения. Экспериментально показано, что сангвиники и холерики проявляют меньшую сопротивляемость и пониженную продуктивность в ситуациях, когда условия и способы деятельности строго регламентированы и не допускают включения индивидуальных приемов [3, с. 63].

Таким образом, темперамент – свойство личности, в котором выражены динамические особенности ее психической деятельности. Поэтому профессиональный отбор кандидатов на вакантную должность помогает выделить претендентов с наиболее подходящими для данной специальности психофизиологическими качествами поскольку часть требуемых некоторыми профессиями качеств плохо поддается тренировке, они ограничены свойствами темперамента. Вместе с тем в процессе управления персоналом так же важен учет типологических особенностей темперамента. Исследования показывают, что лица, имеющие профессиональную специализацию с учетом их типологических характеристик, испытывают большое удовлетворение от своего труда, что самым благоприятным образом сказывается на их производительности.

**1.2.2 Характер как составляющая индивидуальных особенностей человека и его учет при работе с персоналом**

Характер — это определенное, присущее личности сочетание существенных психических особенностей (черт), определяющих своеобразие его поведения в определенных жизненных ситуациях. Характер — склад личности, образуемый индивидуальным своеобразием и типологическими чертами, и проявляется он в особенностях поведения, устойчивого отношения к окружающей социальной действительности. Но устойчивость характера относительна.

Характер представляет интеграцию психических свойств личности, по отношению к которой психические процессы и состояния человека производны [4, с. 41].

В структуре характера выделяют две группы черт. К первой относятся черты, выражающие направленность личности человека (устойчивые потребности, установки, побуждения, интересы, идеалы, цели), систему его отношений к окружающей действительности и представляющие собой индивидуально-своеобразные способы осуществления этих отношений. Направленность личности, то есть потребности и мотивы деятельности человека (политические, нравственные и иные убеждения, интересы, идеалы), составляют основу склада личности человека. Без сложившейся системы убеждений, интересов, идеалов нет определенного характера.

Ко второй группе относятся интеллектуальные, волевые и эмоциональные черты характера. Интеллектуальные черты характера в современных условиях практической деятельности выдвигаются на первый план. Высокое развитие познавательных интересов и умственных способностей, любознательность и творческий подход к решению сложных интеллектуальных задач определяют, во многом, соответствующее отношение человека к окружающей действительности (критичность, уверенность, убежденность, решительность, самостоятельность и др.). Так, нерешительность как черта характера зачастую бывает производной от недостаточных знаний работника, слабой интеллектуальной подготовки его к решению задач в сложной обстановке.

Волевые черты определяют умение и готовность человека сознательно регулировать свою деятельность, связанную с, преодолением трудностей и препятствий, и направлять поведение в соответствии с определенными принципами и задачами [8, с. 430].

Черты характера можно классифицировать и по другим признакам. В психологии управления принято выделять следующие группы отношений человека: отношение к другим людям, отношение к самому себе, отношение к делу (труду), отношение к коллективным ценностям (см. таблицу) [12, с. 96].

Таблица

Классификация черт характера

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Признак классификации | Положительные черты | Отрицательные черты |
| По отношению человека к другим людям | Гуманизм, чуткость, общительность | Черствость, грубость, замкнутость |
| По отношению к труду | Трудолюбие, инициативность, творчество | Инертность, леность, консерватизм |
| По отношению к самому себе | Чувство собственного достоинства | Самоунижение, эгоизм |
| По отношению к коллективным ценностям | Аккуратность, бережливость | Расточительность, неряшливость |

Различное отношение человека к себе, своей деятельности, к коллективу, к обществу обуславливает огромное количество черт характера и возможность их многообразных классификаций. Например, отношение к другим людям, к своему коллективу определяют такие характерные свойства как предупредительность, общительность, скромность и т.п. Некоторые черты обусловлены взаимосвязью отношений к другим людям и к себе: таковы самообладание, самоотверженность, отвага, робость, нерешительность т.д. Отношение к своей деятельности определяют такие черты характера, как ответственность или безответственность, уверенность или неуверенность в себе, трудолюбие или леность.

Несмотря на то, что характер относят к индивидуальным особенностям личности, в структуре характера можно выделить черты, общие для определенной группы людей. Даже у самого оригинального человека можно найти какую-то черту (например, необычность, непредсказуемость поведения); обладание которой позволяет отнести его к группе людей с аналогичным поведением. В данном случае следует говорить о типическом в чертах характера. Тип характера — это конкретное выражение: в индивидуальном характере черт, общих для некоторой группы людей. Действительно, характер не является врожденным — он формируется в жизни и профессиональной деятельности человека как представителя определенной группы, определенного общества. Поэтому характер человека — это всегда продукт общества, чем объясняется сходство и различие в характерах людей, принадлежащих к различным группам [7, с. 56].

В индивидуальном характере отражаются многообразные типические черты: национальные, профессиональные, возрастные, Так, люди одной национальности находятся в сложившихся на протяжении многих поколений условиях жизни, испытывают на себе специфические особенности национального быта; развиваются под влиянием сложившейся национальной структуры, языка. Поэтому люди одной национальности по образу жизни, по привычкам, правам, характеру отличаются от людей другой. Эти типические черты нередко фиксируются обыденным сознанием и различных установках и стереотипах. У большинства людей есть сформировавшийся образ представителя той или иной страны: американца, шотландца, итальянца, китайца и т.д.

В целом не может быть абсолютной или универсальной классификации характеров, деления их на типы. Основания для типизации, как правило, вводятся для того, чтобы в соответствии с имеющейся задачей разделить людей на группы по преобладающим качествам. Так, сходные характеры могут наблюдаться у людей, имеющих доминирующие волевые или эмоциональные качества. Соответственно делят характеры на типы: волевой (активный, целеустремленный, деятельный); эмоциональный (действующий под влиянием порыва, переживаний); рассудочный (оценивающий все с точки зрения разумности).

К.Юнг предложил классифицировать характеры в зависимости от принадлежности к экстравертированному и интравертированному типу. Первый тип характеризуется обращенностью личности на окружающий мир, объекты которого подобно, магниту, притягивают к себе интересы, жизненную энергию субъекта, что в известном смысле ведет к принижению личностной значимости явлений его субъективного мира. Экстравертам свойственны импульсивность, инициативность, гибкость поведения, общительность. Для интравертов характерны фиксация интересов личности на явлениях собственного внутреннего мира, которым она придает высшую ценность, необщительность, замкнутость, склонность к самоанализу, затрудненная адаптация. Возможна также классификация на конформный и самостоятельный; доминирующий и подчиняющийся; нормативный и анархический и прочие типы [7, с. 58]

Помимо того, что число черт характера чрезвычайно велико (так в словаре русского языка С.И.Ожегова их около 1500), каждая из черт имеет разную количественную степень выраженности. Каждый человек честен, откровенен, весел, самолюбив, щедр и т.д., но мера честности, откровенности, веселости, самолюбия, щедрости у каждого своя. Так, например, даже когда говорят о щедрости человека, за этим могут стоять в самом простом варианте следующие градации: не очень щедрый; щедрый, но не очень; щедрый и очень щедрый и т.д. Количественное развитие той или иной черты характера может достичь своего предела, границы, которая еще считается нормальным, приемлемым в обществе поведением.

Несмотря на устойчивость, тип характера обладает определенной пластичностью. Под влиянием обстоятельств воспитания, профессиональных и общественных требований тип характера изменяется и развивается.

Руководитель должен развивать у своих подчиненных неотъемлемую черту характера, как дисциплинированность, точное соблюдение должностных инструкций, правил работы, норм поведения. Дисциплинированность развивается, когда работник неизменно выполняет требования руководителя, все режимные положения организации. Работа персонала должна быть построена сознательно. Смысл профессиональных требований и обязанностей должен быть понятен исполнителям. Тогда работа по воспитанию характера будет идти непрерывно.

Воспитывая моральные (доброта, деликатность), эмоциональные (отзывчивость, доброжелательность, сдержанность) и волевые (настойчивость, критичность) черты характера руководитель, прежде всего, показывает пример поведения, образец выполнения установленных требований. Он формирует общественное мнение коллектива, поддерживающее идеалы поведения и осуждающее недостатки. Он не забывает об индивидуальном подходе, не упускает возможности одобрить и похвалить лучшие проявления характера и отметить недостатки в поведении работников.

Ничем не заменимую роль в формировании характера играет самовоспитание. Прямой обязанностью руководителя является стремление указать подчиненному наиболее эффективные пути исправления недостатков эффективные приемы самовоспитания положительных черт характера, преодоления вредных привычек [10, с. 207 - 208].

Таким образом, характер — это определенное, присущее личности сочетание существенных психических особенностей (черт), определяющих своеобразие его поведения в определенных жизненных ситуациях. Несмотря на устойчивость, тип характера обладает определенной пластичностью и под влиянием профессиональных требований тип характера изменяется и развивается. Опытный менеджер может не только использовать такие характеристические черты работников, как трудолюбие, аккуратность и др., но и формировать их у работников в процессе управления.

**1.2.3 Способности как составляющая индивидуальных особенностей человека и их учет при работе с персоналом**

Способности формируются прижизненно, но предрасположенность к их развитию у разных людей разная. Способности проявляются не в знаниях, умениях и навыках, а в динамике их приобретения — скорости освоения конкретной деятельности.

Способности — это совокупность психических свойств, которая служит условием успеха в определенной деятельности. Всякая деятельность требует от человека обладания специфическими качествами, определяющими его пригодность к ней и обеспечивающими определенный уровень успешности ее выполнения [4, с. 42].

Относительно природы человеческих способностей существует две точки зрения, каждая из которых имеет теоретические и экспериментальные доказательства. Первая теория утверждает, что способности имеют биологическую природу и целиком зависят от унаследованного фонда. Представители второй теории считают, что способности целиком определяются качеством воспитания и обучения. Общий вывод, который можно сделать, опираясь на эти точки зрения, состоит в том, что у каждого человека можно сформировать любые способности, однако нельзя отрицать природных предпосылок способностей.

Врожденность особенностей строения мозга может оказаться условием успешного выполнения определенной деятельности. Природную основу развития способностей называют задатками. Задатки — анатомо-физиологическая предрасположенность (строение мозга, органов чувств и движения) к развитию способностей. Так как задатки являются предпосылкой развития способностей, то между ними и обучением лежит весь путь становления личности.

Способности развиваются тем, успешнее, чем чащё человек в своей деятельности добирается до предела своих возможностей и постепенно поднимает этот потолок все выше и выше.

У разных людей наблюдаются одни и те же способности, но выражены они в разной степени. Для измерения этого уровня можно использовать тесты, но более верный способ — выявление динамики успехов в процессе деятельности. Успешность выполнения любой деятельности определяется не отдельными способностями, а их сочетанием, индивидуальным для каждого человека [3, с. 67 – 68].

Способности человека подразделяются на природные и специфические.

Природные (естественные способности) - биологически обусловленные, связанные с врожденными задатками, формирующиеся на их базе при наличии элементарного жизненного опыта через механизмы научения типа условно-рефлекторных связей.

Природными общими способностями, присущими всем людям хотя и в разной степени их выраженности, являются основные формы психического отражения: способность ощущать, воспринимать, мыслить, переживать, принимать и осуществлять решения, запоминать. Каждое элементарное проявление этих способностей является соответствующим действием, выполняемым с различным сенсорным, мыслительными, волевым, мнемоническим успехом. Эти элементарные общие способности лежат в основе трех других групп.

Природными частными способностями, свойственными уже не всем людям и имеющими у различных лиц большие индивидуальные особенности, являются более сложные свойства личности, такие, например, как музыкальный слух, критичность мышления, глазомер, доброта, решительность и настойчивость, оперативная память, смысловая память и т д. Столь сложные свойства индивида проявляются в соответствующей специфической деятельности, качество которой и зависит от этих особенностей личности.

Специфическими способностями, которыми в той или иной степени наделены все люди, являются способности к общечеловеческим видам деятельности: труду, игре, учению, общению друг с другом; эстетической и нравственной деятельности. Каждая из входящих в эту группу способностей представляет собой сложную структуру свойств личности. Потому в реальной жизни в отличие от природных способностей, о которых говорят в единственном числе — «воля — как способность к достижению цели», «способность к мышлению» и т.д. — о специфических способностях говорят во множественном числе: «способности к учению, к труду» и. т.д. [12, с. 99].

К специфическим способностям относятся:

* теоретические / практические;
* учебные / творческие;
* способности к общению / предметно-деятельностные.

Теоретические способности определяют склонность человека к абстрактно-логическому мышлению Практические способности лежат в основе склонности к конкретно-практическим действиям.

Учебные способности влияют на успешность педагогического воздействия, усвоение человеком знаний, умений, навыков, формирование качеств личности. Творческие способности связаны с успешностью создания произведений материальной и духовной культуры, новых идей, открытий, изобретений. Высшая степень творческих проявлений личности называется гениальностью, а высшая степень способностей личности в определенной деятельности (общении) — талантом.

Каждая способность имеет свою структуру, в ней различают ведущие и вспомогательные свойства [12, с. 100].

Неспособность к определенному виду трудовой деятельности является определенной структурой личности, в которую входят отрицательные для данной деятельности черты.

Рассматривая соотношение способностей и требований профессии, выделяют 4 степени профессиональной пригодности.

1 — непригодность к данной профессии. Она может быть временной или практически непреодолимой.

2 — годность к той или иной профессии или группе их. Она характеризуется тем, что человек не имеет противопоказаний в отношении той или иной области труда, но нет и показаний;

3 — соответствие данной области деятельности: нет противопоказаний, а имеются некоторые личные качества, которые явно соответствуют требованиям определенной профессии или группе профессий;

4 — призвание к данной профессиональной области деятельности — это высший уровень профессиональной пригодности человека как работника. Эта степень характеризуется тем, что во всех основных элементах структуры способностей человека есть явные признаки соответствия человека требованиям данной профессиональной деятельности [9, с. 34].

Особую остроту проблема определения способностей имеет при приеме на работу и планировании профессиональной карьеры. В этом вопросе сложились 2 основные концепции — диагностическая и воспитательная. Первая — диагностическая — сводит выбор индивидом профессии к определению его профессиональной пригодности. Консультант при приеме сотрудника на работу при помощи тестов измеряет способности человека и путем сопоставления их с профессиональными требованиями его будущей должности делает заключение о его пригодности или непригодности к ней. В основе данной концепции лежит взгляд на способности как на стабильные образования, мало подверженные влияниям среды и развитию. Субъекту отводилась пассивная роль, активным был консультант, делающий прогноз.

Вторая — воспитательная — концепция направлена на подготовку индивида к профессиональной жизни, на его самоопределение в соответствии с запланированными воспитательными воздействиями. Основное значение в ней придается изучению развития личности в процессе овладения профессиональной деятельностью, гораздо меньшее место отводится тестовым испытаниям, признается необходимость учета изменений самой профессиональной деятельности. Однако и здесь недооценивается личностная активность субъекта, возможности ее самоопределения, саморазвития и самовоспитания. Решение проблемы возможно только при комплексном рассмотрении проблемы, где оба подхода представляют собой звенья одной цепочки: определение способностей индивида и помощь ему в планировании его профессиональной карьеры [8, с. 434].

Таким образом, способности — это совокупность психических свойств, которая служит условием успеха в определенной деятельности. Всякая деятельность требует от человека обладания специфическими качествами, определяющими его пригодность к ней и обеспечивающими определенный уровень успешности ее выполнения. В работе менеджера важно не только предварительное определение способностей работника, но и помощь в их развитии при планировании его профессиональной карьеры.

**1.3 Система потребностей, мотивов и интересов**

Работники любой организации работают эффективно только в том случае, если они знают за что работают, какие их потребности будут удовлетворены. Удовлетворение потребностей работающих и является вознаграждением или платой за их труд. Потребность представляет для человека нужную и реальную необходимость.

Дополнительное удовлетворение духовных или материальных потребностей человека, способных побудить его к более эффективному и производительному труду, представляет собой мотивацию**.**

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к действию для достижения поставленных целей и задач. Мотивацию можно также определить как воздействие на психологию человека, при котором у него возникает желание работать. Такими факторами воздействия являются:

* заработная плата;
* материальное вознаграждение;
* материальные стимулы;
* прочие.

Современные теории мотивации (Маслоу, Мак Клелланда, Герцберга) делают основной упор на потребности человека, их перечень и структуру. Следует отметить, что эти потребности так многообразны, как и характеры людей причём они в значительной мере зависят от самого человека, его возраста, сознания, знаний, психологических и других личных качеств. В идеале потребности человека безграничны, только возможности ограничены.

Все потребности можно разделить на материальные и духовные. Для каждого человека потребность определяется с учётом различных факторов. Эти факторы можно сгруппировать и объединить в группы,

Положение человека в обществе определяется уровнем его доходов и благосостояния, социальным положением (пенсионер, студент, рабочий, безработный и т.д.), занимаемой должностью в иерархии управления организацией или обществом, т.е. уровнем власти в обществе и т.д.

Потребности человека зависят и от его возможностей (материальных, духовных, физиологических) и от возможностей самого общества, в котором он живёт. При этом уровень развития общества определяет и уровень удовлетворения потребностей его членов (за исключением случаев удовлетворения отсутствующих потребностей за счёт их импорта, но, чтобы импортировать, необходимо экспортировать на ту же сумму). В расслоённом обществе, в обществе богатых и бедных не только потребности различны, но и возможности по их удовлетворению различны, что определяется уровнем доходов и уровнем власти различных слоёв населения.

На потребности человека также влияют его личные качества и характеристики. Именно человек, с учётом своих взглядов, интересов, воспитания, психологических качеств определяет свои потребности, стремится к их удовлетворению.

Уровень знаний, сознания, образованности также определяют потребности человека. За счёт знаний человек может удовлетворить свои потребности в карьере, в материальных ценностях, в духовных интересах.

Уровни могут изменяться в зависимости от социальной структуры общества, соотношения социальных групп в нём, уровня его развития и благосостояния и прочих факторов. Один человек достигает удовлетворения потребностей за счёт своего положения в обществе, другой - за счёт своих возможностей, третий - за счёт своих личных качеств и характеристик, четвёртый - за счёт своих знаний [2, с. 202-203].

Не взаимоисключающим, а взаимодополняющим к выше изложенному является теория мотивации Абрахама Маслоу. Он признавал, что потребности бывают самые разные и что их можно объединить в пять основных групп:

1. Физиологические потребности являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. Потребности в безопасности и уверенности в будущем включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. Социальные потребности, иногда называемыми потребностями в причастности, - это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. Потребности в уважении включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. Потребности самовыражения - потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

В иерархии потребностей по Маслоу каждый высший уровень требует удовлетворения низших уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению самой важной на данный момент времени потребности. Если человек безработный, возможно, его первой потребностью будет найти работу; если он голоден, его первой потребностью будет поиск пищи; если он сыт, возможно, первой потребностью станет потребность в отдыхе.

Перечислим некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворять потребности высших уровней (вторичных) у своих подчинённых в ходе трудового процесса.

I. Социальные потребности:

1) Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться.

2) Создавайте на рабочих местах дух единой команды. Проводите с подчинёнными периодические совещания.

3) Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба.

4) Создавайте условия для социальной активности членов организации вне её рамок.

II. Потребности в уважении:

1) Предлагайте подчинённым более содержательную работу.

2) Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами.

3) Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчинёнными результаты.

4) Привлекайте подчинённых к формулировке целей и выработке решений.

5) Делегируйте подчинённым дополнительные права и полномочия.

6) Продвигайте подчинённых по служебной лестнице. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

III. Потребности в самовыражении:

1) Обеспечивайте подчинённым возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал.

2) Давайте подчинённым сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи.

3) Поощряйте и развивайте у подчинённых творческие способности

Теория мотивации по Маслоу не является чем-то неизменным и постоянным и, учитывая, что человек - это многоплановая и порой непредсказуемая личность, то и потребности его не всегда и не везде совпадают с очередностью, учтённой в теории американского учёного. Несмотря на это (правил без исключения не бывает) теория мотивации Маслоу - это высочайший уровень логического мышления. Никто не станет возражать, что физиологические потребности - это первейшие потребности для человека, что безопасность и защищённость - это необходимость существования человека, его уверенность в сегодняшнем и будущем. Вторичные потребности склонны к изменениям уровней значительно чаще, чем первичные потребности [2, с. 204-205].

К современным теориям мотивации, делающим основной упор на потребности высших уровней, относится теория Девида Мак Клелланда. Он определил три основные потребности человека - власть, успех, причастность.

Люди с потребностью власти - это энергичные люди, не обязательно рвущиеся к власти карьеристы, но эти люди, испытывающие потребность влиять, воздействовать, руководить, это лидеры коллективов и организаций.

Люди с потребностью успеха - это умеренно рискующие люди, но берущие на себя ответственность за решение задачи или проблемы, инициативны, но любят, чтобы инициатива поощрялась.

Люди с потребностью причастности заинтересованы в компании знакомых, в дружеских отношениях с другими людьми, в оказании помощи другим [2, с. 205].

Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал ещё одну теорию мотивации, основанную на потребностях - двухфакторную теорию Герцберга. Суть этой теории заключается в том, что в процессе опроса двухсот инженеров и конторских служащих одной крупной фирмы, все полученные ответы исследователи разделили на две большие категории, одна из которых получила название "гигиенические факторы", а другая "мотивации".

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивации - с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворённости работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности [2, с. 206].

Теории мотивации Маслоу, Мак Клелланда и Герцберга, базирующиеся на потребностях и связанных с ними факторах, относятся к содержательным теориям мотивации, но имеются еще и процессуальные теории мотивации, базирующиеся на поведении человека, которое является функцией восприятия и ожиданий в данной конкретной ситуации и которое предполагает выбор определённого типа поведения в этой ситуации.

Процессуальных теорий три: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Потребность сама по себе не является единственным условием мотивации человека на достижение определённой цели. Этим другим условием является выбор действий или поведения, которые направлены на достижение желаемого результата.

Теория ожиданий базируется на том, что каждый человек по результатам своего труда ожидает удовлетворения определённых потребностей: повышения по службе, повышения заработной платы, того, что затраченные усилия и труд будут соответственно вознаграждены. Чтобы затраченные усилия и полученные результаты работника совпадали с ожидаемым вознаграждением, руководителю необходимо иметь достаточную информацию о сильных и слабых сторонах работника, его потребностях. Владея этой информацией он имеет возможность выбрать вознаграждение, соответствующее затратам труда и полученным результатам работника.

Теория справедливости предполагает, что люди самостоятельно оценивают затраченные ими усилия на получение необходимого результата и вознаграждение за это и сравнивают своё вознаграждение с вознаграждением других работников за выполняемую ими аналогичную работу. Несправедливое, по их мнению, вознаграждение приводит к чувству несправедливости, неудовлетворённости. Если человек считает свой труд недооцененным, то он уменьшает затрачиваемые усилия, эффективность труда снижается. Если он считает свой труд переоценённым, то эффективность его труда остаётся на прежнем уровне или даже может увеличиться.

Лейман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечёт за собой вполне определенный уровень вознаграждения.

Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты [2, с. 206-207].

**1.4 Система управления личностью ,,Я – концепция”**

Система управления личностью или "я - концепция" заключается в осознании каждым человеком своей индивидуальности, своего "Я", своего видения прошлого, настоящего и будущего, это представление личности о себе, своих интересах, склонностях, самооценка им своих личных качеств. Каждый человек имеет своё внутреннее "Я", которое оказывает влияние на его поведение в окружающей среде. Это "Я" может помочь человеку в достижении им высших уровней положения в организации, но может привести и к конфликтной ситуации с другими людьми, к потере имиджа и положения в организации.

Каждый человек, руководствуясь своим внутренним "Я" может недооценивать себя и свои возможности (заниженная самооценка), может переоценивать (завышенная самооценка), а может быть реалистом, т.е. правильно оценивать себя и свои возможности. К первым обычно относятся люди, имеющие значительный внутренний потенциал, но не умеющие или в силу различных причин не желающие его реализовать. Ко вторым относятся люди, имеющие идеализированное представление о себе, они рассматривают себя как совершенство, не видя своих недостатков, их запросы обычно не отвечают внутренним возможностям. Реалисты - это прагматики или математики своих внутренних возможностей, они знают, что могут достичь и что для этого нужно.

Каждый человек на данный момент времени может сравнить результаты своей жизнедеятельности с тем, к чему он стремился и чего хотел достичь и, на основании этого, дать оценку своему внутреннему "Я" [2, с. 218].

**Выводы по главе 1**

Индивидуальные особенности человека характеризуются такими психологическими характеристикам, как темперамент, характер и способности.

Темперамент- свойств личности, которое выражает динамические особенности её психической деятельности. Так же важен учёт типологических особенностей темперамента, т.е. индивид, который имеет профессиональную специализацию с учётом его типологических характеристик испытывает большое удовлетворение от своего труда, что хорошо сказывается на их производительности.

Характер – это сочетание психических способностей индивида, определяющих его поведение в жизни. Характер под влиянием профессиональных требований может быть пластичным, т.е может изменяться и развиваться.

Способности – совокупность психических свойств, которая служит условием успеха в определённой деятельности. В работе менеджера важно не только предварительное определение способностей работника, но и помощь в их развитии при планировании его профессиональной карьеры.

Что касается удовлетворения потребностей человека, то это и есть вознаграждение или плата за их труд. Потребность есть нужная и реальная необходимость для человека. В то время, как мотивация – это воздействие на психологию человека, при котором у него возникает желание работать. Существуют потребности 3 типов: 1) социальные; 2) потребность в уважении; 3)потребность в самовыражении.

**2. Совершенствование методов управления с учетом индивидуальных особенностей**

**2.1 Индивидуальные особенности человека и их роль при подборе кадров**

Следует отметить, что какой бы идеальной структурой не владела организация, при отсутствии соответствующих высококвалифицированных управленческих кадров она не может эффективно работать и существовать. Поэтому мы рассмотрим такую функцию управления, как подбор кадров. Подбор кадров - это процесс отбора работников по меркам и требованиям, соответствующим целям и задачам организации.

Кадры - это основной ресурс организации, определяющий в первую очередь успех её деятельности. Поэтому отбор кадров - это одна из важнейших функций, определяющих дальнейшую судьбу организации, без неё невозможно реализовать другие функции управления.

Система отбора руководящих кадров должна быть открытой, то есть каждый член общества может и должен иметь возможность участвовать в отборе управленцев, при этом основным и обязательным критерием его оценки должны быть знания, умения, способности и высокие морально-этические качества.

К основным характеристикам трудового потенциала работника можно отнести:

1. Подготовка – образование, профессионализм, знание основ экономики, права, управления; способность к профессиональному росту, непрерывному образованию и т.д.;

2. отношение к труду - дисциплина, исполнительность, ответственность, творческий подход, инициативность и т.д.;

3. опыт, навыки, стаж работы в данной профессии;

4. личностные характеристики - темперамент, черты характера, эмоциональность и т.д.;

5. здоровье, возраст, семейное положение и т.д.

Профессиональные качества человека изучаются с помощью анкетного, аппаратурного и тестового методов, а также с помощью собеседования.

Анкетным методом получают необходимую информацию о кандидате на должность: где жил, учился, какую или какие имеет специальности или профессии, где и кем работал, стаж работы, интересы и другие данные.

При аппаратурном методе отдельные психофизиологические данные кандидата оцениваются с помощью специальных устройств, приборов и оборудования.

Тестовый метод – это набор вопросов и заданий, при решении которых проявляются определённые личностные и психологические качества человека: способности, наклонности, уровень интеллекта, общительность, эмоциональность, уравновешенность и др.

Собеседование представляет собой обмен информацией по различным вопросам и темам между нанимателем и кандидатом, даёт возможности нанимателю оценить профессиональные способности и человеческие качества кандидата в той мере, в которой это возможно при собеседовании.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему или ей чувствовать себя свободно.

В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе.

Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите пока не получите всю информацию.

Подготовьте пакет структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Будьте вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

При подборе и расстановке кадров необходимо соблюдение следующих принципов: 1. соответствия;

2. перспективности;

3. сменяемости.

Принцип соответствия означает, что нравственные и деловые качества кандидата должны соответствовать должности, на которую он претендует.

Принцип перспективности учитывает следующие условия:

1) установление возрастного ценза для должности;

2) определение времени или периода работы в одной должности или на одном и том же участке работы;

3) систематическое повышение квалификации, овладение новыми профессиями, близкими или необходимыми для занимаемой должности;

4) состояние здоровья.

Принцип сменяемости означает, что возникает необходимость в обновлении кадров, так как длительное пребывание на одной должности или застой кадров может оказать отрицательное влияние на деятельность организации.

Планирование персонала отображает штатное расписание, в котором отображена и заработная плата. На каждую должность штатного расписания разрабатывается должностная инструкция. Должностная инструкция содержит следующие разделы:

* Общие положения.
* Обязанности.
* Права.
* Ответственность.

Требования должностной инструкции определяют требования к кандидату или требования набора. Набор работников может осуществляться за счёт внешних источников (вне организации) и внутренних источников (из самой организации). Каждый из источников имеет свои преимущества и недостатки, но в соревновании между кандидатами выигрывает именно человек, а не источник.

О кандидатах на должность необходимо иметь как можно больший объём информации, который может характеризовать их с таких сторон, как деловитость, инициативность, морально-этический уровень, профессионализм и т.д. После выбора кандидата с ним обсуждается и заключается контракт, который представляет собой документ о правах и обязанностях сторон. С момента подписания контракта сторонами, кандидат считается принятым на работу.

Важным моментом при определении качественных характеристик кандидата является оценка его деловых качеств или деловая оценка кандидата.

Деловая оценка - это процесс установления соответствия качественных характеристик кандидата требованиям должности или рабочего места. Деловая оценка даёт возможность решать следующие задачи:

* определяет место кандидата в организационной структуре организации;
* устанавливает функциональные возможности кандидата на должность;
* даёт возможность определить пути усовершенствования деловых и личностных качеств кандидата;
* определяет его потребности, устанавливает критерии оплаты труда или формы мотивации.

Деловая оценка может применяться не только для кандидатов на должность, но и для периодической проверки работающих работников организации.

Показатели деловой оценки можно условно разделить на следующие группы:

* результативности труда;
* профессиональных качеств;
* личностных качеств.

Показатели результативности труда поддаются как объективной количественной оценке, так и субъективной оценке в случае с ограниченными возможностями измерения конкретного результата труда.

К показателям профессиональных качеств относятся факторы, за счёт которых достигнут результат труда. К ним относятся: профессиональные знания, умения, способности, желание выполнять работу, профессиональные навыки, сотрудничество и коллективизм в работе и т.д.

Показатели деловой оценки - личностные качества - связаны с большими проблемами по их отбору и учёту. Личностные качества конкретного человека проявляются в большинстве случаев в его реальной деятельности и жизни, поэтому проблема кроется в отсутствии возможностей непосредственного наблюдения свойств личности этого человека.

При подборе кадров можно ориентироваться на следующий перечень критериев оценки кандидатов:

1) способность принимать решение; аргументация и оценочное сравнение - умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций; оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;

2) способность к обучению - способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения;

3) системное мышление - способность создавать новые варианты решения проблемы, понимать как структуры в целом, так и взаимосвязи между различными аспектами ситуации;

4) решительность - способность человека выбирать один из нескольких возможных вариантов развития событий;

5) самостоятельность, инициативность, деятельность - умение индивидуумов вырабатывать и реализовывать решения, активность, энергичность, источник инициативы - внутреннее "Я", а не внешние обстоятельства;

6) самоорганизация и способность распределять время - умение человека спланировать собственную деятельность, исходя из задач, ресурсов, конкретных условий;

7) готовность к изменениям и гибкости - желание и способности человека быстро ориентироваться в изменившейся ситуации, адаптироваться к новым требованиям;

8) организаторские способности - умение проектировать будущую деятельность группы людей и реализовать разработанный вариант непосредственно в ситуации совместной деятельности;

9) коммуникативные способности - владение словом и неязыковыми средствами общения, а также умение вступать в контакт, вести беседу, слушать;

10) способность к убеждению и сотрудничеству - способность человека воздействовать на других путем убеждения, привлекать партнеров на свою сторону, работать в кооперации с другими людьми;

11) прочие.

При подборе кадров важное место занимает профессиограмма. На основании сравнений индивидуальных особенностей работника с нормативами профессиограммы можно сделать вывод о его соответствии и профессиональной пригодности к данному виду труда. Профессиограмма - это описание особенностей определённой профессии, раскрывающее содержание профессионального труда, а также требования, которые она предъявляет к человеку

Следует помнить, что именно кадры решают всё, поэтому именно кадры определяют место организации среди их множества, именно высшие кадры руководят, влияют, властвуют [2, с. 209-213].

**2.2 Методика оценки деловых, профессиональных, лидерских и иных качеств работников труда и управления**

Суть методики составляют социометрические тесты, выполняющие роль инструмента, с помощью которого вырабатывается суждение по поводу оцениваемой характеристики. Данная методика призвана оказывать практическую помощь субъектам кадровой работы в проведении оценки тех или иных качеств работников на основе диагностики межличностных отношений, складывающихся или сложившихся между членами трудового коллектива или управленческой команды, объединенных общими целями и задачами служебной деятельности в составе замкнутых групп в виде бригады, отдела, службы, комитета, управления, департамента и иного структурного подразделения, где сотрудники обычно неплохо знают друг друга.

Возможности методики заключаются в том, что ее применение позволяет и известной определенностью производить: а) измерение степени проявления оцениваемой характеристики среди членов исследуемой группы в соответствии с целевым назначением применяемого теста; б) определение соотносительности служебного авторитета среди сотрудников по принципу профессионально-деловых симпатий и антипатий; в) выявление связей сплоченности (равно как и разобщенности) руководителей и специалистов в управленческом коллективе (служебной группе), порождающих официальных и неформальных лидеров и аутсайдеров трудовых отношений, в том числе тех, кого трудовое или управленческое сообщество не приемлет или даже готово отторгнуть (не желает сохранить в своих рядах), и др.

Ценность методики состоит в том, что она помогает субъектам кадровой работы с известной достоверностью устанавливать: а) субъективное мнение трудового сообщества о профессионально-деловых, нравственных и иных качествах своих коллег; б) уровень социально-психологического климата в конкретном трудовом коллективе; в) обоснованность расстановки кадров с учетом их деловых, профессиональных, нравственных, лидерских и прочих качеств; г) недостатки и просчеты в области формирования и развития трудовых (управленческих) команд и т.д.

Содержательная сторона методики базируется на принципах, которые учитывают влияние формальных и неформальных факторов на степень оценки межличностных отношений в трудовой деятельности. Формальные факторы, как известно, предопределяют (детерминируют) действия кадров через посредство законодательства, правительственных решений, других директивных актов, регламентов, инструкций и положений, официально действующих прав, обязанностей, ответственности и т.д. Наряду с формальными (официальными) факторами существуют и неформальные отношения, которые кристаллизируются в таких понятиях, как авторитет, симпатии и антипатии, уважение, корпоративный служебный дух и др. В практике деятельности трудовых коллективов и управленческих сообществ большое значение имеет умелое сочетание обеих сторон управленческих отношений – формальной и неформальной, это, прежде всего, и положено в основу данной методики и применяемых тестов.

Последовательность действий при пользовании методикой состоит в следующей совокупности приемов.

Во-первых, в зависимости от целей и задач оценки, спектр которых может быть достаточно широким и определяется в каждом случае уполномоченным субъектом кадровой работы или руководителем тестирования, следует определиться с оптимальным составом тестовой группы, который в количественном отношении может варьироваться от 3 до 30 человек. Более объективные результаты тестирования достигаются при составе группы от 5 до 15 человек: при меньшем числе вряд ли экономически оправданно применять, в общем-то, достаточно трудозатратную процедуру; при большем числе взаимоотношения сослуживцев утрачивают характер тесного общения и сотрудничества, что может искажать истинное положение дел.

Во-вторых, из всего возможного арсенала применяемых тестов необходимо отобрать один или несколько, наиболее отвечающих цели исследования, соответственно в опросном листе перед каждым участником тестовой группы нужно поставить конкретный, понятный и четко сформулированный вопрос теста, например:

Тест 1. “Как Вы оцениваете профессионализм членов тестовой группы?”.

Тест 2. “Кто из состава тестовой группы наделен лидерскими качествами?”

Тест 3. “Кого из своих коллег Вы считаете творческим работником?”

Тест 4. “Кому из Ваших коллег присуща наибольшая деловитость?” и т.д.

В-третьих, опросные листы установленного образца (специальной формы) вручаются участникам тестовой группы, выступающим одновременно и субъектом, и объектом оценочных суждений. Форма опросного листа, предназначенного для индивидуального заполнения каждым участником теста, представлена в виде таблицы. 1.

Форма опросного листа

Таблица 1

Тест 1. Как Вы оцениваете профессионализм членов тестовой группы?

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Кто оценивает | Чей профессионализм оценивается | | | | | | | Количество сделанных оценок | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Адамов | Боков | Волков | Грибов | Дубов | Ежов | Иванов | + | **-** | | 0 | | | Всего |
| 1 | Адамов | **.** | **-** | + | 0 | + | 0 | + | 3 | 1 | | 2 | | | 6 |
| №п/п | Кто оценивает | Чей профессионализм оценивается | | | | | | | Количество сделанных оценок | | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Адамов | Боков | Волков | Грибов | Дубов | Ежов | Иванов | + | | **-** | | 0 | Всего | |
| 2 | Боков | **-** | **.** | 0 | 0 | + | 0 | + | 2 | | 1 | | 3 | 6 | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| №п/п | Кто оценивает | Чей профессионализм оценивается | | | | | | | Количество сделанных оценок | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Адамов | Боков | Волков | Грибов | Дубов | Ежов | Иванов | + | **-** | 0 | Всего |
| 3 | Волков | **+** | 0 | **.** | **-** | + | 0 | + | 3 | 1 | 2 | 6 |

Примечания.

1. Опросный лист заполняется каждым участником индивидуально и не подлежит оглашению (обнародованию).
2. Применяемые условные обозначения означают:

“+” – положительный выбор, позитивная оценка;

“**-**“ – отрицательный выбор, негативная оценка;

“0” – нейтральный (безразличный) выбор или затруднительная оценка.

Производится инструктаж участников тестовой группы в форме необходимых пояснений о задаче и технике применения оценочного инструментария, о характере и форме ответа на вопрос теста. Принципиально важным моментом является следующий: каждый участник должен выразить личное отношение в непредвзятом виде к другим членам тестовой группы, чьи фамилии включены в опросный лист. При этом соответствующим образом закодировав собственное мнение (суждение). Ответы в виде условных знаков “+”, “-“, “0” заносятся в нужные графы табл. 1. После чего опросные листы возвращаются руководителю (организатору) тестирования для проведения обработки первичных данных.

В-четвертых, содержащиеся в опросных листах сведения переносятся в неизменном виде в специальную сводную таблицу (см. табл. 2), в результате чего из полученных данных формируется социометрическая матрица исследуемых отношений. Что здесь важно? Для укрепления взаимного доверия организаторов и участников тестирования, а также сотрудничества в настоящем и будущем надо строго следовать морально-этическим принципам, то есть обеспечивать конфиденциальность информации, недопущение злоупотреблений полученными сведениями и др.

**Структура распределения оценочных мнений по вопросу тестирования профессионализма членов исследуемой группы**

Таблица 2

Матрица итоговых социометрических оценок

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Кто высказывал мнение | Чей профессионализм оценивается | | | | | | | Высказано мнений | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Адамов | Боков | Волков | Грибов | Дубов | Ежов | Иванов | + | - | 0 | всего |
| 1 | Адамов | . | - | + | 0 | + | 0 | + | 3 | 1 | 2 | 6 |
| 2 | Боков | - | . | 0 | 0 | + | 0 | + | 2 | 1 | 3 | 6 |
| 3 | Волков | + | 0 | . | - | + | 0 | + | 3 | 1 | 3 | 6 |
| 4 | Грибов | 0 | 0 | 0 | . | + | - | 0 | 1 | 1 | 4 | 6 |
| 5 | Дубов | + | 0 | + | 0 | . | 0 | - | 2 | 1 | 3 | 6 |
| 6 | Ежов | 0 | 0 | 0 | - | + | . | + | 2 | 1 | 3 | 6 |
| 7 | Иванов | + | - | 0 | - | 0 | 0 | . | 1 | 2 | 3 | 6 |
| кол-во получ. оценок | + | 3 | нет | 2 | нет | 5 | нет | 4 | | | | |
| - | 1 | 2 | нет | 3 | нет | 1 | 1 | | | | |
| 0 | 2 | 4 | 4 | 3 | 1 | 5 | 1 | | | | |
| Всего | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | 6 | | | | |

Сводные социометрические таблицы являются основной оперативной базой анализа результатов тестирования и вынесения решения в отношении оцениваемой характеристики. Но свод табличных данных – не единственный определитель оценочных выводов.

Структура анализируемых групповых отношений может быть наглядно представлена в графической форме, в виде социограммы межличностных предпочтений, образец которой представлен на рис. Данная социограмма есть объективное следствие гипотетически избранного нами в качестве примера тестового вопроса “как вы оцениваете профессионализм членов тестовой группы?” и столь же условных (произвольных) ответов на него. Графическая форма отражения межличностных оценочных отношений позволяет более наглядно и понятно судить о распределении экспериментальных оценок.

Условные обозначения

Положительные отношения, позитивная оценка.

Отрицательные отношения, негативные отношения.

Взаимно положительные отношения.

Взаимно отрицательные отношения.

Анализ результатов тестирования – заключительный и не менее ответственный этап по сравнению с предыдущими действиями. Умело выстроенный и объективно выполненный анализ во многом предопределяет успех принимаемых решений по результатам тестирования.

По количеству отданных результативных голосов можно судить о характере и степени проявления межличностных отношений в форме суждений по тому или иному изучаемому вопросу (оцениваемому фактору, параметру или показателю).В нашем примере (тест 1) члены тестовой группы под номерами 5, 7, 1 имеют заметное преимущество в проявлении профессионализма на общем фоне оценочных суждений. Дубов (№5) явно лидирует по числу положительных предпочтений, он получил 5 позитивных оценок, четыре положительных предпочтения имеет Иванов (№7), три – Адамов (№1), в пользу профессионализма Волкова (№3) отдано два голоса предпочтений. Вероятнее всего, именно эти сотрудники составляют профессиональный костяк управленческого коллектива. Кстати, подобная расшифровка вопросов других тестов (тесты №2, 3) могла бы утвердить вывод о профессиональном лидерстве явно выделяющихся членов исследуемой группы и возможном высоком их авторитете и творческом потенциале или, напротив, поколебать такой вывод.

Явными профессиональными аутсайдерами показывают себя Грибов (№4), получивший три голоса отрицательных предпочтений. Боков (№2) – два отрицательных голоса. Причем между Адамовым (№1) и Боковым (№2), а также между Грибовым (№4) и Ежовым (№6) обнаружились отношения явной взаимной профессиональной неприязни. Ежов, Боков и Волков получили много нулевых оценок (нейтральных предпочтений), что, скорее всего, указывает или на безразличное к ним отношение со стороны других членов тестовой группы, или их просто плохо знают и сколько-нибудь определенно характеризовать уровень их профессионализма не могут или не хотят.

Общий вывод состоит в том, что профессиональными социометрическими лидерами являются Дубов (№5) и Иванов (№7), чего не скажешь про Грибова (№4), Бокова (№2) и Ежова (№6). В отношении последних, возможно, надо ставить вопрос о целесообразности их пребывания в должности, так как они, помимо всего прочего, могут выступать носителями разрушительных тенденций в совокупной управленческой деятельности. [5, с. 46-49].

**Выводы по главе 2**

Функция управления подбор кадров – это одна из важнейших функций, определяющий дальнейшую судьбу организации. Без неё невозможно реализовать другие функции управления. Нельзя не сказать о профессиональных качествах человека, на которых базируется умственный потенциал компании. Они изучаются с помощью анкетного, аппаратурного и тестового методов и так же при помощи собеседования.

Важным моментом при определении качественных характеристик кандидата является оценка его деловых качеств или деловая оценка кандидата.

Деловая оценка – это процесс установления соответствия качественных характеристик кандидата требованиям должности или рабочего места. Она применяется не только для кандидатов на должности, но и для периодической проверки работающего персонала организации.

Что касается показателей профессиональных качеств, то сюда можно отнести факторы, за счёт которых достигнут результат труда, профессиональные знания и умения, способности, желание выполнить работу, профессиональные навыки.

Так же для оценки деловых , профессиональных и других качеств персонала используют методику, которая представляет из себя социометрические тесты, выполняющие роль инструмента, с помощью которого вырабатывается суждение по поводу оцениваемой характеристики.

Ценность методики состоит в том, что её применение позволяет субъектам кадровой работы с известной достоверностью устанавливать субъективное мнение трудового сообщества о профессионально-деловых, нравственных и иных качествах своих коллег, обоснованность расстановки кадров с учетом их деловых, профессиональных, нравственных, лидерских и прочих качеств и т.д.Содержательная сторона методики базируется на принципах, которые учитывают влияние формальных и неформальных факторов на степень оценки межличностных отношений в трудовой деятельности

**Заключение**

Таким образом, в современном менеджменте вопросам учета индивидуальных особенностей при работе с персоналом уделяется огромное внимание. Это связано в первую очередь с тем, что успех организации напрямую зависит от того, насколько успешно, она может задействовать весь имеющийся у нее в распоряжении человеческий потенциал, так как люди, их профессионализм, знания, ответственность и преданность организации определяют успех или неуспех её деятельности.

Изучив вышеизложенный материал, я пришла к выводу, что работа менеджера персонала связана со многими науками, такими как менеджмент, психология, социология, право, этика, экономика. Управляющий должен разбираться в людях, понимать их потребности, уметь контактировать с различными людьми. Каждый человек уникален и, понимая мотивы поведения конкретного работника либо кандидата, трезво оценивая его способности и потенциал, можно применять его наиболее эффективно.

К сожалению, в нашем государстве в небольших организациях (а их количество подавляющее) да и в негосударственных предприятиях люди принимаются на работу по непонятным критериям. Люди, занимающиеся набором персонала на свое предприятие, не только не знают о методах набора и др. видах работы с персоналом, но и зачастую их подводит единственное, что у них есть – интуиция. Вследствие такой непрофессиональной работы с персоналом, фирма зачастую несет необратимые потери и убытки. Многие люди, не оцененные по достоинству, уходят из организации, а люди без малейшего представления о целях организации работают за зарплату, а не за идею фирмы. Лично я в процессе собеседования считаю главным выяснить кроме талантов и опыта собеседника его отношение к работе в данной конкретной организации.

**Список литературы**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление — М., 2006. — 348 стр.

2. Горлов С. Кризисы. Выход: кадры, управление, экономикс. – Кировоград, 2005. – 256 стр.

3. Кишкель Е.Н. Управленческая психология- — М., 2008. — 128 стр.

4. Кремень М.А., Морозов В.Е, Психология управления. — Мн., 2001. – 152 стр.

5. Марченко И.П. Социальное портретирование персонала на основе диагностики коллективного мнения / Управление персоналом. – 2005. - №1 – 2 (109). – С. 46-49.

6. Менеджмент / Под ред. М.И. Басанова. — М., 2008. — 132 стр.

7. Психологические портреты персонала. Типология и диагностика / Под ред. Ю.П. Платонова. — М., 2008 — 146 стр.

8. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. — Харьков, 2003. – С. 528 стр.

9. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов-на-Дону, 2007. — 194 стр.

10. Станкин М.И. Психология управления. – М., 2005. — 256 стр.

11. Урбанович А.А. Психология управления. — М., 2007. — 134 стр.

12. Шикун А.Ф., Филиппова И.М. Управленческая психология. — М., 2007. — С. 143 стр.