Московский Государственный Университет Приборостроения и информатики

РЕФЕРАТ

на тему:

"Влияние индивидуальных особенностей личности на организационное поведение"

по дисциплине

Организационное поведение

Выполнил: студент 2 курса

Вечерней формы обучения

Группы: УП3 0902

Шавырин Владимир Александрович

Руководитель:

Воронов Дмитрий Геннадьевич

МОСКВА 2010

Оглавление

Введение

Глава 1. Влияние индивидуальных особенностей личности на поведение в организации

1.1 Влияние типа индивидуального темперамента

1.2 Характер отношения к нормам организации

1.3 Типы личности по отношению к источнику контроля

1.4 Потребность в достижениях, причастности и власти

1.5 Влияние социально-демографических особенностей и личностных качеств работников на трудовую деятельность

Глава 2. Диагностика индивидуально-психологических особенностей личности

2.1 Методы диагностики личностных особенностей сотрудников

2.2 Личностные опросники и тесты

Глава 3. Управление организационным поведением с учетом индивидуально психологических особенностей личности

3.1 Тип акцентуации характера

3.2 Психический профиль человека

3.3 Уровень субъективного контроля

3.4 Рекомендации по учету индивидуально-психологических особенностей подчиненных

Заключение

Список использованной литературы

## Введение

Одной из наиболее важных для любого предприятия является проблема управления человеческими ресурсами. При взаимодействии с персоналом необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника. Квалифицированный менеджер их отличительные особенности и грамотно строить стратегию управления ими. Личные качества людей влияют на их жизнь и жизнь окружающих, для руководителя необходимо знать какое влияние человек может оказать на организационное поведение.

Теоретическое значение курсовой работы заключается в том что в работе проведен анализ влияния индивидуальных особенностей личности на организационное поведение. Практическое значение: Результаты курсовой работы могут быть применены в любой организации как помощь менеджеру в управлении личностью с учетом влияния ее индивидуальных особенностей.

Актуальность предоставленной темы заключается в том, что в настоящее время поиск путей активизации человеческого потенциала внутри организации и учет психологических особенностей персонала являются одними из решающих факторов повышения эффективности деятельности любой организации.

Данная тема достаточно хорошо освещена в научной литературе. Проблема индивидуально - психологических отличий начала рассматриваться еще с конца 19 века. Начиная с теории психоанализа 3. Фрейда, которую дальше развили К. Юнг, А. Адлер. Подробно характерные особенности личности и их типология рассматривается в основах соционики. Так же тема индивидуальных особенностей широко раскрыта в различных учебных пособиях по менеджменту и организационному поведению.

Целью выполнения курсовой работы является выяснение влияния индивидуальных особенностей личности на организационное поведение и разработка рекомендаций по управлению персоналом с учетом этих особенностей. Для достижения цели необходимо решить задачи:

1. Проанализировать влияние индивидуальных особенностей личности на организационное поведение.

2. Рассмотреть методы диагностики личностных особенностей сотрудника

3. Формулирование рекомендаций для руководителя по учету индивидуальных особенностей подчиненных

Характеристика методов исследования. Для данной работы мною был выбран метод сбора информации и ее анализа.

Структура работы. В первой главе рассматривается влияние индивидуальных особенностей личности на организационное поведение. Во второй главе представлены методы исследования дано проблемы и обосновывается выбор одного из них. В третьей главе представлены самостоятельно разработанные рекомендации по управлению персоналом с учетом их индивидуальных особенностей.

## Глава 1. Влияние индивидуальных особенностей личности на поведение в организации

## 1.1 Влияние типа индивидуального темперамента

***Меланхолик***

Меланхолик-подчиненный всегда занимает ведомую позицию. Он никогда не станет неформальным лидером, критикующим своего руководителя. Меланхолику комфортно быть ведомым: меньше ответственности. Меланхолик нуждается в поддержке. Бывает, он приходит к руководителю только для душевного разговора, особенно тогда, когда принимает жизненно важные решения. Нередко подчиненные-меланхолики становятся для сильного и энергичного руководителя "взрослыми детьми". Он советует им, как делать ремонт, куда поехать отдыхать, как одеваться и т.п. Они внимательно прислушиваются к его советам.

Получая сочувствие со стороны руководителя, меланхолик тоже способен на эмоциональную поддержку. Он первым чувствует переживания другого человека и старается его успокоить. Меланхолик - хороший эмоциональный "барометр" в команде. Стремится к позитивной атмосфере. Тяжело переживает конфликты. Как правило, избегает напряжения в отношениях с коллегами всеми способами.

Если подчиненного, имеющего меланхолический темперамент, уважают коллеги, он становится миротворцем между конкурирующими лидерами и группировками. Он будет всех понимать и всем сочувствовать, сохраняя примиренческую позицию. В работе ориентирован на тщательное выполнение заданий, потому что боится ошибок. Рискованный и амбициозный проект - не для него. Меланхолик лучше выполняет привычные функции в рамках своего образования и опыта.

Хорошо работает на должностях, связанных с поддерживающим общением: HR-менеджера, работника отдела кадров. Но в тех подразделениях, где общение связано с активностью и умением убеждать, меланхолик будет работать старательно, но с большим напряжением сил. Например, занимаясь продажами в реальном общении или по телефону, он быстро переутомляется и "выгорает".

У меланхолика нередко развиты креативные способности, поэтому он может быть хорошим сотрудником отделов рекламы, маркетинга и дизайна. [8]

***Сангвиник***

Подчиненный-сангвиник мало отличается от руководителя с таким же темпераментом. Он такой же работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности в своем деле. Отношения с коллегами - дружеские, но без лишней фамильярности. Бывает "толстокожим": любит подшучивать над сослуживцами, не задумываясь, приятно им это или нет.

Участвует в корпоративных вечеринках, веселится, но вовремя уходит домой. Предпочитает здоровый образ жизни, занимается спортом. Сангвиник дисциплинирован, приходит на работу вовремя и уходит домой не особенно поздно. Стремится хорошо организовать рабочее время. Работает с самоотдачей, но без лишней нервозности и суетливости.

К компании эмоционально не привыкает. Если на работе не чувствует перспективы в повышении заработной платы, легко переходит на новое место работы.

Критику со стороны руководителя воспринимает конструктивно, стремится исправить ошибку и улучшить свои показатели. Сангвиника можно ставить на участки работы, где требуется высокая интенсивность. Он хорошо общается с большим количеством разных людей, не "перегорает" и не переутомляется. Способен работать в стрессовых условиях, сохраняя самообладание и контроль.

Ему нравится все новое, поэтому он с удовольствием берется за новый проект. Его необходимо контролировать: после этапа увлечения наступает период спада мотивации и даже равнодушия. В это время сангвиник может переключиться на новое дело, еще не завершив начатого проекта.

Сангвиник - хороший стратег и политик. Часто бывает неформальным деловым лидером в команде, но всегда поддерживает официального руководителя, не составляя ему конкуренцию. Сангвиник ждет своего часа. Но долго ждать он не будет: если в другой компании ему предложат лучшие карьерные перспективы, он уволится. [8]

***Флегматик***

Про такого подчиненного говорят: "Человек и работник - хороший, обязательный и ответственный, но без инициативы". Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу и предлагать новые идеи и проекты не будет.

Такого сотрудника лучше использовать на монотонных участках работы, где нужны тщательность и основательность. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого массива информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи.

Ему нужно предоставлять достаточно времени для понимания задания и его выполнения. Торопить не нужно. На участки работы, где необходимы высокая скорость и общительность, лучше не ставить.

Темперамент любого подчиненного "ломать" вообще нет смысла: все равно ничего не получится. Холерик будет торопиться и делать ошибки, флегматик - медленно, но тщательно выполнять. Искусство управления состоит в том, чтобы найти правильную нишу для сотрудников и эффективно использовать их сильные качества на пользу компании.

Флегматика, который нередко бывает "человеком процесса", нужно контролировать и стимулировать к получению конкретного результата. Ответственный и обязательный флегматик будет стремиться закончить первое задание и приступить к следующей задаче.

Сдержанные и спокойные флегматики - ценный ресурс для компании. Да, они не "революционеры" и не новаторы, как холерики. Однако именно они составляют контингент стабильных сотрудников, преданных компании. Когда компания будет переживать не лучшие времена, именно флегматики будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам. [8]

***Холерик***

Для непосредственного начальника подчиненный с таким темпераментом - удача, с одной стороны, и испытание на прочность - с другой. Сотрудник-холерик - активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он самомотивирован на успех и достижения. Это амбициозный специалист. Его ведущая потребность - в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности. Однако для руководителя такой сотрудник со временем становится серьезным конкурентом. [8]

## 1.2 Характер отношения к нормам организации

Авторитарная личность. Авторитарная личность верит в послушание и уважение к власти, в то, что сильные должны руководить слабыми. Индивиды такого типа чрезмерно озабочены идеей власти, что объясняется убеждением, что некоторые люди лучше других и должны руководить остальными.

Вследствие своей веры в иерархический порядок авторитарные личности становятся хорошими подчиненными, в том случае если они уважают ипринимают начальника. Однако установить с ними связь бывает нелегко. Настоящие авторитарные личности склонны использовать других людей, и лучший способ работы с ними - утверждать свою собственную власть, если это возможно. Этот тип личности вряд ли подойдет для компании, старающейся использовать более демократичные методы, вовлекающие сотрудников в принятие решений.

***Бюрократическая личность.*** Взгляды и система ценностей человека могут расположить его к принятию правил, норм и порядка как способа управления организациями. Но бюрократическая личность особенно ценит иерархию, соблюдение правил, неличные и формальные взаимоотношения. Бюрократическая личность считает, что менее опытные должны уступать более опытным сотрудникам, более высокопоставленные лица должны обладать прерогативой принятия решений. Люди, работающие в организации, должны ставить интересы организации выше личных интересов. Сильная бюрократическая личность хорошо вливается в военные организации и лучше себя чувствует там, где соблюдают правила, порядок и нормы.

Индивиды с таким типом личности подойдут в качестве менеджеров, управляющих для рутинной, монотонной, упорядоченной работы.

***Макиавеллист.***Макиавеллизм - понятие, извлеченное из трудов Никколо Макиавелли, итальянского ученого и государственного деятеля конца XV - начала XVI в., он оправдывал политику манипулирования людьми и тактику, используемую манипуляторами против своих противников, ради упрочения государства.

Макиавеллистов связывают со стремлением к лидерству. Люди, у которых эти характеристики выражены ярко, отличаются высокой самооценкой, уверены в себе и действуют в собственных интересах. Их считают хладнокровными и расчетливыми; они стараются использовать других людей и находить союзников в числе тех, кто обладает властью, для того чтобы добиваться своих целей. Такие люди могут лгать, халтурить, рисковать своей репутацией: они считают, что цель оправдывает средства. Истинный макиавеллист даже не испытывает чувства вины, умея отмежевываться от последствий своих действий.

Кроме того, макиавеллисты склонны расточать фальшивую или преувеличенную похвалу, с тем чтобы манипулировать другими людьми. Они стараются не попадать под власть соображений дружбы, лояльности идоверия. Это дает макиавеллистам значительное преимущество по сравнению с теми, кто ценит дружбу и доверие.

Макиавеллисты умеют избирать условия, в которых их логика срабатывает: общение с глазу на глаз, эмоциональные, неопределенные ситуации. Не отвлекаясь на эмоции, они способны хладнокровно утрачивать свое влияние в условиях вакуума власти или в непривычных ситуациях. Макиавеллизм в современном обществе встречается нередко. Исследования свидетельствуют о том, что существует множество людей с умеренной или сильной макиавеллистской ориентацией. [5,c402-406]

## 1.3 Типы личности по отношению к источнику контроля

Людей можно разделить на две категории в зависимости от того, с читают ли они, что происходящее с ними регулируется извне или изнутри, т.е. с их собственными усилиями. Человек, который считает, что важнейшие его действия управляются другими людьми, - это личность с ***внешним источником контроля.*** Если он, напротив, полагает, что сам контролирует свои действия, то его можно охарактеризовать как личность с ***внутренним источником контроля.*** Внутренний источник контроля связан с потребностью в независимости, а также с лучшей адаптацией к работе в смысле удовлетворения, борьбы со стрессом, вовлечения в работу и активности. Такие люди демонстрируют ибольшую сосредоточенность на работе.

Источник контроля имеет значение для отбора, тренинга и распределения сотрудников на руководящие роли или в иных ответственных ситуациях. Существует даже мнение, что смещение источников контроля от внутреннего к внешнему может оказать влияние на уровень заинтересованности в работе. Интерес к работе падает, а с ним снижается и производительность.

Правила, установки и другие методы управления могут взаимодействовать с источником контроля и влиять на уровень мотивации сотрудника. Когда ориентация личности в смысле контроля несовместима с окружающей средой, возможна различная реакция. Личности с внешним источником контроля могут негативно отреагировать на задания или работы, требующие независимых действий. Поэтому они могут оказывать противодействие усилиям в области обогащения труда или повышения его качества, вносящим дополнительную автономность и ответственность за принятие решений.

## 1.4 Потребность в достижениях, причастности и власти

Дэвид МакКлелланд провел обширное исследование по трем чертам, которые присутствуют у всех людей, хотя и в разной степени: потребности в достижениях, потребности в причастности и потребности во власти.

Люди с высокой потребностью в достижениях с особой го-тонностью берутся за выполнение сложных задач и устанавливают при этом собственные высокие стандарты работы. Им нравится оказываться в ситуациях, когда они могут сами отвечать за происходящее, они любят задавать для себя четкие цели, с готовностью принимают личную ответственность за получаемые результаты и хотят иметь отдачу от результатов своей работы. Неудивительно, что таких людей часто можно отыскать на таких работах, которые помогают им удовлетворять свое сильное стремление к достижениям. В ходе своего исследования МакКлелланд обнаружил, что предприниматели и менеджеры особенно часто встречаются среди тех людей, кто испытывает большую потребность в достижениях. Он, например, установил, что через десять лет после выпуска из колледжа студенты, демонстрировавшие высокую потребность в достижениях, более часто занимали предпринимательские позиции, чем те, у кого эта потребность была выражена слабо. Кроме того, у эффективно действующих менеджеров с высокой потребностью в достижениях часто явно выражена сильная ориентация на задачи и, как правило, готовность пойти на разумный риск.

Люди с высокой потребностью в причастности особенно озабочены установлением и поддержанием хороших отношений с другими людьми. Они не только хотят, чтобы их любили, но и стремятся установить хорошие отношения со всеми, с кем пересекаются в жизни. Как вы можете вполне обоснованно ожидать, они любят работать в группах, обычно очень отзывчивы на чувства других людей и, как правило, избегают действий, ведущих к возникновению межличностных конфликтов. В организациях люди с высокой потребностью в причастности скорее всего оказываются на работах, требующих активного социального взаимодействия. Хотя они бывают хорошими участниками команд, менеджер далеко не всегда хочет иметь группу, полностью составленную из людей с высокой потребностью в причастности, поскольку такая группа может больше заниматься созданием и поддержкой хороших межличностных отношений, чем решением поставленных перед ней задач. Люди с высокой потребностью в причастности могут оказаться менее эффективными и ситуациях, когда им приходится оценивать других, поскольку им часто трудно сообщить негативную информацию коллеге или подчиненному, т.е. выполнить действие, которое может нарушить межличностные отношения.

Люди с высокой потребностью во власти проявляют сильное желание оказывать эмоциональный и поведенческий контроль или влиять на других. Таких людей вы скорее всего встретите на таких позициях, как менеджер или руководитель, требующих от человека оказывать влияние на подчиненных. Люди с высокой потребностью во власти могут действительно быть более эффективными как руководители, чем люди с низко выраженной такой потребностью.

Какая комбинация потребностей в достижениях, в причастности и во власти приводит к более высокой мотивации и к более высоким показателям работы? Хотя может показаться, что для обеспечения высокой управленческой эффективности важно иметь высокие показатели по всем трем чертам, исследование позволяет сделать предположение, что менеджеры в первую очередь должны иметь высокую потребность в достижениях и во власти. Высокая потребность в причастности может быть для менеджеров не слишком хорошим качеством: вместо того чтобы направлять деятельность подчиненных на достижение более высоких показателей, менеджеры могут попытаться завоевать их любовь. Такие результаты исследований по эффективности работы менеджеров в первую очередь отражают работу менеджеров низшего и среднего уровней. Для руководителей компании и топ - менеджеров потребность во власти, как создается впечатление, доминирует над всеми остальными и во многом определяет их успех.

## 1.5 Влияние социально-демографических особенностей и личностных качеств работников на трудовую деятельность

Рассмотрим связь характеристик личности человека с важнейшими факторами его деятельности - текучестью, абсентеизмом, производительностью труда и удовлетворенностью работой. Список этих характеристик достаточно большой. Многие характеристики довольно трудно оценить, поэтому рассмотрим те из них, которые являются наиболее легко определимыми, - это возраст служащего, пол, семейное положение, количество иждивенцев, стаж работы в организации.

***Возраст***. Зависимость от возраста перечисленных факторов деятельности человека должна увеличиться в течение следующего десятилетия. Это объясняется по крайней мере тремя причинами: убежденность большинства руководителей в том, что эффективность работы с возрастом уменьшается; старение рабочей силы; разрешенное законом сохранение пенсии для работающих пенсионеров при отсутствии требования обязательного выхода на пенсию по достижении определенного возраста. Как же фактически воздействует возраст работников на текучесть кадров, абсентеизм, производительность труда и удовлетворенность работой? Чем старше становится человек, тем менее вероятно, что он (хочет уволиться, поскольку с возрастом все труднее найти новую работу. Кроме того, пожилые люди предпочитают не уходить из организации, учитывая наличие ряда социальных льгот, полагающихся ветеранам труда, надбавок за выслугу лет и т.п. Таким образом, текучесть кадров среди пожилых сотрудников гораздо ниже, чем среди их молодых коллег.

Исследования показывают, что количество пропусков по неуважительной причине у пожилых работников действительно меньше, но при этом велико количество пропусков но болезни.

Широко распространено убеждение, что производительность труда с возрастом снижается, поскольку острота реакции, сила и координация движений с возрастом нарушаются. Однако это не совсем так. Исследования показывают, что возраст и эффективность работы не связаны между собой. Это касается всех видов работ - как высоко-, так и низко квалифицированных. Отсюда следует естественный вывод: требования к большинству видов работ (даже к тяжелым ручным) не всегда обусловлены физическим умением и изменяются из-за возраста работника. Более того, даже если имеется некоторое снижение производительности труда из-за возраста, то оно вполне может быть компенсировано опытностью работника.

Связь между удовлетворенностью работой и возрастом. Многочисленные исследования показали, что она позитивна, по крайней мере до наступления пенсионного возраста. Однако современные технологические преобразования (например, компьютеризация) могут изменить эту ситуацию и удовлетворение от работы у более пожилых работников, вероятно, будет ниже, чем у более молодых.

***Пол.*** Существует множество точек зрения относительно приоритетности работников того или иного пола на данном рабочем месте.

Не обнаружено никакой разницы в мужских и женских аналитических способностях, способностях принятия решений, мотивированности, лидерских качествах, коммуникабельности и способностях к обучению. В то же время согласно исследованиям психологов женщины более законопослушны, а мужчины более агрессивны и более нацелены на успех, хотя, впрочем, эти различия не столь значительны.

За последние годы доля работающих женщин увеличилась, и нужно учитывать, что не имеется значительного различия в производительности труда мужчин и женщин. Аналогично не имеется никакого признака, указывающего на то, что пол служащего влияет на его удовлетворенность работой.

Относительно текучести кадров некоторые исследователи считают, что женщины имеют более высокий показатель, однако не имеется достаточно полной информации, чтобы сделать значимые выводы.

Исследование же абсентеизма установило, что женщины определенно имеют более высокие показатели, чем мужчины. Наиболее логичным объяснением этого факта является то, что наше общество исторически взвалило все обязанности по дому и семье на женщин. Однако в последние годы традиционная роль женщины только как хранительницы домашнего очага, воспитательницы детей и хозяйки на кухне претерпевает изменения. Все больше мужчин начинают интересоваться проблемами дома и воспитания детей.

***Семейное положение***. Влияние семейного положения работника на основные показатели его трудовой деятельности недостаточно изучено, однако некоторые исследования свидетельствуют о том, что работники, состоящие в браке, допускают меньше пропусков работы, реже увольняются и более удовлетворены своим трудом.

Брак налагает повышенные обязанности на человека, поэтому стабильная и устойчивая работа становится для него ценной и важной.

Конечно, эти результаты не вполне обоснованы. Кроме того, имеются и другие темы для дальнейших исследований: влияние развода на эффективность труда служащего и его удовлетворенность работой; достоинства и недостатки гражданского брака и т.д.

***Количество иждивенцев***. Относительно этого вопроса также нельзя сделать однозначных выводов. Статистика пропусков работы женщинами в большой степени обусловлена необходимостью ухода за детьми. Имеется также положительная зависимость удовлетворенности работой от наличия иждивенцев. Что касается текучести кадров, то результаты исследований носят смешанный характер: некоторые исследователи утверждают, что наличие детей увеличивает текучесть, другие придерживаются противоположной точки зрения.

***Стаж работы в организации***. Нет никаких оснований предполагать, что у людей, чей стаж работы больше, отмечается большая производительность труда.

Стаж работы находится в обратной зависимости с абсентеизмом. Аналогично стаж работы и текучесть обратно пропорциональны. Более того, стаж работы является одним из важнейших показателей, позволяющих предсказать тенденцию текучести.

**Способности**

Полные способности индивида складываются из двух составляющих - интеллектуальной и физической.

***Интеллектуальные способности***. Интеллектуальные способности человека позволяют ему осуществлять умственные действия. Существует масса тестов, позволяющих определить интеллектуальные возможности человека, - это так называемые IQ-тесты. С их помощью оцениваются способности к расчетам, пространственное воображение, скорость принятия решения, логика, память, общая эрудиция и др. Следует подчеркнуть, что, несмотря на широкое распространение тестов через открытую печать и компьютерное обеспечение, пользоваться ими должным образом может только обученный специалист. Кроме того, высокий показатель 10 совсем не обязательно будет означать высокую эффективность труда работника.

***Физические способности***. В той же степени, в которой интеллектуальные способности важны для выполнения умственной работы, для выполнения менее квалифицированной работы большую роль играют физические способности. Необходимо оценить эти возможности работника, профессия которого требует выносливости, ловкости рук и т.д.

Пригодность к работе. Как уже было показано, разные виды работ предъявляют разные требования к способностям работников. Следовательно, эффективность работы увеличивается, когда совпадают способности работника и требования к должности.

Какие прогнозы можно сделать при обнаружении недостаточной профессиональной пригодности? Скорее всего, такой сотрудник не будет справляться с работой. Например, если машинистка не удовлетворяет основным требованиям, предъявляемым к этой должности, то эффективность ее труда будет недостаточно высокой, несмотря на ее сильную мотивированность и высокую степень расположения к этой работе.

Если же способности сотрудника намного превышают требования к работе, то эффективность работы, по всей вероятности, будет адекватна требованиям, но возникнет организационная неэффективность, и удовлетворенность служащего своим трудом может быть невысокой. Несмотря на хороший заработок, ограничение в использовании своих способностей может вызвать у работника состояние фрустрации.

**Уверенность в себе**.

Некоторые люди считают себя хозяевами своей судьбы, другие уверены, что все зависит от случая.

Первый тип людей мы будем называть личностями внутренней организации, или интерналами, а второй тип людей - экстерналами. Установлено, что экстерналы в меньшей степени удовлетворены своей работой, проявляют больший абсентеизм и меньше повлечены в работу, чем интерналы.

Вероятно, это объясняется тем, что, по их мнению, от них ничего не зависит в организации. Интерналы в тех же ситуациях рассчитывают на собственные силы и в неприятных ситуациях никого не обвиняют, кроме себя. Кроме того, неудовлетворенные работой интерналы увольняются чаще других.

Интересны результаты исследований абсентеизма у этих двух типов людей. Интерналы, считающие, что их здоровье зависит только от них самих и их привычек, более ответственно относятся к себе и имеют меньше вредных привычек. Это обусловливает меньшее количество несчастных случаев и как следствие - меньшее количество пропусков работы, т.е. меньший абсентеизм.

Прямой связи между уверенностью в себе и текучестью кадров нет. С одной стороны, интерналы склонны принимать меры к случае неудовлетворенности и, значит, достаточно легко покидают организацию. С другой стороны, они обычно преуспевают на работе и, следовательно, более удовлетворены ею.

Очевидно также, что интерналы лучше работают, но в определенных областях. Они тщательнее ищут и анализируют информацию перед принятием решения, более активны в достижении целей и в большей степени контролируют организационное окружение. Следовательно, интерналы преуспевают при выполнении сложных задач, связанных с организаторской деятельностью, л также в профессиональных работах, требующих сложной обработки информации и анализа. Кроме того, интерналы больше подходят для выполнения работ, требующих инициативы и независимости действий. Однако экстерналы более послушны и дисциплинированны. Именно поэтому они должны преуспеть и работах, которые хорошо структурированы и расписаны и успех и которых в значительной степени зависит от вклада других.

Ориентация на достижения (целеустремленность). Какую работу пучше всего выполняют люди, ориентированные на достижения? Достаточно сложную, дающую быстрый результат и позволяющую работнику контролировать ее ход. Считается, что люди, ориентированные на достижения, будут преуспевать в торговле, профессиональном спорте, управлении, а не на конвейере или и конторе. Таким образом, они могут уступать в быстроте действий другим работникам, но лучше всего справятся с ответственными поручениями, содержащими вызов и предполагающими четкую обратную связь.

**Чувство собственного достоинства** - это степень любви человека к самому себе. Исследования связи этого качества с организационным поведением дали интересные результаты. Работники с высоким чувством самоуважения считают, что они обладают большими способностями и поэтому должны преуспеть на работе. Они легче идут на риск при выборе работы, предпочитают нестандартную работу и меньше подвержены чужому влиянию. Их можно с успехом использовать на управленческих должностях, и как правило, они удовлетворены работой.

**Самоконтроль.** Личности с сильно развитым чувством самоконтроля хорошо адаптируются к внешним ситуациям и легко корректируют свое поведение. Они способны преодолевать противоречия между своими личными интересами и интересами дела. Люди с низким самоконтролем не проявляют такой гибкости и поведении.

Склонность к риску отличает людей, стремящихся использовать по возможности любой шанс, чтобы преуспеть. Люди, обладающие таким качеством, смелее принимают решения и используют для этого меньшее количество информации. [9,c 231-240]

## Глава 2. Диагностика индивидуально-психологических особенностей личности

Цель использования психодиагностических методик - получение информации о качествах, оказывающих существенное влияние на поведение человека в организации, но с трудом поддающихся непосредственному наблюдению.

## 2.1 Методы диагностики личностных особенностей сотрудников

Поведение человека в трудовой сфере в значительной мере определяется особенностями его личности и отношением к труду и коллективу. Для установления уровня профессионализма и особенностей личности, соответствия их требованиям рабочего места, используются различные методы выявления профессиональных и личностных качеств работников.

На стадии приема обширную информацию о профессиональных и личностных качествах работников предоставляет анализ результатов испытательного срока**,** который предусмотрен КЗоТом и, как правило, не должен превышать 3 месяцев. По окончании испытательного срока в качестве экспертов могут быть привлечены любые работники, сотрудничавшие с новичком. Чтобы придать этой работе научный характер, ее должны организовывать специалисты по проведению социально-психологических исследований.

Типологии методов определения личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группе, отношения работников группы, друг к другу достаточно многообразны, но наиболее часто выделяют следующие комплексы методов:

* **метод наблюдения (внешнего)** состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Метод требует значительного времени, специальной подготовки и трудоемок;
* **метод самонаблюдения (интроспекции) -** наблюдение человека за собственными психическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и при сравнении с мнением окружающих;
* **проективные методы,** основанные на выводах психологической науки о том, что субъект сознательно или неосознанно переносит, проектирует свои психологические свойства, состояния на внешние объекты, что отражается в интерпретации им того или иного стимулирующего материала. Профессиональный психолог, психоаналитик или психотерапевт в состоянии распознать за ассоциациями, вызываемыми у субъекта стимулирующим материалом (кляксы, картинки и т.п.), особенности его личности, мотивов, ценностей, работу подсознания. При использовании данных методов присутствие опытного профессионала в области психологии обязательны;
* **социометрия** - метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в т. ч. выявления неформальных лидеров, психологической совместимости. Есть комплекс тестов для определения социально-психологического климата в группе, отношения к лидеру, к руководителю, для выявления стиля руководства;
* **методы анкетирования, интервью, бесед,** позволяющие получить информацию путем ответа на письменные или устные вопросы специалиста. Данные методы широко применяются в системе маркетинга, при необходимости выявления отношения к труду (например, "Анкета об имеющихся и желаемых полномочиях"), при различного вида социологических исследованиях и требуют участия специалистов для разработки программы исследования, для его организации, проведения и последующей интерпретации результатов.
* Многочисленная группа **личностных опросников, или тестов,** позволяющих определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение и т.п. Эти опросники выявляют стороны личности с помощью анализа и группировки ответов испытуемого. Ответы обычно имеют форму меню, т.е. требуется выбрать один из вариантов предусмотренных ответов. Поскольку ответы дает сам опрашиваемый, получаемые данные содержат значительный элемент субъективизма; на качество ответов влияет и психологическое состояние опрашиваемого, и степень фактического знакомства с ситуацией, поведение в которой предлагается охарактеризовать;

Существенным фактором выбора того или иного метода, теста являются его валидность (соответствие тому, для чего он предназначен) и надежность (тест позволяет получать одни и те же результаты, независимо от количества опрашиваемых и контингента). Многие простые по содержанию и обработке результатов популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в сфере управления персоналом. [6,c57]

## 2.2 Личностные опросники и тесты

Подробнее остановимся на обширной группе личностных опросников и тестов. Для выявления индивидуальных особенностей личности мною предполагается использовать именно этот метод. Преимуществами данного метода является его удобство и простота. Различные варианты опросников можно найти в литературе по психологии, организационному поведению или в Интернете. Перед тем как воспользоваться выбранным методом, рассмотрим краткие характеристики различных популярных тестов.

***Тест MMPI Миннесотского университета***. Состоит из более чем 550 пунктов, позволяет произвести 10 измерений личности в соответствии с патологическими категориями, описанными в психиатрии. Первые четыре шкалы позволяют проверить искренность и обоснованность ответов испытуемого, а клинические шкалы соответствуют различным категориям психических нарушений: ипохондрии (преувеличенная озабоченность своим здоровьем), депрессии, истерии, склонности к психопатии, коэффициент "мужественность-женственность", склонность к шизофрении (изменение личности), к паранойе (систематизированный стойкий бред преследования, ревности, изобретательства и т.п.), к психастении (тревожность), мании подвержимость болезненным пристрастием к чему-либо). Кроме того, определяется соотношение экстраверсии и интроверсии. С помощью опросника удается получить полную картину или профиль личности, где каждый показатель оценен в баллах.

***Многофакторный опросник личности Р.Б. Кэттелла* (тест 16 PF).**

Кэттелл исходит из представления о многофакторной структуре личности и отмечает необходимость исследования всех свойств личности, которые обуславливают поведение. Наименование и определение этих свойств вытекает из применения математически-статистических приемов и результатов факторного анализа. Поэтому Кэттелл говорит о факторах личности.

Первые версии опросника появились в 1949 году, в последующие годы они были переработаны на основании факторного анализа и анализа вопросов. В процессе усовершенствования шкалы также уточнялись отдельные факторы и их психическое понимание.

Стремление постичь личность в ее широте, т.е. зарегистрировать все формы поведения и все ситуации, в которых проявляются личностные свойства, привели Кэттелла к сбору большого количества понятий, касающихся личностных свойств, которые он сравнивал между собой, исключал и соединял, в результате чего, с помощью факторного анализа получил 15 личностных факторов, к которым добавил шестнадцатый - фактор интеллекта. Результаты тестирования отражают разные аспекты личности человека: особенности коммуникативной сферы, эмоционально-волевой регуляции поведения, степень социальной адаптации, склонность к ассоциативному поведению, наличие эмоциональных, личностных проблем, лидерского, творческого потенциала.

В настоящее время различные формы 16 PF - опросника являются наиболее популярным средством экспресс - диагностики личности. Они используются во всех ситуациях, когда необходимо знание индивидуально-психологических особенностей человека. Опросник диагностирует черты личности, которые Р.Б. Кэттелл называет конституционными факторами. Изучение динамических факторов - мотивов, потребностей, интересов, ценностей - требует применения других методов. Это необходимо учитывать при интерпретации, т.к. реализация в поведении личностных черт и установок зависит от потребностей и характеристик ситуации.

***Тест MPI Айзенка****.* Позволяет определить степень стабильности-нестабильности (нейротизма) нервных процессов субъекта и соотношение экстраверсии-интроверсии.

***Шкала LOG Poттepa (Опросник УСК)*** Позволяет установить так называемый "локус контроля", т.е. направленность субъективной оценки: чему склонен приписывать человек причины своих достижений и неудач - внешним, независящим от него обстоятельствам, или собственным, внутренним факторам.

Личностная характеристика, описывающая то, в какой степени человек ощущает себя активным субъектом собственной деятельности, называется *интернальностью* ("зависит от меня"), а в какой - пассивным объектом действия других людей и внешних обстоятельств - *экстернальностью* ("зависит от внешних сил"). Применение при решении широкого круга социально-психологических и медико-психологических проблем.

***Тест К. Леонгарда*** предназначен для выявления типов акцентуаций характера. Акцентуацией Карл Леонгард называет чрезмерность проявления некоторых черт характера или их сочетаний. Акцентуация не является патологией, это крайняя степень нормы, за которой начинается психопатия - необратимая патология характера, ведущая к нарушению адаптации и взаимодействия человека с окружающей средой. Разработанная методика Леонгарда диагностирует типы, например - циклотимический тип характеризует людей, которым свойственны резкие смены настроения, их поступки и действия трудно предсказуемы. При определенных настроениях у них снижается уровень работоспособности, даже мелкие неприятности, неудачи тяжело переживаются. Могут выполнять монотонную, стабильную работу. Характерологический опросник Леонгарда позволяет выявить тип акцентуации характера в достаточно высокой степени - в 86-89% случаев. Тем не менее, учитывая, что могут быть и ошибки в диагностике с помощью характерологического опросника Леонгарда, полученные результаты необходимо проверять с помощью других методик. Сфера применения: психологическая консультация, профдиагностика и профотбор, клинико-психологические исследования.

***Тест Томаса*** *-* на определение стиля поведения в конфликте. Методика К. Томаса по выявлению типичных форм поведения личности в конфликтных ситуациях описывает каждый из пяти возможных вариантов поведения индивида в конфликтной ситуации. Тест Томаса межличностная методика описание позволяет диагностировать уровень конфликтности.

Важно указать на то, что нет убедительных доказательств надежности и валидности тестов. Многие пункты имеют очень общий характер, испытуемый часто подпадает под влияние авторитета ученого, разрабатывающего или применяющего тест, и отвечает на вопросы не искренно, а так, как, по его мнению, хотелось бы ученому. На результаты тестирования влияют усталость и беспокойство, некоторые тесты вторгаются в личную жизнь испытуемого. Доступность тестового материала позволяет знакомиться с ним заранее и отвечать, фальсифицируя результаты. Многим известны приемы "обмана" тестов, вплоть до "детектора лжи". Все эти соображения приводят к тому, что тестирование должно рассматриваться только как вспомогательное средство в определении качеств человека. Использование тестов возможно только в пакетах, когда данные, полученные одним способом, проверяются при применении другого.

Отдельную группу образуют ***профориентационные тесты****:* если для использования личностных опросников на этапе профотбора или перемещения работника требуется предварительное представление о требуемых качествах и свойствах, а личностные опросники помогают установить их наличие, то профориентационные тесты помогают определить сферу деятельности, к которой опрашиваемый имеет расположенность. Американский исследователь Джон Л. Голланд установил, что выбор профессии есть выражение личности, а достижения человека зависят от соответствия между его личностью и обстановкой работы (содержанием, характером и условиями труда). По его мнению, каждый человек в определенной степени относится к одному их 6 типов личности:

* **реалистический** - предпочитает деятельность, связанную с манипуляциями инструментами и механизмами;
* **исследовательский** - предпочитает аналитическую работу, любознателен, методичен, точен;
* **артистический** - экспрессивный, нонконформист, оригинален, внутренне сосредоточен;
* **социальный** - любит работу с людьми, помогать другим, но не систематическую деятельность;
* **предпринимательский** - любит влиять на других для достижения целей;
* **конвенциальный** - любит систематическое манипулирование данными, записями, репродуцирование материалов.

Обычно один тип доминирует, но человек, приспосабливаясь и меняя спектр используемых стратегий, может достаточно успешно заниматься видами деятельности, предусмотренными для двух или трех типов личности. При этом для выбора карьеры, сферы деятельности важна близость доминирующего и дополнительного типов. Дело в том, что приведенный порядок типов личности не случаен: он показывает постепенный переход качеств от типа к типу. Соседние типы в этом списке ближе друг к другу, варианты успешной карьеры по ним легче выбрать тем, у кого доминирующий и вспомогательный типы пограничны, а не далеки. Таким образом, считается, что более широк диапазон видов деятельности, в которых человек будет чувствовать себя комфортно и сможет достичь успеха, у людей типа социальный-предпринимательский или социальный-артистический, чем социальный-реалистический. [6,c 59-70]

## Глава 3. Управление организационным поведением с учетом индивидуально психологических особенностей личности

В этой главе я сделала попытку донести для руководителя некоторые рекомендации, которые были сформулированы при работе с литературой по теме.

Перед каждым руководителем стоит ряд задач, которые безусловно не могут осуществится без работы подчиненных. Руководитель заинтересован в максимальной производительности и эффективности труда. Управление людьми - достаточно сложный процесс, здесь требуется знания в области психологии, социологии и других наук изучающих особенности поведения человека.

Для создания эффективной команды необходимо уже на этапе подбора сотрудников уметь выявить те личностные качества человека, которые бы способствовали улучшению работы организации в целом и положительно бы влияли на обстановку в ней. Существует масса различных методик, которые позволяют определять личностные особенности.

Одним из способов получения информации о личностных качествах человека, являются различные психологические тесты.

Инструментарием для выявления индивидуальных особенностей личности в моей работе является тестирование. Я попытаюсь доказать что с помощью психологических тестов можно получить информацию о личностных особенностях сотрудника. Были выбраны несколько широко применяемых тестов: Тест Кеттела, Опросник Леонгарда, Шкала LOG Роттера (опросник УСК).

Пройти тестирование я предложила будущему менеджеру, студенту второго курса экономического факультета Петербургского института машиностроения. Результаты проанализированы и затем были сформулированы рекомендации для руководителя по управлению данным человеком с учетом влияния его личностных особенностей.

Для того, что бы дать характеристики личности с помощью тестирования, необходимо правильно расшифровывать и анализировать полученную информацию. Для этого я предлагаю рассмотреть различные варианты интерпретации тестов и опросников.

## 3.1 Тип акцентуации характера

Тип акцентуации характера можно определить с помощью опросника Леонгарда.

Понятие, введенное К. Леонгардом и означающее чрезмерную выраженность отдельных черт характера и их сочетаний, представляющую крайние варианты нормы, граничащие с психопатиями. Акцентуации характера отличаются от последних отсутствием одновременного проявления свойственной психопатиям триады признаков: стабильности характера во времени, тотальности его проявлений во всех ситуациях, социальной дезадаптации. Акцентуации характера свойственна уязвимость личности по отношению не к любым, а лишь к определенного рода психотравмирующим воздействиям адресованным к так называемому “месту наименьшего сопротивления" данного типа характера, при сохранении устойчивости к другим. В зависимости от степени выраженности различают явные и скрытые (латентные) Акцентуации характера, которые могут переходить друг в друга под влиянием различных факторов, среди которых важную роль играют особенности семейного воспитания, социального окружения, профессиональной деятельности, физического здоровья. Оформляясь к подростковому возрасту, большинство акцентуаций характера, как правило, со временем сглаживаются, компенсируются. И лишь при сложных психогенных ситуациях, длительно воздействующих на “слабое звено" характера, могут не только стать почвой для острых аффективных реакций, неврозов, но и явиться условием формирования психопатических развитии (“краевых психопатий”). Поскольку акцентуации характера граничат с соответствующими видами психопатических расстройств, их типология базируется на детально разработанной в психиатрии классификации психопатий, отражая, однако, и свойства характера психически здорового человека. На основании различных классификаций (К. Леонгард, П.Б. Ганнушкин и др.) выделяются следующие основные типы акцентуаций характера:

*Гипертимический тип*. Отличается почти всегда хорошим, даже слегка приподнятым, настроением, высоким жизненным тонусом, энергией, неудержимой активностью. Постоянно стремление к лидерству, притом неформальному. Хорошее чувство нового сочетается с неустойчивостью интересов, а большая общительность - с неразборчивостью в выборе знакомств. Легко осваивается в незнакомой обстановке. Плохо переносит одиночество, размеренный режим, однообразную обстановку, монотонный и требующий мелочной аккуратности труд, вынужденное безделье. Переоценка возможностей, оптимизм. Короткие вспышки раздражения являются следствием стремления подавить активность и лидерство окружающих. Самооценка обычно неплохая.

*Возбудимый тип*. Повышенная раздражительность, несдержанность, агрессивность, угрюмость, "занудливость", но возможны льстивость, услужливость (как маскировка). Склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленности в беседе. Активно и часто конфликтует.

*Эмотивный тип* (эмоциональный) Чрезмерная чувствительность, ранимость, глубоко переживает малейшие неприятности, излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение.

*Педантичный тип*. Высокие оценки говорят о ригидности, инертности психических процессов, о долгом переживании травмирующих событий. Выраженная занудливость в виде "переживания" подробностей, на службе способен замучить посетителей формальными требованиями, изнуряет домашних чрезмерной аккуратностью.

*Тревожный тип* (психастенический). Пониженный фон настроения, опасения за себя, близких, робость, неуверенность в себе, крайняя нерешительность, долго переживает неудачу, сомневается в своих действиях.

*Циклотимический тип*. Смена гипертимических и дистимных фаз поведения. Общительность циклически меняется (высокая в период повышенного настроения и низкая в период подавленности).

*Демонстративный тип*. Выражено стремление быть в центре внимания и добиваться своих целей любой ценой: слезы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычное увлечение, ложь. Легко забывает о своих неблаговидных поступках.

*Неуравновешенный тип*. Основная черта этого типа - чрезмерная стойкость эмоций, сочетающаяся со склонностью к формированию сверхценных идей.

*Дистимический тип*. Этот тип является противоположным гипертимическому типу, характеризуется сниженным настроением, фиксацией на мрачных сторонах жизни, заторможенностью. Экзальтированный тип (лабильный). Лицам этого типа свойственен большой диапазон эмоциональных состояний, они легко приходят в восторг от радостных событий и в полное отчаяние от печальных. Очень изменчивое настроение, эмоции ярко выражены, повышенная отвлекаемость на внешние события, словоохотливость, влюбчивость. [4]

## 3.2 Психический профиль человека

Опросник Кеттелла позволяет определить психологический профиль человека. Рассмотрим различные варианты интерпретации полученных на основе опросника результатов

***Фактор А. Замкнутость - общительность***

При низких оценках человек характеризуется необщительностью, замкнутостью, безучастностью, некоторой ригидностью и излишней строгостью в оценке людей. Он скептически настроен, холоден по отношению к окружающим, любит быть в одиночестве, не имеет близких друзей, с которыми можно быть откровенным.

При высоких оценках человек открыт и добросердечен, общителен и добродушен. Ему свойственны естественность и непринужденность в поведении, внимательность, доброта, мягкосердечность в отношениях. Он охотно работает с людьми, активен в устранении конфликтов, доверчив, не боитсякритики, испытывает яркие эмоции, живо откликается на события. В целом фактор ориентирован на измерение общительности человека в малых группах.

#### *Фактор В. Интеллект*

При низких оценках человеку свойственны конкретность и некоторая ригидность мышления, может иметь место эмоциональная дезорганизация мышления. При высоких оценках наблюдаются абстрактность мышления, сообразительность, быстрая обучаемость. Существует некоторая связь с уровнем вербальной культуры и эрудицией.

##### Фактор С. Эмоциональная неустойчивость - эмоциональная устойчивость

При низких оценках выражены низкая толерантность по отношению к фрустрации, подверженность чувствам, переменчивость интересов, склонность к лабильности настроения, раздражительность, утомляемость, невротические симптомы, ипохондрия.

При высоких оценках - человек выдержанный, работоспособный, эмоционально зрелый, реалистически настроенный. Ему без труда удается следовать требованиям группы, он характеризуется постоянством интересов. Ему не свойственно нервное утомление. В крайних случаях могут иметь место эмоциональная ригидность и нечувствительность. Есть экспериментальные данные, что данный фактор связан с силой нервной системы, лабильностью и преобладанием процесса торможения.

##### Фактор Е. Подчиненность - доминантность

При низких оценках человек застенчив, склонен уступать дорогу другим. Он часто оказывается зависимым, берет вину на себя, тревожится о возможных своих ошибках. Ему свойственны тактичность, безропотность, почтительность, покорность до полной пассивности.

При высоких оценках - человек властный, независимый, самоуверенный, упрямый до агрессивности. Он независим в суждениях и поведении, свой образ мыслей склонен считать законом для себя и окружающих. В конфликтах обвиняет других, не признает власти и давления со стороны, предпочитает авторитарный стиль руководства, но борется за более высокий статус; конфликтный, своенравный.

##### Фактор F. Сдержанность - экспрессивность

При низких оценках человек характеризуется благоразумием, осторожностью, рассудительностью, молчаливостью. Ему свойственны склонность все усложнять, некоторая озабоченность и пессимистичность в восприятии действительности. Беспокоится о будущем, ожидает неудач. Окружающим он кажется скучным, вялым и чрезмерно чопорным.

При высоких оценках человек жизнерадостен, импульсивен, беспечен, весел, разговорчив, подвижен. Энергичен, социальные контакты для него эмоционально значимы. Он экспансивен, искренен в межличностных отношениях. Эмоциональность, динамичность общения приводят к тому, что он часто становится лидером и энтузиастом групповой деятельности, верит в удачу. В целом оценка по этому фактору отражает эмоциональную окрашенность и динамичность общения.

**Фактор G. Подверженность чувствам - высокая нормативность поведения**

При низких оценках человек непостоянен, подвержен влиянию случая и обстоятельств, не делает усилий по выполнению групповых требований и норм. Он характеризуется беспринципностью, неорганизованностью, безответственностью, гибкими установками по отношению к социальным нормам, что может привести к антисоциальному поведению.

При высоких оценках наблюдаются осознанное соблюдение норм и правил поведения, настойчивость в достижении цели, точность, ответственность, деловая направленность. В целом фактор определяет, в какой мере различные нормы и запреты регулируют поведение и отношения человека.

##### Фактор Н. Робость - смелость

При низких оценках человек застенчив, не уверен в своих планах, сдержан, робок, предпочитает находиться в тени. Большому обществу он предпочитает одного-двух людей, друзей. Отличается повышенной чувствительностью к угрозе. При высоких оценках человеку свойственны социальная смелость, активность, готовность иметь дело с незнакомыми обстоятельствами и людьми. Он склонен к риску, держится свободно, расторможенно. В целом фактор определяет реактивность на угрозу в социальных ситуациях и степень активности в социальных контактах.

***Фактор I. Жесткость - чувствительность.***

При низких оценках человеку свойственны мужественность, самоуверенность, рассудочность, реалистичность суждений, практичность, некоторая жесткость, суровость, черствость по отношению к окружающим. При высоких оценках наблюдается мягкость, уступчивость, зависимость, стремление обрести покровительство, склонность к романтизму, артистичность натуры, женственность, художественность в восприятии мира. Можно говорить о развитой способности к эмпатии, сочувствию, сопереживанию и пониманию других людей.

***Фактор L. Доверчивость - подозрительность.***

При низких оценках человек характеризуется откровенностью, доверчивостью, благожелательностью по отношению к другим людям, терпимостью, уживчивостью; человек свободен от зависти, легко ладит с людьми и хорошо работает в коллективе. При высоких оценках - человек ревнивый, завистливый, характеризуется подозрительностью, ему свойственно большое самомнение. Его интересы обращены на самого себя, он обычно осторожен в своих поступках, эгоцентричен.

***Фактор M. Практичность - развитое воображение.***

При низких оценках - человек практичный, добросовестный. Он ориентируется на внешнюю реальность и следует общепринятым номам, ему свойственны некоторая ограниченность и излишняя внимательность к мелочам. При высокой оценке можно говорить о развитом воображении, ориентации на свой внутренний мир, высоком творческом потенциале человека.

***Фактор N. Прямолинейность - дипломатичность.***

При низких оценках человеку свойственны прямолинейность, наивность, естественность, непосредственность поведения. При высоких оценках человек характеризуется расчетливостью, проницательностью, разумным и несентиментальным подходом к событиям и окружающим людям.

***Фактор О. Уверенность в себе - тревожность.***

При низких оценках человек безмятежен, хладнокровен, спокоен, уверен в себе. При высоких оценках человеку свойственны тревожность, депрессивность, ранимость, впечатлительность.

***Фактор Q1. Консерватизм - радикализм.***

При низких оценках человек характеризуется консервативностью, устойчивостью по отношению к традиционным трудностям. Он знает, во что должен верить, и, несмотря на несостоятельность каких-либо принципов, не ищет новых, с сомнением относится к новым идеям, склонен к морализации и нравоучениям. Он противится переменам и не интересуется аналитическими и интеллектуальными соображениями.

При высоких оценках человек критически настроен, характеризуется наличием интеллектуальных интересов, аналитичностью мышления, стремится быть хорошо информированным. Более склонен к экспериментированию, спокойно воспринимает новые неустоявшиеся взгляды и перемены, не доверяет авторитетам, на веру ничего не принимает.

***Фактор Q2. Конформизм - нонконформизм.***

При низких оценках человек зависим от группы, следует за общественным мнением, предпочитает и работать. И принимать решения вместе с другими людьми, ориентируется на социальное одобрение. При этом у него зачастую отсутствует инициатива принятия решений.

При высокой оценке человек предпочитает собственные решения, независим, следует по выбранному им самим пути, сам принимает решения и сам действует. Однако он не всегда доминантен, т.е., имея собственное мнение, он не стремится навязывать его окружающим. Нельзя сказать, что он не любит людей, он просто не нуждается в их одобрении и поддержке.

***Фактор Q3. Низкий самоконтроль - высокий самоконтроль***

При низких оценках наблюдаются недисциплинированность, внутренняя конфликтность представлений о себе, человек не обеспокоен выполнением социальных требований.

При высоких оценках - развитый самоконтроль, точность выполнения социальных требований. Человек следует своему представлению о себе, хорошо контролирует свои эмоции и поведение, доводит всякое дело до конца. Ему свойственны целенаправленность и интегрированность личности. В отличие от социальной нормативности поведения (фактор О), этот фактор измеряет уровень внутреннего контроля поведения.

***Фактор Q4. Расслабленность - напряженность***

При низких оценках человеку свойственны расслабление, вялость, спокойствие, низкая мотивация, леность, излишняя удовлетворенность и невозмутимость.

Высокая оценка свидетельствует о напряженности, фрустрированности, взвинченности, наличии возбуждения и беспокойства. Состояние фрустрации, в котором человек находится, представляет собой результат повышенной мотивации. Ему свойственно активное неудовлетворение стремлений.

***Фактор МD. Адекватность самооценки***

Чем выше оценка по этому фактору, тем в большей степени человеку свойственно завышать свои возможности и переоценивать себя.

## 3.3 Уровень субъективного контроля

Опросник уровня субъективного контроля (УСК).Предназначен для того, чтобы определить, в какой степени человек готов брать на себя ответственность за то, что происходит с ним и вокруг него. Благодаря опроснику можно определить какое влияние человек может оказывать на организационную среду.

**Шкала общей интернальности.**

Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, что они могут ими управлять, и, следовательно, чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом. Низкий показатель по этой шкале, соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями их жизни, не считают себя способными контролировать их развитие и полагают, что большинство их является результатом случая или действий других людей.

**Шкала интернальности в области достижений.**

Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что они добились сами всего хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели и в будущем. Они сами строят свою карьеру, не пользуясь связями и не надеясь на удачу. Низкие показатели по этой шкале свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам - везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

**Шкала интернальности в области неудач.**

Высокие показатели по этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контроля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неудачах, неприятностях и страданиях. Такой человек может сильно переживать из за ошибок в выполнении своей работы. Низкие показатели, свидетельствуют о том, что испытуемый склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать их результатом невезения.

**Шкала интернальности в семейных отношениях.**

Высокие показатели здесь, означают, что человек считает себя ответственным за события его семейной жизни. Низкий показатель, указывает на то, что он считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

**Шкала интернальности в области производственных отношений.**

Высокий показатель свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т.д.

**Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни.**

Высокие показатели, свидетельствуют о том, что испытуемый считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий. Человек с низким показателем, считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление придет в результате действий других людей, прежде всего врачей. Низкий показатель, указывает на то, что он склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам - руководству, товарищам по работе, везению - невезению.

*Низкий* уровень субъективного контроля. Экстерналы не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями их жизни, не считают себя способными контролировать их развитие и полагают, что большинство их является результатом случая или действия других людей.

*Высокий* уровень субъективного контроля над значимыми ситуациями. Интерналы считают, что большинство важных событий в их жизни было результатом их собственных действий, их компетентности, целеустремленности и способностей, что они могут ими управлять, и, следовательно, чувствуют собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом.

## 3.4 Рекомендации по учету индивидуально-психологических особенностей подчиненных

Рекомендации сформулированы с учетом индивидуально-психологических особенностей исследуемой личности. Одному из студентов второго курса было предложено пройти несколько не сложных тестов. На основании полученных результатов, был составлен психологический портрет личности. Далее на основании полученных данных были сформулированы рекомендации.

По результатам тестирования были выделены характерные черты исследуемой личности. Опросники помогли определить тип индивидуального темперамента, тип акцентуации характера, психологический профиль личности и уровень субъективного контроля.

Перед тем как давать конкретные рекомендации руководителю, хотелось бы отметить, как исследуемый человек может влиять на организационное поведение посредством своих индивидуальных особенностей.

Исследуемая личность имеет высокую предрасположенность к лидерству. Этот человек вполне может занимать руководящий пост. Однако отношения с подчиненными и руководством могут быть не всегда гладкими, это связано с тем что данная личность холерического типа. Такие люди испытывают резкие перепады настроения, могут резко переходить от смеха к гневу.

Активная и инициативная личность. Вполне может перевести организацию в стадию активного роста.

Этот человек легко находит общий язык с людьми, поэтому имеются все шансы на установление благоприятных отношений в коллективе. Так же этому способствует уживчивость.

*По типу индивидуального темперамента испытуемый:* холерик.

Такой сотрудник активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу. Он самомотивирован на успех и достижения. На первом месте у него потребность - в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности. Однако существует опасность для руководителя что такой сотрудник в скором времени может стать ему конкурентом.

Сотруднику - холерику нужно давать больше самомостоятельности. Он хорошо себя может проявиться инновационных проектах. Такого сотрудника можно часто посылать в командировки, так как ему нравится смена мест и он любит заводить новые знакомства. Холерику нравится когда его хвалят в присутствии других - для него это сильнейший мотиватор к работе. Такой сотрудник готов постоянно самосовершенствоваться, хорошо обучаем.

*По типу акцентуации характера*

В больше степени проявляется гипертимический тип и циклотимический тип. Это человек, который всегда имеет хорошее настроение, активен и энергичен. Он стремится к лидерству, чаще всего к неформальному. Общителен, однако, уровень общительности может меняться в зависимости от настроения. Легко приспосабливается к новой обстановке. Тяжело переносит одиночество, монотонный труд. Излишне переоценивает свои возможности. Средняя самооценка.

В данном случае руководителю не помешало бы пользоваться таким качеством этой личности как общительность. Такой сотрудник вполне может работать с персоналом или с клиентами.

*По психическому профилю человека*

Свойственны: Общительность, быстрая обучаемость, эмоциональная устойчивость, независимость, самоуверенность, экспрессивность, жизнерадостность, импульсивность, беспечность, веселость, разговорчивость, подвижность, Беспринципность, неорганизованность, социальная смелость,, активность, готовность иметь дело с незнакомыми обстоятельствами и людьми. Чувствительность, мягкость, склонность к романтизму, артистичность натуры, женственность, художественность в восприятии мира. Доверчивость откровенность уживчивость, развитом воображении, высокий творческий потенциал, прямолинейность, наивность, естественность, непосредственность поведения, Уверенность в себе, Безмятежность, аналитичность мышления, спокойно воспринимает новые не устоявшиеся взгляды и перемены, независимость.

Руководитель должен учитывать психологический профиль человека и свойственные ему черты. В данном случаи для эффективности работы такого подчиненного необходимо: давать ему больше самостоятельности, способствовать возможности дальнейшего обучения, не ставить его на должность где используется монотонный труд.

*По уровню субъективного контроля*

Низкий уровень субъективного контроля. Этот человек считает, что все зависит от случая и действия других людей. Не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями. Не считают себя способными контролировать развитие событий.

Для руководителей среднего и высшего уровня низкий уровень контроля не благоприятен, а для специалиста общего профиля приемлем.

Хотелось бы отметить что низкий уровень субъективного контроля у этого человека свидетельствует о том что при своих уникальных возможностях и перспективах развития он не стремится к росту карьерного потенциала. И возможность карьерного роста рассматривает как стечение обстоятельств, связанное с внешними факторами, а не с самим собой.

## Заключение

В менеджменте все более активно используются данные о разнообразии человеческого поведения и личностных характеристик, предлагаемые психологией. И традиционно большое внимание у менеджеров вызывают психологические рекомендации об особенностях обращения с разными людьми.

Личностные параметры уже давно являются значительными и успешно действующими критериями при отборе и найме сотрудников. Личность рассматривается в качестве ключевого фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Кроме того, личность рассматривается кик центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

Не существует единой теории, включающей в себя все, что нам известно о таком понятии, как личность. Каждая теория и каждый подход предлагает свой путь к изучению личности. Например, некоторые теории рассматривают личность как систему склонностей вести себя сходным образом в ряде ситуаций. Эти теории делают упор на характерные черты людей, их взгляды и потребности, управляющие их поведением. Существуют также образовательные теории личности, в том числе теория социального обучения, которая рассматривает людей как общую сумму всего, чему они научились. Другие теорий подчеркивают значение движущих сил личности в виде ощущений, мыслей и суждений людей, возникающих по мере познания и развития окружающего мира. Концепция личности формируется на базе попыток самовыражения и реализации своих способностей. Наконец, некоторые теории сосредоточивают внимание на внутреннем состоянии индивида и рассматривают личность как следствие внутренних конфликтов и путей их разрешения.

Личность как научная категория является предметом исследования различных отраслей знаний: психологии, медицины, социологии, управления и т.д. В организационном поведении ориентируются на концепции личности, имеющие существенное значение для эффективного управления человеческими ресурсами в экономических системах.

При написании курсовой работы у меня получилось выполнить все задачи поставленные мной для достижения цели.

Был проведен анализ влияния индивидуальных особенностей личности. Выяснилось что индивидуальные особенности играют существенную роль как в жизни самой личности так в организации в которой эта личность работает. Для каждой компании важно что бы ее сотрудник как можно эффективней работал и приносил выгоду. Добиться максимальной эффективности работы организации можно посредством правильного подбора и распределения сотрудников. Так как каждый сотрудник обладает определенными индивидуальными характеристиками, то их необходимо учитывать и использовать в работе.

Для исследования индивидуальных особенностей личности инструментарием я выбрала тестирования. На мой взгляд с помощью трех популярных тестов получилось выявить многие личностные особенности индивида, которого я обследовала. Однако данный метод исследования не является точным, и иногда результаты могут противоречить друг другу. Кроме того человек, который проходит тестирование может быть не достаточно искренним и правдивым в своих ответах. Поэтому нельзя говорить о том, что результаты тестов стопроцентно отражают все индивидуальные особенности человека. Однако на основании полученных результатов можно формулировать рекомендации для руководителей по управлению подчиненными с учетом влияния индивидуальных особенностей каждого.

## Список использованной литературы

1. Бескова Л.А., Удалова Е.А., Я и все остальные. Начала соционики. М.: Изд-во ГРОСС\_МЕДИА, 2006. 224 с.
2. Гапоненко А.Л. Взаимосвязь темперамента с другими свойствами личности, Элитариум Центр дистанционного образования www.elitarium.ru
3. Джорж ДЖ.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления, М. Изд-во ЮНИТИ, 2003. 463 с.
4. Дохолян С.В. Психологические типы коллег и сотрудников Элитариум Центр дистанционного образования www.elitarium.ru
5. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. Учебник. М.:, ЭКОНОМИСТЪ, 2006. 665 с.
6. Карташова Л.В., Никонова Г.В., Соломанидина Г.О. Организационное поведение. Учебник М.: Изд-во ИНФА-М, 2007.
7. Самоукина Н.В. Методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента Элитариум Центр дистанционного образования www.elitarium.ru.
8. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. Учебное пособие для Вузов. СПб.: Изд-во "Питер", 2000. 416 с.
9. Станкин М.И. Психология управления. Практическое пособие. М.: Изд-во ЗАО "Бизнес школа. Интел - синтез", 2002.
10. Шапиро С.А. Организационное поведение М.: Изд-во ГРОСС-МЕДИА, 2005. 336 с.
11. Карпов А.В.Психология менеджмента Учеб. пособие. М.: Гардарики, 2005. 584 с.