

Организационное Поведение

Тема 2

ИНДИВИД В ОРГАНИЗАЦИИ

Индивидуальный уровень ОП (навыки и компетенции менеджера в ОП)

КОМПЕТЕНЦИИ (что должен знать)

- Основные проявления личности, возможности и ограничения их изменения
- Типичные проявления поло-возрастных особенностей в деятельности и поведении сотрудников
- Влияние индивидуально-психологических особенностей на мотивацию и поведение сотрудников

НАВЫКИ (что должен уметь)

- Комплексно описывать личность сотрудников и прогнозировать возможные результаты воздействий на них
- Учитывать поло-возрастные особенности сотрудников в работе с персоналом
- Оценивать возможности психологической совместимости сотрудников

Ролевой цикл индивида в организации и проблемы (задачи) ОП

- **Соискатель (Претендент)** => Прогноз соответствия
- **Новичок (Адаптант)** => Адаптация и совместимость
- **Перспективный (Растущий)** => Мотивация и карьера
- **Стабильный (Неперспективный)** => Лояльность
- **Неэффективный (Дезадаптант)** => Стресс и уход

Индивидуальный уровень ОП = значимые особенности индивидов и их влияние на ОП

ЧТО влияет на ОП индивида?

- Пол
- Возраст
- Способности и текущая компетентность
- Психологический тип
- Ценностные ориентации

Как это влияет?

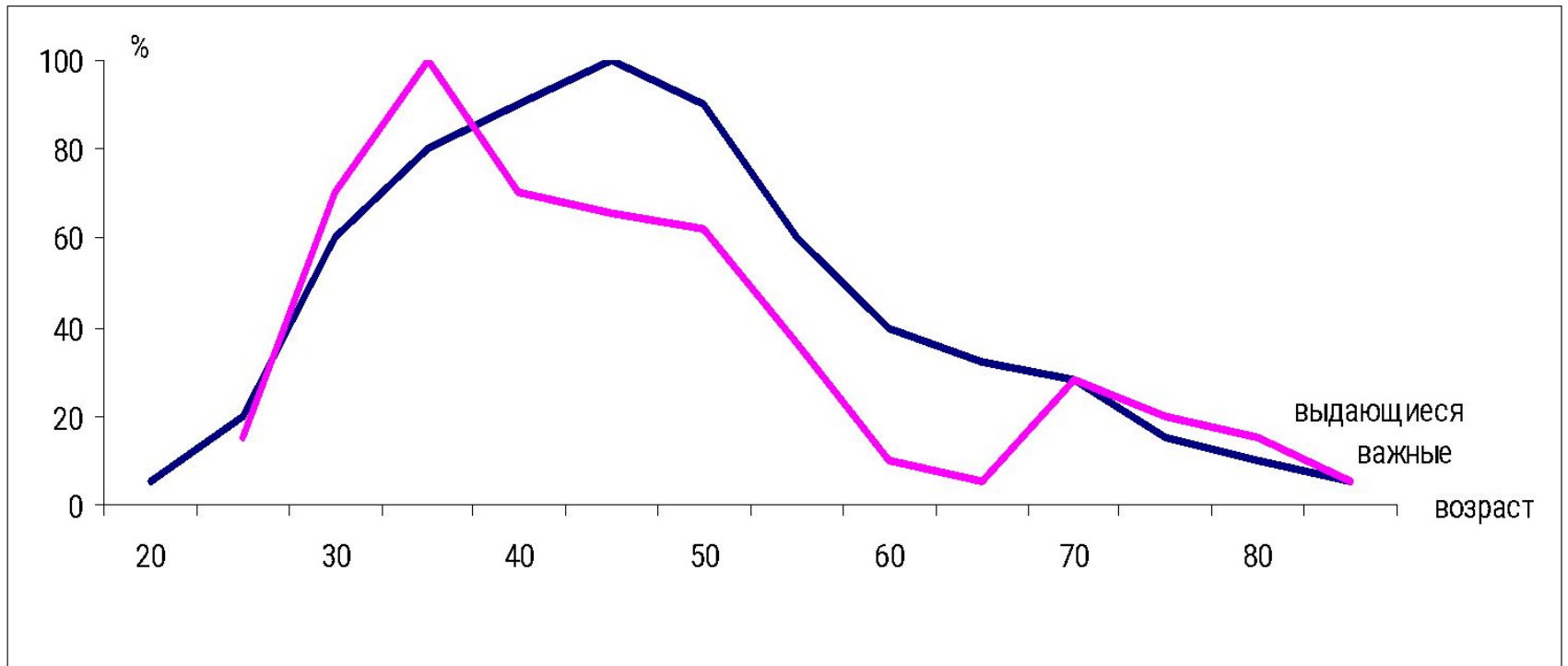
Половая дифференциация сотрудников = различия в ОП мужчин и женщин

- **Эмоциональность / рациональность**
- **Социальная и психологическая чувствительность**
- **Авторитет деятельности / отношений**
- **Автономность / связанность**
- **Групповая приверженность**
- **Приоритет результатов / отношений**
- **Дисциплинированность, нормативность**
- **Объективизм / субъективизм**
- **Последовательность (устойчивость моделей поведения)**
- **Поведение в конфликте**

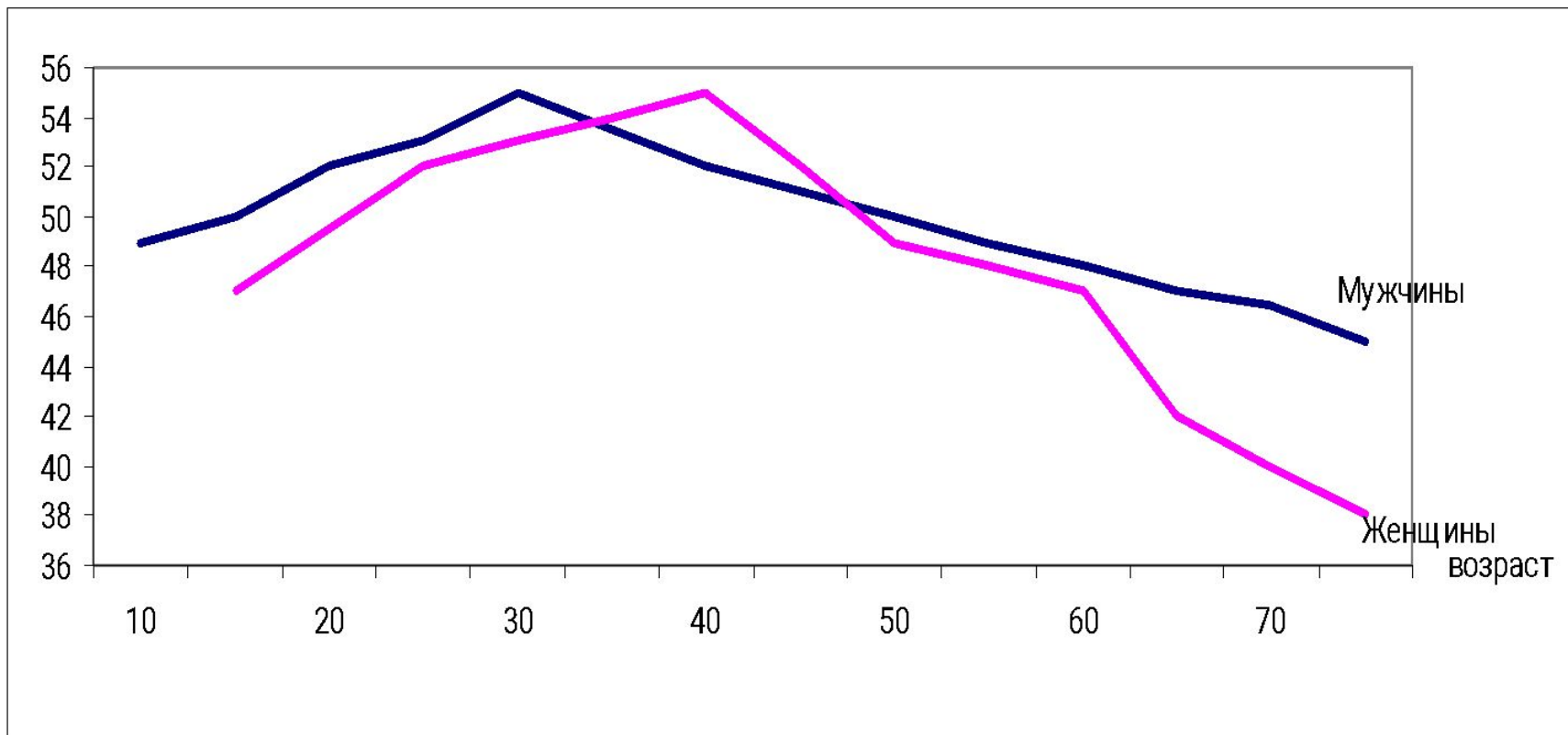
Влияние возраста на ОП сотрудников

- Все физиологические, психологические и социальные характеристики человека подвержены возрастным изменениям.
- Наиболее резкие изменения происходят в возрасте:
ДО 25 лет и ПОСЛЕ 45 лет

Продуктивность достижений и возраст



Критичность мышления и возраст



КРИЗИСНЫЕ ВОЗРАСТНЫЕ ПЕРИОДЫ В ОП

- характеризуются ломкой старых (предыдущих) жизненных стереотипов, целей и ценностей и повторяются примерно через каждые 6 - 8 лет:
 - ~19 лет,*
 - ~26 лет,*
 - ~33 года,*
 - ~40 лет и т.д*

Периоды "ЗАТЯЖНЫХ КРИЗИСОВ" :

- **Для МУЖЧИН:**

17-22 года ("Поиска себя")

28-33 года ("Карьерного роста")

40-45 лет ("Последнего прыжка")

- **Для ЖЕНЩИН:**

19,5-20,5 лет ("Презентации")

30-36 лет ("Самореализации")

Психологический тип и особенности ОП

4 компонента в структуре психологического типа:

- **Эмоциональный** = отношение к ...
- **Рациональный** = понимание, трактовка ...
- **Волевой (поведенческий)** = саморегуляция и настойчивость ...
- **Моральный** = личная и социальная нормативность ...

Психологический тип обуславливает степень психологической совместимости сотрудников

Теории индивидуального поведения

- Попытки научно различить личностные типы начались еще в античные времена. Около 400 до н.э. Гиппократ предложил типологию характеров:
 - сангвиник,
 - холерик,
 - меланхолик,
 - флегматик.
- Теофраст (372-287 до н.э.) предложил различать 30 типов характера.
- Согласно бихевиористам модель человеческого поведения отражена в формуле: «Люди есть механизмы «стимул-реакция»».

Психофизиология поведения человека

- Наиболее существенными для выявления специфики функционального состояния являются показатели деятельности различных отделов центральной нервной системы, сердечно - сосудистой, дыхательной, двигательной, эндокринной и др. систем.
- Для разных состояний характерны определенные сдвиги в протекании основных психических процессов:
 - восприятия,
 - внимания,
 - памяти,
 - мышления
 - и эмоциональной сферы.

- Разработка

- оптимальных режимов труда и отдыха,
- адекватная организация производственного процесса и условий его протекания,
- нормирование труда,
- профилактика и лечение профессиональных заболеваний,
- подбор и расстановка кадров,
- оптимизация процесса производственного обучения

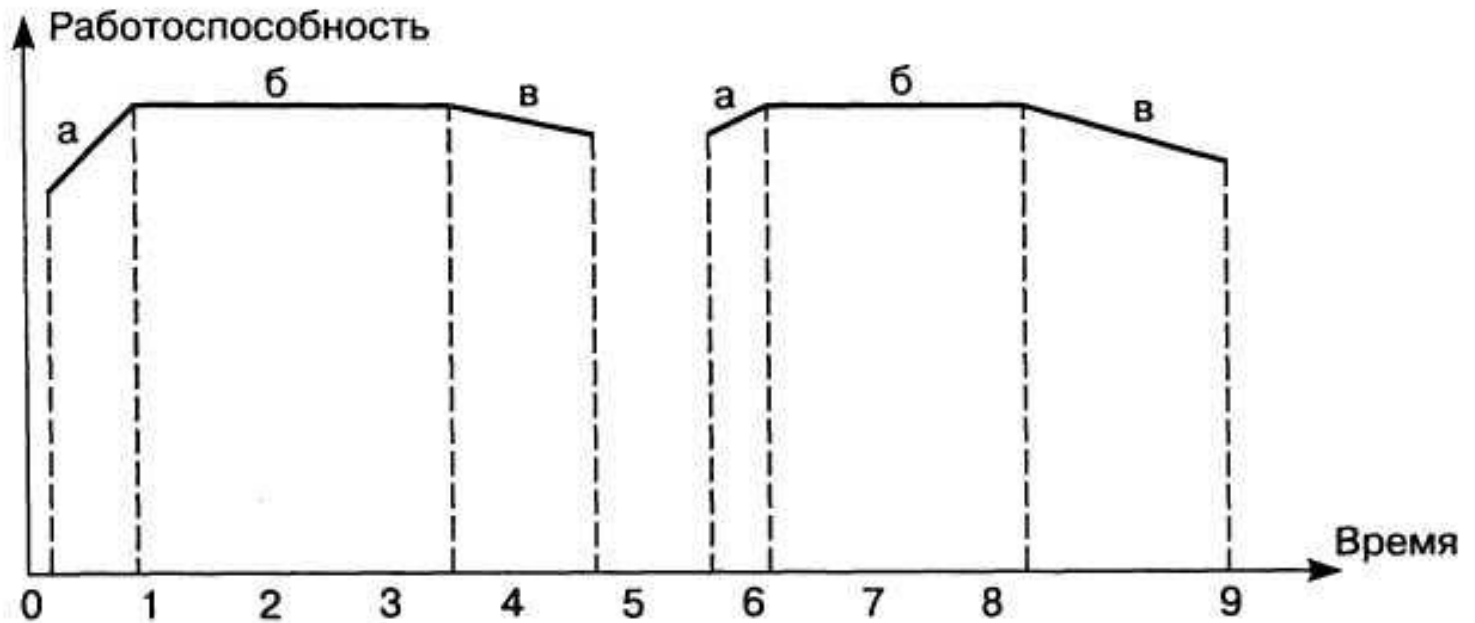
далеко не полный перечень важнейших практических проблем, разрешение которых невозможно без привлечения данных о специфике и особенностях различных функциональных состояний работника.

Функциональное состояние человека

- **Функциональное состояние человека** - комплекс характеристик тех функций и качеств человека, которые определяют выполнение производственных действий.
- Главным критерием, на основании которого выводы относительно изменения функционального состояния можно считать правомерными, является снижение или повышение эффективности выполнения отдельных действий или всего трудового процесса.

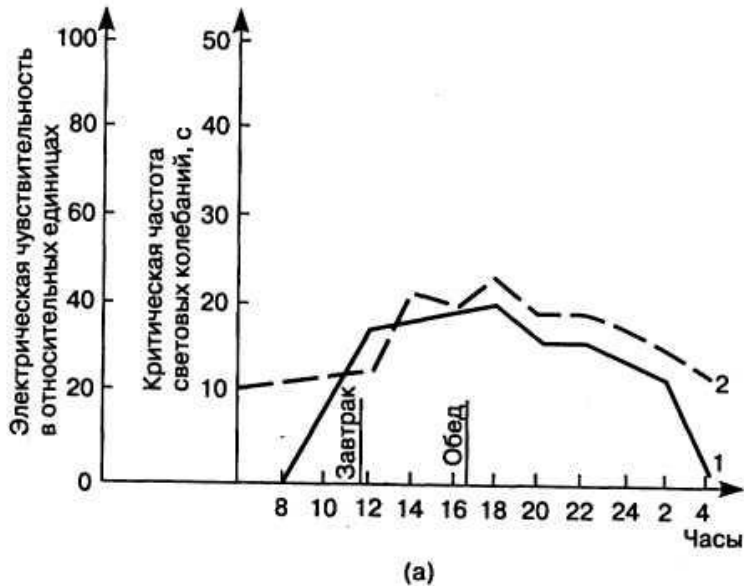
- ***Кривая работоспособности*** - зависимость между эффективностью деятельности и временем ее выполнения.

- Выделяются общие, наиболее типичные стадии:
 - в начале работы наблюдается период вработывания,
 - затем следуют периоды оптимального выполнения деятельности, утомления.
- Первыми симптомами хронического утомления служат - непроходящая усталость, повышенная утомляемость, сонливость, вялость.

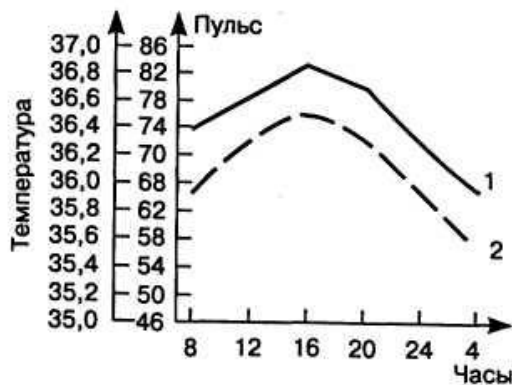


Типичная кривая работоспособности в течение рабочей смены:
а — период вработываемости; б — период устойчивой работоспособности;
в — период снижения работоспособности

Суточный физиологический ритм работающего



(а)



(б)

Изменение физиологических функций человека в течение суток:

- а — нормальные суточные кривые лабильности (сплошная линия) и электрической чувствительности зрительного анализатора (пунктирная линия);
- б - нормальные суточные кривые температуры тела (сплошная линия) и частоты пульсовых ударов (пунктирная линия)

Изменение работоспособности в течение рабочей недели



Эмоции

- **Эмоция** - реакция на внешние стимулы, направленные на определенный объект.
- Существует шесть универсальных эмоций:
 - Радость,
 - Удивление,
 - Страх,
 - Грусть,
 - Злость,
 - Отвращение.

- **Эмоции** - это «зонтичная» концепция, охватывающая широкий спектр чувств и ощущений. Включает в себе как состояние аффекта, так и настроение.
- **Аффект** - сильное чувство, направленное на кого-нибудь или на что-нибудь.
- **Настроение** - чувство, в котором отсутствует контекстуальный стимул.
- **Испытываемые эмоции** - подлинные эмоции человека.
Выражаемые эмоции - эмоции составляющие часть работы.
- **Эмоциональный труд** - выражаемые эмоции, которые проявляются в процессе межличностных взаимодействий (обслуживание клиентов) и являются желательными для организации.
- Эмоции способны повышать или снижать производительность труда

EQ

Что такое эмоциональный интеллект?

«Способность распознавать свои собственные чувства и чувства других людей для того, чтобы мотивировать самих себя, и для того, чтобы управлять своими эмоциями и отношениями»

Д. Голман



Понимание себя

- Эмоциональное само-осознание
- Адекватная самооценка
- Уверенность в себе

Социальное осознание

- Эмпатия
- Понимание организации
- Клиенториентированность

Умение управлять собой

- Самоконтроль
- Установление доверительных отношений
- Честность
- Адаптивность
- Мотивация достижения
- Инициативность

Социальные навыки

- Развитие других
- Лидерство
- Влияние
- Общение и коммуникация
- Содействие изменениям
- Управление конфликтами
- Установление связей
- Работа в команде

Если коротко, то **эмоциональный интеллект** - это способность:

- осознавать собственные чувства, переживания и говорить о них;
- управлять собственными чувствами, переживаниями и облекать их в форму поведения, адекватную ситуации;
- осознавать чувства собеседника и говорить о них так, чтобы не нарушить контакт;
- управлять эмоциональной атмосферой при взаимодействии, будь то в коллективе или тет-а-тет.

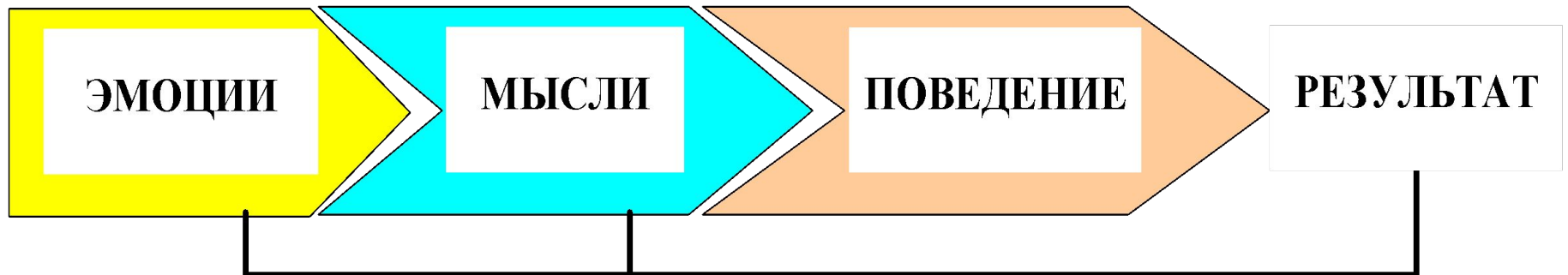
В наших силах-

"Перестроить" свою реакцию на эмоциональные раздражители

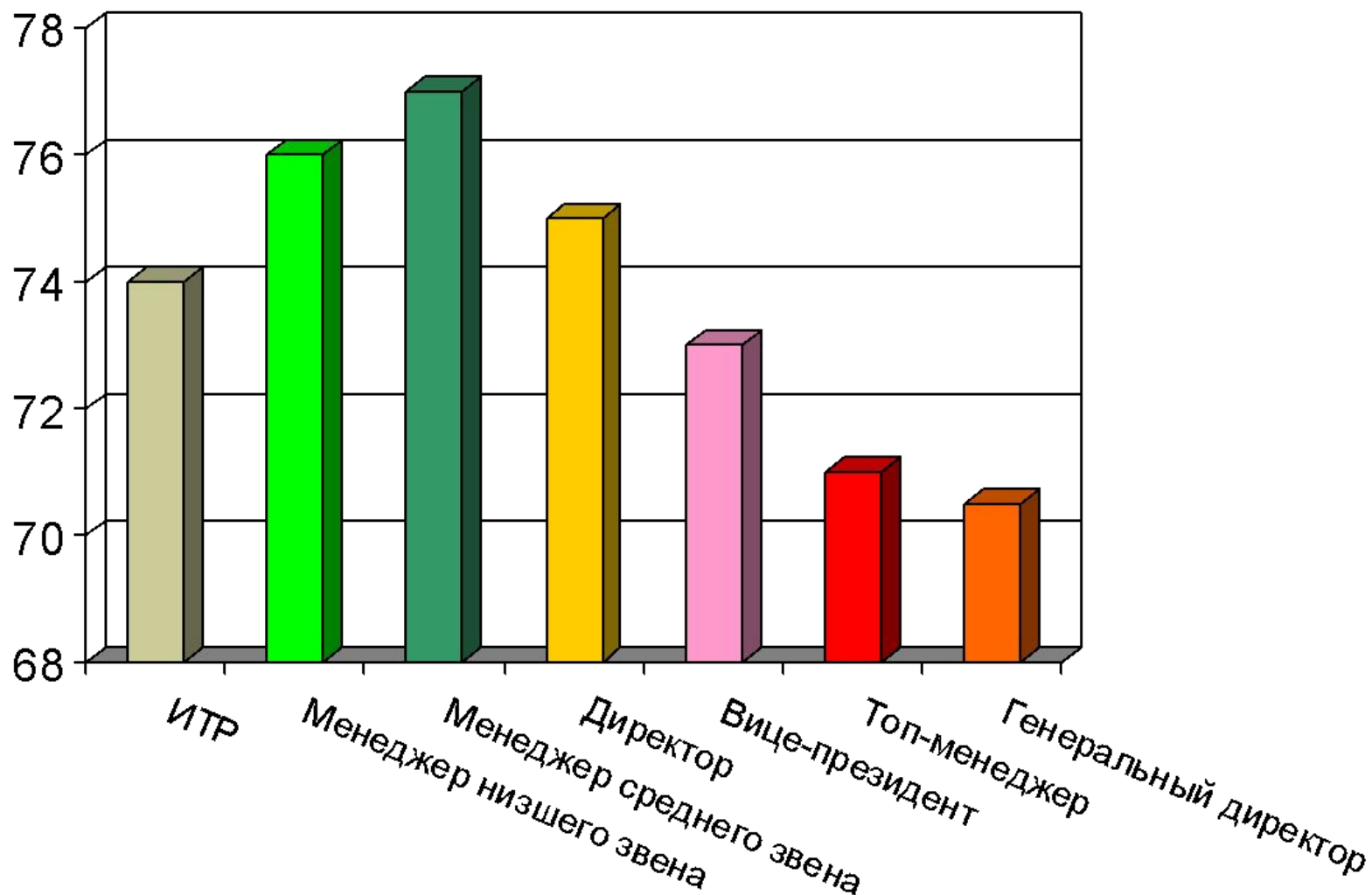
Изменить своё поведение

Изменить свои стили лидерства

Создать рабочую обстановку, способствующую достижению результата



Трэвис Брэдберри (Travis Bradberry; tbradberry@talentsmart.com), **Жан Гривез** (Jean Greaves; jgreaves@talentsmart.com) — основатели компании TalentSmart (Сан-Диего, Калифорния) и соавторы книги «Путеводитель по эмоциональному интеллекту» (The Emotional Intelligence Quick Book. Fireside, 2005).



100 000 руководителей высшего звена (в том числе 1000 генеральных директоров), менеджеров и рядовых сотрудников разных отраслей на шести континентах. Для каждого мы выводили по 100-балльной шкале общий коэффициент эмоционального интеллекта (EQ), учитывая их самооценку, социальную сознательность, самостоятельность и умение выстраивать отношения с другими людьми.

Стресс

- **Стресс** - неспецифическая общая реакция организма в ответ на экстремальные воздействия окружающей среды. Основные стадии развития стресса:
- 1. Начальная стадия тревоги, следующая непосредственно за экстремальным воздействием и выражающаяся в резком падении сопротивляемости организма.
- 2. Стадия сопротивления, характеризующаяся проявлением адаптационных возможностей организма и восстановлением не только исходного уровня, но и существенным возрастанием сопротивляемости.
- 3. Стадия истощения, выражающаяся в стойком падении уровня сопротивляемости и свидетельствующая об истощении резервных сил организма.
- Перечень **стрессоров** (причин стресса) весьма разнообразен - от простых физических характеристик ситуации (температура, давление, шум, физико-химический состав воздуха) до сложных психологических и социально-психологических факторов.
- **Девиантное поведение** - поведение человека, отклоняющееся от общепринятых норм.

Коррекция и профилактика функциональных состояний

К коррекции функциональных состояний относятся:

- усовершенствование средств труда;
- рационализация рабочих мест;
- оптимизация режима труда и отдыха;
- использование чередования операций с нагрузкой на
- разные функциональные системы;
- нормализация факторов производственной среды;
- создание благоприятного социально-психологического климата.

- Время назначения перерыва должно приходиться на начальные периоды изменения состояния, т.е. предшествовать появлению выраженного сдвига на кривой работоспособности. Для монотонных видов труда, желательно наличие частых коротких перерывов.

Методы психопрофилактики:

1. Оптимизация питания.
2. Функциональная музыка.
3. Аутогенная тренировка.
4. Массаж и самомассаж.
5. Производственная гимнастика.
6. Цветовое оформление помещений.
7. Создание кабинетов психической разгрузки.

Индикатор типов личности Майерс-Бриггс

На основе определения поведения человека в тех или иных ситуациях по четырем признакам, было выявлено 8 типов личности.

- *Экстраверт/интроверты.*
 - Экстраверты отличаются коммуникабельностью, общительностью и напористостью, а интроверты спокойны и застенчивы
- *Сенсорные//интуитивные.*
 - Сенсорные типы личности отличаются практичностью и предпочитают порядок. Большое внимание они уделяют деталям. Интуитивные охватывают «картину в целом»
- *Думающие/чувствующие.*
 - Думающие полагаются на рассуждения и логику, а чувствующие - на свои личные ценности и эмоции.
- *Рациональные/иррациональные.*
 - Рациональные стремятся держать ситуацию под контролем и предпочитают, чтобы мир был упорядоченным и структурированным. Иррациональные типы личности отличаются высокой гибкостью и спонтанностью.

Пятифакторная модель личности

- *Экстраверсия.* Отражает комфортный уровень отношений человека с другими людьми.
- *Уживчивость.* Предрасположенность человека к дружелюбию, сотрудничеству и подчинению другим людям.
- *Добросовестность.* Показатель ответственности, упорства, организованности и надежности человека.
- *Эмоциональная устойчивость.* Способность противостоять стрессу, спокойствие, уверенность в себе, уравновешенность.
- *Открытость опыту.* Стремление ко всему новому, любознательность, творческое развитие, обостренное чувство прекрасного.

Другие исследования выявили шесть характеристик личности, позволяющие прогнозировать поведение.

- *Локус контроля* - человек является хозяином своей судьбы или зависим от внешних обстоятельств.
- *Макиавеллизм* - использование или игнорирование этических соображений при реализации цели.
- *Чувство собственного достоинства* - ожидание успеха.
- *Самовосприятие* - чувствительность к внешним сигналам.
- *Склонность к риску* - готовность использовать возможности.
- *Личность типа «А»* - хотят получить все и сразу.

«Я-концепция»

Карл Рэнсом Роджерс (1902-1987)

- **«Я-концепция»** - единство характеристик восприятия себя как такового, себя по отношению к другим людям и различным аспектам жизни, а также ценностей, включенных в это восприятие.
- Помимо концепции
 - реального «Я»,
 - идеального «Я»,
 - конструктивного «Я»
 - и зеркального «Я», в направлении которых человек хотел бы развиваться.

- Решающее значение для достижения душевного равновесия имеет самооценка. Источниками информации для самооценки являются:
 - оценки значимых других
 - референтная группа
 - актуальное сравнение с другими
 - сравнение реального и идеального «Я»
 - измерение результатов своей деятельности.
- *Самооценка* - отношение успеха или результата к уровню притязаний.
- *Конгруэнтность* - это соответствие концепции реального «Я» реальности и восприятию человека другими людьми.

Развитие индивида в организации

Выбор и планирование карьеры

- *Развитие персонала:*

- специально организованная система мероприятий и условий, способствующих росту компетенций персонала, раскрытию и использованию его потенциала
- система мер, направленных на подготовку работника к занятию различных позиций (должностей) в организации и помогающая ему сделать карьеру

- **Карьера:**

- **результат осознанной позиции и поведения человека**
в области трудовой деятельности, связанный с должностным или профессиональным ростом
- **траектория движения человека в организации**
(в профессиональной и/или административной сферах)

Эффективность карьеры – степень удовлетворенности последовательностью отношений индивида и организацией карьеры

Типы карьеры

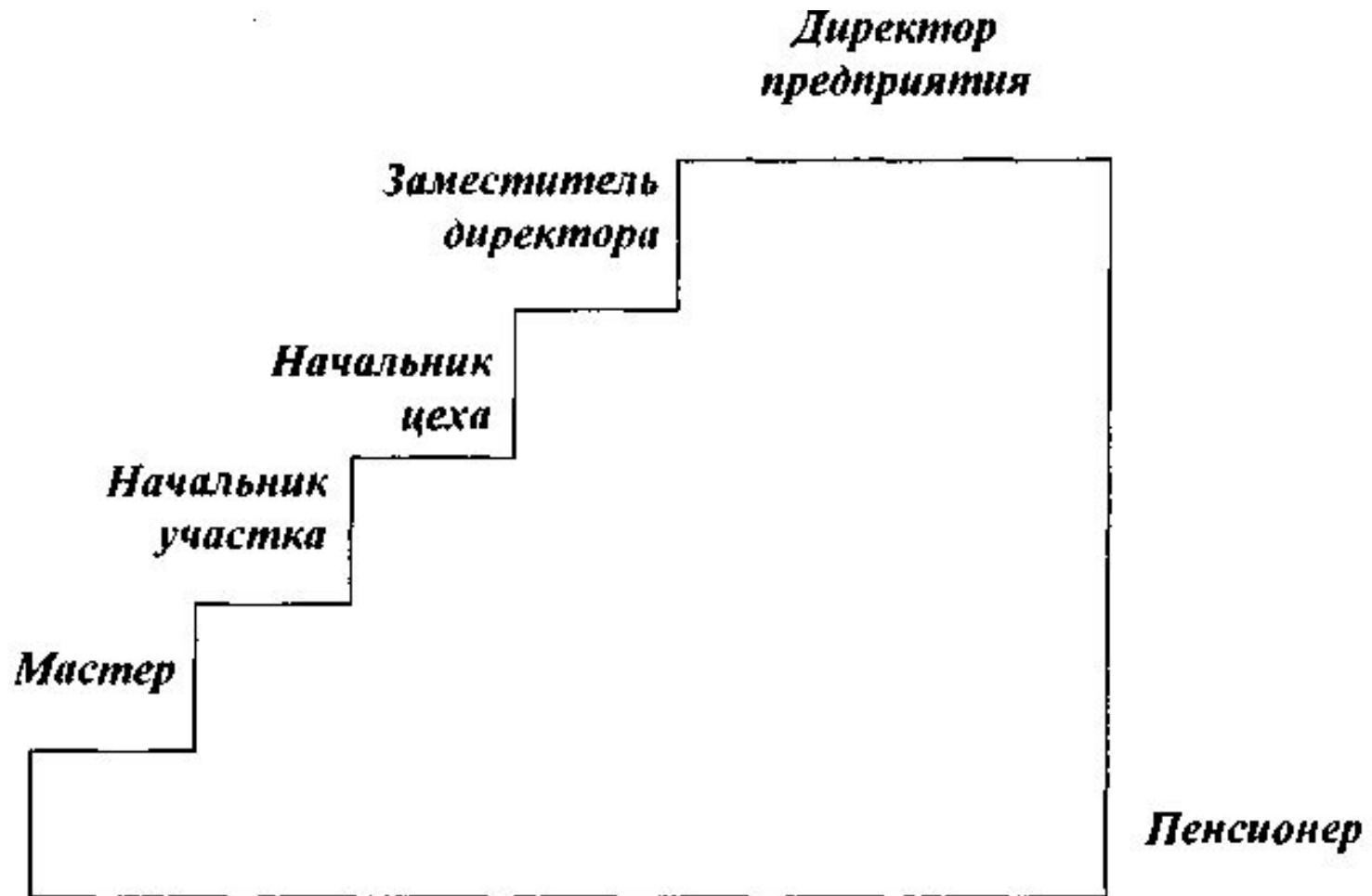
- **Профессиональная** - расширение объема и повышение уровня знаний и навыков в рамках специализации (углубление компетенций) и транспрофессионализации (расширение компетенций)
- **Организационная** - траектория движения работника в организации (вертикальная, горизонтальная, центростремительная)

Одна из главных задач планирования и организации карьерного роста – обеспечение взаимодействия профессиональной и организационной карьер

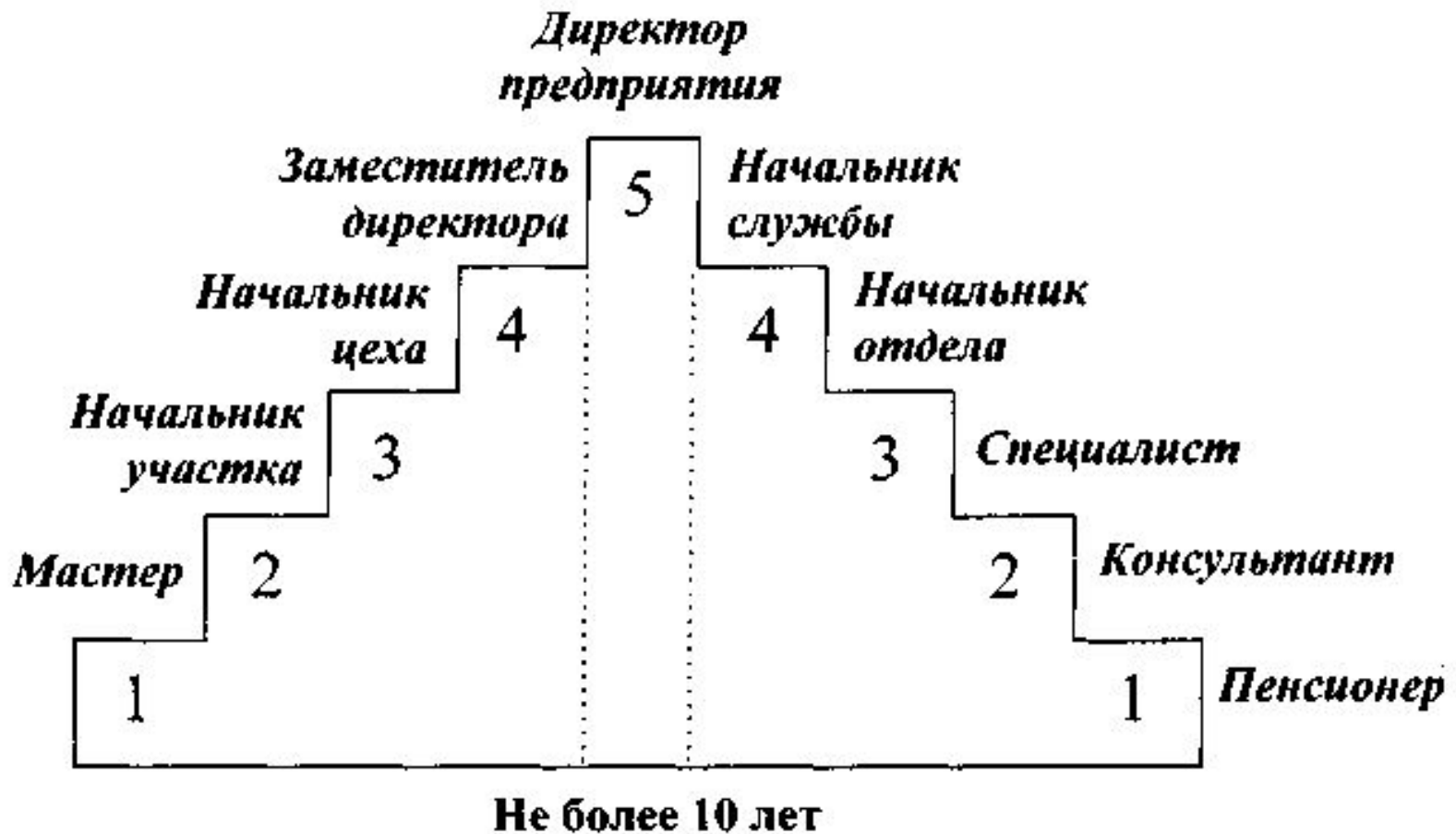
Модели реализации карьеры (карьерные траектории)

- **"ТРАМПЛИН"** - длительный подъем по служебной лестнице и резкий прыжок вниз
- **"ЛЕСТНИЦА"** - каждую ступеньку служебной лестницы работник занимает фиксированное время
- **"ЗМЕЯ"** - постоянное перемещение работника внутри организации по сложной траектории
- **"ПЕРЕПУТЬЕ"** - перемещение работника только по результатам аттестации, проводимой регулярно

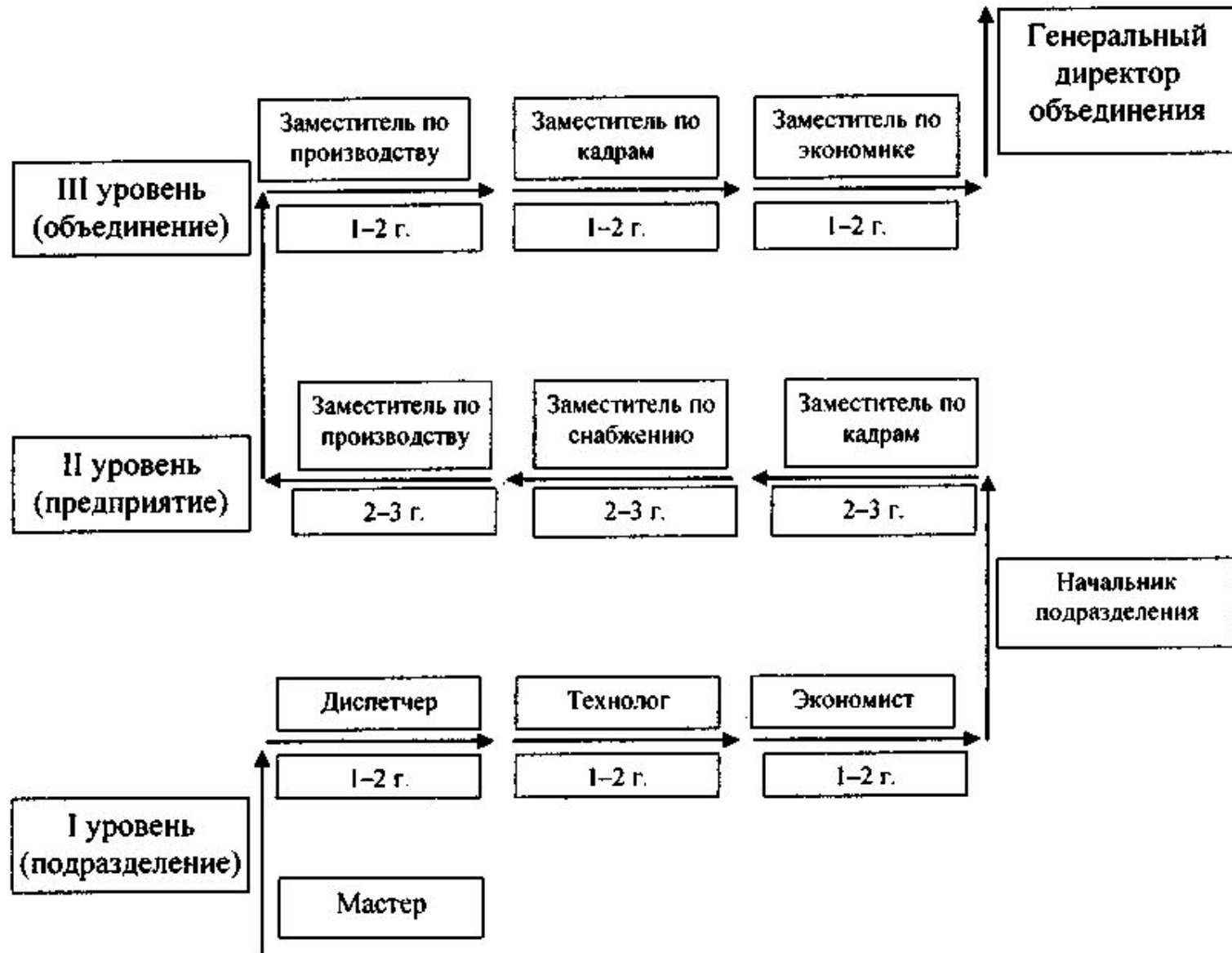
Модель служебной карьеры "трамплин"



Модель служебной карьеры "лестница"



Модель карьеры "змея"



Модель карьеры "перепутье"



Двойная карьерная лестница

Пример

| | | | |
|------------------------------|--------------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| Главный системный архитектор | Директор проекта | Директор по консалтингу/ Партнер | Стр. топ-менеджер |
| | | | Топ-менеджер |
| | | | Директор бизнес-направления |
| Системный архитектор | Ведущий менеджер проекта | Главный консультант | Ведущий линейный руководитель |
| Главный специалист | Менеджер проекта | Ведущий консультант | Линейный руководитель |
| Ведущий специалист | | Старший консультант | |
| Старший специалист | | Консультант | |
| Специалист | | Консультант-стажер | |
| Стажер | | Стажер | |

Выбор карьеры и возраст

- **Около 20 лет** –

решения касаются создания возможностей
(«Что я хочу и как этого достигнуть?»)

- **Около 30 лет** –

решения касаются попытки сузить круг интересов и сориентировать свою деятельность, выбрав круг интересов
(«Что мне интересно и что я могу делать хорошо?»)

- **Около 40 лет** –

решения связаны с самоопределением и самореализацией
(«Кто я такой - определяется тем, что я делаю.
Что я хочу делать?»)

ПЛАНИРОВАНИЕ КАРЬЕРЫ

- определение целей развития сотрудника и путей их достижения
- определение последовательности изменений должностной и профессиональной позиции работника и средств (условий) их достижения

Карьерная карта: организационный и индивидуальный подходы

- **Организационный подход** – планирование перемещений

(подготовка индивидов к замещению возможных будущих вакансий):

- **Кто** (индивид),
- **Когда** (сроки),
- **Куда** (на чью позицию),
- при каких **Условиях** (в результате какой ситуации, с какими компетенциями) может переместиться

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ КАРЬЕРЫ

- **Проблемы в *начале* карьеры:**
 - столкновение инициативы и рутины
 - неудовлетворенность из-за неумения
 - неадекватная оценка индивидом своей роли, функций
 - неадекватная оценка со стороны руководителя
- **Проблемы в *середине* карьеры:**
 - длительное отсутствие вакансий
 - эффект внутреннего увольнения
- **Проблемы в *конце* карьеры:**
 - карьерное плато (некуда "расти")
 - "устаревание" компетенций
 - потеря энтузиазма («профессиональная усталость»)

Карьерные якоря (Э. Шейн)

- Техническая (профессиональная) компетентность
- Управленческая компетентность
- Безопасность, стабильность
- Предпринимательство
- Независимость, автономия
- Служение
- Вызов
- Образ жизни

Техническая (профессиональная) КОМПЕТЕНТНОСТЬ



*Потребность быть
лучшим в какой-либо
области*

Управленческая КОМПЕТЕНТНОСТЬ



*Способность
управлять другими*

Безопасность, стабильность



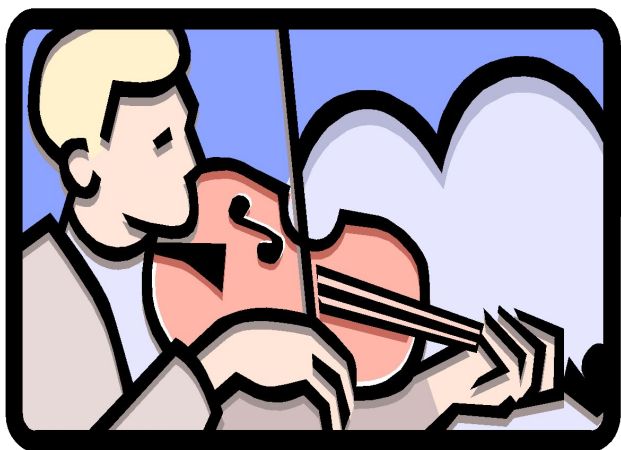
*Потребность в карьере,
которая обеспечивает
длительную
стабильность и
надежность*

Предпринимательство



*Способность создать
собственное
предприятие*

Независимость, автономия



*Потребность ощущать
себя свободным и
независимым*

Служение



*Потребность выразить
преданность любимому
делу через
профессиональную
карьеру*

ВЫЗОВ



*Потребность
преодолевать, казалось
бы, непреодолимые
препятствия*

Образ жизни



*Желание
интегрировать
работу в
повседневную
жизнь*

Выявление карьерных якорей

- Опрос в виде теста, всего 41 вопрос
- По 5 вопросов на каждый признак, за исключением признака стабильности (6 вопросов)
- Ведущая карьерная ориентация определяется на основе сравнения чисел, полученных в результате деления суммы баллов по каждой ориентации на число вопросов
- Количество набранных баллов должно быть ≥ 5

Методика определения структуры карьерных ориентаций «Якоря карьеры» Э.Шейна

- 1 - профессиональная компетентность (интерес к конкретной профессии, стремление добиться профессионального мастерства, профессионализм важнее карьеры);
- 2 - менеджмент (желание руководить работой других людей, стремление к карьерному росту и желание достичь административных высот);
- 3 - автономия (самостоятельность и независимость в выборе условий, графика и способов выполнения работы) ;
- 4 - стабильность (желание иметь стабильное место работы и жительства, социальная защищенность, нежелание менять обстановку)
- 5 - служение (стремление приносить пользу, использовать свои способности для достижения важной цели);
- 6 - вызов (соревновательный дух, стремление решать нетривиальные и сложные проблемы, желание бороться и побеждать);
- 7 - интеграция стилей жизни (стремление к гармоничному сочетанию работы и жизни);
- 8 - предпринимательство (желание создать и развить свой бизнес, креативность в решении проблем).

Регистрационный бланк методики Э. Шейна «Якоря карьеры»

| | | | | | | | |
|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
| 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |
| 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 |
| 33 | 34 | 35 | 36 | 37 | 38 | 39 | 40 |
| - | - | - | 41 | - | - | - | - |
| $\sum \div 5$ | $\sum \div 5$ | $\sum \div 5$ | $\sum \div 6$ | $\sum \div 5$ | $\sum \div 5$ | $\sum \div 5$ | $\sum \div 5$ |

SWOT- анализ

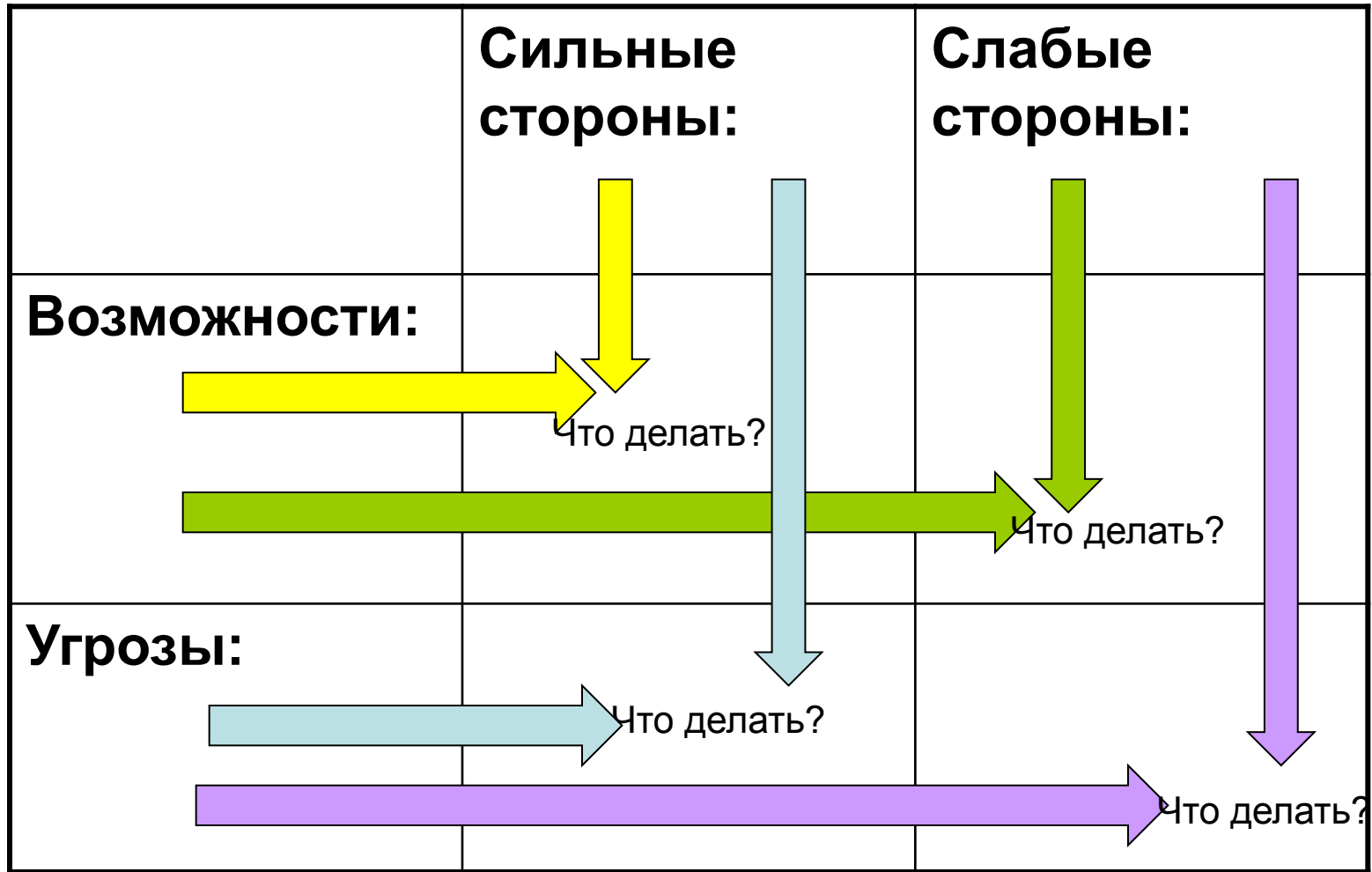
- В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики проф. [К. Andrews](#) впервые публично озвучил акроним **SWOT**

| | |
|----------------------|-------------------|
| Strengths | Weaknesses |
| Opportunities | Threats |

Первичный SWOT-анализ

| | |
|----------------------------|---------------------------|
| Сильные стороны | Слабые стороны |
| Возможности | Угрозы |

Поэлементный SWOT-анализ



Пример

Борис Васин, 36 лет.

- В компании работает год. Очень легко вошел в коллектив, быстро адаптировался к новому бизнесу. Имеет отличные отношения с клиентами, лоялен к руководству, в коллективе предпочитает выслушивать мнения других, а не высказывать свое. Имеет значительный опыт и в продажах, и в маркетинге. На мозговых штурмах иногда выдает интересные идеи, однако, если не получает одобрения сразу, легко от них отказывается. С трудом принимает критику. С большим энтузиазмом участвует в торговых конкурсах, очень ценит награды. Испытывает определенные психологические трудности при работе в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации, в этом случае нуждается в серьезной поддержке руководства. Репутация в компании в целом неплохая, считается приятным человеком, не занимающим крайних позиций.

Сильные стороны:

1. отличные отношения с клиентами
2. быстрая адаптация
3. лояльность к руководству
4. значительный опыт и в продажах, и в маркетинге.
5. считается приятным человеком

Слабые стороны:

1. с трудом принимает критику.
2. легко отказывается от интересных идей, если сразу нет поддержки
3. очень ценит награды

Возможности:

1. выдает интересные идеи

Угрозы:

1. испытывает определенные психологические трудности при работе в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации

| | <p style="text-align: center;">Возможности</p> <p>1. выдает интересные идеи</p> | <p style="text-align: center;">Угрозы</p> <p>1. испытывает определенные психологические трудности при работе в нестабильной и трудно прогнозируемой ситуации</p> |
|--|--|---|
| <p>Сильные стороны</p> <p>1. отличные отношения с клиентами</p> <p>2. быстрая адаптация</p> <p>3. лояльность к руководству</p> <p>4. значительный опыт и в продажах, и в маркетинге.</p> <p>5. считается приятным человеком</p> | <p>- Поощрять публично</p> <p>- Спланировать карьеру</p> | <p>Обучение: кадровый резерв – индивидуальный план развития</p> |
| <p>Слабые стороны</p> <p>1. с трудом принимает критику.</p> <p>2. легко отказывается от интересных идей, если сразу нет поддержки</p> <p>3. очень ценит награды</p> | <p>-Дать возможность покритиковать самому</p> <p>- Премирование за оригинальные идеи</p> | <p>- Обучение : курс стресс-менеджмент</p> |