**Введение**

Организация состоит из индивидуумов, поведение и взаимодействие которых оказывает существенное влияние на все другие уровни организационного поведения, будь то поведение групп, лидерство или корпоративная культура организации. Знание особенностей и индивидуальных характеристик личности является важнейшим инструментом, помогающим понять, как ведут себя люди и как они взаимодействуют друг с другом. Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими.

Актуальность темы курсовой работы заключается в том, что на сегодняшний день люди являются основным ресурсом организации, который определяет ее конкурентоспособность и успешность на рынке. Знание личностных основ поведения человека поможет менеджерам более эффективно использовать потенциал своих сотрудников.

Целью курсовой работы является изучение влияния личностных характеристик и организационного окружения на поведение человека, а также возможность применения данных знаний на практике.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* раскрыть понятие организационного окружения;
* определить место человека в организации;
* выявить, каким образом строится взаимодействие человека и организационного окружения;
* изучить основные характеристики и типы личности;
* рассмотреть типы поведения человека в организации и возможности влияния на него.

Курсовая работа состоит из введения, 3 глав, заключения и библиографического списка.

Первая глава называется «Специфика организационного окружения». В ней рассматриваются основные модели взаимодействия человека и организации, их ожидания относительно друг друга, а также адаптация. Вторая глава носит название «Психологические основы взаимодействия человека и организационного окружения». В этой главе раскрываются основные характеристики личности, влияющие на ее поведение в организации. Третья глава «Учет личностных характеристик человека в практике управления организацией (коллективом)» рассматривает основные подходы к типологии личности, сущность восприятия, типы поведения человека и социальное научение поведению.

Источниками информации послужили базовая учебная литература, статьи в периодических изданиях, информационные ресурсы сети Интернет.

**Глава 1. Специфика организационного окружения**

**1.1 Взаимодействие человека и организации: основные модели**

Одной из важнейших задач стратегического управления является обеспечение гармоничного и эффективного включения сотрудников в жизнь организации. Для этого важно правильно построить взаимодействие человека и организационного окружения. Это требует огромной работы и специальных знаний. Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить не только в чем суть проблемы этого взаимодействия, но и то, что в личности человека определяет его поведение в организации и какие характеристики организационного окружения влияют на процесс включения человека в деятельность организации.

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного взаимодействия с организационным окружением. По словам О.С. Виханского и А.И. Наумова, этот «обоюдный процесс может быть болезненным для сторон. И возникновение напряжения может привести либо к малоустойчивому взаимодействию, либо к разрыву их взаимодействия, так как каждый член организации имеет свое собственное окружение и это служит причиной для эффективного установления взаимодействия человека и организационного окружения. Ведь каждый человек выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны.» [3, С. 81]

Под взаимодействием понимают «процессы воздействия объектов друг на друга, их взаимную обусловленность и порождение одним объектом другого». [20]

Взаимодействие – это форма движения, развития организации и человека в ней. Оно определяет существование самой организации.

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

1. С позиции взаимодействия человека с организационным окружением. В этом случае человек находится в центре модели.

2. С позиции организации, включающей в себя индивидов. В этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения.» [3, С. 78-79]

«Для рассмотрения первой позиции необходимо дать определение понятию организационное окружение. 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 работы, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.» [3, С. 81-82]

Теперь, когда мы ознакомились с понятием организационного окружения, необходимо перейти к рассмотрению первой модели взаимодействия. В этом случае, человек – главный в процессе взаимодействия с организационным окружением. «Модель включает такие элементы, как организационное окружение; стимулирующее воздействие; человек; реакция на стимулирующие воздействия; действия, поведение; результаты работы (см. рис. 1).» [21, С. 56-58]

Организация

Стимулирующее воздействие

Действия, поведение

Человек

Результаты работы

Реакция на стимулирующее воздействие

**Рис.1.** Модель включения человека в организационное окружение

«Описать ее можно следующим образом:

* В процессе взаимодействия человека с организационным окружением он получает побуждающие к действию стимулирующие воздействия.
* Затем под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия.
* Эти действия приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

В этой модели организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком.» [20, С. 345-346]

* «Стимулирующие воздействия – это речевые и письменные сигналы, действия других людей.
* Человек - биологическое и социальное существо с определенными физиологическими потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями.
* Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и принятие решения об ответных действиях.
* Действияи поведение включают мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты.
* Результаты работы состоят из двух частей. Первая – это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, и в результате пришел к решению проблемы. Вторая – что он сделал для организационного окружения в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.» [3, С. 80]

Если же рассматривать поведение человека с позиции организации (вторая модель), то человек – это ресурс организации, который она использует в своей деятельности (см. рис. 2). «Сама же организация как единый организм в этом случае имеет вход, преобразователь и выход и взаимодействует с внешним окружением, определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой.» [14, С. 63]

Окружающая среда

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ОРГАНИЗАЦИЯ** | | |
| **Вход**  Человек  Цели  Структура  Процессы  Техника | **Преобразователь**  Поведение  Действия | **Выход**  Продукт  Услуга |

**Рис.2.** Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации

Модели взаимодействия человека и организационного окружения позволяют проявляться личности человека, «которая выступает, с одной стороны, как условие деятельности. А с другой – как ее продукт», ведь еще А.Н. Леонтьев писал, что «личность человека… порождается деятельностью». [11, С. 121]

**1.2 Ожидания человека и организационного окружения, адаптация**

Когда человек вступает в новую организацию, он непременно сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Организационное окружение также претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации.

«В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы. Однако, несмотря на ситуационность этих проблем, можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Данными моментами являются:

* ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
* ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.» [3, С. 82]

Рассмотрим данную ситуацию:

1. С позиции человека.

«Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определенное место, выполнять определенную работу и получать определенное вознаграждение.

1. С позиции организации.

Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый результат, за который полагается определенное вознаграждение.

Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.» [3, С. 82-84]

«Психологи и социологи пришли к выводу, что если ожидания не оправдываются, то это может привести к стрессу, а, следовательно, к ухудшению работы не только конкретного сотрудника, но и организации в целом. Существует несколько причин, из-за которых это может произойти:

* из-за того, что работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной структуре организации и ощущает себя невознагражденным;
* из-за предъявления противоречивых требований, что приводит к конфликту ролей;
* из-за нарушения принципа единоначалия: два руководителя в иерархии могут дать работнику противоречивые указания. Это происходит, например, когда руководитель требует от своего помощника (коммерческого директора) максимально увеличить выпуск продукции, а коммерческий директор требует от технического директора соблюдения стандартов качества. В результате экономическое равновесие нарушается, так как для увеличения выпуска продукции необходимо увеличить производственные затраты, а это не всегда ведет к сохранению качества продукции на прежнем уровне;
* из-за различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства – с другой;
* из-за работы, которая не интересна для сотрудника. В этом случае люди проявляют больше беспокойства и больше подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся интересной работой. Но тут надо отметить, что взгляды на понятие “интересная” работа у людей различается: то, что кажется интересным или скучным для одного, совсем не обязательно будет интересно другим.» [6, С. 98-101]

«Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же как нельзя предложить аналогичной модели ожидания человека по отношению к организации.» [3, С. 84]

Отобрав человека для работы, для исполнения им определенной роли организация исходила из того, что этот человек ей нужен и будет полезен. Поэтому удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации является важной задачей.

«Адаптация – это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной врабатываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда.» [1, С. 103]

Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации более сложный характер. Процесс адаптации носит взаимный характер. «Ввод и вывод новых сотрудников заметно влияет на организационную культуру. Процесс взаимного приспособления, или трудовой адаптации, сотрудника и организации будет тем успешнее, чем в большей степени нормы и ценности коллектива являются или становятся нормами и ценностями отдельного сотрудника, чем быстрее и лучше он принимает, усваивает свои социальные роли в коллективе.» [7, С. 16]

В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

* «отрицание (не принимаются никакие нормы и ценности);
* конформизм (принимаются все нормы и ценности);
* мимикрия (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);
* адаптивный индивидуализм (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо не принимаются полностью).» [3, С. 132]

Первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят его к конфликту с организацией и разрыву связей. Второй и четвертый типы позволяют человеку адаптироваться и включиться в организацию, хотя они приводят к различным результатам включения.

**Глава 2. Психологические основы взаимодействия человека и организационного окружения**

**2.1 Понятие личности, ее основные характеристики**

Сотрудники современных организаций вынуждены постоянно морально и физически подстраиваться под новые условия работы. Роль менеджера при этом заключается в разработке направляющих воздействий, ориентированных на конкретного человека и определяющих процесс изменения. При этом направляющие воздействия часто должны быть индивидуализированы, то есть, ориентированы на конкретного человека, на личность.

«Личность – понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией.» [20, С. 90] Понятие «личность» многопланово, поэтому среди ученых нет единого подхода к определению и описанию данного понятия.

«Личность есть понятие социальное, оно выражает все, что есть в человеке надприродного, исторического. Личность не врожденна, но возникает в результате культурного и социального развития.

Личность не только целеустремленная, но и самоорганизующаяся система. Объектом ее внимания и деятельности служит не только внешний мир, но и она сама, что проявляется в ее чувстве «Я», которое включает в себя представление о себе и самооценку, программы совершенствования, привычные реакции на проявление некоторых своих качеств, способности к самонаблюдению, самоанализу и саморегуляции.» [16, С. 266]

«В трудовой сфере, в зависимости от содержания, характера, условий труда работника, занимаемого им уровня в иерархии, могут рассматриваться как существенные особенности таких качеств и свойств личности, как ощущения, восприятие, память, мышление, чувства и эмоции, сознание, коммуникативность, направленность, темперамент, характер, способности, склонности, задатки, речь, воля и другие.» [15, С. 40]

Специалисты выделяют три основные группы характеристик личности:

* демографические (например, возраст и пол);
* компетентность (например, склонности и способности);
* психологические (система ценностей, установки, отношение к работе).

«Демографические характеристики безусловно важны при обсуждении условий работы, для того чтобы правильно реагировать на нужды и запросы работников. Несмотря на это, они слишком часто приводят к неправильной оценке потенциала работника. Менеджер должен всегда помнить о том, что демографические характеристики не самый верный показатель того, насколько конкретный человек подходит для данной работы. Компетентность, система ценностей, установки и особенности характера значительно более важные факторы.

Понятие компетентности включает в себя склонности и способности, которые так необходимы человеку в работе. Склонность – это способность к научению. Способности можно определить как возможности, позволяющие человеку выполнять ту или иную работу, необходимую в данной ситуации.

К важным личностным характеристикам можно отнести самооценку, локус контроля, авторитаризм, макиавеллизм, ориентацию на достижения, склонность к риску, догматизм, самомониторинг.» [20, С. 97-100] Рассмотрим некоторые из них.

«Самооценка представляет собой собственную оценку значимости личности, степень отношения человека к самому себе. Люди имеют личное мнение о том, как необходимо поступить, о своих возможностях, о том, как они выглядят в глазах окружающих. Люди с более высокой самооценкой обычно добиваются большего в жизни, так как они ставят перед собой более высокие цели и стремятся решать более сложные задачи. В то же время люди с низкой самооценкой очень часто ставят себя в зависимое положение и легко подчиняются людям с более высокой самооценкой.» [24]

«Локус контроля – личностная особенность, впервые описанная и исследованная Дж. Роттером. Люди могут характеризоваться внутренним или внешним локусом контроля. Те, кому свойствен внешний локус контроля (экстерналы), полагают, что все жизненные события главным образом – результат действия случая или удачи. Люди, характеризующиеся внутренним локусом контроля (интерналы), считают, что они могут влиять на ход своей жизни и то, что с ними произошло или произойдет, является результатом их собственных решений. Они считают себя хозяевами собственной судьбы. Исследования показывают, что лица с внутренним локусом контроля отмечают большую удовлетворенность трудом, работая в условиях партисипативного менеджмента, в то время как работники с внешним локусом контроля чувствуют себя комфортно в условиях директивного управления. Поведение экстерналов очень сильно зависит от поощрений, а неудовлетворенность трудом позволяет прогнозировать уход из организации лиц с высокими показателями внутреннего локуса контроля.» [3, С. 111] «Экстерналы в целом менее удовлетворены своим статусом в организации, чаще отсутствуют на рабочем месте по каким-либо объективным причинам, чувствуют себя менее вовлеченными в работу и организационную жизнь, чем интерналы.

Авторитаризм – это модель поведения, основанная на убеждении, что в организации существуют (или должны существовать) статусные и властные различия, а использование власти является необходимым и важным элементом функционирования эффективной организации. Люди с высокими показателями авторитаризма лишены интеллектуальных сомнений, почтительны с людьми с более высоким статусом и пренебрежительны с подчиненными, подозрительны к изменениям, более склонны следовать правилам. Наличие у сотрудников авторитарных черт отрицательно влияет на деятельность в ситуациях, где работа требует сочувствия другим, такта и способности приспосабливаться к сложным изменяющимся обстоятельствам. В то же время там, где организационная ситуация высоко структурирована и успешность деятельности зависит прежде всего от строгого следования правилам и инструкциям, авторитарные характеристики работников являются вполне уместными. » [20, С. 102]

Макиавеллизм. Лица, которым свойственна эта черта, прагматичны, постоянно сохраняют эмоциональную дистанцию с другими людьми и в своих действиях исходят из того, что цель оправдывает средства. «Личность с чертами макиавеллизма – это человек, который старается использовать других людей для решения собственных задач, в большей степени обнаруживает стремление манипулировать другими. В задачах, которые требуют умения вести переговоры или где цена победы, результата велика, такие работники могут быть чрезвычайно производительными. Но если цели не могут оправдывать средства, если имеются абсолютные стандарты этики поведения, или если присутствуют вышеупомянутые организационные факторы, то спрогнозировать поведение человека с такой личностной чертой вряд ли возможно.» [2, С. 57]

«Догматизм – индивидуальная характеристика, отражающая отсутствие сомнений в своей правоте и неспособность к переосмыслению или переоценке уже известного, сделанного. Исследования показывают, что менеджеры с высокими показателями догматизма всегда уверены в правильности своих решений, часто являются оппонентами и критиками любых программ организационного развития.» [20, С. 107]

«Самомониторинг – представляет собой способность личности понимать и правильно оценивать окружающую обстановку, чтобы выработать линию поведения. Личности с высоким уровнем самомониторинга адекватно и в полной мере оценивают окружающую обстановку и выбирают наиболее полно соответствующую линию поведения. Результатом является их постоянно меняющееся поведение в зависимости от конкретной ситуации. Поведение личности с низким уровнем самомониторинга зависит в основном от его собственного внутреннего состояния и достаточно устойчиво и предсказуемо вне зависимости от ситуации.» [8, С. 86]

Характеристики личности во многом определяют ее отношение к работе, окружению, а также влияют на поведение человека.

«Один из наиболее важных способов изучения личности, найденный учеными, – это описание его черт. Черта – это особая составляющая личности, которая описывает определенные склонности человека в отношении его образа мыслей, чувств и поведения, например, склонности к застенчивости или общительности, недоверчивости или доверчивости, обязательности или беспечности. Таким образом, говоря о личности человека, мы в действительности называем совокупность черт, описывающих общее направление мыслей, чувств и поведения человека. Ученые определили множество черт личности, и большинство психологов согласны с тем, что черты, составляющие личность человека, могут быть представлены в виде иерархии. В иерархической модели личности "Большая пятерка" сверху можно расположить пять основных черт: экстраверсия, невротизм, уживчивость, добросовестность и открытость опыту (см. рис. 3). Каждая черта "Большой пятерки" состоит из различных особых черт. Черты "Большой пятерки" и специальные черты, расположенные в иерархии ниже, универсальны. Их можно использовать для описания личности человека независимо от его возраста, пола, расы, этнической принадлежности, религии, социально-экономического уровня или страны проживания.» [28]

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Аспекты личности модели "Большая пятерка" | Экстраверсия | Нейротизм | Уживчивость | Добросовестность | Открытость опыту |
| Особые черты, относящиеся к «Большой пятерке» | Положительный эмоциональный настрой  Общительность  Душевность | Беспокойство  Застенчивость  Уязвимость | Доверчивость  Прямота  Отзывчивость | Компетентность  Любовь к порядку  Самодисциплина | Фантазия  Действия  Идеи |

**Рис. 3.** Иерархическая схема личности

Эта модель может успешно применяться в таких областях, как профессиональная ориентация, диагностика личности, поскольку пять основных характеристик тесно связаны с совместной деятельностью в условиях организации и вместе с физическими характеристиками и способностями влияют на успех выполнения служебных функций и обязанностей.

**2.2 Система ценностей как ядро личности**

Каждый человек живет в определенной системе ценностей, предметы и явления которых призваны удовлетворить его потребности. Они оказывают сильное влияние на его поведение в коллективе, а также на принимаемые им решения.

«Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни (путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей индивид принимает решения и осуществляет свои действия). Ценности составляют сердцевину человека; они достаточно устойчивы во времени, и их не так много.» [9, С. 69-70]

Источники ценностной системы человека формируются ещё с детства. Они закладываются родителями, преподавателями, друзьями. Кроме того, большое влияние на них оказывают образовательная система, религия, литература и искусство. В основном усвоенные в детстве ценности относительно устойчивы. Однако ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте.

«Личностные ценности есть у каждого человека. Среди этих ценностей как уникальные, характерные только для данного индивида, так и ценности, которые объединяют его с определенной категорией людей. Например, свобода творчества, инновационные идеи, уважение интеллектуальной собственности — характерны для творческих людей. Есть ценности, которые важны для всех людей и имеют общечеловеческое значение, например мир, свобода, благополучие близких, уважение и любовь. Наличие общих ценностей помогает людям понимать друг друга, сотрудничать и оказывать помощь и поддержку. Отсутствие общих ценностей (объективное или субъективное) или противоречие ценностей разделяет людей по лагерям, превращает их в оппонентов, соперников и противников. Изучение ценностей является очень важным аспектом, поскольку ценности представляют собой такие индивидуальные особенности, которые влияют на установки, отношения, восприятие, потребности и стремления людей.» [20, С. 108-109]

Личностные ценности оказывают сильное влияние на мотивацию и поведение человека. Так, люди с разными ценностями выбирают различные способы реализации схожих мотивов. Например, желание добросовестно выполнить должностные обязанности в нестандартной ситуации побудит одного работника ждать ясных распоряжений от руководителя, а другого — проявить инициативу и предприимчивость.

Ценности являются руководящими жизненными принципами, поскольку по ним люди сверяют, что действительно важно и значимо, а что не существенно. Так, ценность семьи побуждает некоторых женщин отказываться от карьеры, связанной с ненормированным рабочим графиком и командировками, если члены семьи выражают неодобрение приоритету профессиональных амбиций.

Общие черты системы личностных ценностей среди российских граждан, несомненно, прослеживаются. Знания этого может способствовать повышению эффективности управления и оптимизации использования потенциала человеческих ресурсов.

«Психолог М. Рокич разделяет ценности на две большие группы: терминальные ценности (ценности-цели) – убеждения в том, что какaя-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться, и инструментальные ценности (ценности-средства), которые отражают убежденность в том, что какой-то образ действия или свойство личности является предпочтительным в любой ситуации. К базовым ценностям относят те, которые значимы для человека сами по себе. В качестве примера можно назвать успех, мир и гармонию, безопасность и свободу, здравый смысл и спасение души. К инструментальным ценностям относят все то, что имеет значение как средство или способ достижения целей, например, смелость и великодушие, способности и кругозор, помощь и независимость.» [20, С. 109]

Классификация ценностей Рокича может использоваться для проведения профессионального отбора, профориентации, выявления направленности личности.

«Ценности могут различаться и в зависимости от типа цивилизации. В этом отношении некоторые авторы делят ценности на три группы, каждая из которых включает ценности, преимущественно культивируемые в основных типах современных цивилизаций - восточной, западной и евразийской.

Для менталитета русского народа как одного из основных представителей евразийства характерны коллективизм, патриотизм, взаимопомощь, открытость, доверчивость, терпимость.» [23, С. 588-589]

«По результатам опроса 246 менеджеров ряда российских компаний на предмет выявления доминирующих личностных ценностей, 86% респондентов определили следующие ценности как приоритетные: благополучие и будущее близких людей (дети и родители), уважение окружающих, мир, любовь, порядочность, развитие карьеры; 12% респондентов определили доминирующими ценностями личное материальное благополучие, самореализацию, саморазвитие, комфорт, внутреннее спокойствие, власть, успешное функционирование организации, профессионализм и социальную защиту; 2% респондентов доминирующими ценностями назвали способность быть примером для окружающих, Родину, национальную гордость, независимость, верную дружбу, общение с друзьями, юмор. Среди респондентов были представители высшего, среднего и линейного звена управления, обеих гендерных групп, различных возрастных групп. Респонденты также отличались по территориальному признаку проживания и условиям работы (Москва, Московская и Калужская области, Западная Сибирь, Поволжье и др.). » [18, С. 27-29]

Однако общие черты системы личностных ценностей, несомненно, прослеживаются. Знания этого может способствовать повышению эффективности управления и оптимизации использования потенциала человеческих ресурсов.

«В 1990 г. исследователи выделили еще несколько специфических ценностей, непосредственно касающихся работающих людей:

• выполнение (упорство) – завершать начатое и усердно работать для преодоления жизненных трудностей;

• помощь и забота – заботиться и помогать другим людям;

• честность – говорить правду и делать то, что считаешь правильным;

• справедливость – быть беспристрастным судьей.

Выделяют ценности благосостояния, под которыми понимают те ценности, которые являются необходимым условием для поддержания физической и умственной активности людей. Известный социолог профессор С. С. Фролов относит к ним следующие ценности: благополучие (включает в себя здоровье и безопасность), богатство (обладание различными материальными благами и услугами), мастерство (профессионализм в определенных видах деятельности), образованность (знания, информационный потенциал и культурные связи), уважение (включает в себя статус, престиж, славу и репутацию). К группе моральных ценностей относят доброту, справедливость, добродетель и другие нравственные качества. Такая ценность, как власть считается одной из наиболее универсальных и значимых, поскольку позволяет приобрести любые другие ценности.» [20, С. 110-111]

Влияние личностных ценностей на поведение человека зависит от степени их ясности и непротиворечивости. Размытость ценностей обусловливает непоследовательность поступков, поскольку оказывать влияние на такого человека легче, чем на человека с четкой и очевидной системой ценностей. «Сила личности напрямую зависит от степени кристаллизации личностных ценностей. Ясные и непротиворечивые ценности проявляются в активной жизненной позиции, ответственности человека за себя и окружающую его ситуацию, готовность идти на риск для достижения целей, инициативе и творчестве.

Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они часто ускользают от понимания. Их можно распознать, только изучая реакции, лежащие в основе поведения своего и других людей. Изучение понимания ценностей важно для менеджеров, поскольку ценности могут влиять на поведение человека на рабочем месте. Это происходит либо путем прямого воздействия на ощущения, чувства и действия рабочего, либо путем ценностной конгруэнтности – совпадения представлений о ценностях, когда человек испытывает и выражает одинаковые эмоции, сталкиваясь с другими людьми, имеющими похожую систему ценностей. Например, исследования, проведенные в реальных производственных условиях, показали, что если возникла конгруэнтность ценностей (исполнительности, помощи, честности и справедливости) между начальником и подчиненными, то подчиненные получают большее удовлетворение от работы с этим начальником. Однако когда ценности не совпадают, то возникают конфликты из-за того, какие цели должны быть поставлены и каким образом их можно достичь.» .» [18, С. 27-30]

Современные менеджеры должны вовремя понять, какие интересы и желания преобладают у работников, поскольку более высокая производительность труда именно там, где молодые работники заняты работой, максимально удовлетворяющей их интересы, и при этом менеджеры имеют схожие с ними стремления.

Изменение ценностей является сложной задачей для менеджеров, особенно когда трудовые, производственные ценности вступают в противоречие с остальными (например, проблема несоответствия интересов работы и семьи). К способам, с помощью которых люди стараются повлиять на ценности других людей, можно отнести следующие: морализирование, личный пример, невмешательство, помощь в прояснении конкретных ценностей, например, при необходимости соответствующего изменения. Итак, система ценностей – это индивидуальное свойство личности, зависящее от культурных корней. Но существуют также и интересы организации, которые являются частью организационной культуры.

Культивирование общих ценностей и перевод их в действенные регуляторы организационной деятельности приводят к интеграции и консолидации усилий всех категорий работников, оптимизации использования человеческих ресурсов, а также создают такое важное конкурентное преимущество компании, как приверженность работников своей компании.

**2.3 Установки личности: функции, пути изменения**

Для того чтобы объяснить поведение личности часто используют термин «установки», совокупность которых рассматривают как неотъемлемую составляющую внутренней сути личности. Установки служат ориентиром в окружающем его мире, способствуют направленности процесса познания мира для улучшения адаптации к его условиям, оптимальной организации поведения и действий в нем.

«Установки – это ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их к планированию определенных действий и поступкам. Информация о характере установок работников в отношении труда, карьеры и организации имеет жизненно важное значение для современных менеджеров.» [12, С. 227]

«Выделяют следующие три компонента установки: когнитивный, содержащий знание, представление о социальном объекте; аффективный, отражающий эмоционально-оценочное отношение к объекту; и конативный (поведенческий), выражающий потенциальную готовность личности реализовать определенное поведение по отношению к объекту.» [22, С. 75]

«Установка является переменной, которая находится между предшествующими ожиданиями, ценностями и намерением вести себя определенным образом. Важно понимать, что последовательной связи между установками и поведением может не быть. Установка приводит к намерению повести себя каким-либо образом. Это намерение может быть исполнено или не исполнено при данных обстоятельствах. Хотя установка не всегда однозначно определяет поведение, связь между установкой и намерением вести себя каким-либо образом очень важна для менеджера. » [20, С. 114]

Положительная установка определяет конструктивное поведение, негативная по отношению к труду установка позволяет предсказать нежелательные поступки сотрудника. Неблагоприятное отношение в форме неудовлетворенности работой приводит к текучести рабочей силы, прогулам, опозданиям, низкой производительности и даже к ухудшению физического или умственного здоровья. Поэтому одна из обязанностей менеджера – распознавать отношение, а также и предшествующие условия (ожидания и ценности) и спрогнозировать возможный результат.

«В. Кац, В. Мак-Гуайр, М. Смит и Дж. Брунер сформулировали четыре основные функции установок личности:

1. Эго-защитная функция через защитные механизмы рационализации или проекции позволяет субъекту: а) справиться со своим внутренним конфликтом и защитить свой Я-образ, свою Я-концепцию; б) противостоять негативной информации о себе или значимых для него объектах; в) поддерживать высокую (низкую) самооценку; г) защищаться от критики (или использовать ее против критика). Эти установки происходят из внутренних потребностей личности, и объект, на который они направлены, может быть случайным. Такие установки недоступны изменениям посредством стандартных подходов, таких как обеспечение личности дополнительной информацией об объекте, на который направлена установка.

2. Ценностно-экспрессивная функция и функция самореализации включает эмоциональное удовлетворение и самоутверждение и связана с наиболее комфортной для индивида идентичностью, являясь также и средством субъективной самореализации. Эта функция позволяет человеку определить: а) свои ценностные ориентации; б) к какому типу личности он относится; в) что он из себя представляет; г) к чему испытывает приязнь и к чему неприязнь; д) его отношение к другим людям; е) отношение к социальным явлениям. Этот вид выражения установки направлен главным образом на утверждение справедливости самопонимания и меньше ориентирован на чужие мнения.

3. Инструментальная, адаптивная или утилитарная функция помогает человеку: а) достигать желаемых целей (например, награды) и избегать нежелательных результатов (например, наказания); б) на основе предшествующего опыта выработать представление о соотношении этих целей и способах их достижения; приспособиться к окружению, что является основанием для его поведения на работе в будущем.

4. Функция систематизации и организации знания (познания) или экономии помогает человеку обрести те нормы и точки отсчета, в соответствии с которыми он упрощает (схематизирует), организует, пытается понять и структурировать свои субъективные представления об окружающем хаотическом мире, т. е. конструирует свою собственную картину окружающего.» [20, С. 115-116]

Менеджер может попытаться, если необходимо, изменить установки своих подчиненных. Однако это не так просто. «Установки образуют систему. Установки, находящиеся в центре и образующие большое количество связей называются центральными, фокальными установками (установки к знаниям, связанные с мировоззрением и моральным кредо личности). Главная центральная установка – это установка к собственному “Я”, так как в процессе социализации мы всегда соотносим все значимые для нас явления с мыслью о себе. Установка самооценки собственного “Я” оказывается в пересечении всех связей системы. Изменение фокальной установки не возможно без разрушения целостности личности.

Периферийные установки имеют мало связей и поэтому легче и быстрее поддаются изменению. При изменении установки возможны следующие ситуации:

1. соседние установки изменяются по направленности ( с + на -);

2. может измениться степень важности установки;

3. может измениться принцип связи между соседними установками.» [25]

«Наиболее эффективные способы изменения установок личности:

• предоставление новой информации. В отдельных случаях информация о других аспектах или целях деятельности изменит убеждения человека, а в итоге и его установки;

• воздействие страхом. Страх может заставить людей изменить свои установки. Однако для окончательного результата большое значение имеет средний уровень испытываемого страха;

• устранение несоответствия между установкой и поведением. Теория когнитивного диссонанса утверждает, что человек старается активно устранить диссонанс посредством изменения установок или поведения;

• влияние друзей или коллег. Если человек лично заинтересован в чем-либо конкретном, он будет стараться не допустить крайние расхождения между собственным поведением и поведением других людей. С другой стороны, если человек подвержен влиянию со стороны друзей, коллег, то он легко поменяет свои установки;

• привлечение к сотрудничеству. Люди, неудовлетворенные существующим положением вещей, привлекаются к активной работе по изменению ситуации;

• соответствующая компенсация, возмещающая и заглушающая состояние дискомфорта, вызываемого когнитивным диссонансом.

Изменение установок сотрудников весьма сложная задача, однако потенциальные выгоды превосходят затраты.» [20, С. 115-116]

**Глава 3. Учет личностных характеристик человека в практике управления организацией (коллективом)**

**3.1 Типология личности, основные подходы**

Каждый человек уникален и всё же по некоторым чертам психики людей можно разделить на типы. Психологический тип определяет поведение человека в различных ситуациях. Поэтому изучение психологических типов помогает найти наиболее эффективный способ общения с людьми и понимание того, в каких сферах они проявят себя лучше всего. Правильное определение того или иного типа личности способствует повышению эффективности управления организацией. Существует множество различных классификаций типов личности. Рассмотрим основные из них.

«Автор одной из типологий – Гиппократ. Он взял за основу темперамент – те врожденные особенности человека, которые обуславливают динамические характеристики интенсивности и скорости реагирования, степени эмоциональной возбудимости и уравновешенности, особенности приспособления к окружающей среде. Гиппократ считал, что особенности поведения проявляются у людей при преобладании одной из жидкостей:

* **холерик** – много "жёлтой желчи", от которой человек становится горячим, эмоциональным. Отличительная черта холерика – это сильные эмоции и быстрая смена настроений. Движения резкие, голос громкий, речь быстрая. Быстро загорается что-либо делать и так же быстро может бросить. Подвижность нервной системы холерика больше её торможения. Начиная что-то, вкладывает туда всю свою энергию, быстро истощается и бросает это дело, потому что сил больше не остается.» [16, С. 277-278] «Холерикам нежелательно выбирать работу, требующую монотонности. Для них некоторое время это будет интересно, а потом наскучит. На первом месте у них стоят виды деятельности, подразумевающие общение с людьми. У холерика - сильная, неуравновешенная, подвижная нервная система.» [26]
* **сангвиник** – кровь делает человека весёлым и подвижным. «Он быстро сходится с людьми, жизнерадостен, легко переключается с одного вида деятельности на другой, быстро переучивается, но не любит однообразной работы. Он легко контролирует свои эмоции, быстро осваивается в новой обстановке, активно вступает в контакты с людьми. Речь его громкая, быстрая, отчетливая, сопровождается выразительными мимикой и жестами. Ему присущи быстрые движения, гибкость ума, находчивость. Менеджеру необходимо использовать хорошие организационные способности такого подчиненного по созданию эффективной команды; создавать перспективы карьеры и заработка, в противном случае он может уволиться и перейти к конкуренту; увлекать новой задачей, стимулировать, контролировать выполнение задания; загружать делами.» [10, С. 59]
* **меланхолик** – от "черной желчи" человек становится грустным и боязливым. «Этот тип повышенно впечатлителен, эмоционален, отзывчив и легкораним. Он медленно осваивается и привыкает к переменам жизни. В экстремальных ситуациях у меланхолика чаще, чем у людей с другими типами темпераментов, возникает паническое состояние, уныние, тоска. Он весьма болезненно переносит неудачи. У меланхоликов сильно развит рефлекс «природной осторожности», а поэтому они часто стеснительны, боязливы, нерешительны. Такой человек нуждается в эмоциональной поддержке и позитивной оценке в случае достижений. Нежелательно критиковать его в присутствии других людей, лучше — наедине; не рекомендуется назначать на управленческие должности; поддерживать позитивную атмосферу в компании и подразделениях; не рекомендуется использовать на участках работы, связанных с риском и стрессом.» [10, С. 62-63]
* **флегматик** – преобладание лимфы или флегмы (мокроты) делает человека спокойным и медлительным. «Он ровен в поведении. Ему чужды скоропалительные решения, он медленно переключается с одного вида деятельности на другой, долго адаптируется в новых условиях, малоактивен. Для побуждения его к действиям необходим какой-то толчок извне. Ему присущи такие качества, как терпение, самообладание, высокая работоспособность. Речь флегматика спокойна, без резко выраженных эмоций. Флегматики могут не заметить течение времени и запоздать с выполнением задания. Рекомендуется использовать его на участках работы, требующих хорошей концентрации внимания, а также там, где нужно работать в условиях однообразия и монотонности (составление отчетов, обобщение большого массива фактических данных); поскольку в стрессовых ситуациях флегматик сохраняет спокойствие и самообладание, можно использовать его при урегулировании конфликтов в команде.» [26]

«Определенный интерес представляет типология Майерс-Бриггс, разработанная в США в 50-х гг. на основе идей швейцарского психолога К. Юнга, который ввел представление о двух универсальных типах — экстравертном и интровертном. Согласно его классификации, экстраверты характеризуются ослабленным вниманием к своему внутреннему миру и ориентацией на внешнюю среду. Они общительны, коммуникабельны, инициативны и легко адаптируются к различным условиям. Интроверты, наоборот, ориентированы на свой внутренний мир и склонны к самоанализу, замкнутости. Помимо этого представления Юнг классифицировал людей по отдельным основным психическим функциям (мышление и чувствование, ощущение и интуиция), выделив, таким образом, восемь типов личностей: экстравертный-ощущающий, интровертный-ощущающий, экстравертный-интуитивный, интровертный-интуитивный, экстравертный-мыслительный интровертный-мыслительный, экстравертный-чувствующий, интровертный-чувствующий.» [13, С. 320]

Для более подробной классификации личностных качеств применяется метод Майерс-Бриггс. Тип людей по этому методу определяется путем выбора черт человека из каждой пары доминантных черт по четырем категориям.

1. «Шкала E-I — ориентация сознания.

Экстраверты (E) направляют свою энергию на внешний мир. Они говорят и действуют. Интроверты (I), наоборот, любят подумать прежде, чем что-то предпринять. Они предпочитают работу, которая требует спокойной умственной активности.

1. Шкала S-N — способ ориентировки в ситуации.

Сенситивы (S) - это люди, которые активно используют свои органы чувств для сбора информации. Они реалисты и прекрасно ориентируются в деталях и подробностях этого мира. Интуитивы (N), наоборот, видят глубокий смысл и широкие возможности развертывания той или иной ситуации, поскольку они оценивают мир с помощью своего воображения.

1. Шкала T-F — основа принятия решений.

Логики (T) делают рациональные, логические выводы. Они легко могут выявить, что правильно и что неправильно. Они анализируют. Эмоционалы (F), наоборот, принимают решения на основе своих чувств. Они являются тактичными, сострадательными и склонными к благотворительности, отличаются дипломатичностью.

1. Шкала J-P — способ подготовки решений.

Рационалы (J) ведут упорядоченную организованную жизнь, и чем больше событий в жизни они могут контролировать, тем для них лучше. Иррационалы (P), наоборот, отличаются спонтанными реакциями, приветствуют новый опыт.

Таким образом, существуют четыре основные шкалы предрасположенностей и каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих шкалах, определяющее его принадлежность к одному из 16 типов личностей (см. табл.1).» [27]

Таблица 1. **Решетка Майерс-Бриггс**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  | Сенсорный (S) | | Интуитивный (N) | |
|  |  | Мыслительный (Т) | Чувствующий (F) | Чувствую  щий (F) | Мыслительный (Т) |
| Интровертный  (I) | Решающий (J) | ISTJ | ISFJ | INFJ | INTJ |
| Воспринимающий (Р) | ISTP | ISFP | INFP | INTP |
| Экстравертный (E) | Воспринимающий (Р) | ESTP | ESFP | ENFP | ENTP |
| Решающий (J) | ESTJ | ESFJ | ENFJ | ENTJ |

Хорошего или плохого типа личности не бывает. Каждый человек по-своему уникален, и личности разных людей могут соответствовать различным сферам деятельности. Хорошие руководители должны понимать особенности личности и уметь работать с разными людьми.

Менеджер в своей работе постоянно взаимодействует с другими людьми. Зная психотип, особенности темперамента каждого человека можно значительно повысить эффективность управления. Так, например, меланхолик и флегматик лучше справятся с монотонной и рутинной работой, холерикам лучше поручать работу творческого характера, сангвиникам нужно постоянно давать новые задания, создавать перспективу карьерного роста. Если следовать типологии Майерс-Бриггс, то например, для ENTP (Интуитивно-логический экстраверт) лучше всего предоставить свободный режим работы. При этом желательно, чтобы работа была интересной для него самого, обеспечивала разнообразными впечатлениями. Оптимальной для него будет деятельность, в которой он будет независим от других, самостоятелен. Такой сотрудник с удовольствием будет выполнять подвижную работу, ездить в командировки. ISFP (сенсорно-этический интроверт) – лучше всего реализует себя в социальной сфере. Может хорошо налаживать и поддерживать коммерческие контакты, успешно работает там, где нужно обслуживать конкретного, отдельно взятого человека.

**3.2 Восприятие: сущность, особенности, ошибки и их преодоление**

В процессе своей деятельности организация стремится к стандартизации и унификации роли сотрудника. Но если большинство ролей можно стандартизировать, то поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартизированные рамки. Противоречия между нормами организации и поведением человека возникают потому, что разные люди по-разному воспринимают ситуацию и окружающих.

«Восприятие может быть определено как процесс получения из окружения и обработки информации. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе – получение информации из внешней среды, затем осознание ее и переработка. В результате на выходе у человека складывается представление о ситуации, на основании которого формируется его поведение. Тем не менее одна и та же ситуация воспринимается людьми не одинаково.

Восприятие – это сложный познавательный процесс, формирующий картину мира, которая может значительно отличаться от реальности.» [4, С. 78]

«Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: отбор информации и систематизация информации, каждый из которых 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 ему каналы получения информации, человек воспринимает зрительную, звуковую, осязательную информацию и запах. 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 информации 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., т.е. информация как бы проходит через психологический фильтр. Отбор позволяет человеку отбросить неважную или ненужную информацию. Например, не слышать разговора людей, стоящих рядом, в том случае, если он его не интересует. В то же время отбор информации может привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности.

Систематизация информации предполагает обработку информации с целью приведения ее к определенному виду и интерпретацию информации, позволяющую индивиду определенным образом отреагировать на полученную информацию. Обработка информации располагает ее в определенном порядке, придает ей некие завершенные формы, что наполняет информацию определенным смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать, и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.» [3, С. 92-93]

Можно указать на несколько распространенных способов восприятия, которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человеком.

«Стереотипизация широко распространена при восприятии человеком реальности. Путем сведения более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и, соответственно, упрощенному представлению об этом явлении она помогает снять неопределенность, устранить неясность, и тем самым облегчить процесс познания. Но в то же время она зачастую приводит к искаженному восприятию явления, приписывая ему те черты, которых у него нет, и наоборот, отбрасывая некоторые существенные черты явления.

Негативным проявлением стереотипа восприятия в жизни организации является априорная оценка и априорный взгляд на людей с позиции отнесения их к определенным стереотипным группам. Это может приводить к дискриминации по половому возрастному или национальному признаку, ущемляя права человека и нанося ущерб деятельности организации.» [5, С. 127-128]

Часто в процессе восприятия явления происходит перенос оценок отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же обобщение оценки отдельной характеристики до уровня аналогичной оценки явления в целом. Данное обобщение может приводить в целом, как к позитивному, так и негативному восприятию явления, что может совершенно не соответствовать реальности.

«К серьезному искажению восприятия окружения приводит проекция человеком своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений, мотивов деятельности и т.п. на других людей. 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 некое оправдание своему поведению. Негативным проявлением проекции в организационном поведении является ложное представление человека о том, что окружающие хотят того же, чего хочет он. Это порождает неадекватные ожидания и действия, которые приходят в противоречие с организационным окружением.» .» [3, С. 94]

Сильное влияние на восприятие человеком определенной действительности может оказывать первое впечатление. Сильное первое впечатление может оказывать двоякое влияние на дальнейшее восприятие. Оно может способствовать сохранению аналогичного восприятия, даже если оно и не соответствует действительности, но может приводить и к резкой смене восприятия, что также может быть неадекватным реальности. В организационном поведении человека первое впечатление может способствовать более быстрому и легкому вхождению в организационное окружение и ускоренному установлению нормального взаимодействия между человеком и окружением. Поэтому для нового члена организации очень важно правильно провести свой первый контакт с организацией. Окружению, и особенно руководству, в свою очередь следует опасаться сильно полагаться на первое впечатление, так как оно может сформировать неверный образ и породить неоправданные ожидания.

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, и в частности на найме, продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников. Поэтому желательно, чтобы как можно большее количество людей в организации знало об этом и старалось по возможности учитывать это, критически расценивая свое восприятие. Особенно важно это для руководящего состава.

**3.3 Типы поведения человека в организации, научение поведению**

В организации, где люди добровольно объединяются для достижения совместными усилиями общеорганизационных и одновременно личных целей, действуют многочисленные правила, нормы, предписания, без которых недостижимы совместные результаты. Эти предписания и нормы могут быть письменными и устными, индивидуальными и групповыми, общеорганизационными и более высокого уровня. Их нарушение, естественно, вызывает сбои в деятельности организации, вредит ей.

«У человека имеются две степени свободы в построении своего поведения в организации: с одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения – принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, а с другой – может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти главные составляющие основы поведения, может быть выделено четыре предельных типа поведения человека в организации.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли.

Второй тип: человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как приспособленца. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовке, для того чтобы добиться повышения заработной платы.

Третий тип: человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит оригиналом. Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и дать им свободу в выборе форм поведения, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

Четвертый тип: индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый бунтарь, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации, и люди, ведущие себя, таким образом, не нужны организации» [17, С. 309-311]

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Она может влиять на человека, заставляя модифицировать его поведение в нужном для нее направлении.

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

Существуют три теории, объясняющие процесс изменения поведения. Рассмотрим, как эти теории применяются в практике управления персоналом организаций.

Первая теория связана с рефлекторным поведением человека (с тем, что в учении И. Павлова названо условным и безусловным рефлексами).

Например, если директор фирмы приходит в ваш отдел один раз в год, чтобы попросить вас провести субботник по уборке территории и помещения, то вы предпочтете, вероятно, держать эти объекты в постоянной чистоте, чтобы избежать таких визитов.

Вторая теория базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта. Он старается закрепить желательное и устранить нежелательное поведение. Такое закрепление увеличивает вероятность того, что желательное поведение будет повторено.

Исследования Б.Скиннера послужили созданию теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к следующему: 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 дальше аналогичным образом существенно понизится. Таким образом, поведение человека обусловлено сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения. Так, немедленная награда является наиболее эффективным способом закрепления желательного поведения. И наоборот, если поведение не вознаграждено или даже наказано, то имеется меньшая вероятность его повторения. Мы повсюду видим примеры таких оперантных реакций. Например, работники, занимающиеся сбытом продукции, прекрасно знают, что их дополнительный заработок напрямую зависит от объема продаж. Конечно, хорошие руководители должны приучать работника к мысли о привлекательности изменения его поведения в интересах организации.

Третья теория — это обучение на основе наблюдения. Такой тип научения был назван социальной теорией научения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, начинает подстраивать к их поведению свое собственное.» [29]

Полученные знания можно применять в менеджменте персонала. Например, можно проводить ежеквартальную лотерею, чтобы поощрить работников, показавших наивысшее качество обслуживания при отсутствии пропусков работы. Предположим, первые 10 призеров получают по 6 000 руб., следующие 20 — по 3 000 руб. и еще 70 — один оплачиваемый свободный день. Поскольку среди работников нередко встречаются такие, кто не прочь взять больничный лист даже без особой на то необходимости, некоторые фирмы выплачивают премию тем работникам, кто не имел ни одного пропуска работы.

Для того чтобы новый сотрудник мог успешно войти в организацию, ему необходимо изучить системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для нее. Особенно важно знать те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия нового сотрудника с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между ним и этим окружением. Установление системы таких норм и ценностей и соответствующее их описание являются важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных за работу с персоналом.

**Заключение**

Итак, цель данной курсовой работы достигнута – раскрыто влияние личностных характеристик и организационного окружения на поведение человека, а также рассмотрена возможность применения данных знаний на практике. Таким образом, можно сделать вывод, что изучение личностных основ поведения человека очень важен для организации и имеет для нее множество преимуществ.

Поведение человека в организации зависит от множества факторов, среди которых можно выделить следующие:

* степень соответствия ожиданий работника и организационного окружения относительно друг друга;
* успешная адаптация человека;
* такие характеристики личности, как характер, темперамент, локус контроля, самооценка, установки, ценности, способности, самомониторинг, догматизм и др.;
* тип личности (холерик, флегматик, сангвиник, меланхолик; экстраверт или интроверт и т.д.).

Поведение человека в организации определяется его личностными чертами, влиянием условий формирования индивидуальной и совместной деятельности, своеобразием организации, в которой он работает.

Черты личности складываются под влиянием природных свойств, а также социальных факторов. Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности.

Знание психологических особенностей человека позволяют менеджеру более эффективно организовать процесс труда, а, следовательно, повысить эффективность управления организацией.

**Библиографический список**

Аширов Д.А. Организационное поведение: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 360 с.

Беляцкий Н. П. Основы лидерства. – Минск, 2002. – 436 с.

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд.,перераб. и доп. – М.: Экономист, 2006. – 670 с.

Глумаков В.Н. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 420 с.

Грановская Р.М. Элементы практической психологии. – СПб.: Свет, 2002. – 540 с.

Дип С., Сесмен Л., Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам. – М., 2002.

Закаблуцкая Е. Адаптация персонала: спасательный круг или лодка? //

Корпоративная культура, 2008. – № 2.

Занковскийй А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. – М., 2000. – 320 с.

Карташова Л. В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 220 с.

Карякин А.М. Организационное поведение: Учебное пособие. - Иваново: Иван. гос. энерг. ун-т, 2004. – 220 с.

Леонтьев А.Н. Проблемы развития психики. – М., 2001.

Ньюстром Дж. В., К. Дэвис, Организационное поведение. – СПб, 2004.

Рысь Ю. И., Степанов В. Е., Ступницкий В.П. Психология и педагогика/ Учеб.пособие. – М.: 2007.

Смирнов Э.А. Теория организации. М.: ИНФРА-М, 2000.

Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: Издательство «Питер», 2000.

Столяренко Л. Д. Основы психологии. 5-е изд., перераб. и доп. – Ростов н/Д: Феникс, 2002.

Самыгин С.И., Зайналабидов М.С. Основы управления персоналом. Серия «Учебники и учебные пособия». Ростов н/Д: Феникс, 2001.– 480 с.

Яхонтова Е.С. Управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами компании // Менеджмент в России и за рубежом. - №4. 2003.

Большой энциклопедический словарь / Под ред. А. М. Прохорова. СПб., 2000.

Организационное поведение: Учебник для вузов / Под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2004.

Психология и педагогика /Под ред. В.И. Жукова и др. – М., 2004.

Социальная психология /Под ред. А.Л.Журавлева. А. Л. Журавлев, Е. В. Шорохова. М.: Изд-во «Институт психологии РАН», 2005.

Философия: Учебник / Под ред. проф. О.А. Митрошенкова. - М.: Гардарики, 2005. – 655 с.

http://www.vashakomanda.ru/article5.htm

http://www.mibif.ru/st/library/op/spul.shtml

http://www.znai.su/statya/tip-temperamenta-holerik-sangvinik-melanholik-

flegmatik

http://www.biztimes.ru/index.php?artid=371

http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198006.html

http://www.kadry.ru/articles/detail.php?ID=34987