



Лекция 7. Стратегия и использование человеческого потенциала

- 1. Взаимодействие человека и организации. Основные подходы к построению человека и организационного окружения.**
- 2. Способы устройства взаимодействия человека и организации.**
- 3. Ролевой подход к устройству взаимодействия человека и организации.**

1. Взаимодействие человека и организации. Основные подходы к построению взаимодействия человека и организационного окружения.

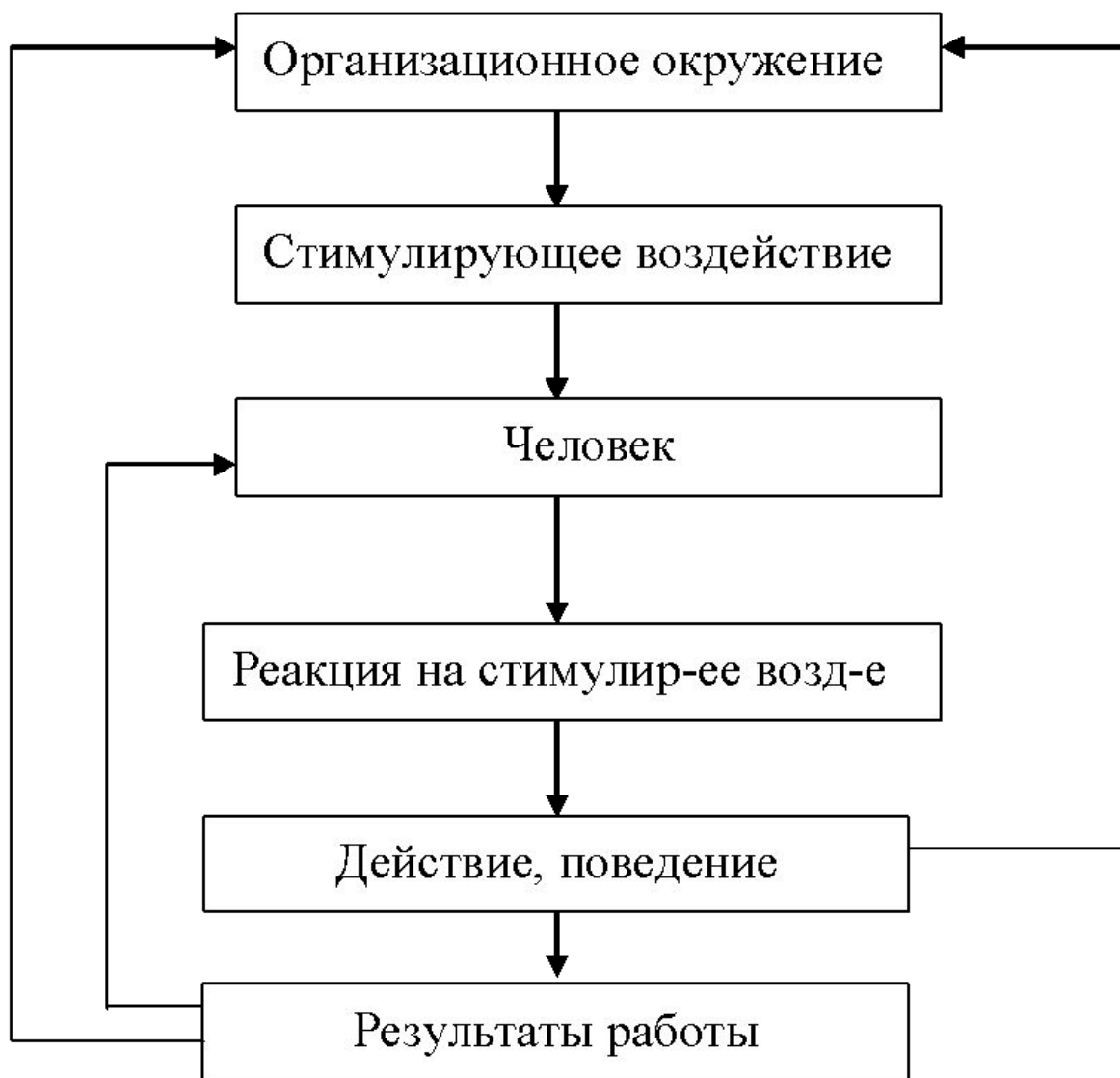
Взаимодействие человека и организации может быть описано следующим образом:

1. Человек, вступая во взаимодействие с организационным окружением, получает от него стимулирующее воздействие.

2. Человек под влиянием этих стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия.

3. Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и оказывают воздействие на организационное окружение.

Рисунок 1 - Модель включения человека в организационное окружение с позиции человека (индивида)

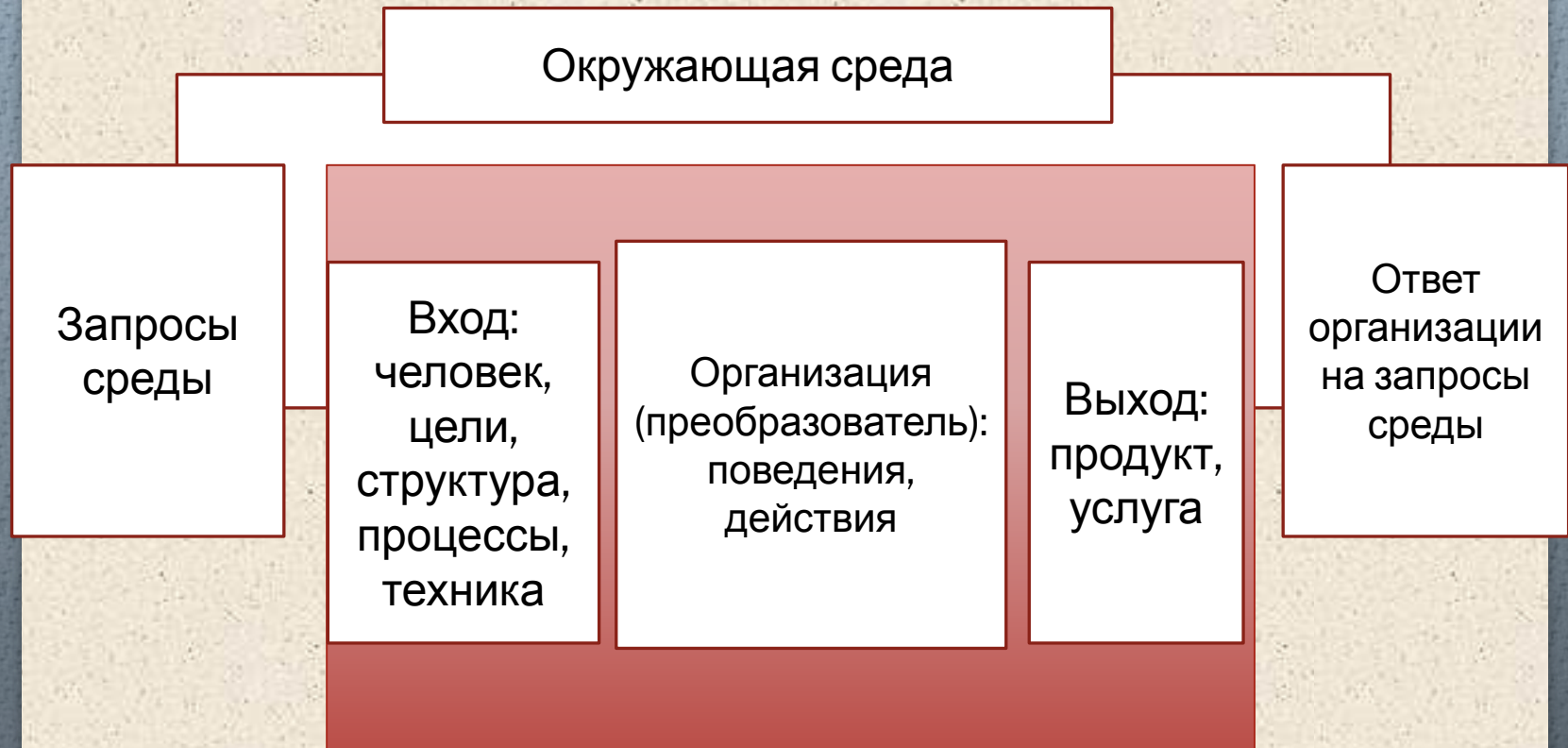


Рассмотрим основные элементы представленной модели:

1. **Организационное окружение** – включает все те элементы, которые взаимодействуют с человеком.
2. **Стимулирующее воздействие** – весь спектр стимулов: речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п.
3. **Человек** – предстает как биологическое и социальное существо с определенными навыками, потребностями, опытом, знаниями, моралью, ценностями.
4. **Реакция на стимулирующее воздействие** означает восприятие человеком этих воздействий, их оценку, принятие решений.
5. **Действие и поведение** включает в себя мышление, речь, мимику, жесты, возгласы и т.п.
6. **Результаты работы** – из двух составляющих.



Рисунок 2 – Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации



2. Способы устройства взаимодействия человека и организации

Рассмотрим способы установления взаимодействия человека и организации.

1. Организационное окружение



Та часть организации, с которой человек сталкивается во время работы

Два основных фактора, лежащих в основе конфликта, непонимания человека и организации.

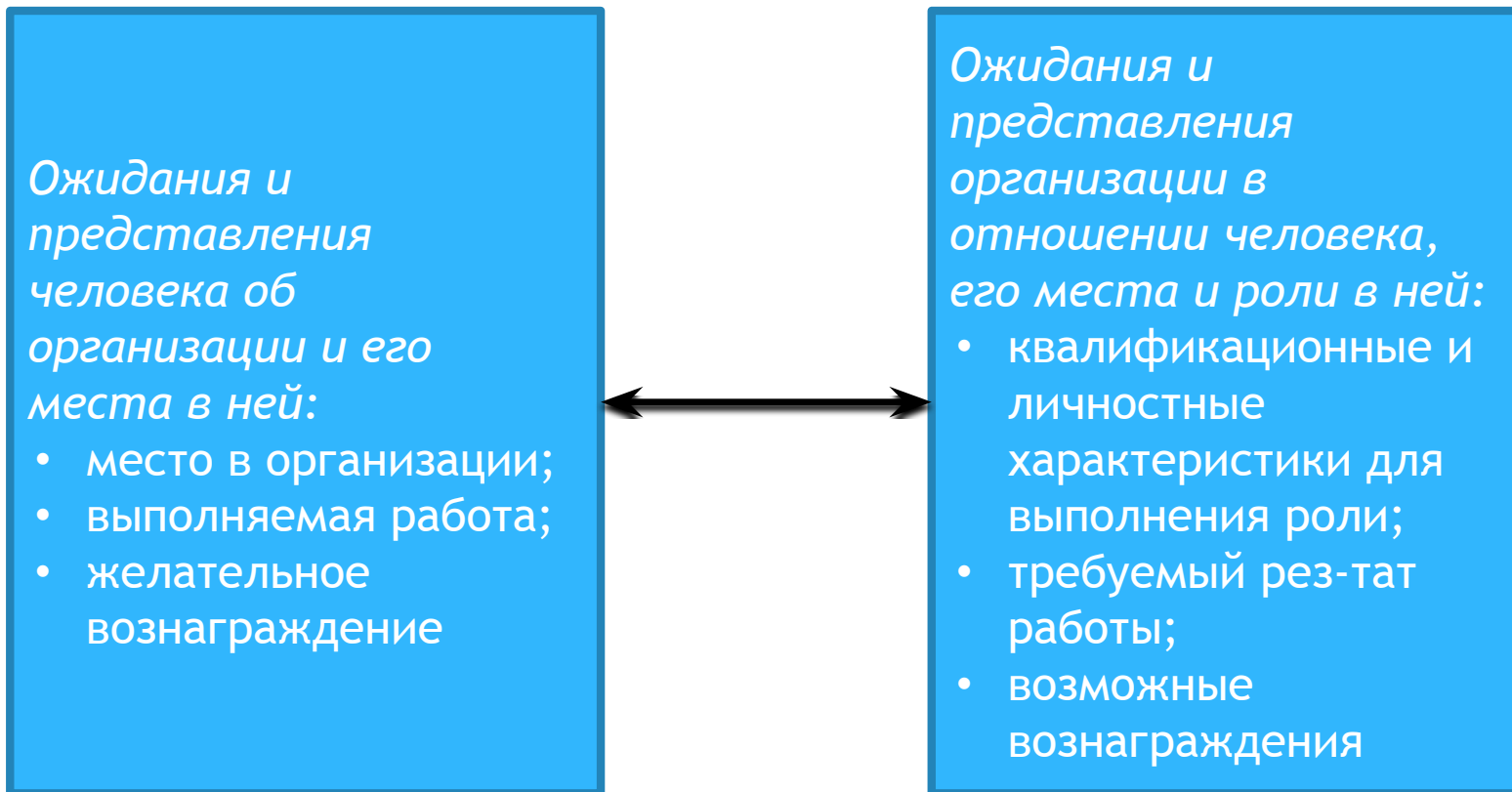


2. Ожидание человека и организации

1. ожидание человека и его представления об организационном окружении и месте человека в нем.

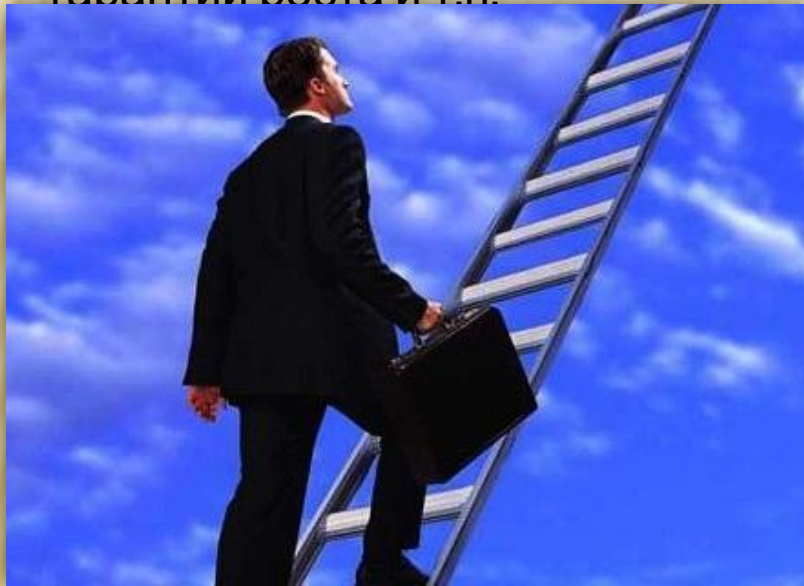
2. ожидания организации о месте и роли человека

Рисунок 3 - Основа конфликта во взаимодействии человека и организации



Пример ожиданий человека:

- оригинальной творческой работы
- увлекательности и интенсивности работы
- степени независимости
- степени ответственности и риска
- престижности и статусности работы
- признание и поощрение хорошей работы
- зарплаты и премий
- гарантий роста и т.п.



Пример ожиданий организации:

Организация ожидает, что человек проявит себя:

- как специалист, обладающий знаниями, квалификацией;
- как человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- как работник, стремящийся лучше выполнять свои функции;
- как исполнитель определенной работы, готовый осуществить ее с должной отдачей;
- как сотрудник, следующий определенным нормам поведения

3. Соответствие роли и места – это еще один способ установления взаимодействия человека и организации.



Здесь возможны два подхода к установлению роли и места.



Первый подход исходит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия.

При *втором подходе* исходной точкой является место, на которое претендует человек.



3. Ролевой подход к установлению взаимодействия человека и организации

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям стратегии и культуре организации, а с другой, отвечала запросам и ожиданиям самого человека – очень трудно. Чтобы обеспечить это соответствие необходимо соблюсти следующие условия:

- **ясность роли;**
- **приемлемость роли;**

Ясность роли предполагает, что человеку известно и понятно не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации.

Приемлемость роли состоит в том, что человек готов выполнять ее осознано, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению положительного результата.



Ситуации, порождающие ролевые конфликты:

1) Конфликт по поводу роли и ее выполнения часто возникают тогда, когда человек выполняет одновременно несколько разных ролей, которые взаимоисключают друг друга.



2) К ролевому конфликту приводят противоречивые распоряжения, или противоречивая задача, которая одновременно требует и выполнения роли и достижения результата, необходимого при выполнении данных правил.

3) Источником конфликта является противоречие между характером человека и характером выполняемой им роли, а так же между ожиданиями человека и тем, что соответствует его роли.

4) Фактором, порождающим конфликты, является так же перегрузка роли, которая состоит в том, что по отношению к работнику, выполняющему определенную роль, предъявляются повышенные ожидания, существенно выходящие за рамки ожиданий, соответствующих его роли.

Обобщая сказанное, можно выделить основные группы причин, порождающих проблемы выполнения роли:

Первая группа – причины конфликтов, связанные с противоречиями, изначально заложенными в содержании роли.

Вторая группа – причины, которые связаны с противоречиями между человеком и определенной ему ролью в организации.

Третья группа это противоречия между ролью и ее восприятием организационным окружением.

Четвертая группа причины конфликтных ситуаций, порождаемых противоречиями между данной ролью и некоторыми другими ролями.



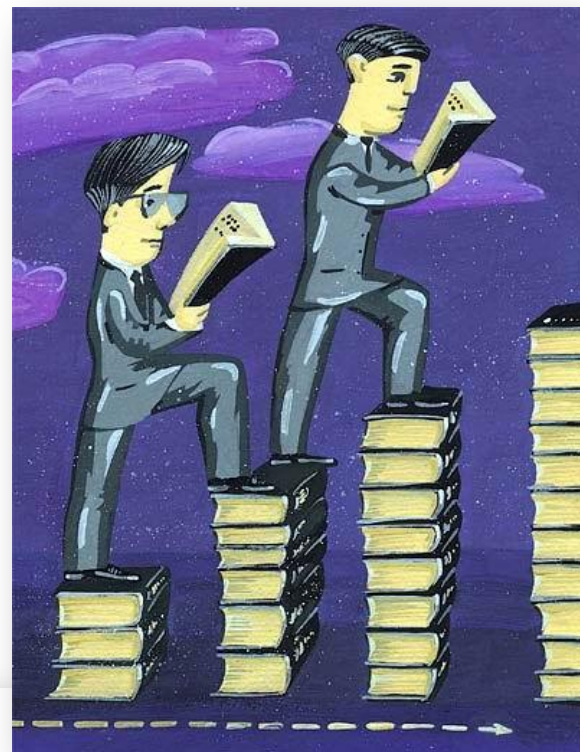
Способы устранения конфликтов

Изменение работы

Изменение людей,
выполняющих роли

Перестановка людей

Итак, для выполнения своей роли работник наделяется правами, берет на себя определенные обязательства, получают определенный статус в организационном окружении. Однако при выполнении любой работы присутствуют все личностные характеристики человека, которые также влияют на его взаимодействие с организацией.





**СПАСИБО ЗА
ВНИМАНИЕ!**