**Лекция 11 Личность подчиненного как объект управления (2 часа)**

**План:**

1. Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного.

2. Психологические типы подчиненных.

3. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом.

4. Мотивация как фактор управления личностью.

5. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации.

**1. Психолого-управленческий подход к структуре личности подчиненного**

Как известно, личность изучают многие дисциплины, в том числе социология, общая психология, психология управления.

Для психологии управления наиболее близок подход социальной психологии. Вместе с тем есть и определенное своеобразие. Психологию управления интересует, как те или иные типологические особенности личности, рассматриваемые в общей и социальной психологии, в социологии, сказываются на участии личности в сфере управленческих отношений, т. е. ролевое разнообразие проявлений личности в этой сфере.

Кроме того, психология управления рассматривает проявления личности не просто в социальной группе, а в важнейшей ее разновидности – в организации; точнее, ее интересует результат, получаемый от многообразия взаимоотношений личности в организации, прежде всего по вертикали. Главное внимание при этом сосредоточивается на проблеме мотивации личности к успешной деятельности в интересах организации. Особое внимание акцентируется на личности руководителя, на необходимых личностных качествах.

Таким образом, главная сфера изучения личности в психологии управления – исследование всей сложности проявлений участия личности в управленческих отношениях, управленческой деятельности.

Для успешного управления деятельностью подчиненных необходимо учитывать различные показатели. Одной из наиболее важных характеристик подчиненного является его темперамент. Каждый тип имеет свои сильные и слабые стороны. Однако для большинства профессий тип темперамента не определяет степень эффективности. Человек в процессе профессионализации вырабатывает индивидуальный стиль деятельности, позволяющий ему использовать преимущества его темперамента и нивелировать недостатки.

Дадим краткую характеристику каждого типа темперамента.

Холерический темперамент характеризует вспыльчивого человека. О таком говорят, что он слишком горяч, несдержан. Вместе с тем такой индивид быстро остывает и успокаивается, если уступают, идут навстречу. Для него характерны энергичность, увлеченность, страстность, целеустремленность, подвижность. Вместе с тем холерик может отталкивать окружающих своей вспыльчивостью, агрессивностью, нетерпением, несдержанностью, конфликтностью.

Для холерика в наибольшей степени подходит работа без излишней мелочной регламентации и шаблонов; работа, допускающая импровизацию. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его проступок должен быть требовательно и справедливо оценен.

Сангвинический темперамент характеризует человека весьма веселого нрава. Он представляется оптимистом, полным надежд, юмори- стом, шутником, балагуром. Он быстро воспламеняется, но столь же быстро остывает. Сангвиник много обещает, но не всегда сдерживает свои обещания. Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, общительны, подвижны, жизнерадостны. Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, разбросанность (т. е. он может начинать много дел, не доводя ни одного из них до конца), легкомыслие, необязательность, сверхобщительность. Он контактный собеседник и практически с каждым быстро находит общий язык.

Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения. Сангвиники требуют детального и частого контроля за своей деятельностью.

Флегматический темперамент относится к хладнокровному человеку. Он выражает собой скорее склонность к бездеятельности, чем к напряженной активной работе. Такой человек медленно приходит в состояние возбуждения, но зато надолго. Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, это люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать во что бы то ни стало. Кроме того, их отличает педантизм и подчеркнутая аккуратность.

Флегматик способен проявить свои лучшие качества на работе, требующей медленных и плавных движений, стереотипных действий, порядка и пунктуальности. Его нельзя быстро переключать с одной задачи на другую. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без принуждения и торопливости.

Меланхолика отличает высокая чувствительность, человечность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Однако для него характерна в целом невысокая работоспособность и высокая отвлекаемость на различные раздражители, мнительность, ранимость, замкнутость.

Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий, в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним недопустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О проступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения вездесущей «общественности».

Тип темперамента полезно также знать при делегировании полномочий и поручений. При необходимости быстрой реакции на меняющиеся обстоятельства более успешным будет сангвиник или холерик. Флегматик эффективнее работает в рутинных ситуациях, связанных, например, с переработкой данных, подсчетами, подготовкой отчетов. Меланхолик сенситивен в общении, поэтому он хорошо понимает людей, может установить доверительный контакт с клиентом.

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и слабых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных в общее дело.

 **2. Психологические типы подчиненных**

 В психологии управления выделяются следующие типы подчиненных:

1) творческий тип: преобладают самостоятельность, компетентность, творческий подход к выполнению деятельности;

2) сверхнормативный тип: преобладают целенаправленность, заинтересованность, организованность;

3) регламентированный тип: преобладают рутинность, организованность, ответственность;

4) пассивный тип: преобладают зависимость, незаинтересованность, бесцельность;

5) «преобразовывающий» указания руководителя: преобладают самостоятельность, целенаправленность, творчество;

6) низкомотивированный тип: преобладают бесцельность, незаинтересованность,

7) уклоняющийся тип: преобладают безответственность, незаинтересованность;

8) трудноуправляемый тип: преобладают стихийность, безответственность, некомпетентность.

В свою очередь, среди трудноуправляемых исполнителей выделяют следующие типы:

«ленивые» – недостаточно активные в трудовой деятельности;

«агрессивные» – излишне раздражительные, вспыльчивые, трудные в общении;

«беспомощные» – у них преобладает стремление избежать неудачи;

«эмоциональные» – излишне эмоционально реагирующие на возникающие трудные ситуации и некоторые другие типы.

Нетрудно заметить, что в этой классификации используются не только параметры деятельности, но и личностные особенности сотрудников, которые обсуждались в предыдущем разделе. В группу «трудноуправляемых» сотрудников, по-видимому, попадают сотрудники с акцентуациями характера, которые сложнее приспосабливаются к ситуации трудовой деятельности. Однако эта классификация носит эмпирический характер и нуждается в экспериментальной проверке.

В современной зарубежной психологии вместо понятия «деятельность» используется термин «поведение», и проблема деятельности сотрудника предстает как проблема организационного поведения, т. е. поведения человека в организации в процессе выполнения своих трудовых обязанностей. Поведение сотрудников в организации оценивается в первую очередь с точки зрения его соответствия нормам и требованиям организации. Соответственно выделяют следующие типы сотрудников.

1. Сверхнормативный, исключительно добросовестный; такие сотрудники обладают сильной мотивацией к труду, и их поведение полностью соответствует требованиям организации. Однако таких сотрудников всего 5 %.

2. Нормативный, достаточно добросовестный; обладает достаточной мотивацией; таких, по мнению автора, 60 % сотрудников.

3. Субнормативный, недостаточно добросовестный; их мотивы неясны, они недостаточно мотивированы к труду. Поведение может принимать деструктивные формы, отличаться от нормативного.

4. Ненормативные, недобросовестные; не мотивированы к труду, поведение девиантное или делинквентное. Таких сотрудников 5 %.

Другой популярный в настоящее время подход к анализу деятельности специалиста – компетентностный подход. В рамках данного подхода выделяют компетенции и компетентность как взаимосвязанные конструкты.

Компетенции, как правило, сочетают в себе знания, профессиональные навыки и индивидуально-типические или организационно-культурные характеристики, необходимые для успешной работы (в определенной профессии, на определенной должности, в конкретной компании).

Иногда компетенции могут быть описаны в виде модели профессионального поведения, необходимого для достижения высоких результатов. Компетенции выделяются на основе анализа конкретной деятельности и составляющих ее задач.

Набор индивидуальных компетенций сотрудника складывается из корпоративных, менеджерских и профессиональных (функциональных, технических) характеристик. Набор корпоративных компетенций универсален для всех сотрудников данной организации и задается корпоративным кодексом. Их обычно немного, около 4–6. К ним добавляются менеджерские (для руководителей) и технические (для исполнителей) компетенции).

При определении профессиональных компетенций часто употребляется понятие «ключевых компетенций», т. е. таких, которыми, во- первых, должен обладать каждый человек и которые, во-вторых, можно было бы применять в самых различных ситуациях. Ключевые компетенции являются, таким образом, универсальными и применимыми в разных ситуациях. К ключевым компетенциям могут относиться: определенные личностные качества, профессиональные качества, общие знания, умения, навыки.

Модель компетенции удобна тем, что позволяет достаточно точно измерить, насколько тот или иной человек соответствует своей позиции и что именно в его компетенциях требует развития.

Компетентность – это совокупность ряда личностных характеристик, свойств, способностей, навыков и особенностей мотивации, которыми должен обладать человек для успешной работы в рамках за- данных компетенций (типов задач) конкретной должности или компании в целом. Компетентности персонала можно рас- сматривать в качестве инструментов реализации компетенций организации.

Ч*то необходимо знать руководителю о подчиненно*м

Как мы говорили, задача управления – выполнение деятельности усилиями других людей, т. е. подчиненных. Однако подчиненный – не «чистый лист», на котором можно написать все что угодно. Это сложившаяся личность, обладающая определенными характеристиками и свойствами. Если руководитель не учитывает индивидуально- личностные особенности подчиненного, он не сможет прогнозировать его реакцию на управленческие воздействия.

Т. Ю. Базаров выделяет следующие характеристики подчиненного.

1. Так как люди наделены интеллектом, они осмысленно реагируют на внешние управленческие воздействия, поэтому управление – не односторонний, а двусторонний процесс, подразумевающий активность подчиненного.

2. Каждый человек уникален, поэтому один и тот же метод управления может приводить к совершенно различным реакциям у разных людей.

3. Люди, как правило, приходят в организацию в результате осознанного выбора, имея определенные цели, и ожидают реализации этих целей в процессе трудовой деятельности.

4. Люди стремятся к постоянному самосовершенствованию и раз- витию, а не только к удовлетворению витальных потребностей.

Что необходимо знать руководителю о подчиненном?

При подборе персонала в первую очередь обращают внимание на подструктуры форм отражения и опыта, т. е. интеллектуальный и образовательный уровень и профессиональный опыт, включающий набор знаний, умений и навыков, необходимых для выполнения деятельности. Гораздо реже анализируют уровни биологических свойств и особенно уровень направленности, а ведь именно последний определяет направленность деятельности и степень удовлетворенности от ее осуществления.

Уровень биологических свойств. Этот уровень задан конституционально, генетически. Часто возникает вопрос о соответствии конституциональных свойств данному виду деятельности. Существуют, действительно, виды деятельности, где эти особенности учитывать необходимо. Скажем, в работе диспетчера важна быстрота реакции, поэтому необходим отбор для такой деятельности людей с сильной нервной системой, эмоциональной устойчивостью, подвижностью нервных процессов. Особенности нервной системы определяют тип темперамента человека, который является врожденным и не изменяется в течение жизни. В то же время руководителю необходимо знать тип темперамента подчиненного, для того чтобы правильно подбирать управленческие воздействия.

Необходимо также учитывать половые и возрастные особенности подчиненных. Женщины и мужчины имеют некоторые психологические особенности; так, женщины обычно более ориентированы на отношения, а мужчины – на решение задачи. Поэтому распоряжения и указания следует давать женщинам и мужчинам по-разному, с учетом этих особенностей.

Возраст часто связывают лишь с наличием или отсутствием опыта. Действительно, с возрастом нарабатываются навыки, приобретается опыт, являющийся основой эффективной деятельности. Однако в то же время с возрастом и стажем работы приобретаются стереотипы деятельности, снижается желание познавать новое, осваивать новые приемы деятельности и технологии. Сохранить восприимчивость к новому в зрелом возрасте – важное качество специалиста, обеспечивающее его непрерывное саморазвитие.

С возрастом также связаны неизбежные кризисы личностного развития. Кризис обязательно возникает в жизни каждого человека, так как развитие личности происходит неравномерно. Молодые люди, приходящие на работу после учебы, а иногда и во время нее, часто переживают кризис юношеского возраста. Содержание данного кризиса подробно описано Э. Эриксоном. Основное приобретение данного возраста – переживание своей идентичности, неповторимости, непохожести на других. В этом возрасте происходит поиск идеалов для подражания, профессиональное и личностное самоопределение. Сейчас многие компании стремятся принимать на работу именно молодежь, так как молодой человек, не обремененный стереотипами, является хорошим «материалом» для выращивания нужного сотрудника. В то же время неудачная самоидентификация может привести к путанице ролей, разочарованию, уходу в себя, может наблюдаться стремление разобраться в себе в ущерб отношениям с внешним миром, работе.

Уровень форм отражения К. К. Платонов выделяет две формы отражения:

• с помощью познавательных процессов происходит познание окружающего мира;

• с помощью эмоциональных процессов происходит эмоциональная оценка значимости воспринимаемого для субъекта.

Особенности познавательных процессов подчиненного – памяти, внимания, восприятия, мышления, воображения – являются важными компонентами его профессиональной пригодности. Часто при приеме на работу происходит оценка уровня развития данных процессов, если их развитие является необходимым условием успешности профессиональной деятельности.

Уровень опыта . К этому уровню относятся знания, умения, навыки, которые человек приобрел за свою жизнь. Обычно необходимость оценки этого уровня также хорошо осознается. Знания и умения сотрудника составляют основной багаж его профессиональной компетентности.

Уровень направленности . К направленности личности относится совокупность устойчивых мотивов, направляющих деятельность личности. Формирование этой подструктуры связано с развитием самосознания и с переходом от внешних критериев оценки себя к внутренним. Убеждения, ценности, смыслы, мировоззрение личности составляют основу таких внутренних критериев. С точки зрения эффективного функционирования организации важно, чтобы цели, ценности, убеждения сотрудников совпадали с организационными. Эти задачи решаются с помощью развития организационной культуры, формирования внутреннего имиджа организации.

Характер – это подструктура личности, проявляющаяся на всех ее уровнях. Характером в психологии называется система индивидуальных устойчивых личностных черт, которые определяют отношения человека и его способы поведения в различных ситуациях. Таким образом, о чертах характера сотрудника можно судить на основе наблюдения за его поведением в конкретных ситуациях. Однако каждая черта характера актуализируется только в определенных, соответствующих ей по содержанию и сущности жизненных ситуациях. Их называют критическими ситуациями для актуализации черт характера. За пределами критических ситуаций обнаружить черты практически невозможно.

Акцентуации характера достаточно часто встречаются у сотрудников. Для того чтобы оптимальным образом строить взаимодействие с акцентуированным сотрудником, надо понимать его особенности. Обычно акцентуация – это комплекс черт, так как характер имеет системное строение. В классификации К. Леонгарда выделяются следующие типы акцентуированных характеров: 1) демонстративный; 2) педантичный; 3) застревающий; 4) возбудимый; 5) гипертимный; 6) дистимичный; 7) тревожный; 8) циклотимный; 9) аффективно- экзальтированный; 10) эмотивный. Поэтому некоторые профессии имеют определенные требования к характеру, что отражается в профессиограммах. Так, дистимичный человек вряд ли будет успешен в организаторской деятельности.

Способности – это такие личностные свойства, которые определяют уровень успешности освоения и реализации какой-либо деятельности. Именно от способностей зависит уровень возможностей человека в профессиональной деятельности. Способности развиваются на основе природных задатков, поэтому они во многом генетически заданы. Однако полностью раскрываются способности только в соответствующей социальной среде. Выделяют общие способности, которые определяют успешность выполнения многих видов деятельности (например, интеллект, память и т. д.), и специальные способности, определяющие успешность в определенных видах деятельности. Специальные способности формируются в процессе овладения профессиональной деятельностью. В процессе профотбора оцениваются профессиональные задатки человека, его склонности и способности, и на основании такой оценки определяется профпригодность человека к определенной деятельности. О полной профпригодности можно говорить лишь тогда, когда способности человека полностью соответствуют требованиям профессиональной деятельности.

Качества сотрудника, определяющие его возможности и эффективность трудовой деятельности, объединяются в понятии трудового потенциала, широко используемого в социологии труда. К компонентам трудового потенциала относят: здоровье, нравственность, творческий потенциал, образование, профессионализм. Некоторые авторы в структуре трудового потенциала выделяют: квалификационный потенциал (умения, знания, навыки), психофизиологический потенциал (работоспособность), творческий потенциал (интеллектуальные, познавательные способности), коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству), нравственный потенциал (ценностно-мотивационная сфера).

В психологии для описания личности сотрудника организации традиционно используется понятие профессионально важных качеств. Профессионально важные качества – это такие качества личности, которые необходимы для эффективного выполнения определенной профессиональной деятельности, характеризуют успешность ее освоения.

Набор личностных характеристик, определяющих эффективность осуществления определенной деятельности, формируется в результате построения профессиограммы. Профессиограмма представляет собой перечень требований, предъявляемых профессиональной деятельностью к психофизиологическим и личностным характеристикам человека, т. е. профессионально важных качеств данной специальности. Основу профессиограммы составляет психограмма – описание психо- логических особенностей конкретной профессиональной деятельности и личностных качеств, являющихся для данной деятельности профессионально важными. На основе анализа профессиограммы и соотнесения ее требований с индивидуально-психологическими особенностями сотрудника делается вывод о психологической пригодности к профессии. Психологическая пригодность к профессии – это свойство личности, о котором можно судить по двум критериям: 1) успешному освоению профессии; 2) степени удовлетворенности человека своим трудом. Профессиональная пригодность формируется в процессе учебной и трудовой деятельности.

**3. Организация подбора персонала и проведение собеседования с кандидатом**

Хороший специалист, сочетающий в себе талант, трудолюбие и образованность, – явление достаточно редкое в любой профессии. По- этому для поиска и привлечения таких людей нужно правильно организовать конкурсный отбор. Два первых этапа этой деятельности – планирование кадров и их подбор.

Процесс планирования кадров включает три этапа:

− оценка наличных ресурсов: необходимо определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Нужно иметь в виду, что чем меньше работни- ков выпускают высококачественную продукцию, тем ниже ее себестоимость и выше прибыль;

− оценка будущих потребностей: прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей;

− разработка программы удовлетворения будущих потребностей, которая должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников.

Объем работ на этапе поиска кадров определяется разницей между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них. При этом необходимо учитывать такие факторы, как выход на пенсию, текучесть кадров, увольнение в связи с истечением срока контракта, расширение сферы деятельности организации.

Средства внешнего набора достаточно разнообразны. Среди них − заявки на распределение выпускников специальных учебных заведений и курсов повышения квалификации; размещение объявлений в газетах, профессиональных журналах, транспорте, на досках объявлений; обращения в частные агентства по трудоустройству и др.

Многие организации предпочитают проводить набор внутри собственной фирмы. Продвижение по служебной лестнице своих сотрудников обходится дешевле, а, кроме того, улучшается социально- психологический климат внутри фирмы, повышается преданность ей. Согласно теории ожидания, если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Возможным недостатком набора за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят люди со свежими взглядами, а это может привести к застою.

У современных руководителей выявлено две тактики подбора персонала: подбор под задачу и подбор задачи под людей. Для тех, кто ориентирован на подбор людей под задачу, более значимой оказывается близость взглядов. Однако в этой группе существуют определенные различия. Так, руководители из государственной сферы управления, имеющие подобную ориентацию, склонны привлекать тех, кто близок им по взглядам, а из негосударственной сферы – способных решать задачу, с недостатками которых в силу ее важности можно мириться.

 Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимателя «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в ней. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение тако- го рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров.

Часто кандидата на вакантную должность просят предоставить резюме. Резюме, как правило, включает: ФИО кандидата; основные личные данные (адрес, телефон, дата и место рождения, семейное положение); цель обращения (на какую должность претендует); опыт работы (даты мест работы, занимаемые должности, функции, профессиональные достижения); образование (даты, учебные заведения, полученная специальность и присвоенная квалификация, награды, призы, звания).

Стиль написания резюме должен соответствовать следующим требованиям:

 − краткость – отсутствие лишних слов, длинных непонятных сокращений и терминов;

− конкретность – отсутствие неточной или лишней информации, не имеющей прямого отношения к вакансии;

− целенаправленность – изложение главных сведений, подтверждающих право претендовать на данную должность;

− честность – отсутствие недостоверной информации.

Следующим этапом подбора кадров является проведение собеседования с кандидатом, которое включает следующие основные моменты:

1. Подготовка к проведению собеседования.

Необходимо составить характеристику наиболее важных для дан- ной должности навыков и умений. В процессе интервью уточняются:

1) профессиональные знания;

2) степень заинтересованности;

3) активность или пассивность жизненной позиции;

5) степень самостоятельности в принятии решений и ответственности за результаты работы;

6) стремление к лидерству;

7) уровень интеллектуальной активности;

8) способность творчески подходить к решению проблем;

9) готовность рисковать или осторожность;

10) самокритичность и объективность оценок;

11) умение хорошо говорить и слушать;

12) честность, порядочность.

Таким образом, профессиональный отбор – это научно обоснованный отбор, выявляющий пригодность к какому-либо виду обучения или деятельности (т. е. возможности человека в овладении какими- либо видами деятельности). Подбор кадров включает пять форм его обеспечения (научно-методическое, организационное, кадровое, материально-техническое программное) и реализуется в соответствии с такими принципами, как комплексность, объективность, непрерывность, научность. На первых этапах отбора осуществляется планирование кадров и их поиск. Далее для предварительной оценки кандидата может использоваться резюме, которое включает данные о его образовании и опыте работы. Следующим этапом является проведение собеседования с кандидатом, в ходе которого принимается окончательное решение о соответствии его вакантной должности.

**4. Мотивация как фактор управления личностью**

Управление трудовым коллективом (организацией) немыслимо без мотивации его членов. Чтобы придать организации динамичное развитие, люди должны желать этого. Деловые отношения не строятся только на основе симпатии и антипатии, хотя и не исключают этого. Люди работают за деньги. И деньги при их правильном распределении являются сильным мотивом. Но, как организационный ресурс количество денег, которыми располагает руководитель, ограничено. Соответственно ограничены и возможности использования их мотивирующего потенциала, однако, как показывает организационная психология, каждый руководитель обладает и такими неограниченными ресурсами для мотивации сотрудников, как похвала, своевременная обратная связь о результатах деятельности, признание в другом уникальной и неповторимой личности и т. п.

Применительно к управлению хозяйственной деятельностью впер- вые проблема мотивов и стимулов была поставлена Адамом Смитом, который считал, что людьми управляют эгоистические мотивы, постоянное и неистребимое стремление людей улучшать свое материальное положение.

Наиболее популярной из теорий мотивации в настоящее время является теория мотивации А. Маслоу. Он предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, построив своеобразную иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены низшие потребности. Предполагается, что каждый человек стремится реализовать свой потенциал, постоянно самосовершенствоваться.

Как показывает практика, любая форма трудового поведения чело- века зависит от внутренних и внешних факторов. Внутренние факторы определяются психологическими свойствами человека, т. е. его мотивами. Внешние факторы – внешние условия и обстоятельства, называемые стимулами.

Внутренняя и внешняя мотивации не являются независимыми, они взаимозаменяемы и взаимоопределяемы. Внутренние мотивы могут актуализироваться под воздействием определенной ситуации и, напротив, активизация определенных диспозиций (мотивов, потребностей) приводит к изменению ситуации, т. е. к ее восприятию субъектом. Таким образом, трудовое поведение сотрудников следует рассматривать не как реакцию на определенные внутренние или внешние стимулы, а как результат непрерывного их взаимодействия.

Это предполагает рассмотрение мотивации как процесса непрерывного взаимного воздействия и преобразования, в котором субъект действия и ситуация взаимно влияют друг на друга и результатом этого является реально наблюдаемое поведение.

Обобщая вышесказанное, можно сделать заключение о том, что формирование внешних условий, т. е. системы стимулов будет определять и систему внутренних мотивов членов трудового коллектива предприятия.

И наоборот, оказывая влияние на формирование внутренней мотивации сотрудников, руководитель будет изменять и систему внешней мотивации, т. е. восприятие ими конкретной ситуации, а следовательно, и отношение к труду, инновациям и изменениям в организации.

Таким образом, можно выделить два основных типа мотивирования деятельности сотрудников. Первый состоит в том, что путем внешних воздействий на членов коллектива вызывают к действию определенные мотивы, которые побуждают людей осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для руководителя результату.

Второй тип мотивирования основан на формировании определен- ной мотивационной структуры сотрудников. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для руководителя мотивы действий работников или ослабить те мотивы, которые мешают эффективности деятельности отдельной личности и организации в целом. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и его результаты появляются не сразу, а через определенный промежуток времени.

Организация стимулирует или поощряет поведение, которое способствует воплощению ценностей организации, и наказывает за поведение, которое вступает в конфликт с этими ценностями. Стимулы – это побуждения сотрудников учитывать ценности организации при выполнении своих обязанностей.

Такими стимулами являются:

1. Материальные побудители.

2. Награды, призы, грамоты, подчеркивающие значимость данного работника для организации.

3. Комфортные условия работы (кабинет, чистота, отгулы и др.).

**5. Характеристика процесса адаптации подчиненного к условиям организации**

 Существенное влияние на процесс социализации подчиненных оказывают особенности их адаптации (приспособления) к условиям организации. Адаптация – сложный процесс, затрагивающий различные стороны жизнедеятельности. Адаптацию можно рассматривать и как составную часть социализации, и в качестве ее механизма. Под адаптацией (от лат. – приспособляю) понимают процесс взаимодействия личности и социальной среды, процесс активного приспособления личности к изменившейся среде, освоения относительно стабильных условий среды.

Трудовая адаптация – это социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации, в котором личность и трудовая среда оказывают активное воздействие друг на друга и являются адаптивно- адаптирующими системами. Поступая на работу, человек активно включается в систему профессиональных и социально-психологических отношений конкретной трудовой организации, усваивает новые для него социальные роли, ценности, нормы, согласовывает свою индивидуальную позицию с целями и задачами организации (трудового коллектива), тем самым подчиняя свое поведение служебным предписаниям данного предприятия или учреждения.

Адаптированность человека к конкретной трудовой среде проявляется в его реальном поведении, в конкретных показателях трудовой деятельности: эффективности труда; усвоении социальной информации и ее практической реализации; росте всех видов активности; удовлетворенности различными сторонами трудовой деятельности. Трудовая адаптация может быть первичной – при первоначальном вхождении работника в производственную среду и вторичной – при смене рабочего места без смены и со сменой профессии или при существенных изменениях среды. Она имеет сложную структуру и представляет собой единство профессиональной, социально-психологической, общественно-организационной, культурно-бытовой и психофизической адаптацией.

Профессиональная адаптация связана с достижением сотрудником определенного уровня овладения навыками, необходимыми в деятельности, формированием профессионально важных качеств личности, а также приспособлением к предметной среде, такой как условия деятельности, рабочее место. Если социально-психологическая адаптация может протекать достаточно быстро, то профессиональная адаптация может длиться от трех до пяти лет. На скорость и эффективность адаптации влияют личностные особенности сотрудника. Два вида адаптации взаимосвязаны и влияют друг на друга. Однако возможны ситуации, когда человек достигает хорошей социально-психологической адаптации, но имеет низкий уровень профессиональной адаптации, и наоборот.

В ходе социально-психологической адаптации происходит включение подчиненного в систему взаимоотношений организации с ее традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями и др. В ходе такой адаптации подчиненный получает информацию о системе деловых и неформальных отношений, о микрогруппах, о социальных позициях отдельных членов организации. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями.

Общественно -организационная адаптация означает освоение организационной структуры предприятия (коллектива), системы управления и обслуживания производственного процесса, режим труда и отдыха и т. д.

Культурно -бытовая адаптация – это освоение в трудовой организации особенностей быта и традиций проведения свободного времени. Характер этой адаптации определяется уровнем культуры производства, общего развития членов организации, спецификой и особенностями использования свободного от работы времени.

В процессе психофизиологической адаптации происходит освоение всех условий, оказывающих различные психофизиологические воздействия на подчиненного в процессе нахождения его в организации. К этим условиям следует отнести физические и психические нагрузки, уровень стрессогенности конкретной деятельности, эргономические условия овладения специальностью и др.

В процессе адаптации работник проходит следующие стадии:

Стадия ознакомления , на которой работник получает информацию о новой ситуации в целом, о критериях оценки различных действий, об эталонах, нормах поведения.

Стадия приспособления , на этом этапе работник переориентируется, признавая главные элементы новой системы ценностей, но пока продолжает сохранять многие свои установки.

Стадия ассимиляции, когда осуществляется полное приспособление к среде, идентификация с новой группой.

Факторы трудовой адаптации – это условия, влияющие на течение, сроки, темпы и результаты этого процесса. Среди них можно выделить как объективные, так и субъективные.

Объективные (в трудовой организации – это факторы, связанные с производственным процессом) – факторы, которые в меньшей степени зависят от работника (уровень организации труда, механизации и автоматизации производственных процессов, санитарно-гигиенические условия труда, размер коллектива, расположение предприятия, отраслевая специализация и т. д.).

К субъективным (личностным) факторам относятся:

• социально-демографические характеристики работника (пол, возраст, образование, квалификация, стаж работы, социальное положение и т. д.);

• социально-психологические (уровень притязаний, готовность трудиться, практичность, быстрота ориентации в производственной ситуации, способности самоконтроля и умения распределять свои движения и действия во времени, коммуникабельность и т. д.);

• социологические (степень профессионального интереса, материальной и моральной заинтересованности в эффективности и качестве труда и т. д.).

Результатами социально-психологической и профессиональной адаптации на психологическом уровне являются:

1) организационная идентификация сотрудника – его идентификация с организацией и малой группой, членом которой он является;

2) приверженность и лояльность сотрудника организации;

3) удовлетворенность сотрудника трудом и своим членством как в организации, так и в малой группе;

4) профессиональная идентичность сотрудника – его идентификация со своей профессией;

5) общая удовлетворенность сотрудника своей жизненной ситуацией в сфере трудовой деятельности.

Таким образом, основная задача адаптации – обеспечение само- определения личности в обществе, в группе на основе наиболее существенных особенностей индивидуальности. Причем взаимоотношения в цепи «группа – личность» находятся в органической взаимосвязи. С одной стороны, группа, зная сильные и слабые стороны своих членов, способна поддержать человека в различных ситуациях, а с другой стороны, в коллективной деятельности и общении индивид утверждает свою индивидуальность и интегрируется с группой.

Адаптация специалистов к профессиональной деятельности является одним из компонентов формирования профессиональной пригодности.

Помощь молодому специалисту в адаптации включает следующие мероприятия:

− создание благоприятной психологической обстановки при приеме в трудовой коллектив;

− знакомство с историей предприятия, с его достижениями;

− информирование о производственных задачах, режиме труда, должностных обязанностях;

− помощь более опытных сотрудников, наставничество;

− поэтапное планирование мероприятий по профессиональному становлению молодых специалистов, проведение занятий по изучению специфики производства на предприятии, новых технологических процессов и прогрессивных методов труда;

− включение в трудовой коллектив должно восприниматься как реализация собственных планов и стремлений;

− санкции руководителя стимулируют процесс адаптации; ни одно достижение и нарушение не должны оставаться незамеченными.

Следует помнить, что практические навыки в работе по специальности формируются в течение первого года, навыки по управлению коллективом складываются медленнее. Среди факторов, влияющих на адаптацию, наиболее важно состояние психологической готовности к предстоящей деятельности. При назначении специалистов на должности, не адекватные их специальностям, процесс адаптации протекает более медленно и болезненно.