

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КубГУ»)

Филиал в г. Новороссийске

КУРСОВАЯ РАБОТА

ВЛИЯНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ
ЛИЧНОСТИ НА ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Работу выполнила _____ 30.12.19 К.Е. Мищенко
(подпись)

Направление подготовки 38.03.03 Управление персоналом курс 3 ОФО
Направленность (профиль) Управление персоналом

Научный руководитель
канд. псих. наук, доцент _____ 30.12.19 И.Е. Нестеренко
(дата, подпись)

Нормоконтролер
канд. юрид. наук, доцент _____ 30.12.19 А.Н. Качур
(дата, подпись)

Краснодар

2019

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
1 Теоретический аспект проблемы учета индивидуальных особенностей личности на поведение сотрудника.....	5
1.1 Индивидуальные особенности личности.....	5
1.2 Поведение сотрудников в организации.....	10
2 Основные направления деятельности одной из организаций розничной торговли.....	16
2.1 Характеристика деятельности организации и ее организационной структуры.....	16
2.2 Анализ кадрового потенциала организации.....	18
3 Связь организационного поведения с индивидуально-психологическими особенностями сотрудников.....	21
3.1 Исследование индивидуальных особенностей сотрудников организации розничной торговли.....	21
3.2 Рекомендации по управлению организационным поведением с учетом индивидуально-психологических особенностей сотрудников	31
Заключение.....	37
Список использованных источников.....	39

ВВЕДЕНИЕ

Одной из наиболее важных для любого предприятия является проблема управления человеческими ресурсами. В любой организации при взаимодействии с персоналом необходимо учитывать индивидуальные особенности каждого сотрудника. Руководитель обязан быть проницательным, разбираться в людях, выявлять их отличительные особенности и правильно выстраивать стратегию управления ими. Личные качества людей влияют на все сферы их жизни, а непосредственно для руководителя важно знать какое влияние человек может оказать на организационное поведение.

Эта тема актуальна, так как 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.

Целью выполнения курсовой работы является изучение связи индивидуальных особенностей личности с поведением сотрудников одного из магазинов розничной торговли.

Объект исследования – организационное поведение сотрудников.

Предмет исследования – связь индивидуальных особенностей личности с поведением сотрудников в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Раскрыть содержание организационного поведения.
2. Рассмотреть совокупность индивидуальных особенностей личности.
3. Провести анализ организационной структуры и кадрового потенциала одной из организаций.
4. Исследовать проявления индивидуальных особенностей сотрудников в поведении и подготовить руководителю рекомендации по управлению организационным поведением.

Методы исследования: изучение и анализ теоретических и практических источников по проблеме исследования; анализ документационного обеспечения учреждения; тестирование, разработка рекомендаций.

Теоретической и методологической базой данной работы послужили труды зарубежных и отечественных авторов в области управления персоналом. Особое методологическое значение для исследования имели работы И.А. Кокорева, Ю.Г. Одегова, С.А. Карташова, Л.А. Орловой, В.Н. Слинькова, А.Я. Кибанова и т.д.

Практическая значимость проведенного исследования определяется возможностью использования его результатов при управлении персоналом в организациях сферы оптовой и розничной торговли.

Структура работы: курсовая работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка использованных источников.

.

1 Теоретический аспект проблемы учета индивидуальных особенностей личности на поведение сотрудника

1.1 Индивидуальные особенности личности

Множество, казалось бы, самых различных свойств личности связано относительно устойчивыми зависимостями в определенные динамические структуры. Особенно отчетливо это проявляется в характере человека.

Характер – это стержневое психическое свойство человека, накладывающее отпечаток на все его действия и поступки, свойство, от которого, прежде всего, зависит деятельность человека в различных жизненных ситуациях. Иными словами, давая определение характеру, можно сказать, что это совокупность свойств личности, определяющая типичные способы ее реагирования на жизненные обстоятельства¹.

Под характером следует понимать не любые индивидуально-психологические особенности человека, а только совокупность наиболее выраженных и относительно устойчивых черт личности, типичных для данного человека и систематически проявляющихся в его действиях и поступках.

По мнению Б. Г. Ананьева, характер «выражает основную жизненную направленность и проявляется в своеобразном для данной личности образе действий». Слово «характер» в переводе с греческого означает «признак», «особенность»².

Очень часто характер понимают как нечто, почти совпадающее с личностью или отличающееся от личности по критерию того, что к характеру относится все индивидуальное, а личность – это только общее. У нас бытовали такие взгляды в 40-е, 50-е и 60-е гг. На самом деле это, конечно же, не так. Есть такая шуточная типология, которую приводит в одной из своих

¹ Корсини, Р. Психологическая энциклопедия. 3-е изд. СПб.: Питер, 2017. С. 511.

² Ананьев, Б. Г. Личность, субъект деятельности, индивидуальность 3-е изд., стереотип. М. : Директ-Медиа, 2015. С.23.

книг Б. С. Братусь: «Хороший человек с хорошим характером, хороший человек с плохим характером, плохой человек с хорошим характером и плохой человек с плохим характером». С точки зрения здравого смысла такая типология соответствует действительности, она работает. Это говорит, прежде всего, о том, что личность и характер – это не одно и то же, они не совпадают³.

В характере личность характеризуется не только тем, что она делает, но и тем, как она это делает.

Слова «характеристика» и «характер» не случайно имеют общий корень. Хорошо составленная психологическая характеристика человека прежде всего и глубже всего должна выявить его характер, так как именно в нем наиболее существенно проявляются особенности личности. Однако нельзя, как это иногда делается, все черты личности подменять только чертами характера. Понятие «личность» шире понятия «характер», и понятие «индивидуальность человека как личности» не исчерпывается только его характером.

Уникальные способности людей зависят от вида темперамента — совокупности психологических качеств. Их взаимодействие влияет на поведение субъекта в разных ситуациях, его отношение к окружающим, предпочтения, привычки.

Первый тип темперамента, который я хотела бы рассмотреть - холерик. Иметь в коллективе холерика и хорошо, и плохо одновременно. Если дать холерику много однообразной работы, он быстро устанет и потеряет к ней интерес. Настроение оказывает огромное влияние на работоспособность холерика. И для эффективной работы важно уловить хорошее настроение, которое часто меняется.

Холерики обладают одной чертой, которая выгодно выделяет их на фоне остальных: они меньше других подвержены стрессу. Могут поддаться

³ Психология и философия. Возвращение души: сборник статей / ред. Б.С. Братусь, С.Н. Бычков. Москва: РГГУ, 2016. С.87.

минутной панике, если на работе возникла напряженная обстановка. Но спустя краткое время они восстановят свои силы и снова будут рваться в бой.

Холерики становятся отличными лидерами. Им удастся легко и эффективно управлять рабочими процессами и людьми⁴.

Сотрудник-холерик — активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он может сам себя замотивировать на успех и достижения. Это амбициозный специалист. Его ведущая потребность — в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению и развитию себя.

Второй тип - сангвиник. Он такой же работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности в своем деле. Отношения с коллегами — дружеские. В то же время любит подшучивать над коллегами, не задумываясь, нравится им это или нет.

Участвует в корпоративных вечеринках, веселится. Он дисциплинирован, приходит на работу вовремя и уходит домой не особенно поздно. Стремится хорошо организовать рабочее время. Работает с самоотдачей, но без лишней нервозности и суеты.

Как правило к компании эмоционально не привыкает. Если на работе не чувствует перспективы в повышении заработной платы, с легкостью меняет место работы.

Спокойно воспринимает критику и старается исправить, успешно принимая советы руководства. Сангвиника можно ставить на участки работы, где требуется высокая интенсивность. Он хорошо общается с большим количеством разных людей, не «выгорает» и не переутомляется. Способен работать в стрессовых условиях, сохраняя самообладание и контроль.

Такие работники с радостью берутся за новые проекты. Его необходимо контролировать: после этапа увлечения наступает период спада

⁴ Слиньков, В. Н. Персонал и его менеджмент. М. : КНТ, 2017. С. 56

мотивации и даже равнодушия. В это время сангвиник может переключиться на новое дело, еще не закончив начатое.

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.

Третий, не самый, не мой взгляд, смелый тип - 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. С трудом переживает конфликты. Старается избегать напряжения в отношениях с коллегами.

Если подчиненного, имеющего меланхолический темперамент, уважают коллеги, он становится миротворцем между конкурирующими лидерами и группами. Он будет всех понимать и всем сочувствовать, сохраняя позицию примирения. В работе ориентирован на тщательное выполнение задач, так как боится ошибиться. Рискованный и амбициозный проект — не подходит для данного типа. Меланхолик лучше выполняет привычные функции в рамках своих компетенций.

Отлично справляется с должностями, связанными 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.

И последний тип - флегматик. Про такого сотрудника можно сказать неинициативный. Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу и предлагать новые идеи и проекты не будет⁵.

Ему лучше давать монотонные участки работы, где нужны тщательность и основательность. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого количества информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи. Торопить не нужно. На участки работы, где необходимы высокая скорость и общительность, лучше поставить кого-то другого.

Нет совершенно никакого смысла менять темперамент сотрудника. К успеху это точно не приведет и эффективности не прибавит. 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 преимущества во благо организации.

Флегматика, который часто бывает двигателем процесса, нужно контролировать и стимулировать к получению конкретного результата. Ответственный и обязательный флегматик будет стараться завершить начатое дело и приступить к следующей задаче.

⁵ Слинков, В. Н. Персонал и его менеджмент. М. : КНТ, 2017. С. 58.

Сдержанные и спокойные флегматики — необходимый ресурс для компании. Да, они не «революционеры» и не новаторы, как холерики. Но они составляют нишу стабильных сотрудников, преданных компании. Когда организация будет переживать не самые светлые времена, именно флегматики будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам.

1.2 Поведение сотрудников в организации

Организационное поведение (англ. organizational behaviour) – систематическое изучение и применение на практике знаний о том, как люди взаимодействуют внутри организации⁶.

Наука об организационном поведении начала развиваться в 1948-1952 гг. в рамках западной теории менеджмента. Впервые понятие «организационное поведение» стал употреблять американский психолог Ф. Ротлисбергер, изучая организации. Но системная разработка организационного поведения как объекта исследования и как научной дисциплины началась с 1970-х гг. в США. Наиболее полно результаты этих исследований представлены в работах Дж. Л. Гибсона, Дж. Иванцевича, Дж. Х. Доннелли-мл. (1973г., 2000г.). Их выводы имеют важное методологическое значение. Согласно их методу анализа организационного поведения, поведение рассматривается на индивидуальном, групповом и организационном уровнях⁷.

Организационное поведение ориентировано на результативность, и потому регулирование отношений и поведения людей в организации всегда может быть оценено не только с точки зрения процесса формирования организационной культуры, но, прежде всего, с точки зрения результата эффективности совместной деятельности.

⁶ Сорочайкин, А. Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь. Самара: Самарский университет, 2015. С. 195

⁷ Кибанов, А. Я Основы управления персоналом. М. : ИНФРА-М, 2018. С.118.

В отечественной литературе, как отмечает Ю.Д. Красовский, первые работы, посвящённые исследованию организационного поведения, появились в конце 1980-х годов в рамках изучения социологии труда (А.А. Дикарева, М.И. Мирская, Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Шербина). Особое внимание обращалось на стабилизацию трудовых отношений в коллективе, изменение профессиональной структуры организации и социальные аспекты развития личности. В 1990-х годах организационное поведение становится предметом изучения экономической психологии, как области психологии, изучающей закономерности формирования и проявления индивидуальных особенностей личности в процессе трудовой деятельности⁸.

С середины 1990-х годов появляется серия научных публикаций об организационном поведении, и вскоре самостоятельная дисциплина «Организационное поведение» вводится в учебные планы подготовки специалистов в области управления организации и управления персоналом в России. Организационное поведение как объект управления в динамично изменяющейся среде рассматривается в связи с ещё одной, пожалуй, самой молодой сферой научного познания и управленческой практики – концепцией управления человеческими ресурсами. Данная концепция согласуется с организационной потребностью укрепить и повысить конкурентоспособность, создать дополнительную ценность и наладить эффективный процесс управления, используя самый ценный актив организации – людей, которые индивидуально и коллективно вносят свой вклад в достижение организационных целей⁹.

В данной концепции люди рассматриваются либо как «человеческий капитал», в который необходимо вкладывать не меньшие средства, чем в новые технологии; либо как «ценный актив», создающий конкурентное

⁸ Маслова, В. М. Управление персоналом. М.: Юрайт, 2017. С. 21.

⁹ Аширов, Д. А. Управление персоналом. М. : Проспект, 2017. С. 87.

преимущество за счёт своей приверженности работе, адаптивности, высокого качества труда, навыков, умений, компетентности.

В рамках науки управления персоналом и управления человеческими ресурсами разрабатываются новые подходы к пониманию мотивации как системного явления (А.Я. Кибанов, Д.А. Амиров, Ю.Д. Красовский). Мотивация означает синхронное совпадение мотивов и стимулов в сознании и поведении работников, где и зарождаются эффекты активной трудовой деятельности. «Встреча» мотивов и стимулов побуждает человека действовать определённым образом в тех или иных ситуациях¹⁰.

Организационное поведение как наука, выросло из бихевиоризма – направления в психологии, изучающего экспериментальные поведенческие реакции психической организации человека на внешние стимулы.

К стимулам, которые первоначально изучало организационное поведение, относили освещённость рабочего места, заработную плату, различные условия труда.

В конце XX века организационное поведение как дисциплина, постепенно отходит от бихевиористских установок, фокусируя своё внимание на системных и коллективных эффектах в организации, феноменах корпоративной культуры.

Организационное поведение отражает способы реагирования субъектов и самой организации как субъекта деятельности во внешней среде на происходящие внутренние и внешние изменения. Испытывая постоянное воздействие внешней и внутренней среды, организации стремятся совершенствовать механизмы, обеспечивающие её устойчивое равновесие и развитие.

Специфику организационного поведения как объекта регулирования можно сравнить с такими близкими по значению сферами, как организационная культура и корпоративная культура.

¹⁰ Шапиро, С. А. Управление персоналом. М. : Берлин: Директ-Медиа, 2015. С.76.

Организационную культуру чаще всего рассматривают как «специфический вид норм, ценностей, убеждений и манер поведения, характеризующих способ сотрудничества групп и индивидуумов в рамках организаций», как систему «разделяемых в организации убеждений и норм, как продукт отбора, управленческих функций, поведения, структуры и процессов организации». Свойства организационной культуры:

- поддается управлению и манипулированию,
- может проектироваться и формироваться руководством в процессе управления¹¹.

Корпоративная культура понимается как «образец основных допущений поведения в группе», «как система наиболее существенных предположений, стандартов, принимаемых членами организации». Если организационная культура – это способ реально существующего сотрудничества, то корпоративная культура – это стандарты, ориентиры организационного изменения и развития.

Процесс планомерных систематических изменений, при котором принципы и практика прикладной науки о поведении внедряются в функционирующую компанию в целях её совершенствования, повышения уровня организационной компетентности и эффективности.

Специфика организационного поведения в этом ряду сравнений может быть понятна при условии рассмотрения неразрывной связи внешней и внутренней среды организации, и способов реагирования организации на происходящие в ней и вовне изменения. Все эти понятия тесно взаимосвязаны, и только в единстве процессов, которые они отражают, исследуются специфические свойства каждого из них.

Основой моделей организационного поведения можно считать две управленческие теории, которые разработал и обосновал Дуглас Макгрегор. Основные положения данных теорий представлены в таблице 1.

¹¹ Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации. М. : Аспект-Пресс, 2018. С. 55.

Таблица 1 – Основные положения Теории Х и Теории Y Д. Макгрегора

Теория Х	Теория Y
Типичный индивид негативно относится к труду и по мере возможности постарается избежать участия в работе	Труд также естественен для человека, как игра или отдых
Типичный индивид не склонен принимать на себя ответственность, неамбициозен и, прежде всего, нуждается в безопасности	Человек отнюдь не является прирожденным лентяем. Его негативное отношение к труду – результат приобретенного опыта
Участие людей в процессе труда осуществляется только под принуждением, под контролем менеджмента	Решая поставленные задачи, работники будут самостоятельно регулировать свою деятельность и контролировать трудовой процесс
В соответствии с логикой теории основная роль менеджмента состоит в принуждении к труду и контроле за действиями работников	Они обладают воображением, изобретательностью и творческими способностями, которые могут быть использованы в трудовом процессе

Таким образом, теория Х концентрируется на принуждении работников к труду и контроле за их действиями. В соответствии с логикой теории Y основная роль менеджмента заключается в развитии потенциальных способностей работников и в оказании им помощи в их применении для решения общих задач.

Рассмотрим четыре модели организационного поведения: авторитарную, опекунскую, поддерживающую и коллегиальную, основные черты которых представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Модели организационного поведения

Характеристики	Авторитарная	Опекунская	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работника	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Хотя в конкретный период времени доминирующей являлась одна из них, те или другие организации использовали каждую из рассматриваемых нами моделей. Поскольку каждая организация уникальна, методы организационного поведения в ее отделах и филиалах могут различаться. Выбор модели организационного поведения определяется множеством факторов. Превалирующая философия, видение, миссия и цели организации и ее менеджеров влияют на (и, в свою очередь, подвергаются воздействию) модели организационного поведения¹².

Итак, анализ моделей организационного поведения позволяет нам сделать следующие выводы:

развитие и смена моделей носят эволюционный характер;

- 1) они во многом определяются превалирующими потребностями работников;
- 2) в настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей;
- 3) эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации;
- 4) модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

Основной вывод, следующий из анализа моделей организационного поведения: задача менеджеров состоит не только в идентификации используемых в организации поведенческих моделей, но и в осознании современных требований и проявлении управленческой гибкости в случае изменений внешних условий и появлений новых потребностей.

¹² Румянцева, З. П. Общее управление организацией. М. : ИНФРА-М, 2016. С.117.

2 Основные направления деятельности одной из организаций розничной торговли

2.1 Характеристика деятельности организации и ее организационной структуры

ООО «Кнорус» осуществляет свою деятельность в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации и на основании устава. Основной вид деятельности: розничная торговля в специализированных магазинах.

Как и любая другая коммерческая организация, осуществляющая финансово-хозяйственную деятельность, получает доход, с которого уплачивает различные налоги и платежи в бюджет. Средства, остающиеся у организации после уплаты этих налогов и платежей, поступают в его полное распоряжение.

Согласно законодательству РФ, организация обладает обособленным имуществом, переданном учредителем на праве хозяйственного владения.

Организация имеет самостоятельный баланс, может от своего имени приобретать имущественные и личные неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в хозяйственном или третейском суде, открывать расчетный, валютный и другие счета в учреждениях банков, иметь печать, штампы и иные реквизиты со своим наименованием.

Целью деятельности организации является осуществление хозяйственной деятельности, направленной на получение прибыли. Имущество ООО «Кнорус» составляют основные и оборотные средства, а также иные ценности, стоимость которых отражается в самостоятельном балансе организации.

Генеральная цель получение максимальной прибыли и обеспечение оптимального функционирования организации.

Задачи предприятия: увеличение объема продаж; оперативное регулирование деятельности всех отделов; стимулирование работников; оснащенность каждого отдела магазина; работа с поставщиками; устранение сбоев в работе; обучение кадров.

Миссия ООО «Кнорус»: удовлетворение спроса покупателей.

Для развития и функционирования исследуемой сети магазинов ООО «Кнорус» весьма благоприятно окружение, так как магазин расположен в самом центре города, на пересечении городских магистралей. Ежедневно его посещает не менее 1-4 тысяч человек. Платежеспособность населения в данном районе города относительно высокая. Общее экономическое положение жителей района выше, чем в среднем по городу, что благоприятно для развития торговли.

ООО «Кнорус» имеет линейно-функциональный принцип построения организационной структуры управления, которая изображена на рисунке 1. Достоинство этой структуры заключается в том, что в организации присутствует единоначалие, то есть руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всех подразделений, в то же время эта структура проста и экономична.



Рисунок 1 – Организационная структура магазина

Для реализации стратегии предприятия созданы три отдела: финансово-экономический, торговый, технический. По каждому из них

имеется положение, где описаны цели создания отдела, стоящие перед ним задачи, его место в структуре управления, иерархические взаимоотношения. Руководители отделов подчиняются непосредственно директору магазина. Директор магазина находится в функциональном подчинении, непосредственно выполняя распоряжения руководителя ООО «Кнорус».

Управление ООО «Кнорус» можно описать следующим образом:

- в обязанности директора входят представительские функции и функции контроля за деятельностью своих подчинённых – 1 единица;
- бухгалтер ведёт бухгалтерский учёт – 1 единица;
- руководитель транспортно-технического отдела – 1 единица;
- администратор зала (старший продавец) организует работу в магазине – 1 единица;
- продавцы – должностные лица, отвечают за порядок в торговом зале, выкладку и учёт продукции – 4 единицы;
- технический персонал (водители – 2, грузчики – 2, уборщики – 1).

Деятельность работников регламентируется должностными инструкциями, где определены задачи, права, обязанности и полномочия конкретных работников.

Трудовые отношения работников строятся на контрактной основе. Трудовые доходы каждого работника определяются его личным вкладом с учетом конечных результатов работы, минимальный размер оплаты труда работников устанавливается законодательными актами РФ.

2.2 Анализ кадрового потенциала организации розничной торговли

Динамика изменения фактической численности сотрудников за период работы с 2016 г. по 2018 г. представлена в таблице 3.

Таблица 3 – Численность сотрудников ООО «Кнорус» за 2016-2018 гг.

Категория работников	Количество человек, чел., 2016 г.	Количество человек, чел., 2017 г.	Количество человек, чел., 2018 г.
Руководитель	1	1	1
Руководители отделов	2	3	3
Специалисты	4	4	4
Служащие	4	5	5
Итого	11	13	13

Из анализа таблицы 3 видно, что движение происходит в категории персонала «руководители отделов», «служащие», их количество в 2017 году увеличилось на 1 человека, в 2018 году количественно состав руководителей отделов и служащих не изменился. Это говорит о стабильности численного состава предприятия.

Квалификация отражает начальный уровень профессиональной подготовки сотрудников и его готовности к труду высокого качества при нормальных затратах энергии. Если уровень квалификации более высокий, это в большей части случаев обеспечивает и более высокое качество деятельности.

Ниже приведена таблица 4 с анализом образования сотрудников ООО «Кнорус» за три года с 2016 по 2018 г.

Таблица 4 – Сведения об образовании сотрудников ООО «Кнорус»

Образование	Количество человек, чел., 2016 г.	Количество человек, чел., 2017 г.	Количество человек, чел., 2018 г.
Высшее профессиональное	4	4	4
Среднее профессиональное	4	4	4
Начальное профессиональное	2	3	3
Среднее (полное) общее	1	2	2
Итого	11	13	13

За исследуемый период наблюдается повышение квалификации сотрудников в категории начальное профессиональное образование.

Следующий параметр, который имеет значение для организации – это стаж работы сотрудников. Сравним данные за 2016, 2017, 2018 годы по стажу работы, представленные в таблице 5.

Таблица 5 – Сведения о стаже работы сотрудников ООО «Кнорус»

Стаж работников	Количество человек, чел., 2016 г.	Количество человек, чел., 2017 г.	Количество человек, чел., 2018 г.
до 1 лет	1	2	2
с 1 до 3 лет	3	3	2
свыше 3 лет	7	8	9
Итого	11	13	13

Анализ таблицы 5 показал, что вновь принятых сотрудников наименьшее количество, а основной число сотрудников работает свыше 3 лет, что говорит о стабильности состава персонала предприятия.

Проведем анализ структуры персонала по возрастному критерию в таблице 6.

Таблица 6 – Структура персонала ООО «Кнорус» по возрасту

Возраст работников	Количество человек, чел., 2016 г.	Количество человек, чел., 2017 г.	Количество человек, чел., 2018 г.
до 29 лет	2	2	2
с 30 до 45 лет	5	7	6
с 45 до 54 лет	3	3	4
Свыше 55 лет	1	1	1
Итого	11	13	13

В таблице 6 хорошо видно, что в основном в организации на протяжении трех лет работают люди в возрасте от 30 до 45 лет, и их количество уменьшилось за предыдущий год на 1 человека.

Следующим параметром для анализа кадрового состава подразделения является пол сотрудников, представленный в таблице 7.

Таблица 7 – Структура персонала предприятия по гендерному признаку

Пол работников	Количество человек, чел., 2016 г.	Количество человек, чел., 2017 г.	Количество человек, чел., 2018 г.
Мужской	4	4	4
Женский	7	9	9
Итого	11	13	13

За исследуемый период наблюдается рост количества женщин в организации на 15%.

Цель кадровой политики ООО «Кнорус» – обеспечить оптимальный баланс обновления и сохранения количественного и качественного состава персонала и его развитие в соответствии с потребностями предприятия.

3 Связь организационного поведения с индивидуально-психологическими особенностями сотрудников

3.1 Исследование индивидуальных особенностей сотрудников организации розничной торговли

Согласно цели нашего исследования проведем диагностику индивидуальных особенностей поведения у сотрудников магазина розничной торговли ООО «Кнорус». Для осуществления деятельности в сфере розничной торговли необходимо владеть конструктивной тактикой взаимодействия с людьми, особенно в конфликтных ситуациях, и использовать ресурсы своего темперамента или же, наоборот, сдерживать его проявления. Поэтому для диагностики мы выбрали такие показатели как тип темперамента и стратегии поведения в конфликтных ситуациях.

В диагностике участвовали 10 сотрудников магазина ООО «Кнорус».

Методики исследования: методика Томаса К. «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации», методика «Личностный опросник Айзенка Г.».

Методика американского социального психолога Томаса К. предназначена для определения типических способов реагирования личности на конфликтные ситуации. Исследуя конфликтность, Томас К. делал акцент на изменение традиционного отношения к конфликтам. Указывая, что на ранних этапах их изучения широко использовался термин «разрешение конфликтов», он подчеркивал, что этот термин подразумевает, что конфликт можно и необходимо разрешать или элиминировать. Целью разрешения конфликтов, таким образом, было некоторое идеальное бесконфликтное состояние, где конфликтность личности минимальна или отсутствует. Однако в последнее время произошло существенное изменение в отношении специалистов к этому аспекту исследования конфликтов. В соответствии с этим Томас К. считает нужным сконцентрировать внимание на следующих аспектах изучения конфликтов: какие формы поведения в конфликтных ситуациях характерны для людей, какие из них являются более продуктивными или деструктивными; каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение. Томас К. считает, что при избегании конфликта ни одна из сторон не достигает успеха; при таких формах поведения, как конкуренция, приспособление и компромисс, или один из участников оказывается в выигрыше, а другой проигрывает, или оба проигрывают, так как идут на компромиссные уступки. И только в ситуации сотрудничества обе стороны оказываются в выигрыше.

Для описания типов поведения людей в конфликтах Томас К. применил двухмерную модель регулирования конфликтов, основу которой составляют два независимых параметра: степень реализации собственных интересов, достижения своих целей; уровень кооперативности, учет интересов другой стороны.

Соответственно этим двум параметрам Томас К. выделяет следующие способы регулирования конфликтов:

- соревнование (конкуренция) — стремление добиться своих интересов в ущерб другому;
- приспособление—принесение в жертву собственных интересов ради другого;
- компромисс — соглашение на основе взаимных уступок; предложение варианта, снимающего возникшее противоречие;
- избегание — отсутствие стремления к кооперации и отсутствие тенденции к достижению собственных целей;
- сотрудничество — участники ситуации приходят к альтернативе, полностью удовлетворяющей интересам обеих сторон.

Обработка результатов диагностики осуществляется путем сопоставления ответов испытуемых с ключом, подсчитывается количество выборов каждой из пяти стратегий реагирования в конфликтной ситуации. Доминирующей является тот тип поведения, который набрал максимальное количество выборов. Обращается внимание испытуемых на отсутствие стереотипности в их поведении при конфликте, особенно, если наблюдается четкая дифференциация типов поведения и определенное количество выборов получил каждый тип стратегии.

Методика «Личностный опросник Айзенка Г.» направлена на определение уровня экстраверсии – интроверсии и нейротизма - эмоциональной стабильности личности.

Текст опросника содержит 57 вопросов, 24 из которых направлены на выявление экстраверсии-интроверсии, 24 других – на оценку эмоциональной стабильности-нестабильности (нейротизма), остальные 9 составляют контрольную группу вопросов, предназначенную для оценки искренности испытуемого, его отношения к обследованию и достоверности результатов.

Айзенк Г. разработал два варианта данной методики (А и В), которые отличаются только текстом опросника. Инструкция, ключ и обработка

данных дублируются. Наличие двух форм позволяет психологу проводить повторное исследование.

Обработка результатов диагностики осуществляется путем сопоставления ответов испытуемых с ключом, где ответы, совпадающие с «ключом», оцениваются в 1 балл.

Средний балл по шкале экстраверсия - интроверсия 11- 12. Менее 11 баллов соответствует интровертированному типу, более 12 баллов - экстравертированному.

Средний балл по шкале нейротизм – эмоциональная стабильность 12- 13. Менее 12 баллов - эмоциональная стабильность, более 33 баллов - эмоциональная нестабильность (нейротизм).

Показатель по шкале лжи, равный 4-5 баллам является критическим, он свидетельствует о тенденции отвечающего давать на вопросы только «хорошие» ответы. Если у респондента по данной шкале количество баллов превышает 5, то результаты считаются недостоверными (в случае проведения психологического исследования они не используются).

Экстраверты — люди, ориентированные на окружающий мир, непосредственные, активные, открытые в эмоциональных проявлениях, любящие движение и риск. Для них характерна импульсивность, гибкость поведения, общительность и социальная адаптированность. Обычно это активные, шумные люди, «душа компании», заводила, отличные бизнесмены и организаторы, обладают внешним обаянием, прямолинейны в суждениях, как правило, ориентируются на внешнюю оценку, поэтому могут хорошо сдавать экзамены, они тянутся к новым впечатлениям и ощущениям, оптимистичны, хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решения. Вместе с тем экстраверты имеют предрасположенность к несчастным случаям.

Интроверты — люди, для которых наибольший интерес представляют явления собственного внутреннего мира, для них часто свои теории и оценки реальности важнее, чем сама реальность. Они склонны к размышлениям,

самоанализу, необщительны, замкнуты и испытывают затруднения в социальной адаптации, часто социально пассивны. Интроверты обычно бывают более чувствительны к внешним раздражителям, лучше распознают цвета, звуки, более осторожны, аккуратны и педантичны, показывают лучшие результаты по тестам интеллекта, лучше учатся в школе и вузе. Они лучше справляются с монотонной работой. Начальник, занимающие высокие посты, не требующие постоянного общения с людьми, чаще всего интроверты.

С помощью опросника Г.Айзенка можно определить тип своего темперамента. Если изобразить координаты на листе бумаги и отложить баллы (от 0 до 24) по осям устойчивость (стабильность) — нейротизм и интроверсия — экстраверсия, то сочетание характеристик укажет на тип темперамента. В верхней правой части (неустойчивые экстраверты) разместятся холерики; в правой нижней части — сангвиники; в левой нижней — флегматики; левой верхней части — меланхолики.

После диагностики стратегий поведения в конфликтной ситуации сотрудников ООО «Кнорус» по методике Томаса К. «Исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации» мы получили результаты, представленные на рисунке 2.

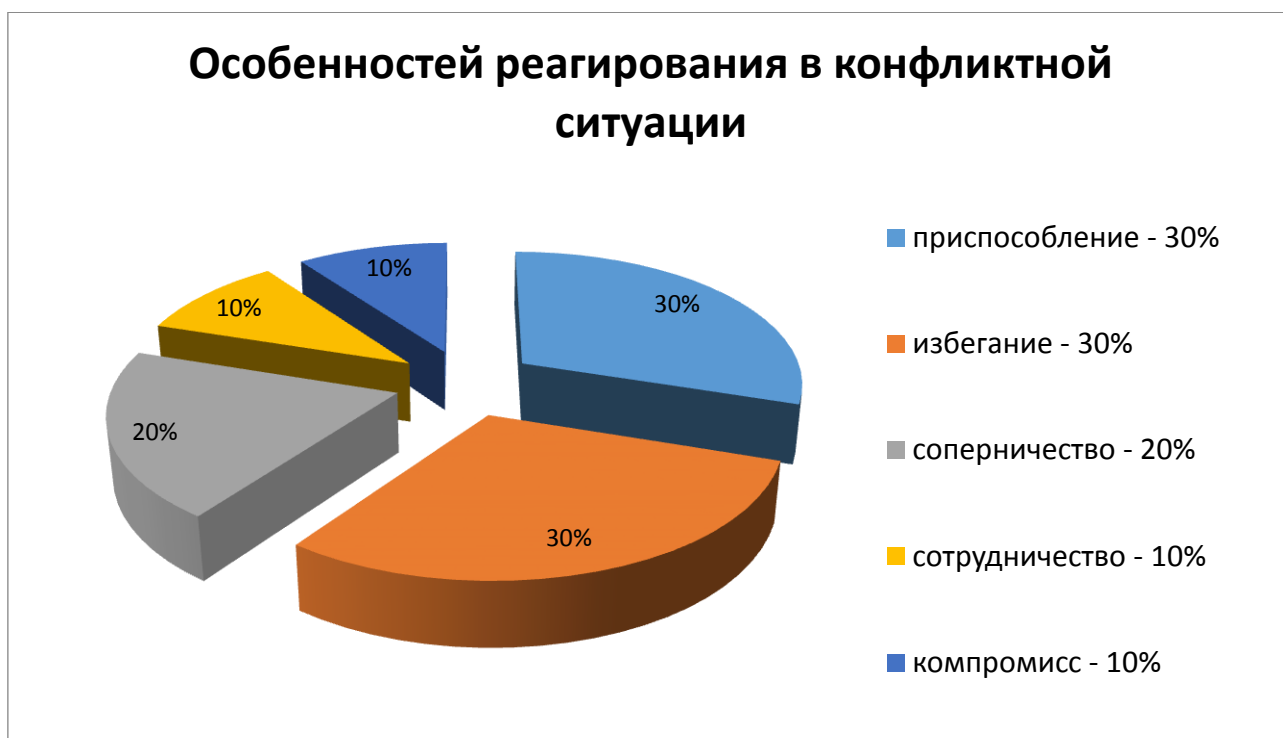


Рисунок 2 – Результаты исследование особенностей реагирования в конфликтной ситуации сотрудников ООО «Кнорус» по методике К. Томаса

У 3 человек (30%) из числа испытуемых выявлена доминирующая стратегия реагирования в конфликте приспособление. Эти сотрудники стремятся уйти от конфликта, поскольку направленность на личные интересы у них низкая, а оценка интересов соперника высокая, иначе говоря, подросток жертвует личными интересами в пользу интересов соперника. Стратегия приспособления имеет некоторое сходство и со стратегией соперничества. Это сходство заключено в выборе между ценностью предмета конфликта и ценностью межличностных отношений. В отличие от стратегии борьбы, в стратегии приспособления приоритет отдается межличностным отношениям.

При анализе данной стратегии следует учитывать некоторые моменты:

— иногда в такой стратегии отражается тактика решительной борьбы за победу; приспособление здесь может оказаться лишь тактическим шагом на пути достижения главной стратегической цели;

— приспособление может стать причиной неадекватной оценки предмета конфликта (занижение его ценности для себя); в этом случае принятая стратегия является самообманом и не ведет к разрешению конфликта;

— данная стратегия может быть доминирующей для человека в силу его индивидуально-психологических особенностей, в частности, это характерно для конформистской личности, конфликтной личности «бесконфликтного» типа; в силу этого стратегия приспособления может придать конструктивному конфликту деструктивную направленность.

При всех выделенных особенностях стратегии приспособления важно иметь в виду, что она оправдана в тех случаях, когда условия для разрешения конфликта не созрели. И в этом случае она ведет к временному «перемирию», является важным этапом на пути конструктивного разрешения конфликтной ситуации

У 3 человек (30%) доминирует стратегия избегания, которая отличается стремлением уйти от конфликта. Она характеризуется низким уровнем направленности на личные интересы и интересы соперника и является взаимной. Это по сути дела взаимная уступка.

При анализе данной стратегии важно учитывать два варианта ее проявления:

— когда предмет конфликта не имеет существенного значения ни для одного из субъектов и адекватно отражен в образах конфликтной ситуации;

— когда предмет спора имеет существенное значение для одной или обеих сторон, но занижен в образах конфликтной ситуации, то есть субъекты конфликтного взаимодействия воспринимают предмет конфликта как несущественный.

В первом случае стратегией избегания конфликт исчерпывается, а во втором случае он может иметь рецидив. Межличностные отношения при выборе данной стратегии не подвергаются серьезным изменениям

У 2 учащихся (20%) выявлена доминирующая стратегия соперничество. Те кто выбирает данную стратегию поведения, прежде всего исходят из оценки личных интересов в конфликте, как высоких, а интересов своего соперника – как низких. Выбор стратегии соперничества в конечном итоге сводится к выбору: либо интерес борьбы, либо взаимоотношения.

Выбор в пользу борьбы отличается стилем поведения, который характерен для деструктивной модели. При такой стратегии активно используются власть, сила закона, связи, авторитет и т. д. Она является целесообразной и эффективной в двух случаях. Во-первых, при защите интересов дела от посягательств на них со стороны конфликтной личности. Например, конфликтная личность неуправляемого типа часто отказывается от выполнения непривлекательных заданий, «сваливает» свою работу на других и т.п. И, во-вторых, при угрозе существованию коллектива. В этом случае складывается ситуация «Кто кого...». И в этих случаях человек должен занимать жесткую позицию.

У 1 испытуемого (10%) доминирует стратегия сотрудничества, которая характеризуется высоким уровнем направленности как на собственные интересы, так и на интересы соперника. Данная стратегия строится не только на основе баланса интересов, но и на признании ценности межличностных отношений.

Анализируя стратегию сотрудничества в конфликтном взаимодействии, следует учитывать некоторые обстоятельства.

Особое место в выборе данной стратегии занимает предмет конфликта. Если предмет конфликта имеет жизненно важное значение для одного или обоих субъектов конфликтного взаимодействия, то о сотрудничестве не может быть и речи. В этом случае возможен лишь выбор борьбы, соперничества. Сотрудничество возможно лишь в том случае, когда сложный предмет конфликта допускает маневр интересов противоборствующих сторон, обеспечивая их сосуществование в рамках возникшей проблемы и развитие событий в благоприятном направлении.

Стратегия сотрудничества включает в себя все другие стратегии (избегание, приспособление, компромисс, соперничество). При этом другие стратегии в сложном процессе сотрудничества играют подчиненную роль, они в большей степени выступают психологическими факторами развития взаимоотношений между субъектами конфликта. Например, противоборство может быть использовано одним из участников конфликта как демонстрация своей принципиальной позиции в адекватной ситуации.

Являясь одной из самых сложных стратегий, стратегия сотрудничества отражает стремление противоборствующих сторон совместными усилиями разрешить возникшую проблему

У 1 человека (10%) доминирует в конфликтных ситуациях стратегия компромисса, для которой характерен баланс интересов конфликтующих сторон на среднем уровне. Иначе ее можно назвать стратегией взаимной уступки. Стратегия компромисса не портит межличностные отношения. Более того, она способствует их положительному развитию.

При анализе данной стратегии важно иметь в виду ряд существенных моментов:

- компромисс нельзя рассматривать как способ разрешения конфликта; взаимная уступка часто является этапом на пути поиска приемлемого решения проблемы;
- иногда компромисс может исчерпать конфликтную ситуацию; это наступает при изменении обстоятельств, вызвавших напряженность;
- компромисс может принимать активную и пассивную формы; активная форма компромисса может проявляться в заключении четких договоров, принятии каких-то обязательств и т.п.; пассивный компромисс – это не что иное, как отказ от каких-либо активных действий по достижению определенных взаимных уступок в тех или иных условиях.

Анализируя стратегию компромисса, следует иметь в виду и то, что условия компромисса могут быть мнимыми, когда субъекты конфликтного

взаимодействия достигли компромисса на основе неадекватных образов конфликтной ситуации.

Согласно плана нашего исследования мы провели диагностику типа темперамента испытуемых по методике «Личностный опросник Айзенка Г.». Полученные результаты представлены на рисунке 3.



Рисунок 3 – Результаты диагностики типа темперамента сотрудников ООО «Кнорус» по методике Г. Айзенка

После обработки данных опроса по методике Г. Айзенка мы получили следующие результаты: у 3 сотрудников (30%) выявлен холерический тип темперамента, у 3 (28%) – сангвинический, у 2 (20%) – флегматический, у 1 (10%) – меланхолический, у 1 (10%) – одинаково часто проявляются черты меланхолического и холерического типов (по шкале интроверсия-экстраверсия).

Итак, больше половины испытуемых, 60%, являются экстравертами (холерический и сангвинический типы темперамента), то есть эти сотрудники ориентированны на окружающий мир. Они непосредственны, активны, открыты в эмоциональных проявлениях, любят движение и риск.

Для них характерна импульсивность, гибкость поведения, общительность и социальная адаптированность. Тянутся к новым впечатлениям и ощущениям, оптимистичны, хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решения

30% испытуемых являются интровертами (флегматический и меланхолический типы). Для них наибольший интерес представляют явления собственного внутреннего мира. Они склонны к размышлениям, самоанализу, необщительны, замкнуты и испытывают затруднения в социальной адаптации, часто социально пассивны. Эти сотрудники обычно бывают более чувствительны к внешним раздражителям, лучше распознают цвета, звуки, более осторожны, аккуратны и педантичны, показывают лучшие результаты по тестам интеллекта. Они лучше справляются с монотонной работой.

Большое значение для управления коллективом имеет знание руководителем индивидуальных особенностей сотрудников и расстановка персонала, применение системы поощрения и наказания в соответствии с этими особенностями.

3.2 Рекомендации по управлению организационным поведением с учетом индивидуально-психологических особенностей сотрудников

Прежде всего, важно понимать, что типы темперамента разделяются по двум критериям: степень эмоциональной устойчивости и экстраверсия-интроверсия.

Степень эмоциональной устойчивости говорит нам о том, насколько человек способен преодолевать состояния чрезмерного эмоционального возбуждения и сохранять ровный эмоциональный настрой. Наибольшая эмоциональная устойчивость у сангвиников и флегматиков, а наименьшая – у меланхоликов и флегматиков. Это означает, что последним двум типам тяжело сохранять эмоциональное равновесие, они подвержены частым

перепадам настроения, их работоспособность сильно зависит от внешних факторов

Критерий экстраверсия – интроверсия говорит нам об общей направленности сотрудника: он может быть направлен на общение с окружающим миром(экстраверт) или же он может быть в большей степени сосредоточен на своем внутреннем мире (интроверт). Естественно, наилучшим образом для работы в розничной сети более подходят экстраверты

Этот тип людей получает удовольствие от общения с людьми, они лучше понимают окружающих и имеют, как правило, более развитые навыки общения. Интроверты реже показывают себя успешно в продажах, так как часто постоянное общение их утомляет, вызывает эмоциональный дискомфорт. В жизни они, как правило, избегают общения с новыми, незнакомыми людьми, допуская в круг общения только небольшое количество проверенных друзей.

Особенности сотрудников-сангвиников

1) жизнерадостный, чаще всего в ровном хорошем настроении. Перепады настроения не свойственны;

2) темп речи быстрый, движения быстрые. Сангвиников часто характеризуют словом «расторопный, сообразительный, активный, шустрый». Производит хорошее впечатление на значительную часть клиентов;

3) информацию усваивает быстро, без серьезных усилий. Однако может быстро терять интерес к изучаемой теме или учить поверхностно;

4) легко воспринимают перемены (новое руководство, стандарты, товар);

5) не свойственна педантичность, часто он может забывать о мелочах, стараясь выполнять только самое важное/строгое.

Важно знать при работе с сангвиниками:

Это потенциально самый подходящий тип для салонов с оживленной торговлей и большим количеством клиентов.

Необходимо контролировать качество знаний товаров, так как сангвиник часто не считает нужным изучать их подробно и глубоко, надеясь «заговорить» покупателя. Его частые фразы: «я что-нибудь расскажу», «язык у меня подвешен, что-нибудь придумаю».

Необходимо поддерживать интерес к обучению и работе, так как сангвиники могут быстро потерять интерес к деятельности. Это те самые ситуации, когда успешный изначально стажер теряет активность, понимая, что это слишком скучная и трудоемкая работа.

Особенности сотрудников-холериков

1) очень активные сотрудники, с первого взгляда имеют много общего с сангвиниками; их отличием является большая эмоциональность, и склонность к перепаду настроений; это те сотрудники, которые могут неожиданно резко отреагировать на замечание старшего продавца или покупателя;

2) чрезвычайно активны и эмоциональны; это может быть как плюсом (активность в продажах, инициативность), так и минусом (конфликтность, обидчивость); в данном случае большое значение будет иметь мотивация и степень самоконтроля сотрудника;

3) также как и сангвиник, быстро осваивает новый материал, и точно также может быстро терять к нему интерес;

4) легко воспринимают перемены (новое руководство, стандарты, товар).

Важно знать при работе с холериками:

Этот тип также является подходящим для работы в сфере обслуживания, при учете того, что холерик будет контролировать свою эмоциональность.

Управляющему также необходимо контролировать качество знаний сотрудника, и, кроме того, манеру общения с коллегами и покупателями в целях профилактики возможных конфликтов.

Реакции холериков не только сильно эмоционально окрашены, но и часто носят кратковременный характер. То есть, ему свойственно менять свои решения и мнения о людях. Он может в ответ на ваше замечание пообещать уволиться, а позже забыть об этом. Или он может наглубить коллеге, а через некоторое время дружелюбно общаться с ним.

Особенности сотрудников-меланхоликов

1) являются интровертами, то есть, для них более приоритетен их внутренний мир, нежели общение с окружающими; они часто молчаливы, немногословны; могут уставать от долгого общения; им тяжело предлагать сложный комплекс или проводить подробные экскурсии;

2) они ранимы, часто обижаются на замечания окружающих, тяжело переносят негативных покупателей; при этом свои чувства они часто не озвучивают, а подолгу переживают их внутри себя; коллегам часто сложно понять чувства меланхоликов, так как они не склонны рассказывать то их тревожит;

3) обладают низким темпом речи, движения плавные, неспешные; данные сотрудники в большей степени подходят для салонов, в которых небольшая проходимость и скорость обслуживания не важна;

4) они долго усваивают новый материал, при этом им часто свойственно желание изучать все максимально подробно и точно, что также увеличивает сроки изучения.

Важно знать при работе с меланхоликами:

Исходя из вышесказанного, меланхолики испытывают значительные сложности в должности продавца-кассира. Однако, они могут и добиваться успехов, при должной степени мотивации и подходящих личностных качествах (сопереживание, желание помочь покупателю).

Меланхолики тяжело воспринимают перемены (новое руководство, стандарты, товар), им требуется время, чтобы привыкнуть.

Материал необходимо давать в строгой последовательности, в полном объеме с развернутыми объяснениями. Если сотрудник что-то не понял, нужно вернуться и еще раз подробно ответить на его вопрос.

Меланхоликам, как правило, требует более время на изучения материала, чем двум вышеописанным типам, однако их знания более прочные.

Меланхоликам на первых порах в большей степени требуется постоянное поощрение и моральная поддержка.

Нужно быть аккуратными в замечаниях и критике, формулируя их максимально точно и конструктивно.

Особенности сотрудников-флегматиков

1) флегматики также являются интровертами, однако они эмоционально стабильны, то есть не подвержены перепадам настроения; такое сочетание качеств часто выглядит со стороны как равнодушие флегматика и его незаинтересованность в происходящем; он не стремится к общению, малоэмоционален, без явного внимания воспринимает замечания и критику;

2) достаточно долго осваивают информацию и нововведения, однако, делают это качественно и педантично;

3) преимуществом флегматиков будет стрессоустойчивость и способность сохранять самообладание.

Исходя из описанных выше качеств, можно сделать вывод, что флегматиков можно достаточно редко встретить в продажах. Однако при должном желании они могут добиваться успехов.

Важно знать при работе с флегматиками:

Материал необходимо давать в строгой последовательности, в полном объеме с развернутыми объяснениями. Если сотрудник что-то не понял, нужно вернуться и еще раз подробно ответить на его вопрос.

На флегматиков в меньшей степени влияют эмоциональные замечания и резкая критика. Спокойное и подробное разъяснение сути ошибки с последующим строгим контролем выполнения будут более эффективны.

В таблице 8 приведена сравнительная характеристика сотрудников с разными типами темперамента по особенностям выполнения должностных обязанностей в магазине розничной торговли.

Таблица 8 – Сравнительная характеристика сотрудников с разными типами темперамента

Тип темперамента	Скорость обучения	Глубокое изучение товаров и услуг	Скорость работы	Эмоциональная устойчивость	Быстрая адаптация к новым условиям
Сангвиник	√		√	√	√
Холерик	√		√		√
Меланхолик		√			
Флегматик		√		√	

Умение распознать описанные выше типы темперамента поможет руководителю принять правильное решение при подборе сотрудников, а также выбрать правильную стратегию их обучения и адаптации. Кроме того, вы сможете заранее прогнозировать степень успешности того или иного сотрудника, исходя из реалий бизнеса.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В последние годы большое внимание у менеджеров обычно вызывают психологические рекомендации об особенностях обращения с разными людьми. Индивидуальные личностные критерии являются важнейшими и успешно действующими при найме сотрудников. Личность выступает в качестве основного фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Более того, личность рассматривается как центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

В природе нет единственной теории, которая будет включать в себя все знания об индивидуальных особенностях личности, однако, большинство исследователей к индивидуальным особенностям относят темперамент, характер, направленность личности, способности, склонности, индивидуальный стиль деятельности и особенности познавательных процессов.

При написании курсовой работы был проведен анализ связи индивидуальных особенностей личности с поведением сотрудников в организации. Было выявлено, что индивидуальные особенности играют большую роль и в жизни самой личности и в компании, в которой эта личность работает. Для любой организации важно, чтобы ее сотрудники были максимально эффективны. Этого можно добиться путем верного отбора и распределения сотрудников. Потому что каждый работник имеет определенные индивидуальные характеристики и их необходимо учитывать и использовать в работе.

Базой исследования послужил один из магазинов розничной торговли продуктами и игрушками ООО «Кнорус». Штатный состав – 13 человек, в диагностике принимали участие 10 сотрудников. При диагностике индивидуальных особенностей личности сотрудников мы обратились к темпераменту и стратегии поведения личности в конфликтных ситуациях.

Больше половины участников – сотрудников, 60%, являются экстравертами (холерический и сангвинический типы темперамента), то есть эти сотрудники ориентированны на окружающий мир. Они непосредственны, активны, открыты в эмоциональных проявлениях, любят движение и риск. Для них характерна импульсивность, гибкость поведения, общительность и социальная адаптированность. Тянутся к новым впечатлениям и ощущениям, оптимистичны, хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решения

30% испытуемых являются интровертами (флегматический и меланхолический типы). Для них наибольший интерес представляют явления собственного внутреннего мира. Они склонны к размышлениям, самоанализу, необщительны, замкнуты и испытывают затруднения в социальной адаптации, часто социально пассивны. Эти сотрудники обычно бывают более чувствительны к внешним раздражителям, лучше распознают цвета, звуки, более осторожны, аккуратны и педантичны, показывают лучшие результаты по тестам интеллекта. Они лучше справляются с монотонной работой.

При анализе стратегий взаимодействия в конфликтных ситуациях мы выявили, что у 3 человек (30%) доминирующая стратегия реагирования в конфликте приспособление; у 3 человек (30%) – стратегия избегания, которая отличается стремлением уйти от конфликта; у 2 (20%) – стратегия соперничество; 1 испытуемого (10%) – стратегия сотрудничества; у 1 человека (10%) – стратегия компромисса

Большое значение для управления коллективом имеет знание руководителем индивидуальных особенностей сотрудников и расстановка персонала, применение системы поощрения и наказания в соответствии с этими особенностями. Поэтому мы сформулировали рекомендации по управлению поведением сотрудников с учетом типа их темперамента и ведущей стратегии взаимодействия.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Ананьев, Б. Г. Личность, субъект деятельности, индивидуальность / Б. Г. Ананьев. 3-е изд., стереотип. М. : Директ-Медиа, 2015. 316 с.
2. Андреева, Н. Е. Персонал-стратегия. Эффективное кадровое планирование / Н. Е. Андреева // Справочник руководителя учреждения культуры. 2015. 132 с.
3. Аширов, Д. А. Управление персоналом / Д. А. Аширов. М. : Проспект, 2017. 432 с.
4. Балабанов, В. С. Инновационный менеджмент / В. С. Балабанов, М. Н. Дудин. М. : Элит, 2018. 282 с.
5. Валиуллина, Н. Р. Технология найма как основа эффективного управления персоналом библиотеки / Н. Р. Валиуллина // Вестник Московского государственного университета культуры и искусств. 2016. № 2. С. 149-152.
6. Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. М. : ЮристЪ, 2016. 496 с.
7. Глазов, М. М. Управление персоналом: Анализ и диагностика персонал-менеджмента / М. М. Глазов. М. : Андреевский издательский дом, 2017. 150 с.
8. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман; пер. с англ. А.П. Исаевой. М.: АСТ; Владимир: ВКТ, 2015. 478 с.
9. Егоршин, А. П. Управление персоналом / А. П. Егоршин. Н. Новгород : НИМБ, 2015. 720 с.
10. Золотарева, Г. М. Найм, оценка и отбор персонала в организацию : методические указания / Г. М. Золотарев. Тамбов : Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2016. 238 с.
11. Иванова, С. В. Искусство подбора персонала : Как оценить человека за час / С. В. Иванова. М. : Альпина Бизнес Букс, 2016. 110 с.

12. Кибанов, А. Я Основы управления персоналом / А. Я. Кибанов. М. : ИНФРА-М, 2018. 304 с.
13. Корсини, Р. Психологическая энциклопедия / Р. Корсини, А. Ауэрбах. 3-е изд. СПб.: Питер, 2017. 618 с.
14. Коул, Дж. Управление персоналом в современных организациях / Дж. Коул. ; пер. с англ. А.О. Анисимова. М. : Вершина, 2016. 256 с.
15. Литвак, М. Е. Как найти хорошую работу или хорошего работника / М. Е. Литвак, В. В. Чердакова. Ростов-на-Дону : Феникс, 2016. 243 с.
16. Магура, М. И. Современные персонал-технологии / М. И. Магура, М. Б. Курбатов. – М. : ЗАО Бизнес-школа Интел-Синтез, 2015. 152 с.
17. Маслова, В. М. Управление персоналом / В. М. Маслова. М.: Юрайт, 2017. 492 с.
18. Николаева, Е. Н. Альтернатива кадрового поиска / Е. Н. Николаева // Кадровая служба и управление персоналом предприятия. 2017. №8. С. 92-99.
19. Огарков, А. А. Управление организацией / А. А. Огарков. М. : Эксмо, 2016. 512 с.
20. Орлова, Л. А. Искусство подбора персонала. Как оценить правильно человека за час / Л. А. Орлова. Минск: Издательство: Харвест, 2018. 192 с.
21. Платонов, Н. А. Планирование деятельности предприятия / Н. А. Платонов, Т. В. Харитонов. СПб. : Дело и Сервис, 2015. 322 с.
22. Психология и философия. Возвращение души: сборник статей / ред. Б.С. Братусь, С.Н. Бычков. Москва: РГГУ, 2016. 200 с.
23. Пугачев, В. П. Руководство персоналом организации / В. П. Пугачев. М. : Аспект-Пресс, 2018. 470 с.
24. Райтер, Г. Р. В лабиринтах современного управления / Г. Р. Райтер ; пер. с англ. Е.А. Ельцов. М. : Экономика, 2015. 155 с.
25. Румянцева, З. П. Общее управление организацией / З. П. Румянцев. М. : ИНФРА-М, 2016. 304 с.
26. Слиньков, В. Н. Персонал и его менеджмент / В. Н. Слиньков. М. : КНТ, 2017. 250 с.

27. Сорочайкин, А. Н. Управление персоналом: глоссарий: терминологический словарь / А. Н. Сорочайкин. Самара: Самарский университет, 2015. 395с.
28. Танаев, В. А. Практическая психология управления / В. А. Танаев, И. Е. Карнаух. М.: АСТ, 2017. 212 с.
29. Теория и практики управления человеческими ресурсами: опыт российских и украинских компаний: монография / под общ. ред. Е.В. Михалкиной; Южный федеральный университет. Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2018. 320 с.
30. Травин, В. В. Основы кадрового менеджмента / В. В. Травин, В. А. Дятлов. М. : Эксперт, 2015. 264 с.
31. Фетискин, Н. П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. М., Изд-во Института Психотерапии, 2016. 288 с.
32. Щекин, Г. Е. Профессия – менеджер по кадрам / Г. Е. Щекин. М. : Дело, 2015. 213 с.
33. Шапиро, С. А. Управление персоналом / С.А. Шапиро. М. : Берлин: Директ-Медиа, 2015. 288 с.