**Содержание:**

Введение

1. Вхождение человека в организацию
   1. . Обучение при в вхождении в организацию
   2. . Влияние организации на процесс вхождения
   3. . Развитие чувства ответственности перед организацией
   4. . Завершение процесса включения человека в организацию
2. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации

Заключение

**Введение**

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. Однако, хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека почти полностью или даже полностью из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации не только не упали, но даже и увеличились. При этом человек стал не только самым ценным "ресурсом" организации, но и самым дорогостоящим. Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников в организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи сотрудников на работе и для интенсивного развития их потенциала. Все это является одной стороной взаимодействия человека и организации. Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией.

Подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Начиная с яслей и кончая домом для престарелых, человек сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению, заинтересованно или с полной апатией включается в жизнь организации, живет по ее законам, взаимодействует с другими членами организации, отдавая что-то организации, но получая от нее также что-то в обмен.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать для интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависит удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к организации и его вклад в деятельность организации.

*человек подбирается для выполнения определенной работы,* осуществления определенной функции, то есть для исполнения определенной роли в организации. При втором подходе *работа подбирается человеку* таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и соответствовала его претензиям на определенное место в организации. Первый подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента. Второй подход также имеет практическую реализацию преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на повышенную сложность реализации, наблюдается тенденция к расширению использования в мировой практике менеджмента если и не полностью второго подхода, то ряда его идей и элементов практического осуществления. В данном реферате далее будут рассматриваться идеи и практическая реализация первого подхода к включению человека в организационное окружение (рис. 1).

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

**Рис. 1.. Два подхода к установлению взаимодействия человека и организации**

1. Вхождение человека в организацию

Каждому человеку в жизни не один раз приходится переживать процесс вхождения в организацию. Находиться в организации, быть ее членом, и входить в организацию, становиться ее членом далеко не одно и то же. Вхождение человека в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу. *Во-первых, -* это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно и успех которой зависит от правильного взаимодействия обеих сторон: человека и организационного окружения. *Во-вторых, -* это коррекция или изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию. *В-третьих, -* это изменения и модификации в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет свободное "место" для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора. Данные проблемы определяют не только, сможет ли человек войти в организацию. От их решения во многом зависит и то, как человек будет функционировать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационным окружением.

**1.1. Обучение при вхождении в организацию**

Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее нового члена является **изучение** системы ценностей, правил, норм и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. При этом нет необходимости изучать всю совокупность ценностей и норм, существующих в организации. Важно знать те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия человека с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. Установление системы таких норм и ценностей и соответствующее описание их является важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадры. Вступающий в организацию человек также должен осознать значимость и необходимость этого обучения и рассматривать его как часть "цены", которую он должен "заплатить" за вхождение в организацию. При этом он должен понимать, что это поможет ему существенно сократить "плату" за конфликты, которые будут возникать между ним и организационным окружением в будущем.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные,

поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются следующие:

• миссия и основные цели организации;

• допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть

использованы для достижения целей организации;

• имидж и отличительный образ, который имеет и создает

организация;

• принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные

особенности и существование организации как единого

организма;

• обязанности, которые должен будет взять на себя человек,

вступив в определенную роль в организации;

• поведенческие стандарты, которым должен будет следовать

человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

Возможны два принципиально различных процесса обучения. *Первый -* это процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации. В этом случае новому члену организации необходимо в основном *сконцентрироваться на конкретных фактах проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения с* целью подстройки своего поведения к конкретным условиям организации. Необходимые знания и информацию он может получить, наблюдая поведение отдельных ключевых людей, путем выяснения и бесед с коллегами и руководством и, наконец, путем непосредственного инструктажа со стороны соответствующих лиц.

*Второй* процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения. В этом случае встает очень серьезная *задача познания себя как носителя другой системы ценностей и норм и отхода от этих норм* и ценностей. А уже только после этого может начаться усвоение новых норм и ценностей, которые существуют в организации и которым он должен следовать, становясь членом этой организации. Второй процесс обучения при вхождении человека в организацию существенно сложнее первого, так как он требует не только внимательного изучения того, что делается в организации, как ведут себя ее члены, но и глубокого изучения своего поведения с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации, и пересмотра отдельных ценностей в соответствии с тем, какие ценности приняты в новой организации.

**1.2. Влияние организации на процесс вхождения**

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 исключительно важной задачей, за решение которой в первую очередь ответственно управление организаций. Успех вхождения человека в организацию зависит от того, насколько этот человек смотивирован на вхождение в организацию, и от того, насколько организация на начальном этапе вхождения в состоянии его *удержать.* Если человек сильно смотивирован на членство в организации, он будет стараться преодолеть трудности вхождения и добиваться того, чтобы, несмотря на болезненность этого процесса, адаптироваться к организационному окружению. Если же мотивация вхождения не очень высокая, то он может прекратить процесс обучения и адаптации к организационному окружению, сразу уйдя из организации, или же остаться в ней до явного разрастания конфликта между ним и организационным окружением. Однако даже если человек и не имеет достаточно сильной мотивации на вхождение, организация может попытаться удержать его и добиться его адаптации к новым условиям. Очень часто именно начальный период адаптации для многих оказывается непреодолимым и самым трудным. Оставаясь же какое-то время в организации, даже вопреки желанию, при соответствующем общении человек постепенно адаптируется и становится "нормальным" членом организации.

Для того чтобы удержать входящего в организацию человека, могут быть применены разные приемы. В частности, это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки зарплаты, обещания в будущем продвижения по службе или предоставления интересных мест работы, предоставление за счет организации возможностей обучения и развития, предоставление на льготных условиях жилья и многое другое.

На этапе вхождения нового работника в организационное окружение, организация должна решать одновременно три задачи:

• разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;

• заинтересовывать его в работе в организации;

• прививать ему новые нормы поведения.

Все эти процессы идут в тесной взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных приемов и методов. При вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты может дать недогрузка на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий. Так же к негативным последствиям приводит постановка очень сложных задач и большая загрузка на работе. Желательно, чтобы на начальном этапе вхождения человека в организацию он не сталкивался с такими случаями.

Очень благоприятным, как с точки зрения разрушения старых стереотипов, так и с точки зрения повышения заинтересованности в работе в организации, является создание таких ситуаций и постановка таких задач, которые, во-первых, могут быть решены новым членом организации самостоятельно, во-вторых, несут в себе элемент вызова и необычности и, в-третьих, для решения которых требуются действия и поведение, противоречащие тому, как человек действовал ранее. В этом случае новый работник получает повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения необычного для него результата и сомнение по поводу абсолютной правильности предыдущего опыта и предыдущих знаний.

Ускоренной адаптации к новому организационному окружению способствует создание групп из начинающих членов организации с включением в эти группы сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы в организации. Данный прием позволяет новичкам не только быстрее и лучше узнать и понять организационное окружение, но и установить на начальном этапе более тесный контакт с организационным окружением. Новые члены организации обычно имеют тягу к ускоренному сближению друг с другом, тенденцию к установлению неформальных объединений новичков. Эти неформальные группы создают "промежуточную" культуру, которая еще не базируется на принципах новой организации, но и не отражает полностью принципы и нормы их предыдущего поведения. Новые члены организации зачастую, обсуждая между собой вопросы жизни организации, в рамках своей "промежуточной" культуры могут давать неверные оценки событиям, происходящим в организации, неверно интерпретировать поведение других членов организации и делать для себя неверные выводы по поводу того, как они должны вести себя в организации. Эти ошибочные выводы и взгляды могут быть эффективно предотвращены, если с группой новичков постоянно работает опытный член организации, который выступает как бы мостом перехода "промежуточной" культуры неформальной группы новичков в культуру организации.

К разряду сильных средств, способствующих удержанию нового члена в организации и его ускоренной адаптации к организационному окружению, относятся беседы с руководством, а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, которые обычно появляются при вхождении в новое организационное окружение, и резко повышают чувство причастности к делам организации.

**1.3. Развитие чувства ответственности перед организацией**

Успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство *ответственности* за дела организации и устойчивые *внутренние обязательства* по отношению к организации. Если процесс ориентации нового сотрудника завершается этим, то организация может считать, что добилась значительного результата. Эффективным способом воспитания нового сотрудника в таком духе являются заметные большие вложения средств и времени в него на начальном этапе.? В этом случае новый сотрудник начинает ощущать, что организация вкладывает в него слишком много, и он должен ей платить тем же самым. Появляется внутреннее чувство долга перед организацией и вины в том случае, если он недостаточно ответственно и результативно подходит к своей деятельности в организации. Осуществляя такого рода воспитание нового члена, организация должна подчеркивать, что она ожидает от него добросовестной и напряженной работы и лояльности по отношению к организации.

Воспитанию у нового члена организации устойчивого чувства ответственности перед организацией способствует также принятие им таких решений и осуществление таких действий, которые могут быть объяснены и оправданы только в системе ценностей данной организации. Совершив определенные действия, новому сотруднику ничего не остается, как далее поступать соответствующим образом. Он как бы сам себя связывает дополнительными обязательствами с данной организацией.

Достаточно заметно чувство ответственности перед организацией развивается у новых членов организации, если они привлекаются к обсуждениям и аналогичным мероприятиям, проводимым руководством организации. В этом случае *сопричастность* к принятию глобальных, с точки зрения организации, решений способствует выработке чувства ответственности за результаты этих решений, а следовательно, и за функционирование организации в целом.

**1.4. Завершение процесса включения нового человека в организацию**

Завершающей стадией процесса включения нового члена в организацию является его *переход в* полноправные члены организации. Это очень важная часть- всего процесса вхождения, и организация должна очень серьезно подходить к этому. С точки зрения организации, этот переход может осуществляться тогда, когда новый член организации реально, а не на словах, освоил ее нормы и ценности. Для человека этот процесс состоит в том, что организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это. Форма перевода нового сотрудника в полноправные члены организации обычно различается в разных организациях. Однако можно указать на некоторые наиболее распространенные формы осуществления процесса перехода. Это могут быть присвоение титула или звания, наделение определенными полномочиями по принятию решений, допуск к конфиденциальной информации, к участию в определенных мероприятиях для ограниченного круга лиц и т.п. Не обязательно мероприятие по переводу в полноправные члены должно носить публичный характер и быть известно широкому кругу лиц. Однако, независимо от степени публичности и формы процесса, переход должен быть проведен таким образом, чтобы новому

сотруднику было совершенно ясно, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

2. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации

Как уже говорилось, организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации и, с другой стороны, отвечала запросам и ожиданиям человека, исключительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются *ясность* и *приемлемость* роли. **Ясность роли** предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, то есть содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом. **Приемлемость роли** состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Использование ролевого подхода к встраиванию человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей и появлением ряда проблем, осложняющих существование и функционирование организации. Очень часто в организациях с формальными организационными отношениями источником неудовлетворительного выполнения роли является неопределенность роли. Если содержание роли недостаточно четко определено, человек, выполняющий эту роль, может проинтерпретировать ее таким образом, что его действия приведут далеко не к тому результату, который ожидается организацией. Нечеткие инструкции и неопределенная постановка задачи, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий определенную роль, даже несмотря на старание и желание все сделать наилучшим образом, получит отрицательный с позиций интересов организации результат. Неопределенность роли нельзя однозначно рассматривать как негативную характеристику построения роли. В любой организации с повышением уровневой позиции роли обязательно возрастает ее неопределенность. Более того, в некоторых ситуациях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации. Это вызвано тем, что она способствует развитию самостоятельности, расширяет сферу принятия решения, способствует обучению работников и, что наиболее важно, развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

При отдельных обстоятельствах выполнение определенной роли может быть затруднено *противоречиями,* порождаемыми ролью. Противоречие может возникнуть между руководством и работником, если первое считает, что он неверно выполняет свою роль, или второй считает, что ему предъявляются необоснованные требования, претензии и обвинения. Конфликт по поводу выполнения роли может возникнуть и тогда, когда ожидания коллег не соответствуют действиям члена организации. Часто это происходит в ситуации, когда новый член организации выполняет свою роль не так, как делал его предшественник и к чему привыкли окружающие его коллеги. Ролевое противоречие может возникнуть, если цели члена организации противоречат целям организации, если его ценности не соответствуют ценностям группы, в которой он трудится, и т.п.

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

Можно указать на несколько типовых ситуаций, приводящих к возникновению конфликтов данного рода. Знание о существовании таких ситуаций может быть полезно для предсказания возможности возникновения конфликта. Конфликт по поводу выполнения роли часто возникает тогда, когда индивид одновременно выполняет несколько различных взаимоисключающих в отдельных моментах ролей. К ролевому конфликту приводит противоречивое распоряжение или противоречивая задача, требующая одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, недостижимого при выполнении данных правил. Проблемы осуществления роли возникают тогда, когда член организации должен играть роль, занимающую двойственную или пограничную позицию в организации, по отношению к которой существуют взаимоисключающие ожидания. Сильным источником проблем исполнения роли является противоречие между ценностями индивида и характером выполняемой им роли. К конфликту приводят изменения содержания роли, сопровождаемые неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности.

Одним из сильных факторов, порождающих конфликты при осуществлении роли, является так называемая *перегрузка роли.* Она состоит в том, что по отношению к работнику, выполняющему определенную роль, предъявляются повышенные ожидания, существенно выходящие за рамки ожиданий, соответствующих его роли. В результате этого данный сотрудник нагружается заданиями, которые также выходят за рамки роли. Часто проблемы этого рода возникают у хороших работников в связи с тем, что они готовы выполнять то, что выходит за формально определенные рамки их роли. Перегрузка роли приводит к тому, что либо работник не справляется с

закрепленной за ним ролью, либо же оказывается не в состоянии справиться с заданиями, выходящими за пределы его роли.

Обобщение сказанного относительно источников ролевых конфликтов позволяет выделить основные группы причин, порождающих проблемы выполнения роли. Первую группу составляют причины конфликтов, связанные с *противоречиями, изначально заложенными в содержание роли.* Ко второй группе могут быть отнесены все те причины, которые связаны с *противоречиями между человеком и определенной ему ролью в* организации. Третья группа состоит из причин, вызванных *противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением.* И, наконец, четвертую группу составляют причины конфликтных ситуаций, порождаемых *противоречием между данной ролью и некоторыми другими ролями.*

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами. Это может быть изменение содержания и способа осуществления роли (изменение работы), изменение людей, исполняющих роль, и перестановка.

При **изменении работы** (первый подход) происходит выяснение причин и факторов, заключенных в роли, которые приводят к конфликтам и противоречиям, и осуществляется корректировка роли. Если роль внутренне противоречива, то необходимо исключить из нее одну из альтернативных сторон. Работа может быть слишком напряженной и интенсивной. Поэтому ее следует облегчить или разгрузить. В зависимости от характера работы может существовать потребность в более четком описании работы и в более четкой регламентации ее границ. Может быть и обратная ситуация, при которой необходимо сделать описание работы менее детализированным, предоставив тем самым исполнителю работы возможность для творческого и самостоятельного труда.

Второй подход состоит в том, что осуществляется **развитие человека** с тем, чтобы он мог выполнять закрепленную за ним роль и справляться с возникающими конфликтами. Развитие работника происходит по трем направлениям. *Первое -* это более углубленное ознакомление с ролью. Часто именно незнание работником своей роли является причиной ролевых конфликтов. *Второе -* это повышение квалификации и совершенствование исполнительской техники работника. Улучшенные исполнительские возможности существенно ослабляют напряжение, которое испытывает работник при исполнении роли. *Третье -* развитие у исполнителя способностей справляться с противоречивыми ситуациями, приноравливаться к работе в конфликтных условиях, уметь распознавать и адекватно реагировать на возникающие проблемы, правильно коммуницировать с людьми в конфликтных ситуациях.

Третьим подходом к предотвращению ролевых конфликтов является **перестановка работников** с одной роли на другую в зависимости от их способностей справляться с конфликтными ситуациями. Например, если конфликты порождаются неопределенностью и двойственностью роли, то не обязательно стремиться к устранению этих характеристик роли. В организации могут быть люди, которые способны успешно справляться с ролью при таких условиях. Аналогично данной проблеме может быть решена проблема перегруженности роли и ее повышенной интенсивности.

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

*Неформальный* статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значениями и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами, либо же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем то, которое определено формальным статусом роли. Обычно с уходом данного конкретного человека с данной роли ее статусное положение восстанавливается до формального, а иногда даже и ниже формального. Бывают роли, которые формально находятся на невысоком и даже низком статусном уровне, однако в силу особого характера работы они обретают существенно более высокий статус, чем формально установленный. Обычно это вспомогательные роли, обслуживающие исполнение важной по формальному статусу роли, такими могут быть роли, связанные с уникальным видом деятельности, редкие по содержанию и сильные по степени воздействия и возможным негативным последствиям.

Как видно из сказанного, ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенные *содержание* и *спецификацию,* определяющие *квалификацию, знания* и *опыт,* которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется *правами,* он берет на себя определенные *обязательства* перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении. При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками. Однако, даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным квалификационным характеристикам. Человек - не машина, и при выполнении любой работы он присутствует полностью со всем набором своих личностных характеристик и настроений, что обязательно сказывается на качестве и количестве его труда. Если же посмотреть на проблему взаимодействия человека и организационного окружения шире, чем только через призму выполняемой им роли, то окажется, что значение личностных характеристик человека не только очень велико, но зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией.

Третий тип в отличие от первого и второго за основу берет не временной интервал, а объем действий. Этот тип называется *компенсацией в зависимости от фиксированной нормы.* При таком подходе компенсация наступает после того, как совершено какое-то фиксированное число действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, чем первый и второй типы периодической компенсации.

Последний, четвертый тип, в основе также имеет компенсацию в зависимости от объема действий. Однако это *компенсация в зависимости от переменной нормы.* Данный подход считается высокоэффективным, так как компенсация может наступить после любого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять "правильные" действия. Для того чтобы этот подход давал по-настоящему высокий результат в модификации поведения, важно, чтобы временные интервалы между компенсацией были не очень большими. В то же время необходимо знать, что данный подход имеет ограниченное использование. Например, он малоприменим к такой форме компенсации, как заработная плата.

Рассмотренные в данном реферате вопросы научения поведению говорят о том, что человек, опираясь на свой опыт, адаптируется к организационному окружению, меняя свое поведение. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Однако и средства, используемые для влияния на процесс научения поведению, и частота их использования зависят от ситуации, в которой находится человек, и должны подбираться менеджером с учетом всего многообразия факторов, влияющих на поведение человека. В первую очередь с учетом потребностей и мотивов человека к деятельности.

**Заключение**

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 научения поведению.

**Литература:**

1. "Теория организации" / Мирнер Б.З.
2. "Менеджмент" / Виханский , Наумов
3. "Принцип организации управления фирмы" / О'Шоннесси