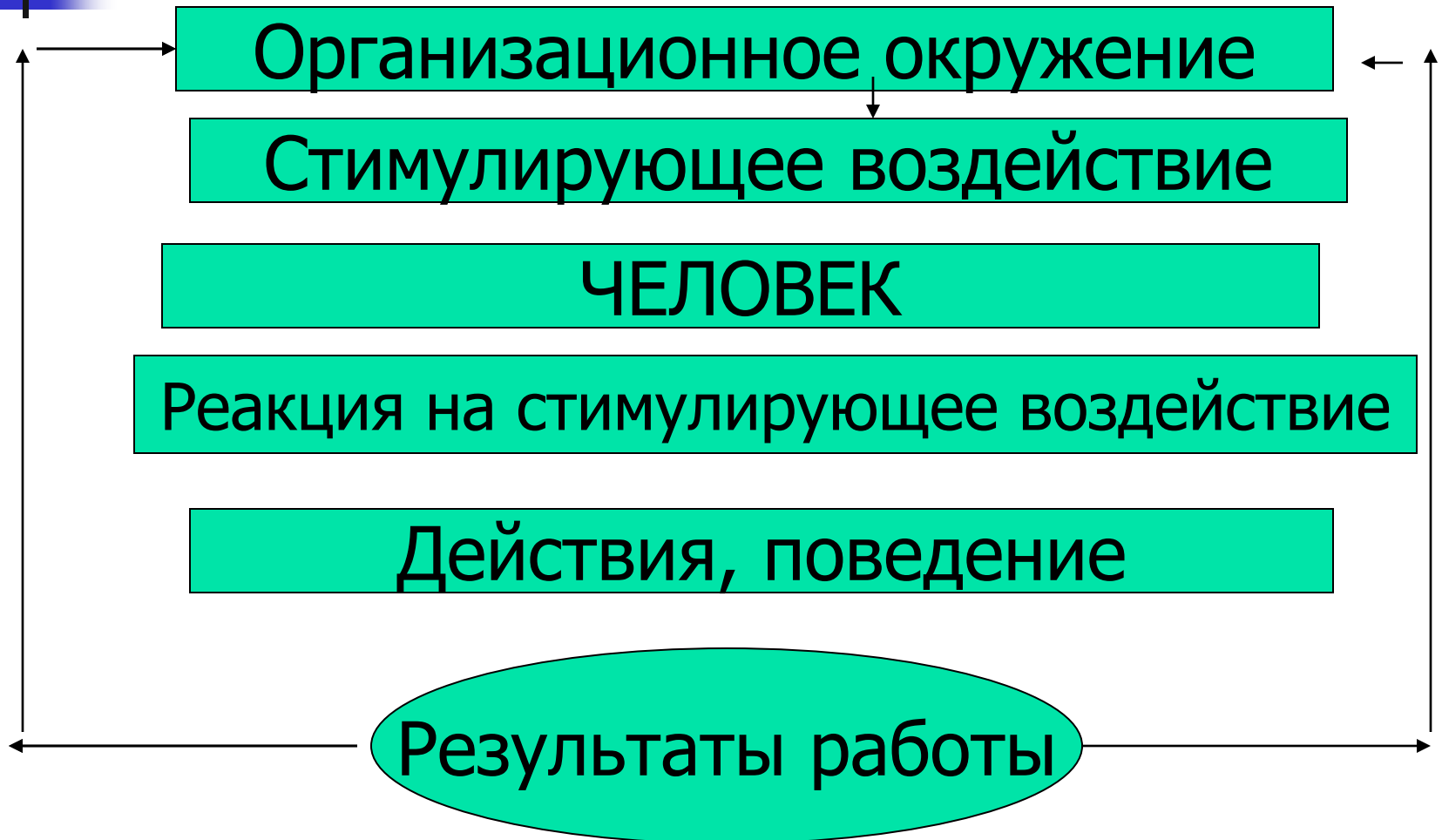




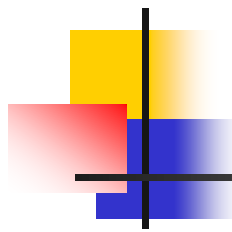
Взаимодействие человека и организации

Организационное поведение

1 Модель взаимодействия человека и организационного окружения



1.2 Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения



- Работа человека в организации – это процесс постоянного **взаимодействия** его с организационным окружением (ОО).
- **Организационное окружение** – это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь - это рабочее место и его непосредственное окружение.

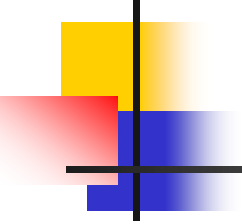
Организационное окружение



Для большинства людей ОО значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие как:

- Производственный профиль
- Положение на рынке
- Размер организации и ее месторасположение
- Правила поведения и внутренний распорядок
- Условия труда и система социальных гарантий
- Философия организации
- Коллеги и т.д.

Проблемы взаимодействия человека и организационного окружения



В основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии лежат:

- **Ожидания** и представления **индивида** об ОО и его месте в нем
- **Ожидания организации** в отношении индивида и его роли в ней.



Группа основных ожиданий индивида

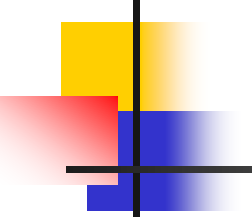
- Содержания, смысла и значимости работы
- Оригинальности и творческого характера работы
- Увлечательности и интенсивности работы
- Степени независимости, прав и власти на работе
- Степени ответственности и риска
- Престижности и статусности работы
- Безопасности и комфортности условий на работе
- Признания и поощрения хорошей работы
- Заработной платы и премий



Группа основных ожиданий индивида

- Степени включенности работы в более широкий трудовой процесс
- Социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией
- Гарантий роста и развития
- Дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе
- Отношений между членами организации
- Конкретных лиц, работающих в организации.

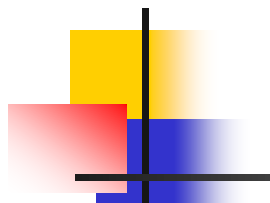
Группа основных ожиданий организации по поводу индивида



- Специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией
- Член О, способствующий функционированию и развитию организации
- Человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами
- Член коллектива, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами
- Член организации, разделяющий ее ценности

Группа основных ожиданий организации по поводу индивида


- Работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей
- Человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы
- Исполнитель работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне
- Член организации, способный занять определенное место внутри О и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность
- Сотрудник, следующий принятым в О нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.



Подходы к установлению роли и места человека в организации

- **1 Человек подбирается** для выполнения определенной работы, т.е. для исполнения определенной роли в организации (традиционный).
- **2 Работа подбирается** человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и соответствовала его претензиям на определенное место в организации (японский тип управления).

Тенденция к расширению идей и элементов второго подхода в мировой практике менеджмента.



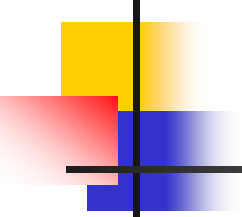
2 Вхождение человека в организацию (О)

2.1 Обучение вхождению в организацию

Человек, входящий в организацию, должен в первую очередь изучить следующие характеристики организации:

- Миссия и основные цели О
- Допустимые и предпочтительные средства для достижения целей О
- Имидж и отличительный образ, который имеет и создает О
- Принципы, правила и нормы, обеспечивающие существование О

2.1 Обучение вхождению в организацию

- 
- Обязанности, которые должен взять на себя Ч, вступив в определенную роль.
 - Поведенческие стандарты, которым должен будет следовать Ч, вступив в роль.

Возможны 2 принципиально различных процесса обучения

- 1 Процесс обучения человека, принимающего нормы и ценности О
- 2 Человек приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения.

2.2 Влияние организации на процесс вхождения

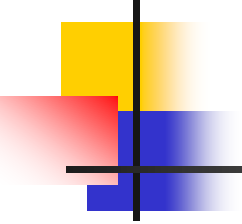
На этапе **вхождения** работника в ОО О должна:

- Разрушать старые поведенческие нормы входящего
- Заинтересовывать его в работе О
- Прививать ему новые нормы поведения.

Приемы для удержания входящего в О Ч:

- Меры долгосрочной материальной поддержки
- Обещания продвижения по службе и пр.
- Предоставление возможностей обучения и развития
- Предоставление жилья на льготных условиях и ...

2.3 Усвоение норм и ценностей О НОВЫМ СОТРУДНИКОМ



Все нормы и ценности организации с точки зрения ее миссии, целей и организационной культуры могут быть разделены на две группы:

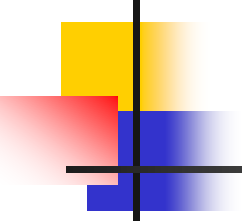
- **Безусловно необходимые** для принятия всеми членами О
- Принятые, но **не обязательно необходимые.**

Типы адаптации



- **Отрицание** (не принимаются никакие нормы и ценности)
- **Конформизм** (принимаются все нормы и ценности)
- **Мимикрия** (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются не обязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей)
- **Адаптивный индивидуализм** (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные – частично, либо не принимаются полностью).

3 Рольевой аспект взаимодействия человека и организации



Роль – это набор поведенческих установок и ожидаемых стереотипов, связанных с выполнением конкретной работы для данного положения, занимаемого индивидом.

Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную **роль**.

3.1 Условия правильного построения роли

- **Ясность** роли (содержание работы, способы ее осуществления, связь с целями и задачами О)
- **Приемлемость** роли (человек готов выполнять ее осознанно, исходя из того, что роль будет давать ему удовлетворение, положительный результат, который определен до начала действия).

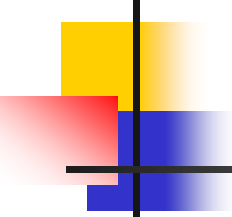
3.2 Противоречия, порождаемые ролью



- Неопределенность роли
- Руководство считает, что работник неверно выполняет роль
- Работник считает, что ему предъявляются необоснованные требования
- Цели или ценности члена О противоречат целям организации
- Выполнение индивидом взаимоисключающих в отдельных моментах ролей

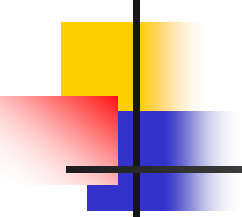
- Член О играет роль, занимающую двойственную или пограничную позицию, по отношению к которой существуют взаимоисключающие ожидания
- Изменение содержания роли, при неадекватном изменении вознаграждения за новую ролевую деятельность
- Перегрузка роли
- Недогрузка роли.

3.3 Причины, порождающие проблемы выполнения роли



- Причины, изначально заложенные в содержание роли
- Причины, связанные с противоречиями между человеком и определенной ему ролью
- Причины, вызванные противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением
- Причины, порождаемые противоречием между данной ролью и некоторыми другими.

3.4 Способы устранения ролевых конфликтов и противоречий



- Изменение содержания и способа осуществления роли (изменение работы)
- Изменение людей, исполняющих роль
- Перестановка.