

Министерство образования Республики Беларусь

Учреждение образования
«Гомельский государственный технический
университет имени П. О. Сухого»

Кафедра «Экономика»

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
по одноименной дисциплине для студентов
специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»
заочной формы обучения

Гомель 2021

УДК 005.32(075.8)
ББК 65.290я73
О-64

*Рекомендовано научно-методическим советом
заочного факультета ГГТУ им. П. О. Сухого
(протокол № 2 от 03.12.2020 г.)*

Рецензент: проректор по учебной и воспитательной работе ГГТУ им. П. О. Сухого
д-р социол. наук, проф. *В. В. Кириенко*

О-64 **Организационное** поведение : учеб.-метод. пособие по одноим. дисциплине для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» заоч. форм обучения / сост. В. В. Клейман. – Гомель : ГГТУ им. П. О. Сухого, 2021. – 78 с. – Систем. требования: PC не ниже Intel Celeron 300 МГц ; 32 Mb RAM ; свободное место на HDD 16 Mb ; Windows 98 и выше ; Adobe Acrobat Reader. – Режим доступа: <https://elib.gstu.by>. – Загл. с титул. экрана.

Рассмотрены теоретические и практические основы организационного поведения на современных белорусских предприятиях.

Для студентов специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» заочной формы обучения.

УДК 005.32(075.8)
ББК 65.290я73

© Учреждение образования «Гомельский
государственный технический университет
имени П. О. Сухого», 2021

Оглавление

Введение.....	4
1 Личность в организации.....	6
1.1 Социально-экономическая сущность трудового процесса. Роль и место личности в современном трудовом процессе	6
1.2 Современные методы исследования трудовых процессов ...	16
1.3 Структура, психологические характеристики, состояния и поведение личности в организации.....	22
1.4 Характер и способности, как преимущественно врожден- ные характеристики личности.....	23
1.5 Компетенции как приобретаемые способности личности...	24
1.6 Ценности и установки личности.....	28
1.7 Мотивация личности.....	29
1.8 Задачи по разделу 1.....	35
1.9 Контрольные вопросы по разделу 1.....	38
2 Группы, лидерство, власть и коммуникации в организации....	39
2.1 Группы, лидерство и власть в организации.....	39
2.2 Коммуникации в организации.....	42
2.3 Задачи по разделу 2.....	45
2.4 Контрольные вопросы по разделу 2.....	47
3 Организационная культура.....	48
3.1 Социально-экономическая сущность организационной культуры.....	48
3.2 Проблемы моделирования организационной культуры.....	51
3.3 Механизм формирования организационной культуры.....	54
3.4 Задачи по разделу 3.....	59
3.5 Контрольные вопросы по разделу 3.....	59
4 Практики управления человеческими ресурсами и поведение сотрудников организации.....	60
4.1 Повышение квалификации	60
4.2 Аттестация	69
4.3 Задачи по разделу 4.....	71
4.4 Контрольные вопросы по разделу 4.....	77
Заключение.....	78

Введение

Изучение проблем организационного поведения диктуется объективными потребностями становления собственной системы управления человеческими ресурсами организации на предприятиях Республики Беларусь. В условиях развития многовекторной экспортной политики конкурентоспособность предприятия и его продукции в значительной степени определяется компетентностью персонала, его умением, а главное – желанием эффективно работать, которые в свою очередь зависят от способности руководства предприятия управлять неформальными группами, организационной культурой, ценностями, лидерством и властью в организации, что обуславливает актуальность самостоятельного изучения курса «Организационное поведение» студентами специальностей 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» с использованием одноименного учебно-методического пособия в электронной форме.

Цель учебно-методического пособия – методическое обеспечение аудиторной и самостоятельной работы студентов заочной формы обучения специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» по дисциплине «Организационное поведение», получение ими знаний, навыков и умений, соответствующих требованиям образовательного стандарта специальности «Экономика и управление на предприятии». Необходимо сформировать у будущих экономистов базовые знания и навыки по управлению организационным поведением, а также изучить теоретические основы и овладеть практическими методами управления человеческими ресурсами и поведением сотрудников организации.

Раздел 1 пособия содержит сведения о структуре, психологических характеристиках, состоянии и поведении личности, характере, способностях, компетенциях и ценностях индивида в организации. Данные сведения логично увязаны с характеристикой социально-экономической сущности трудовых процессов и современных методах их исследования.

В разделе 2 пособия рассматриваются группы, лидерство, власть и коммуникации в организации.

В разделе 3 содержатся сведения о социально-экономической сущности, проблемах моделирования и механизмах формирования организационной культуры.

Четвертый раздел пособия является методическим обеспечением обучения конкретных практик управления человеческими ресурсами и поведение сотрудников организации, в том числе связанных с повышением квалификации и аттестацией сотрудников.

В основных разделах пособия представлены задачи и контрольные вопросы для закрепления знаний, навыков и умений, требуемых учебной программой дисциплины и образовательным стандартом специальности «Экономика и управление на предприятии».

Материалы учебно-методического пособия могут использоваться для аудиторной и самостоятельной работы. Форма представленных заданий позволяет организовывать работу малыми группами, и, соответственно использовать не только традиционные образовательные технологии, но и элементы педагогики сотрудничества.

1 Личность в организации

1.1. Социально-экономическая сущность трудового процесса. Роль и место личности в современном трудовом процессе

Эффективность труда руководителей и специалистов во многом зависит от уровня компетентности работника, технологического обеспечения, качества предмета его труда – информации, а также метода труда, определяющего особенности соединения этих компонентов в трудовом процессе.

В рамках различных наук трудовой процесс рассматривают как: онтологическую, гносеологическую, социальную, культурологическую, этическую, аксиологическую, эстетическую, религиозную, бытовую, военную, геронтологическую, метастрофологическую, валеологическую, инженерную, инновационную, экологическую, рискологическую, эргономическую и управленческую категорию.

Социально-экономические аспекты труда исследуются с использованием методических основ трудовой теории стоимости, концепций «человеческого капитала», «трудового потенциала», компетентностного подхода, а также в рамках ряда прикладных наук, связанных с изучением:

- технических систем;
- интеллектуальных систем;
- биологических систем;
- общественных систем;
- кибернетических систем;
- физических систем.

Трудовой процесс представляет собой взаимодействие рабочей силы и средств производства в определенных условиях, направленный на выпуск товара или оказание общественно-полезной (оплачиваемой) услуги. Трудовой процесс может характеризоваться в следующей системе координат:

- физический – умственный;
- тяжелый – легкий;
- принудительный – свободный;
- оплачиваемый – неоплачиваемый;
- индивидуальный – коллективный;
- производственный – бытовой;

- эмоциональный – неэмоциональный;
- приносящий удовлетворение – не приносящий удовлетворения;
- монотонный – немонотонный;
- однообразный – разнообразный;
- творческий – нетворческий;
- интеллектуальный – традиционный и т.п.

Трудовой процесс можно рассматривать как совокупность взаимодействующих факторов (рисунок 1.1).

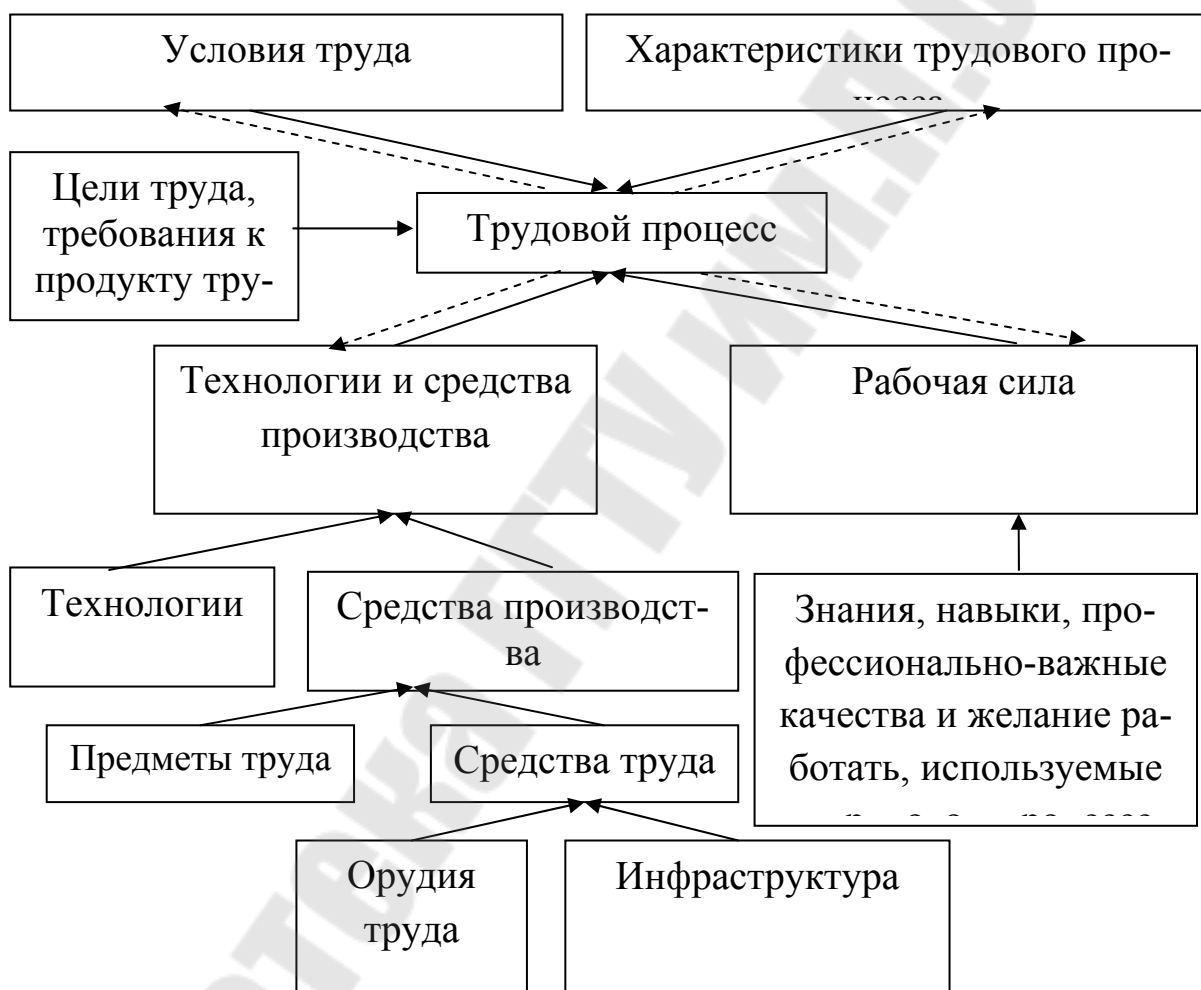


Рисунок 1.1 – Трудовой процесс как совокупность взаимодействующих факторов

Характер трудового процесса проявляется через совокупность сформированных профессионально значимых качеств работника, интеллектуальных технологий, средств, предмета, метода труда.

Выделяют эвристический, административный и операторский труд.

Под эвристическим трудом понимаются трудовые операции по исследованию и разработке различных производственных проблем. По характеру к эвристическому труду можно отнести аналитические операции (связанные с изучением документов, проведением наблюдений и опросов, поиском и систематизацией информации) и конструктивные операции (связанные с разработкой и принятием решений). Определяется характер эвристического труда категориальным аппаратом, методами и методиками, которые использует работник.

Административный труд связан с выполнением следующих операций:

- служебно-коммуникационные (прием и передача устной информации с использованием средств связи, проведением планерок, обходом управляемого объекта и т.д.);
- распорядительные (подготовка и доведение до исполнителей приказов, распоряжений, указаний, заданий, поручений, согласование и утверждение документов и решений);
- координационные (организация взаимосвязи работы структурных подразделений и отдельных людей);
- контрольно-оценочные (контроль выполнения распоряжений, процессов, оценка работы подразделений и персонала).

Под операторным трудом понимают выполнение однообразных, стереотипных рутинных трудовых функций, обеспечивающих получение и первичную обработку информации, необходимой для принятия решений. В операторном труде принято выделять следующие операции:

- документационные (оформление и копирование документов, прием, обработка, хранение и выдача информации);
- первично-счетные и учетные (учет рабочего времени, документов, материалов и т.д.);
- коммуникационно-технические (связанные с приемом, кодированием, декодированием, отправкой информации, вводом информации в ПЭВМ и т.д.);
- вычислительные и формально-логические (обработка информации по заранее сформированным методикам).

Эффективность труда работников во многом зависит от того, насколько рационально и обоснованно с экономической и социальной точек зрения осуществлено распределение функций между работни-

ками в процессе их совместной деятельности по управлению производством. Задачи, связанные с определением круга должностных обязанностей, ответственности и прав, установлением четкого взаимодействия между отдельными исполнителями и группами работников, целесообразной специализацией каждого из них, не могут быть решены без учета характера и содержания выполняемых работ, требующейся специальности и квалификации, т. е. тех признаков, которыми характеризуется сложность труда.

Основными факторами, в совокупности оказывающими определяющее влияние на сложность труда, являются: характер работ, составляющих содержание труда; разнообразие (комплексность) работ; самостоятельность выполнения работ; масштаб и сложность руководства; дополнительная ответственность. Доля влияния каждого фактора на общую оценку сложности установлена экспертным путем и составляет: характер работ— 30%, разнообразие работ—15, самостоятельность выполнения работ — 25, масштаб и сложность руководства—15, дополнительная ответственность— 15 %.

Для каждого фактора определены возможные группы работ по степени их сложности и критерии (признаки) отнесения к ним тех или иных видов конкретных работ (см. классификаторы сложности работ).

Для выражения качественных различий в трудовых функциях работника необходимо установить для каждой группы принятых оценочных факторов сложности работ условную количественную меру, т. е. определенное число баллов, и составить шкалу балльной оценки.

Условная количественная мера для каждой группы установлена исходя из пяти факторов, характеризующих сложность работ, их долю в общей сложности работ и число степеней каждого фактора.

Отнесение работ к той или иной группе сложности по каждому оценочному фактору позволяет дифференцированно выявить различия в степени влияния отдельных факторов и получить показатели сложности конкретных работ, составляющих должностные обязанности служащих. При этом им дается частная (по каждому фактору) количественная оценка. Сумма полученных частных оценок по всем факторам (по некоторым из них они могут оказаться нулевыми) составит сложность рассматриваемой работы и определит ее место в шкале сложности относительно других работ.

Таблица 1.1– Факторы, определяющие сложность трудовых функций

Фактор	Максимальное количество баллов	Удельный вес факторов в общей оценке	Число степеней	Число баллов, приходящихся на 1 степень
Характер работ, составляющих содержание труда	1680	30	10	168
Разнообразие (комплексность) работ	840	15	8	105
Самостоятельность выполнения работ	1400	25	8	175
Масштаб и сложность руководства	840	15	7	120
Дополнительная ответственность	840	15	7	120

Минимальное количество баллов, определяющее сложность выполнения самых простых видов работ, составляет 688. Максимальное количество баллов, рассчитанное для наиболее сложных работ, — 5600. Соотношение между ними может быть принято в качестве основы для тарификации работ, выполняемых служащими.

К первой группе сложности, например, следует относить однообразные, простые, регулярно повторяющиеся работы, выполняемые по детально разработанным программам в пределах узкоспециализированной сферы деятельности. К последней группе — комплексные организационно-распорядительные и координационные работы по всем областям производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

С учетом существования прямой связи между интегральной оценкой сложности (в баллах) и порядковым номером квалификационно-должностной группы, а также их количества может быть осуществлено распределение работ по их сложности, которое в рассматриваемом случае имеет следующий вид (таблица 1.2).

Учет сложности труда способствует:

- установлению оптимального разделения труда служащих, предусматривающего наиболее целесообразную специализацию работников и их четкое взаимодействие;

- рациональному использованию каждого работника в соответствии с его специальностью и квалификацией;
- достижению единства в оплате одинаковых по сложности работ, входящих в должностные обязанности служащих, как по отраслям производства, так и между отраслями;
- дифференциации оплаты труда служащих и усилению ее зависимости от сложности выполняемых работ и квалификации исполнителей.

Таблица 1.2 – Группы сложности трудовых функций

Группа сложности	Сумма баллов, до	Группа сложности	Сумма баллов, до
1	692	9	2104
2	796	10	2418
3	914	11	2777
4	1050	12	3191
5	1207	13	3667
6	1386	14	4213
7	1593	15	4841
8	1830	16	5600

По фактору «Характер работ, составляющих содержание труда» выделяют 10 групп по степени сложности.

Первая группа — работы, которые носят стереотипный, часто повторяющийся характер. Это, прежде всего письменные и графические работы, копирование, размножение и хранение документов, обработка корреспонденции, работы по хозяйственному и техническому обслуживанию. Эти виды работ выполняют, как правило, работники канцелярии, экспедиции, бюро пропусков, архива, машинописного и копировально-множительного бюро, хозяйственной службы и т. д.

Вторая группа — учетно-контрольные работы, выполняемые в соответствии с инструкциями и требующие знания определенных правил расчета и контроля. Сюда следует относить работы по различным видам учета, составлению отчетности и ведению технической документации. Их выполнение наряду с другими работами входит, например, в обязанности работников бухгалтерии, складского хозяйства, отдела кадров и пр.

Третья группа — работы, связанные с восприятием, фиксированием и передачей информации и ее преобразованием, а также выполнением расчетов при решении инженерных и экономических задач. Эти работы выполняют обычно работники вычислительного

центра, отдела научно-технической информации, научно-технической библиотеки и т. п.

Четвертая группа — работы по коммерческому обеспечению производства (сырьем, материалами, оборудованием), хранению товарно-материальных ценностей и сбыту продукции, а также работы, связанные с финансовой и правовой деятельностью, подбором, расстановкой и подготовкой кадров. Эти виды работ свойственны работникам отделов кадров, финансового, юридического, материально-технического снабжения и сбыта.

Пятая группа — работы по техническому обеспечению производства, осуществлению ремонтного, энергетического и транспортного обслуживания, обеспечению инструментом и оснасткой, а также связанные с реконструкцией и расширением производства, охраной труда и техникой безопасности, контролем качества продукции и технологических процессов, соблюдением договорных обязательств. Эти виды работ выполняют работники отделов главного механика, главного энергетика, капитального строительства, технического контроля, инструментального, транспортного, охраны труда и техники безопасности, стандартизации и др.

Шестая группа — работы по оперативному планированию и регулированию хода производства, составлению производственных программ и календарных графиков, контролю за их выполнением, организации рабочих мест и систем их обслуживания, созданию благоприятных условий труда. Такие работы выполняют специалисты производственно-диспетчерских и планово-экономических отделов, лабораторий НОТ и управления производством, отделов организации труда и заработной платы, а также руководители производственных участков.

Седьмая группа — работы по проектированию и совершенствованию конструкций изделий, состава продукта, технологии производства и оснастки, рационализации и изобретательству, созданию и испытанию опытных образцов. Эти работы выполняют ведущие специалисты технологического и конструкторского отделов, руководители службы механизации и автоматизации производственных процессов, опытного производства, исследовательской лаборатории.

Восьмая группа — работы, связанные с проведением всех видов анализа процессов управления и обслуживания производства, техническими и экономическими экспериментами, а также обоснованиями плановых проектировок и разработок. Их выполняют руководители

производственного, планово-экономического, технологического, конструкторского отделов, лаборатории экономического анализа, отдела организации труда и заработной платы.

Девятая группа — работы, связанные с определением технической политики, разработкой перспективных планов развития по различным направлениям производственно-хозяйственной деятельности предприятия. Такие виды работ осуществляют руководители, занимающие должности главных специалистов. Десятая группа — организационно-распорядительные и координационные работы, проводимые на предприятиях, не входящих в состав производственного объединения, или в управлении объединения (комбината), которые выполняются их руководителями или заместителями руководителей.

По фактору «Разнообразие (комплексность) работ» выделяют 8 групп по степени сложности.

Первая группа — однообразные, простые, постоянно повторяющиеся работы, одинаковые или близкие по приемам выполнения, осуществляемые в основном ручным способом (в ряде случаев с использованием машин и аппаратов с ручным управлением), в пределах узкоспециализированной сферы деятельности. Такие работы выполняют служащие, занятые на должностях технических исполнителей.

Вторая группа — простые, разнообразные работы с применением машин и аппаратов, облегчающих подготовку, оформление, передачу и обработку документов, в пределах узкоспециализированной сферы деятельности, которые выполняются работниками, занятыми на должностях бухгалтеров, инспекторов по контролю за исполнением поручений, руководителей административно-хозяйственных подразделений и т. д.

Третья группа — однообразные, часто повторяющиеся работы, требующие решения определенного узкого круга вопросов в масштабе подразделения. Эти работы свойственны работникам, занятым на должностях инспекторов по кадрам, товароведов, а также техников различных специальностей.

Четвертая группа — разнообразные работы, связанные с решением значительной части вопросов в пределах одной специализированной сферы деятельности в масштабе подразделения. Подобные работы выполняют специалисты с высшим образованием — экономисты и инженеры различных специальностей. Приемы их работы могут быть разнообразными, задания — долгосрочными.

Пятая группа — разнообразные работы в масштабе подразделения, охватывающие несколько видов деятельности, которые выполняют руководители участков, обслуживающих цехов, лабораторий, бюро в цехах и секторов в отделах. Шестая группа — комплексные работы, связанные с многообразием задач, решаемых в пределах определенной сферы деятельности, требующие согласования со смежными структурными подразделениями. Такие работы выполняют руководители производственных цехов, функциональных отделов и т. д. Седьмая группа — комплексные работы, охватывающие весь круг вопросов, относящихся к определенной функции управления и входящих в компетенцию главных специалистов или заместителей руководителей предприятий. Восьмая группа — работы, охватывающие весь круг (комплекс) вопросов, связанных с деятельностью предприятия, производственного объединения (комбината), требующих согласованности с планами развития отрасли (техническими, экономическими и социальными задачами). Эти работы выполняют руководители предприятий.

По фактору «Самостоятельность выполнения работ» выделяют 8 групп по степени сложности.

Первая группа — работы, выполняемые по детально разработанной программе, с помощью простых рабочих инструкций, в пределах узкоспециализированной сферы деятельности. Эти работы свойственны в основном техническим исполнителям, занятым учетом и контролем, подготовкой и оформлением документов, хозяйственным обслуживанием.

Вторая группа — работы, относящиеся к узкому кругу вопросов соответствующей функции управления в масштабе подразделения, выполняемые в пределах установленного задания. Такие работы свойственны техникам различных специальностей, руководителям административно-хозяйственных служб.

Третья группа — работы, охватывающие часть вопросов определенной функции управления в масштабе подразделения и выполняемые на основе установленных методических положений (программ). Это, прежде всего работы, свойственные экономистам и инженерам различных специальностей.

Четвертая группа — работы, выполняющиеся в пределах установленных заданий, на основе методических положений (программ), под оперативным контролем вышестоящего руководителя.

Эти работы свойственны руководителям производственных участков, бюро цехов, заведующим научно-техническими библиотеками и др.

Пятая группа — работы, проводимые самостоятельно в пределах подразделения по нескольким видам деятельности, на основе самостоятельно разработанной методики (программы). Эти работы свойственны руководителям лабораторий, секторов, бюро и обслуживающих цехов.

Шестая группа — работы, охватывающие весь круг вопросов в пределах одной функции управления, выполняемые в рамках структурного подразделения под методическим руководством и контролем главных специалистов и других руководителей предприятия, требующие согласованности с задачами развития отрасли и согласования со смежными структурными подразделениями. Такие работы свойственны руководителям функциональных и производственных подразделений.

Седьмая группа — работы, связанные с решением вопросов деятельности предприятия, производственного объединения (комбината) по различным функциям управления, координированием и контролем нескольких функциональных и производственных подразделений, требующие согласованности с задачами развития отрасли и согласования со смежными структурными подразделениями. Подобные работы входят в обязанности главных специалистов и заместителей руководителя предприятия.

Восьмая группа — работы, охватывающие комплекс вопросов, связанных с деятельностью предприятия, производственного объединения (комбината), координированием и контролем всех функциональных и производственных подразделений, требующие увязки с перспективными планами развития отрасли с учетом технического прогресса. Эти работы являются обязанностью директора предприятия.

По фактору «Масштаб и сложность руководства» выделяют 7 групп по степени сложности.

Первая группа — работы, связанные с руководством несколькими исполнителями (до 5 человек). Вторая группа — руководство подразделениями, входящими в состав более крупных. Третья группа — руководство самостоятельными структурными подразделениями с несложными функциями и однородным по специальности составом работников. Четвертая группа — руководство самостоятельным структурным подразделением, на которое возложено решение вопро-

сов, требующих согласованности с отраслевыми планами и согласования со смежными отделами предприятия, в основном с однородным составом работников по специальности и квалификации. Пятая группа — работы, связанные с руководством самостоятельным подразделением, осуществляющим функции, требующие согласованности с отраслевыми планами и согласования со смежными отделами предприятия, с разнообразным составом работников по специальности и квалификации. Шестая группа — руководство группой подразделений, включая координацию их деятельности. Седьмая группа — комплексное руководство предприятием.

По фактору «Дополнительная ответственность» следует рассматривать два вида дополнительной ответственности — материальную и моральную. Материальная ответственность может быть дифференцирована по четырем группам сложности. Первую группу составляют работы по приему, хранению и выдаче финансовых и материальных ценностей, документов, составляющих служебную и государственную тайну. Вторую группу — работы, связанные с возможностью нанесения материального ущерба, вызова аварий, поломок оборудования, его простоев, порчи сырья, полуфабрикатов, брака готовой продукции. Третью группу — работы по руководству исполнителями, занятыми приемом, хранением и выдачей денежных средств, материальных ценностей и ценных документов. Четвертую группу — работы, выполняемые руководителями, которым предоставлено право распоряжаться денежными средствами и материальными ценностями.

Моральная ответственность может иметь три группы сложности. Первую группу составляют работы, постоянно выполняемые специалистами на высоте, с взрывчатыми веществами, под высоким напряжением и т. п. Вторую группу — работы по руководству работниками, занятыми в условиях повышенной опасности (возможность самовозгорания сырья и готовой продукции, обвалов, взрывов и т. д.). Третью группу — работы, связанные с руководством деятельностью предприятия.

1.2 Современные методы исследования трудовых процессов

Функциональный анализ работ.

Базой функционального анализа работ является классификация выполняемых работником функций. При выборе для исследования объекта

большого масштаба важным является абстрактный характер классификации. Известный американский ученый Сидней Файн при разработке «Словаря специальностей» предложил поделить сферу умственного труда на три части: работу с информацией, работу с людьми и работу с предметами. Таблица 1.3 – Уровень сложности виды трудовых функций работников по С. Файну

Уровень сложности (0-самый сложный; 7-самый простой)	Направленность на определенную сферу труда, виды трудовых функций		
	Информация	Люди	Предметы
0	Синтез	Наставничество	Запуск
1	Координация	Ведение переговоров	Высокоточная работа
2	Анализ	Инструктирование	Рабочий контроль
3	Компиляция (сбор)	Непосредственное руководство	Управление машинами, механизмами
4	Обсчет	Развлечение	Ручная работа
5	Копирование	Убеждение	Обслуживание машин
6	Сравнение	Сигнализирование словами и другими способами	Заправка и ремонт
7	–	Получение инструкций и помощи	Использование

Направленность на определенный вид работы определяется в процентах, в зависимости от:

- времени, которое тратится на каждый вид работы;
- уровня сложности функций (который можно определить из таблицы 1.3).

По результатам функционального анализа по каждому виду работ формируется отчет, включающий:

1. Описание задач (описание ведется точными, конкретными глаголами, определяется цель работы, описываются инструменты, оборудование, приспособления, необходимый инструктаж).
2. Характеристику функционального уровня и направленности труда.

3. Характеристику описательных и количественных стандартов исполнения (включая перечень формализованных результатов).
4. Требования, которые работа выдвигает к исполнителю:
 - уровень подготовки по математике и языку;
 - специальная профессиональная подготовка;
 - способности (интеллектуальные, вербальные, математические, пространственное воображение, восприятие формы, способности к канцелярской работе, моторная координация, ловкость пальцев и ловкость рук);
 - требования к физической форме (требования к физической силе, умение лазать вверх и сохранять равновесие, умение наклоняться, вставать на колени, переходить в положение «лежа», умение дотягиваться, способность говорить и острота слуха, острота зрения)
 - внешние факторы (работа в помещении или на улице, перепады температур, высокая влажность, шум и вибрация, опасность травмы, запыленность воздуха);

Поэлементный анализ работ.

Для того чтобы использовать этот метод необходимо проводить опрос работников, хорошо знающих изучаемый вид работ. С их помощью выделяются элементы, необходимые для выполнения работы: знания; навыки; способности; личностные качества.

Кроме того, работников просят ответить на следующие вопросы:

1. Что именно делает работника лучшим по профессии на данном рабочем месте?
2. Какого рода проблемы могут возникнуть, если работники не справляются со своими обязанностями?

Полученные данные обрабатываются экспертами, которые каждому качеству присваивают баллы, исходя из следующих условий:

1. Имеют ли это качество неквалифицированные работники (все, некоторые или не имеют).
2. Насколько важно владеть данным качеством для того, чтобы отобрать отличных работников (очень важно, ценно, не имеет значения).
3. Насколько практично выделяемое нами качество – сможем ли мы, располагая информацией по нему заполнять вакансии (да, все вакансии; только некоторые вакансии; практически не сможем ничего заполнить – выделяемое качество непрактично).
4. Если указанное качество не учитывается при принятии решений, какого масштаба проблемы возможны (большие проблемы, небольшие проблемы, проблем не возникнет).

Поэлементный анализ работ позволяет создать основу для оценки компетентности персонала для конкретного вида работ, сформировать программу повышения квалификации работников, требования для приема на работу. Перечень задаваемых вопросов, изучаемых качеств, условий начисления баллов зависит от цели исследования.

Вопросники по анализу должности.

Данное направление оценки разрабатывалось длительное время в США группой ученых во главе с Эрнстом Мак-Кормиком. В основу метода положен постулат о том, что характер и уровень сложности работ определяется перечнем действий, выполняемых работником и его индивидуальными характеристиками, а не технологией или производимой продукцией. Э. Мак-Кормик вместе с группой коллег сформировали универсальный вопросник, включающий 6 разделов со 194 вопросами, позволяющими дать описание в рамках должности:

1. Действий работника, имеющие отношение к получению информации.
2. Действий работника, имеющие отношение к обработке информации.
3. Действий работника, имеющие отношение к выдаче пользователю информации.
4. Особенности коммуникаций (требования к коммуникации, межличностные отношения, личные контакты, руководство подчиненными, координация).
5. Физических, социальных и психологических условий труда.
6. Прочим данным по должности (график работы, требования к рабочей одежде, требования должности и уровень ответственности).

Сформировав базу данных по 536 должностям, Э. Маккормик провел факторный анализ, который показал, что работы отличаются друг от друга тем, в какой степени в них представлены следующие трудовые функции:

1. Принятие решений / коммуникации / социальная ответственность. (Этот параметр отражает действия, требующие достаточно широких контактов с людьми, общения с ними и ответственности за принятые решения и планирование деятельности; такова, например, работа генерального директора).
2. Выполнение операций, требующих определенных навыков. (Этот параметр отражает действия, связанные с использованием инструментов и технических приспособлений, в которых особенно важны точность, обнаружение отклонений и ручной контроль, как, например, в работе инструментальщика — формовщика).
3. Физическая активность, связь с внешними условиями. (Этот параметр отражает действия, требующие активных движений всего тела

или большей его части в таких условиях, как фабрики, магазины и т. д.).

4. Управление транспортными средствами и оборудованием (механизмами). (Этот параметр отражает действия, как правило, требующие сенсорной, умственной и физической деятельности, связанной с управлением или использованием транспортных средств или оборудования).
5. Обработка информации (этот параметр отражает действия, связанные с информационными процессами, например, действия редакторов или должностных лиц, причастных к формированию бюджета; иногда они требуют использования техники, например офисной).

По выделенным Э. Мак-Кормиком направлениям можно формировать требования к должностям, работникам и управлять качеством выполнения трудовых функций.

Вопросники по анализу задач.

Данный метод напоминает вопросники по анализу должности. Отличие его состоит в том, что анализируется не характер ряда работ в рамках должности, а конкретная задача (составление калькуляции, расчет показателя длительности производственного цикла и т.п.). Основная цель метода – выявить затраты времени на выполнение работы, ее значение для должности в целом (для того, чтобы сформировать перечень требований, предъявляемых задачей или их совокупностью к работнику).

Для повышения уровня валидности вопросника применяют качественную форму представления данных. В частности, для затрат времени указывается следующий диапазон:

- значительно ниже средних;
- ниже средних;
- немного ниже средних;
- средние;
- немного больше средних;
- больше средних;
- значительно больше средних,

а для значения задачи (в применении к конкретной должности):

- незначительное;
- очень малое;
- среднее;
- существенное;
- очень существенное;
- наиболее важная часть.

Перед составлением окончательного варианта вопросника необходимо изучить специальную литературу по рассматриваемой задаче, требования, предъявляемые к ее выполнению, получить консультации специалистов.

Метод критических инцидентов.

Данный метод требует выделения практических ситуаций, выбор модели поведения в которых характеризует компетентность работника.

Описание перечня практических ситуаций (инцидентов), перечня факторов, имеющих отношение к инцидентам, и моделей выбора действий является основой для оценки работы.

Дж. Фланаган, являющийся основателем данного метода, предлагает выделять 4 стадии проведения анализа работ методом критических инцидентов:

1. Необходимо составить перечень целей, задач для достижения которых выполняются работы.
2. Создается план сбора инцидентов. Формируются требования к профессиональным качествам наблюдателей (исследователей), выбираются кандидатуры наблюдателей.
3. Разрабатываются формы бланков для сбора информации, вопросники. Дополнительно по каждому инциденту рекомендуется задать следующие вопросы:
 - каковы обстоятельства возникновения инцидента;
 - на основании каких действий оператора можно дать заключение о его отличной, средней или низкой профессиональной компетентности;
 - каковы последствия действий работника в критических инцидентах;
 - какова эффективность действий оператора в баллах.
4. Анализ, группировка информации, формирование отчета.

Выбор среди перечисленных методов либо формирование комбинированного метода исследований определяется целями работы и исследуемым объектом. Формируется план исследования и оценивается эффективность метода исследований, на основе оценки затрат времени, денег, информативности, надежности методических инструментов.

1.3 Психологические характеристики, темперамент, состояния и поведение личности в организации

Личность – это индивид самостоятельно и ответственно определяющий свое место в жизни и обществе. Личностью не рождаются, а становятся в процессе социализации, во взаимодействии с обществом.

Существуют различные подходы к определению структуры личности. Самый простой из них, например, предполагает наличие физической, социальной и духовной составляющей.

Зигмунд Фрейд предлагал в определять личность как результат взаимодействия инстинкта продолжения рода и агрессивного инстинкта, формирующих трехкомпонентную структуру: Оно (вместилище инстинктивных влечений), Я (рациональная часть личности, согласующая желания и социальные нормы) и Супер-Я (выполняющее функции формирования идеалов личности, самонаблюдения и совести – контроля над желаниями).

Популярны различные теории, рассматривающие структуру личности через совокупность разделяемых ею социальных ролей и соответствующих им устойчивых стереотипов поведения.

А. Маслоу предлагает для понимания структуры личности провести ранжирование ее потребностей, определив их следующую ранговую подчиненность: физиологические потребности, потребность в безопасности существования, социальные потребности, потребности статуса, потребность в самовыражении.

Важнейшей характеристикой личности является темперамент. Темперамент представляет собой сплав врожденных характеристик, является физиологической основой характера личности. Темперамент – это совокупность врожденных индивидуальных особенностей человека, определяющих динамику его психической деятельности. Современные научные теории связывают тип темперамента с деятельностью центральной нервной системы и присущими свойствами нервных процессов (силой, уравновешенностью и подвижностью).

В соответствии с основными типами темперамента выделяют 4 базовых типа личности:

- холерик (безудержный, сильный, неуравновешенный, подвижный);
- сангвиник (живой, сильный, уравновешенный, подвижный);
- флегматик (спокойный, сильный, уравновешенный, инертный);
- меланхолик (слабый по всем характеристикам).

1.4 Характер и способности, как преимущественно врожденные характеристики личности

Характер – это совокупность свойств, выражающих отношение человека к окружающему миру, людям, явлениям и процессам в мире, к самому себе. Характер определяет стиль поведения личности и особенности поступков. Характер представляет собой сплав природного и приобретенного, является уникальным для каждой личности, проявляется в отношении личности к различным сферам деятельности и профессиональном поведении.

Способности – это индивидуально-психологические особенности человека, проявляющиеся в деятельности и являющиеся условием ее успешности. Природными предпосылками способностей являются морфологические и функциональные особенности строения мозга, органов чувств, свойства нервной системы. Оценку способностей человека принято проводить по 16 шкалам, крайние значения которых представлены ниже:

- добросердечность – отчужденность;
- мышление абстрактное – конкретное;
- эмоциональная устойчивость – неустойчивость;
- доминантность – подчиненность;
- беспечность – озабоченность;
- обязательность – безответственность;
- смелость – робость; мягкость – твердость характера;
- подозрительность – доверчивость;
- мечтательность – практичность;
- проницательность – наивность;
- тревожность – безмятежность;
- радикализм – консерватизм;
- самостоятельность - зависимость от группы;
- самоконтроль - безалаберность;
- напряженность – расслабленность.

В основу классификации способностей человека может быть положены его профессиональные склонности, например: к общению с людьми, к умственной деятельности, к работе на производстве, к работе в сфере искусства, к подвижной работе, к плано-экономической (коммерческой) деятельности или его материальная заинтересованность.

1.5 Компетенции как приобретаемые способности личности

Важнейшие приобретаемые способности личности принято рассматривать как совокупность профессиональных и социально личностных групп компетенций:

- профессиональные компетенции;
- адаптационные компетенции;
- эмоциональные компетенции;
- коммуникативные компетенции.

Профессиональные компетенции характеризуются профессиональными знаниями, умениями, навыками и готовностью их реализовывать. Отечественные образовательные стандарты предъявляют следующие требования к профессиональным компетенциям руководителя:

В соответствии с современными образовательными стандартами руководители и специалисты должны обладать следующими профессиональными компетенциями в организационно-управленческой деятельности:

- определять цели развития организации и разрабатывать меры по их достижению;
- уметь делегировать полномочия;
- проводить организационные изменения;
- проводить оперативные совещания, переговоры;
- осуществлять контроль технологических процессов, качества продукции;
- осуществлять организацию производства новых видов продукции;
- использовать разнообразные формы мотивации и стимулирования персонала;
- использовать современные информационные технологии и т.д.

В соответствии с современными образовательными стандартами руководители и специалисты должны обладать следующими профессиональными компетенциями в экономической деятельности:

- анализировать, планировать и прогнозировать хозяйственную деятельность предприятия;
- анализировать и управлять ассортиментной, товарной, ценовой, инновационной политикой предприятия;
- проводить оценку финансового состояния предприятия, финансовых результатов деятельности предприятия;

- разрабатывать и внедрять мероприятия по рациональной организации и нормированию труда, производству, повышению качества продукции и т.д.

В соответствии с современными образовательными стандартами руководители и специалисты должны обладать следующими профессиональными компетенциями в управленческой деятельности, которая связана с реализацией функций менеджера, среди которых:

- руководство - процесс доведение решений от менеджера к его сотрудникам, постановка целей перед ними;
- планирование - определение целей организации и действий по их достижению;
- организация – упорядочивание, структурирование, приведение в соответствие с нормативами трудовой деятельности работников
- мотивация - создание условий, побуждающих сотрудников эффективно выполнять работу;
- контроль, учет, анализ - обеспечение достижения поставленных целей путем периодического исследования состояния социально-экономической системы.

Адаптационная компетенция.

Адаптационная компетентность предполагает наличие следующих аспектов адаптации: психофизиологического, социально-психологического, профессионального.

Психофизиологический аспект – определяет физиологические и психологические изменения личности в процессе приспособления к изменившимся условиям среды, основной целью которого является восстановление нарушенного равновесия со средой и сохранение здоровья адаптанта.

Социально-психологический аспект – предполагает усвоение новых социальных ролей, необходимых для получения необходимой реакции нового социального окружения.

Профессиональный аспект адаптации – объединяет комплекс усвоения необходимых профессиональных навыков, изменение уровня компетентности работника в новых условиях.

Формируется адаптационная компетенция работника совокупностью организационных, социально-психологических и психофизиологических воздействий.

Ниже представлены методы адаптации работника в ситуациях, формирующих высокий уровень социально-психологического и психофизиологического давления, стресса.

Методы рационализации предстоящего события. Для этого следует максимально детально представить ситуацию, которая вас ожидает: где произойдет волнующее вас событие, во что вы будете одеты, что вы будете говорить, во что будет одет собеседник, что он будет говорить. В реальности детали могут быть не такими, однако это неважно. В результате у вас снизится уровень неопределенности и, как следствие, снизится повышенный уровень эмоций, мешающий работать.

Метод избирательной позитивной ретроспекции (полезен для тех, кто часто сомневается). Вспомните ситуацию, в которой вы решили свою проблему и можете гордиться собой и своими действиями. Запишите все комплименты, которые можете себе сделать. Теперь подумайте, если вы раньше уже успешно решили подобную задачу, то есть все основания полагать, что и с настоящим заданием вы справитесь так же успешно.

Метод избирательной негативной ретроспекции. Запишите все свои провалы и проанализируйте их причины: нехватка ресурсов, недостаточное планирование и т.п. Постарайтесь учесть выявленные ошибки при планировании своих действий в будущем.

Метод детальной визуализации неудачного исхода ситуации (предельное усиление). Представьте себе различные варианты исхода событий, вплоть до самого неблагоприятного. Подумайте, что вы будете делать, если реализуется наихудший для вас вариант развития событий. Аналогичным образом спланируйте свои действия при других исходах. В результате вы снизите уровень неопределенности, который и провоцирует обычно лишние эмоции.

Попросить помощи у высших сил. Даже не верующие люди в трудных ситуациях обращаются за помощью к высшим силам. Если вы не ходите в церковь, вы всегда можете мысленно попросить Бога о помощи: помочь изменить ситуацию или дать вам сил в ее преодолении. Вы сомневаетесь: услышит ли вас Бог? Ответу выдержкой из Библии: может ли быть, чтобы ребенок просил у родителя поесть, а тот отказал и не дал хлеба своему ребенку. Так и Господь тем более не откажет в помощи сынам своим.

Сменить имидж. Изменение стиля одежды и прически помогает создать «нового себя», который в нашем сознании является более уверенным, красивым, успешным или независимым. Старый образ остается в прошлом вместе со стрессовой ситуацией.

Карты компетенций.

Карта компетенций, как правило, имеет форму, представленную на рисунке 1.2.

Название компетенции	Подробная характеристика содержания компетенции	Полезно	Необходимо	Важно
----------------------	---	---------	------------	-------

Рисунок 1.2 – Форма карты компетенций

На отечественных предприятиях в карты компетенций руководителей принято включать следующие разделы:

1. Требуемые профессиональные знания (как правило, соответствующие должностной инструкции).
2. Требуемые специальные знания:
 - продукция (например, знание методов учета продукции, товаров, активов, заключающихся в единовременной инвентаризации по количеству и по стоимости за учетный период);
 - маркетинг (например, знание методов анализа конкурентоспособности продукции предприятия);
 - финансы (например, состав оперативных финансовых планов);
 - правовые знания (знание гражданского кодекса);
 - знания основных направлений работы предприятия;
3. Требуемые умения и навыки
 - профессиональные (например, работа с ПЭВМ, умение работать в системе электронного документооборота);
 - коммуникативные (умение убедить собеседника);
 - управленческие (например, умение проводить совещания);
4. Модели поведения (ценности)
 - ориентация на результат (например, стремление устанавливать высокий уровень целевых показателей работы и достигать их);
 - творческое мышление (например, стремление создавать обстановку, стимулирующую перемены и рождение новых идей);
 - способность к работе в команде (например, стремление делиться с коллегами информацией, знаниями и новыми идеями)
 - стремление к развитию (например, стремление обучаться и развиваться, основываясь на собственном опыте, быстро принимать правильные решения, имея ограниченную информацию)

1.6 Ценности и установки личности

Ценности – это важнейшие жизненные ориентиры, идеалы, отражающие отношение людей к окружающему миру и способам достижения целей.

Принято выделять ценности целевые и инструментальные. Целевые ценности выражают важнейшие цели, идеалы, смысло-жизненные ориентиры людей. Инструментальные – отражают отношение людей к способам достижения целей, причем как к конструктивным, так и к деструктивным.

Существуют цели идеальные и поведенческие. Идеальные ценностные ориентации – это выстраиваемая людьми эталонная иерархия ценностных установок, к достижению которой они стремятся в течение всей своей жизни (но не обязательно в какой-то определенный конкретный момент). Поведенческие ценностные ориентации определяются на основе ежедневного выбора респондентами приоритетных моделей поведения.

Несмотря на очень большое количество объектов, к которым выражает свое отношение человек в течение жизни, основных ценностных групп выделяют не более 20, из которых мы выберем наиболее важные.

1. Отношение к богатству и способам его получения
2. Отношение к религии
3. Особенности ценностных ориентаций в области образования
4. Трудовые ценности
5. Ценностные ориентации в сфере политики, отношение к участию в общественной жизни страны
6. Отношение к здоровью и здоровому образу жизни
7. Отношение к негативным явлениям, моделям поведения в молодежной среде (курение, алкоголь, наркотики, правонарушения)
8. Отношение к любви, семье и система семейных ценностей
9. Отношение к различным видам проведения досуга
10. Отношение к свободе, власти

Система официально декларируемых корпоративных ценностей в идеальном варианте должна содержать набор ценностных установок и систему их продвижения на предприятии. Результатом ее действия должно являться повышение уровня групповой сплоченности, положительное отношение работников к организации в целом и к руководству, приверженность работников целям организации.

1.7 Мотивация личности

Содержательные теории мотивации подходят к определению побуждающих мотивов к труду через неудовлетворенные потребности человека. Классической и наиболее известной содержательной теорией считается теория иерархии потребностей

Мотивы, движущие индивидом в процессе деятельности, А. Маслоу предлагает определять исходя из того, на каком уровне потребления данный индивид находится. Проклассифицируем основные потребности человека (покажем уровни пирамиды).

Первичные (низшие или врожденные) потребности.

1. Физиологические потребности (в воспроизводстве, пище, дыхании, одежде и т.п.).
2. Потребность в безопасности существования (в здоровье, благоприятном состоянии окружающей среды, гарантии работы и т.п.).

Вторичные (высшие или приобретенные) потребности.

3. Социальные потребности (в принадлежности к коллективу, общении, заботе о других, внимании к себе и т.д.).
4. «Престижные потребности» или потребности в уважении, авторитете, статусе, самоуважении и т.п.
5. Потребность в самовыражении, полном использовании своих возможностей, достижении целей и личном росте.

Переход на следующий уровень потребления возможен только после полного удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Критика теории А. Маслоу строится на том, что он не учитывает индивидуальный фактор в своей пирамиде. Каждая личность обладает оригинальной системой ценностей, имеющей различные приоритеты удовлетворения потребностей. Кроме того, считается, что не происходит автоматический переход на более высокий уровень после удовлетворения потребностей предыдущего уровня.

Двухфакторная теория мотивации.

Фредерик Герцберг – автор двухфакторной теории мотивации или, как ее еще называют, «теории мотивационной гигиены». Проведя опрос более 200 инженеров и бухгалтеров, Герцберг показал, что положительные эмоции от работы и неудовлетворенность трудом обусловлены двумя группами неоднорядковых факторов.

Первая группа - факторы гигиены: политика фирмы и администрации, жалование, межличностные отношения, условия труда, об-

щественный статус, гарантия занятости, влияние работы на личную жизнь. Если эти факторы оказывают отрицательное воздействие, то у индивида возникает неудовлетворенность работой. Положительное их влияние не гарантирует удовлетворенность трудом. Эти внешние факторы получили название «факторов контекста», или гигиенических факторов».

Вторая группа - факторы, отражающие внутреннее содержание работы: трудовые достижения, признание успеха, рост ответственности, возможность профессионального роста. Эти факторы Герцберг назвал «мотиваторами».

«Мотиваторы», вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

Теория "X" и теория "Y". Автор этих теорий – Д. Макгрегор. По его мнению, к определению мотивов движущих человеком в процессе деятельности можно подходить с двух точек зрения. Первая: средний человек от природы ленив - он работает как можно меньше, ему не доставляет честолюбия, он не любит ответственности, предпочитает, чтобы им руководили; он от природы эгоцентричен, безразличен к потребностям организации, доверчив и не слишком сообразителен («теория X»). Вторая точка зрения диаметрально противоположна первой : люди не являются от природы пассивными и не противодействуют целям организации. Они стали такими в результате работы в фирме, на предприятии («Теория Y»).

Согласно «Теории Y» любой сотрудник, приходя на новое место работы, хотел бы проявить себя и полон интереса к своей новой деятельности. Однако в силу ряда факторов у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Это, как правило, бывает вызвано следующими причинами:

- отсутствие психологической и организационной поддержки;
- недостаток необходимой информации;
- неэффективное решение руководителем служебных проблем работника;
- чрезмерная сухость и недостаток внимания руководителя к запросам подчиненного;
- чрезмерное вмешательство со стороны непосредственного руководителя;
- отсутствие обратной связи, т.е. незнание работником результатов своего труда;
- некорректность оценки работника руководителем.

Эти факторы вызывают у рядового работника чувство приниженности. Подрываются чувство гордости, уверенности в себе, в стабильности своего служебного положения и возможности дальнейшего продвижения.

Процессуальные теории мотивации возникли достаточно давно. Из встречающихся в литературе теорий, авторы-систематизаторы выделяют обычно следующие: теорию инстинкта, теорию справедливости, модель Портера-Лоулера, теории ожидания.

Теория инстинкта. Данная теория начала развиваться сразу после публикаций работ Дарвина о происхождении человека. Первый ученый, работающий в этой области - У.Джеймс – в качестве основного побудителя к действию ставил инстинкт. Однако его доводы и теоретические построения были слишком упрощенными.

Теория справедливости. Основные положения этой теории гласят, что личность субъективно определяет отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносит его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Те, кто считает, что вознаграждение меньше справедливого, снижают интенсивность работы. Те же, кто считает, что вознаграждение больше справедливого не стремятся улучшить свою работу либо улучшают ее незначительно. Вряд ли стоит рассматривать эту теорию как отдельно существующую. Она предполагает, что интенсивность работы в будущем зависит от ожидания справедливого вознаграждения, то есть

сила мотива равна произведению ожидания вознаграждения и размера вознаграждения.

Модель Портера-Лоулера. Модель объединяет элементы теории ожидания, теорию справедливости, комплекс личных характеристик работника. Но эта модель не отвечает на основной вопрос, решаемый мотивационными теориями («Какие мотивы побуждают человека к деятельности?»). Модель показывает лишь какие факторы влияют на удовлетворение от работы. Перестроив эту модель таким образом, чтобы она отвечала на основной вопрос, решаемый теориями мотивации, мы получим частный случай теории ожидания.

Теория ожидания. Базовая модель этой теории представлена формулой: мотив равен произведению ожидания и ценности.

Действие рассматривается как результат рационального процесса решения. Теория ожидания предполагает, что личность будет руководствоваться в своей деятельности доминирующим мотивом. Естественно, одна базовая модель слишком примитивна, чтобы использовать ее в качестве инструмента для определения мотивов побуждающих личность к труду. Мы рассмотрим в хронологическом порядке возникавшие усовершенствованные теории ожидания.

Все показанные выше модели теории ожидания были обобщены в теории Хекхаузена. Он связал ситуацию с ожиданием и с побуждением личности. По Хекхаузену на силу побуждения личности последовательно воздействуют три ожидания:

- ожидание "ситуация – результат";
- ожидание "действие – в ситуации – результат";
- ожидание "результат – последствия".

Как считает Хекхаузен, рассмотренные выше ожидания полностью формируют побудительные мотивы у личности. У всех перечисленных выше моделей имеется большой недостаток, – они статичны, а потому не могут применяться на практике, а служат теоретической базой для разработки более совершенных теорий.

В работах Аткинсона и Берка были впервые предприняты попытки проследить временные тенденции мотивационных теорий. В результате наблюдений было отмечено множество интересных фактов (например, большая настойчивость в достижении цели проявлялась у тех личностей, у которых преобладал мотив успеха, а меньшая у тех, у которых преобладал мотив неуспеха). После продолжительной теоретической работы был выдвинут основной принцип теории – прин-

тип коммуляции (суммирования сил) и 6 типов параметров мотивационной системы. Перечислим их:

- побуждающие силы, это силы, которые обеспечивают рост мотивационных тенденций, усиливают мотив к прямому действию;
- консумматорные силы – вызывают редукцию мотивационных тенденций;
- степень переноса, определяет степень переноса побуждающей силы с одного действия на другое;
- степень замещения между тенденциями, определяет степень переноса консумматорной силы с одного действия на другое;
- параметры замедления начала и замедления окончания действия консумматорных сил;
- препятствующие силы, отличие от консумматорных сил в том, что последние редуцируют силу мотивационных тенденций, препятствуя возникновению новых тенденций, тогда как препятствующие силы подавляют силу имеющихся мотивационных тенденций.

Перечень материальных и моральных рычагов воздействия на мотивацию к труду работников промышленного предприятия.

Общедоступные стимулы. К ним мы отнесем те льготы и поощрения, которые может получить любой работник предприятия, выполнив ряд определенных условий. Обычно стимулы такого рода закрепляются в коллективном договоре. Общедоступные стимулы мы без труда можем разделить на моральные и материальные.

Моральное стимулирование направлено на создание таких условий труда и распределения, при которых участие в общественном производстве и добросовестная трудовая деятельность приносят каждому участнику моральное удовлетворение. Это:

- а) систематическая массово-идеологическая работа по воспитанию положительного отношения к труду, разъяснение роли эффективного труда для народного хозяйства республики.
- б) различные меры морального поощрения, устанавливаемые руководителями: благодарности; почетные грамоты; занесение в книгу или на доску почета; присвоение различных званий (например - "Лучший по профессии");
- в) поощрения и награды государства;
- г) пропаганда трудовых достижений отдельных работников и коллективов предприятия в печати, по радио, телевидению;

д) моральные санкции: прилюдно общественное осуждение нарушения трудовой и производственной дисциплины; выговора и предупреждения.

Материальное стимулирование персонала направлено на создание заинтересованности и реальной возможности каждого участника общественного производства получить материальные блага для личного потребления в непосредственной зависимости от количества и качества его труда. К стимулам материальным относятся:

- а) правильная организация заработной платы;
- б) обязательная индексация должностных окладов;
- в) премирование;
- г) льготное питание;
- д) транспортные льготы;
- е) продажа ограниченного количества товаров по льготной цене;
- ж) материальные санкции:
 - удержание части заработной платы за простои либо брак по вине исполнителя;
 - временное понижение в должности или квалификационном разряде с соответствующим понижением заработной платы;
 - лишение («урезание») премии.

Группа индивидуальных стимулов предназначена для ценных работников. К этой группе персонала необходим особый подход, учитывающий особенности их характера, темперамента, отношения к работе, стиля жизни и т.п. Это работники, как правило, уже длительное время работают на предприятии и их действия могут непосредственно влиять на финансовые результаты и эффективность производственно-хозяйственной деятельности. Индивидуальные стимулы закрепляются в трудовом договоре. Разделить данную группу стимулов четко на моральные и материальные затруднительно, так как они тесно связаны между собой. Индивидуальные стимулы могут быть следующими:

- а) ссуды работнику на льготных условиях;
- б) компенсация за использование сотрудниками предметов длительного пользования в служебных целях;
- в) льготное медобслуживание;
- г) дополнительная поддержка фирмой отпускников;
- д) направления на учебу, семинары, конференции;

Для предприятий с негосударственной формой собственности (в основном), владельцы которых являются действительными хозяевами своего дела, предлагаются следующие дополнительные стимулы:

- а) минимальная, но заметная забота о семьях: подарки к празднику; оплата детских дошкольных учреждений; оплата медицинского обслуживания семей специалистов;
- б) лучший стимул - небольшая, но весомая доля в имуществе предприятия;
- в) выплата заработной платы по валютному эквиваленту (определяется в долларах, например, а выплачивается по курсу какого либо банка на день выплаты;
- г) содействие в приобретении или строительстве жилья;
- д) содействие в приобретении автотранспорта;
- ж) передать (пошить, выдать деньги на приобретение, подарить) повседневный костюм;
- з) ценные и полезные подарки - дипломат, ручка, часы, то, что может понадобиться для работы.

1.8 Задачи по разделу 1

Задача 1. Сформируйте карту компетентности специалиста, выделив отдельно профессиональные и социально-личностные компетенции, в том числе с применением метода критических инцидентов. Исходные данные по названию должности специалиста представлены в таблице 1.4

Таблица 1.4 – Исходные данные для задачи (инженерные, экономические и другие должности)

Номер варианта	Наименование должности
1	Экономист
2	Инженер по снабжению
3	Секретарь
4	Лаборант
5	Инспектор по кадрам
6	Бухгалтер
7	Технолог
8	Конструктор
9	Программист
10	Энергетик

Заполняется матрица следующим образом.

1. Заполнение ведется по столбцам.
2. Каждый столбик заполняется «снизу-вверх».
3. В очередную ячейку заносится результат сравнения двух утверждений: того утверждения, номер которого прописан в названии столбца либо номер того, которое сравнивается с ним. Записывается номер того утверждения, которое более важно для человека.
4. Сравнение начинается с утверждения №15, затем №14, затем №13 и т.п.
5. После заполнения производится подсчет по всей матрице количества представленных «1», «2», «3» и т.п.

Далее строится результирующая матрица следующей формы.

39					
26					
13					
0					
	I	II	III	IV	V

На шкалах матрицы (I – V) откладываются полученные значения по:

I – удовлетворенности материальным положением (сумма количества ответов – «победивших» утверждений – по № 4, 8 и 13).

II – удовлетворенности потребности в стабильности положения (сумма количества ответов – «победивших» утверждений – по № 3, 6 и 10).

III – удовлетворенности в межличностных отношениях (сумма количества ответов – «победивших» утверждений – по № 2, 5 и 15).

IV – удовлетворенность потребности в уважении (сумма количества ответов – «победивших» утверждений – по № 1, 12 и 14).

V – удовлетворенность потребности самореализации (сумма количества ответов – «победивших» утверждений – по № 7, 9 и 11).

Результаты теста интерпретируются в соответствии с названием следующих зон:

- 0-13 баллов – зона полной удовлетворенности;
- 13-26 баллов – зона частичной удовлетворенности;
- 26-39 баллов – зона полной неудовлетворенности.

1.9 Контрольные вопросы по разделу 1

1. Социально-экономическая сущность трудового процесса
2. Факторы, определяющие сложность трудовых функций
3. Современные методы исследования трудовых процессов руководителей и служащих.
4. Функциональный анализ.
5. Вопросники по анализу должности.
6. Метод критических инцидентов.
7. Категории «квалификация» и «компетентность».
8. Компетентностная модель современного специалиста
9. Эмоциональная компетентность.
10. Адаптивная компетентность.
11. Коммуникативная компетентность.
12. Карты компетенций персонала.
13. Проблемы, возникающие при разработке компетентностной модели специалиста
14. Мотивация и стимулирование труда персонала.
15. Содержательные теории мотивации труда.
16. Процессуальные теории мотивации труда.
17. Перечень материальных рычагов воздействия на мотивацию к труду работников промышленного предприятия.
18. Перечень моральных рычагов воздействия на мотивацию к труду работников промышленного предприятия.

2 Группы, лидерство, власть и коммуникации в организации

2.1 Группы, лидерство и власть в организации

Под группой понимается совокупность людей, ощущающих свою целостность и стремящихся к достижению определенной, иногда осознанной, иногда нет, цели.

Человек в команде:

- получает помощь и поддержку при достижении своих собственных целей (экономических), которые не всегда могут совпадать с целями команды или организации;
- удовлетворяет свои социальные потребности;
- получает возможность психологической разгрузки, находя взаимопонимание с другими членами команды.

Роль команды в поведении человека доказывается психологическими экспериментами. Эксперимент, проведенный Майклом Шерифом еще в 1936 году, демонстрирует влияние группы на человека. Он помещал людей в темную комнату и просил их сосредоточить свой взгляд на световом пятне на потолке. Затем людей просили сказать, в каком направлении перемещалось пятно, и на какое расстояние оно переместилось, хотя, на самом деле, пятно оставалось неподвижным. Мнения были различны. После этого людей просили обсудить эту проблему между собой для выработки «правильного» решения. И общее мнение вырабатывалось достаточно быстро, хотя оно и противоречило первоначальным взглядам отдельных людей.

Также показателен эксперимент, проведенный Владимиром Михайловичем Бехтеревыми и описанный в его работе «Коллективная рефлексология». В.М. Бехтерев рассаживал несколько людей в комнате таким образом, чтобы они видели друг друга, и просил их рисовать штриховые линии на листе бумаги. В начале эксперимента каждый человек рисовал эти линии с присущей ему частотой, но через некоторое время эта частота становилась единой для всей группы.

Структура команды – это устойчивые социально-экономические отношения, обуславливающие характер и эффективность достижения командных целей.

Социальные отношения – это отношения по поводу выполнения социальных ролей, обретения социальных статусов, удовлетворения социальных потребностей, реализации социальных интересов.

Социальные роли в неформальном общении:

- «звезды», с которыми хотят общаться и с мнением которых считаются большинство членов команды;
- «популярные», с которыми хотят общаться и с мнением которых считаются многие члены команды;
- «отвергаемые», с которыми мало кто из членов команды хочет общаться, и с мнением которых почти не считаются;
- «изгои», с которыми другие члены команды общаются исключительно в интересах дела и мнение которых почти не учитывается при принятии решений.

Следствием взаимных предпочтений может являться наличие внутри команды мини-групп. Это может вносить в работу команды как положительные моменты (ощущение поддержки внутри мини-группы), так и отрицательные, если ценностные ориентации мини-группы не совпадают с ценностными ориентациями команды.

Исследование социальных ролей может осуществляться с использованием социометрического анализа.

Особенности командного принятия решений.

1. Команда предлагает меньше идей, чем суммарное количество идей ее членов, и эти идеи не могут быть лучше идей наиболее интеллектуальных её членов. Это объясняется тем, что в командах часто используются простые методы принятия решений, например такие, как голосование большинством, определение среднего, компромисс или жеребьевка. Такие методы не дают разгораться внутригрупповым конфликтам, но и не используют потенциал наиболее творчески мыслящих членов команды.

2. Решения, принимаемые командой, могут отличаться лучшей проработкой за счет их всесторонней оценки.

3. Команды склонны принимать более рискованные решения, чем отдельные люди, их составляющие. Эта тенденция называется смещением риска, т.е. коллективная ответственность и ощущение взаимной поддержки способствуют снижению защитных реакций человека. При этом следует отметить, что, чем больше в команде людей, занимающих формальные руководящие посты в иерархии управления, тем меньше склонность к риску.

Отношения лидерства и власти определяют взаиморасположение членов команды в зависимости от их способности оказывать влияние на команду и ее деятельность. В реальной команде может существовать несколько лидеров, каждый из которых занимает свою нишу. Поскольку лидер направляет свою деятельность на управление опре-

деленной сферой жизнедеятельности команды, то он практически всегда будет находиться в определенной оппозиции по отношению к тем членам команды, которые ориентированы на другую сферу жизнедеятельности:

1) инструментальной деятельности, направленной на достижение целей, и, соответственно, об инструментальном лидерстве, направленном на управление командой в процессе решения функциональных задач;

2) экспрессивной деятельности, направленной на сплочение команды, ее развитие и, соответственно об экспрессивной лидерстве, направленном на обеспечение позитивного внутреннего климата команды и ее стабильности.

Руководитель действует на основе правовых полномочий и норм, присущих более широкой социальной общности, в которую входит команда. Но это не значит, что его деятельность лишена психологической нагрузки. Скорее ее можно рассматривать в двух плоскостях:

1) формально-правовой, когда руководитель выступает как связующее звено команды с внешним миром, постановщик задач, распределитель ресурсов и контролер;

2) психологической, когда руководитель выступает как мотиватор команды, что сближает его с неформальным лидером, но не превращает в него.

Развитие социальной группы протекает по определенному алгоритму.

Фаза 1: «Формирование». Команда еще просто простое скопление отдельных людей. На этом этапе формируются ее цели, название, круг возможных дел, устанавливаются нормы и модели работы команды, определяются её возможности, выявляются или назначаются руководители, а люди стремятся установить свою индивидуальность в команде. Появляется первый лидер.

Командные нормы представляют собой определенные, выработанные командой и принятые большинством ее членов правила поведения, с помощью которых регулируются взаимоотношения между членами команды и определяется отношение команды к работе и внешним воздействиям. Вместе с нормами команда вырабатывает систему поощрений и наказаний за их соблюдение или несоблюдение. В качестве поощрений могут выступать: повышения статуса члена команды, повышение уровня его эмоционального принятия, а в качестве

наказаний: снижение уровня общения, понижение статуса, исключение из коммуникативной сети.

Фаза 2: «Бурление». Оспариваются цели деятельности и методы их достижения, нормы поведения, способы руководства. На этом этапе формируются чувства доверия и единения команды, раскрываются скрытые личные цели участников, возможно проявление враждебности. На этой стадии может появиться второй лидер и заместить первого лидера.

Фаза 3: «Эйфория». В команде устанавливается понимание «с полуслова», все сотрудники помогают друг другу, сближаются духовно и эмоционально. Производительность труда максимальная.

Фаза 4: «Функционирование». Команда, пройдя предшествующие этапы, решает реальные задачи в текущем режиме. Этот этап может продолжаться достаточно долго. В команду могут приходиться новые люди, а некоторые из нее будут уходить, но команда останется собой, если уровень и количество решаемых задач остаются неизменными.

Фаза 5: «Распад». Распад команды и образование новых команд возникает как следствие достижения поставленных целей или свидетельство существенного различия потребностей и интересов.

2.2 Коммуникации в организации

Для эффективной организации коммуникаций в организации сотрудникам требуется развивать коммуникативные компетенции (таблица 2.1).

Коммуникабельность предполагает оптимизм, умение найти консенсус в конфликте, выслушав все точки зрения и поняв их, способность управлять взаимоотношениями, адаптивность в коллективе. Это способность устанавливать контакт с другими людьми, вести беседу, выстраивать долгосрочные плодотворные взаимоотношения. Умение строить отношения с окружающими, обходя конфликтные ситуации, становится одним из главных коммуникативных качеств менеджера. Развитие коммуникабельности на основе усвоенных навыков культуры поведения и общения, способности держать себя непосредственно, с достоинством, умение поддерживать и оживлять беседу, вызывать интерес к себе как к личности и партнеру оказывается актуальным как никогда.

Конфликтная ситуация – интересы носителей ситуации или других участников ее разрешения противоположны, и их столкновение чревато негативными или даже разрушительными последствиями.

Таблица 2.1 – Виды коммуникативных компетенций

Вид компетенции	Характеристика компетенции
Умение устанавливать контакты	Способность легко сходиться с людьми, устанавливать и поддерживать контакт; делать это в дружеской манере, вызывать симпатию
Умение слушать	Внимательно выслушивать собеседника, понять точку зрения собеседника, даже в случае несогласия с ним
Умение ясно выражать свои мысли	Умение находить верные слова и формулировки; объяснять сложное просто и ясно; выбирать лучший способ общения с другой стороной, по существу и недвусмысленно
Гибкость в общении	Способность адекватно использовать разнообразные коммуникативные средства в различных ситуациях
Умение убедить других	Широкий кругозор, знание фактов, умение строить умозаключения, точно передавать нюансы, используя правильный подбор слов и конструкций предложений
Решение конфликтов	Способность увидеть зарождение конфликта, избирать различные стратегии поведения в конфликтной ситуации

Позитивные функции и последствия конфликтов

- выявление проблем
- разрядка напряженности
- получение информации
- сплочение (внешний)
- разведка оппонентов
- стимулирование к развитию

Негативные функции и последствия конфликтов

- большие затраты
- увольнение
- распри
- месть
- ухудшение климата

- снижение сотрудничества

Типы конфликтов по степени остроты формы проявления:

- недовольство;
- разногласие, размолвка;
- раздор;
- перебранка;
- ссора стычка;
- скандал;
- вражда, война.

Субъект в отношениях выбирает различные стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Изначально принимается решение о вступлении в конфликт или избегании конфликтной ситуации. Избегание – стратегия ухода от удовлетворения собственных интересов, участник отказывается от достижения результата и от продолжения взаимоотношений.

Развитие конфликта переводит его в состояние соперничества, сотрудничества, компромисса или приспособления.

Соперничество – получение результата только для себя. Борьба идет до победы, отказ от собственных позиций - неприемлем.

Приспособление – отказ от собственных интересов в пользу удовлетворения интересов другого человека (сохранение взаимоотношений имеют большую ценность).

Сотрудничество – активная совместная деятельность, интересы одной стороны не могут быть удовлетворены без удовлетворения нужд другой. Вырабатывается новое предложение, отличающееся от предыдущего и полностью устраивающее обе стороны (что требует дополнительных затрат времени и ресурсов).

Компромисс – частичный отказ от своих интересов, частичное удовлетворение интересов (не требует дополнительных затрат времени и ресурсов).

Конфликты разрешаются путем переговоров, медиации и арбитража.

Переговоры – это процесс, при котором стороны пытаются разрешить конфликт путём непосредственного обсуждения между собой. Плюсы переговоров – всё зависит только от самих сторон - как сам процесс, так и результат непосредственного обсуждения.

Медиация – в процесс вступает третья сторона (посредник), цель которой помочь первым двум договориться. Выслушивая стороны и помогая их общению, медиаторы стараются способствовать нахожде-

нию сторонами решения типа «выигрыш-выигрыш». И хотя медиатор берёт на себя всю ответственность за процесс, оппоненты все же контролируют предмет дискуссии и её исход.

Арбитраж – третья сторона контролирует не только процесс, но и исход конфликта; арбитры решают, что именно сторонам необходимо сделать для разрешения их конфликта, и, обычно наделены властью, способной принудить стороны выполнить соответствующее решение.

Для определения стратегий поведения в конфликтных ситуациях используют тест Томаса Килмана. Конфликтологический тест Томаса Килмана предназначен для описания поведения личности в конфликтной ситуации. Полностью этот тест называется «"Методика диагностики предрасположенности личности к конфликтному поведению Томаса Килмана»». Тест Томаса Килмана показывает предпочитаемый человеком способ выхода из конфликтной ситуации. Позволяет определить тип поведения личности в конфликтной ситуации. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях Томас Килман считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов. Она содержит два основополагающих измерения. Первое – кооперация. Она связана с вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт. Второе измерение – напористость. Она характеризует акцент на защите собственных интересов. В соответствии с этим К.Томас считает нужным сконцентрировать внимание на том, каким образом возможно стимулировать продуктивное поведение, как развивается конфликтность в менеджменте. Для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях Тест Томаса Килмана использует двухмерную модель конфликтов, основополагающими измерениями в которой являются кооперация, связанная с вниманием человека к интересам других, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

2.3 Задачи по разделу 2

Задача 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Вопрос. Как бы вы поступили в данной ситуации? Объясните свое поведение.

Задача 2. Вы – начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Вопрос. Как вы поступите в этом случае? Объясните свое поведение.

Задача 3. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю...

Вопрос. Как бы вы поступили на месте руководителя? Проиграйте возможные варианты.

Задача 4. Представьте ситуацию. Ваши соседи, живущие этажом выше, нередко доставляют вам неудобства тем, что устраивают шумные гулянки, допоздна поют, танцуют, слушают музыку. Вам это надоело, и вы решаетесь как-то утихомирить соседей. Ваши действия.

Постарайтесь придумать как можно больше способов решения ситуации.

Задача 5. Представьте ситуацию. Вы работаете в офисе. Уходя на время со своего рабочего места, вы уже не в первый раз обнаруживаете, что кто-то обедает на вашем столе: видны следы от кофе, крошки. Вам это не нравится. Вы хотели бы пресечь такие действия.

Как вы будете разрешать создавшуюся ситуацию?

Задача 6. Представьте ситуацию, в которой муж и жена решают проблему приближающего отпуска. Причём их позиции по этому вопросу расходятся: муж предлагает поехать к родственникам в деревню, а жена хочет провести отпуск с комфортом у моря.

Разработайте возможные варианты решения проблемы.

Задача 7. Представьте ситуацию. Вы купили в магазине шкапу, в тот же вечер у неё сломался замок. На следующий день вы приходите в магазин, и продавец сообщает, что на декоративные товары гарантии нет, и вам ничем не могут помочь.

Как вы будете разрешать создавшуюся ситуацию?

Задача 8. Юноша и девушка встречаются около года и намерены пожениться. Юноша из обеспеченной семьи, девушка - из неполной семьи, мама работает на фабрике. Родители юноши категорически против свадьбы.

Как разрешить ситуацию? Разработайте возможные способы решения проблемы.

2.4 Контрольные вопросы по разделу 2

1. Определение группы
2. Эксперименты, доказывающие и определяющие характер влияния группы на человека
3. Типы лидерства в организации
4. Этапы развития группы
5. Состав модели коммуникативной компетентности
6. Определение конфликта
7. Классификация конфликтов
8. Стратегии поведения в конфликтной ситуации
9. Медиация, переговоры и арбитраж как способы разрешения конфликтных ситуаций
10. Тест Томаса Килмана

3. Организационная культура

3.1 Социально-экономическая сущность организационной культуры

Существует множество определений культуры, большинство из которых подчеркивает три основных аспекта, определяющих это понятие:

1. Культура – это сфера свободной самореализации личности, создаваемая путем творческого осмысления и преобразования окружающего мира человеком.
2. Культура предполагает наличие определенной совокупности ценностных установок.
3. Культура – это мир, созданный человеком.

Понятие «организационная культура» формируется для исследования феномена возникновения локальной культуры, субкультуры, в процессе трудового взаимодействия работников организации. Именно поэтому методический аппарат, создаваемый для исследования содержательного наполнения, различных форм, эффективности организационной культуры и т.п., в качестве должен опираться на категории: культура, организация, труд.

Организационную культуру можно рассматривать, в том числе, и как систему разделяемых членами той или иной организации ценностей. Как утверждает один из специалистов в этой области Е. Д. Малинин, организационная культура – «это система разделяемых трудовым коллективом ценностей, верований, убеждений, норм, традиций, которые определяют соответствующий стереотип поведения людей в сфере трудовой деятельности». В зависимости от того, какие целеполагающие и смыслообразующие ценности лежат в основе организационной культуры, можно выделить два ее основных типа: продуктивная (креативная, инновационная) и репродуктивная (традиционалистская). В основе инновационной оргкультуры лежат ценности цивилизационной морали, а в основе традиционалистской оргкультуры – ценности традиционной морали. Выделение этих исторических типов морали в свою очередь опирается на анализ исторической эволюции нравственности, базирующийся на цивилизационном подходе к исследованию истории человечества. Такой подход может быть основан, в частности, на идее взаимодействия в человеческой истории двух противоположных тенденций (динамической и

статической) и двух сосуществующих и соперничающих друг с другом типов социума (техногенной цивилизации и традиционного общества). В техногенной ("западной") цивилизации в целом доминирует динамическая тенденция, а в традиционном обществе – статическая.

Характеризуя «организационную культуру», мы предлагаем ее центральным элементом считать особую для каждой организации, сформировавшуюся в процессе совместной трудовой деятельности, систему организационных ценностей.

В качестве неотъемлемых элементов организационной культуры мы предлагаем следующие:

1. Ценности и компетентность работников организации, характеризуя которые, необходимо в первую очередь обращать внимание на руководителей.
2. Официально декларируемые корпоративные ценности и уровень интенсивности их продвижения руководством коллектива.
3. Атрибуты.

Механизм формирования позитивных ценностных установок у руководителя опирается на атрибуты организационной культуры предприятия: символы, лозунги, традиции, легенды, обряды, язык общения, игры и маневры, особенные социальные права, обязанности, цветовая гамма.

Представленные выше элементы функционируют в единой системе трудового взаимодействия, образуя систему организационных ценностей, которая отражает взаимоотношения в коллективе, отношение к труду, к возникающим штатным и нештатным ситуациям; отношение к интенсивности развития и изменения элементов организационной культуры и может характеризовать степень достижения целей организации.

Атрибуты организационной культуры являются отражением ценностного уровня организационной. Важно отметить, что атрибуты являются важным инструментом управления организационной культурой. Направленное воздействие на те или иные компоненты атрибутивного уровня организационной культуры, развитие одних и устранение других способно повлиять на изменение системы ценностей.

1. Герб, эмблема – изобразительный символ организации. Является лаконичной, легкой для восприятия квинтэссенцией организационной культуры, одним из важных элементов формирования имиджа и приверженности работника организации. Отмечено, что герб в зна-

чительной степени формирует чувство единства коллектива организации и гордости за свое предприятие. Герб или эмблема являются элементами с очень большой проникающей способностью, действующими как внутри организации, так и за ее пределами, благодаря возможности его размещения на фирменных бланках, печатях, рекламной продукции. Эти элементы являются достаточно распространенными в белорусских организациях.

2. Гимн представляет собой звуковой элемент организационной культуры. Может быть хорошим дополнением изобразительных элементов, но имеет ограниченные возможности для распространения.

3. Лозунги и девизы представляют собой краткое выражение основных целей и принципов работы организации, отражают основной набор официально декларируемых ценностей в удобной и доступной для восприятия форме.

4. Легенды – краткие истории о предприятии и отдельных его сотрудниках. Они отчетливо передают характер ценностного уровня организации, отражая реально существующую систему ценностей. Отличительная черта этого атрибута организационной культуры – высокая степень диффузии ценностей (передачи ценностей от одного работника к другим) и как следствие, высокая эффективность воспитательного воздействия. Следует отметить, что легенды – гибкий элемент управления, ненавязчивый и поэтому действенный.

5. Униформа – обязательная одежда представителей определенного коллектива. В отличие от спецодежды, помимо функции защиты работника, униформа выполняет так же ряд других функций, в том числе является важным элементом развития группового единства.

6. Фирменный цвет – представляет собой оригинальное цветовое решение, состоящее из одного или большего количества цветов, используемых для оформления рекламной продукции, интерьера, униформы. Фирменный цвет тесно связан с другими элементами атрибутивного уровня. Он не может быть использован отдельно, но может усилить действие других элементов.

7. Обряды, ритуалы – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Проведенные исследования показали что, вовлеченными в тот или иной обряд обычно бывают работники отдельных структурных подразделений и очень редко – весь трудовой коллектив предприятия.

8. Этикет организации (корпоративный этикет) – система письменно закрепленных правил поведения. Представляет собой поведенческий элемент атрибутивного уровня культуры организации, отражающий официально декларируемые ценности.

«Организационная культура», как категория, с одной стороны отражает совокупность представленных выше элементов (статичный аспект), а с другой – особое многоаспектное взаимодействие трудовых контрагентов (динамичный аспект).

3.2 Проблемы моделирования организационной культуры

Выделяют две группы проблем, возникающих при моделировании организационной культуры.

Первую группу условно можно назвать «методической», она связана с определением методических границ самой возможности целенаправленного регулирования культуры со стороны руководства. Проблемы, попадающие во вторую группу, носят этический характер и вызваны неоднозначным отношением к процессу целенаправленной коррекции системы индивидуальных ценностей работников для достижения целей организации.

Проблема учета уровня «подвижности» (стабильности) организационной культуры. На уровень стабильности влияет множество факторов, таких как:

- отраслевая принадлежность предприятия, определяющая характер технологий, производственных и трудовых процессов (фактор отрасли);
- социально-демографическая, этническая, национальная принадлежность работников, являющихся основными носителями организационной культуры и продуцирующие ее основные элементы (фактор региона);
- качество, количество и уровень развития (сила) элементов организационной культуры.

Существуют различные точки зрения на возможность быстрого изменения различных элементов организационной культуры. Ряд исследователей (Уильямс, Сате, Шейн и т.п.) полагают, что отдельные элементы организационной культуры обладают высокой степенью устойчивости (обряды, символы, язык, отношения, ценности и т.п.). Другие ученые (Трайс, Бейер) утверждают, что организационная

культура – явление, которое подвергается целенаправленному изменению за относительно небольшой промежуток времени.

Проблема учета «стадийности» развития организационной культуры. Ряд исследователей полагают, что организационная культура, являясь продуктом деятельности социума, в своем развитии опирается на закономерности, определяющие динамику социальных процессов. В частности, в развитии организационной культуры можно выделить стадии, которые соответствуют стадиям воспроизводственного процесса, стадиям развития малых групп, стадиям жизненного цикла проектов и организаций. Стадийность развития организационной культуры может оказывать влияние на выбор закономерностей, которые необходимо закладывать в модель конкретной организационной культуры, а также на выбор методов управления (в зависимости от конкретной стадии развития). Учет стадийности развития организационной культуры предопределяет необходимость использования стратегического подхода при моделировании организационной культуры и процессов управления адаптацией к профессиональной деятельности.

Проблема измеримости организационной культуры раскрывается через ряд постулатов различных исследователей, которые в трактовке Алексея Пригожина определяются следующим образом:

- культуры настолько неуловимы и скрыты, что они не могут быть точно диагностированы;
- так как требуются сложные методы, редкие навыки и значительное время, чтобы понять культуру, а также время, чтобы ее изменить, преднамеренные попытки целенаправленной трансформации культуры практически бессмысленны;
- корпорации имеют многочисленные субкультуры, и кажется невозможным, что все они могут быть сведены в одну;
- культура поддерживает людей в периоды трудностей и служит для уменьшения беспокойства. Один из способов, посредством которых она это делает, - обеспечение непрерывности и стабильности. Таким образом, люди будут сопротивляться изменению культуры.

Проблема измеримости сводится к проблеме выбора оптимального объекта исследования, масштаб и другие (качественные и количественные) характеристики которого позволяют рассмотреть основные закономерности функционирования и развития организационной культуры (а также совокупности существующих в ее рамках субкультур), а также обеспечить обоснованную методическую базу для

управления процессами адаптации к профессиональной деятельности. Правильный выбор объекта исследования позволяет устранить противоречия единичного и общего и уточнить категориальный аппарат.

Проблема учета сопротивления организационным изменениям. Феномен сопротивления организационным изменениям изучался учеными еще до выделения организационной культуры в самостоятельную социально-экономическую категорию. Источники этого феномена необходимо искать по следующим направлениям (таблица 3.1).

Таблица 3.1 – Источники сопротивления организационной культуре

На уровне отдельных индивидов	На уровне организации в целом
<ul style="list-style-type: none"> • устойчивость привычного мировоззрения; • соображения психологической безопасности; • экономические мотивы (боязнь финансовых потерь); • желание сохранить существующий статус и уважение других. 	<ul style="list-style-type: none"> • инертность сложных организационных структур; • устойчивость сложившегося «баланса власти»; • сопротивление деятельности внешних консультантов»; • (возможно) прошлый отрицательный опыт, связанный с процессами организационных инноваций;

Проблема этической обоснованности управленческого вмешательства в «естественный» процесс развития культуры, активно обсуждается в работах различных исследователей. В частности, в трудах Трайса и Бейера рассматривается этическая состоятельность такого рода управления, которое может привести к следующим последствиям:

- попытка регулирования культуры «испортит» естественность ее происхождения и развития;
- управление культурой является утонченной и изощренной формой эксплуатации одних людей другими в личных целях (частично согласованных с целями организации);
- такое управление подразумевает манипуляцию человеческим сознанием и подрывает свободу личности.

Решение проблемы этической обоснованности управления состоит в определении не того, имеют ли руководители вообще моральное право управлять культурой своей организации, а того, как сделать процесс такого регулирования безупречным с точки зрения общепринятых нравственных норм.

«Организационная культура» характеризуется наличием:

- определенным образом структурированных уровней (субкультуру относительно самостоятельного, выполняющего определенный круг задач трудового коллектива – бригады, отдела, управления, цеха, филиала и т.п.);
- форм с относительно устойчивыми ключевыми характеристиками (например, в различных организациях одной отрасли или в комплексных бригадах в одного цеха и т.п.).

Как и любая категория, организационная культура подлежит измерению. В качестве измерителя используется система показателей, которая характеризует:

- представленные выше элементы организационной культуры (с учетом возможного наличия субкультур);
- характер взаимодействия трудовых контрагентов (форма организационной культуры);
- силу или слабость организационной культуры (с учетом наличия субкультур);
- соответствие реальной и декларируемой организационной культуры;
- соответствие реальной организационной культуры целям организации.

3.3 Механизм формирования организационной культуры

При формулировании стратегических установок трансформации организационной культуры необходимо учитывать стратегию развития предприятия и роль организационной культуры в ее реализации. Внедрение организационной культуры нового типа в общем случае преследует следующие цели:

1. Социально-экономические

- обеспечения высокого уровня мотивации персонала к повышению производительности труда;
- мотивация персонала к повышению качества выполняемой работы;
- поддержание производственной, трудовой, исполнительской дисциплины коллектива;
- снижение текучести кадров;

- стимулирование инновационной, рационализаторской деятельности персонала;
- формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе.

2. Психофизиологические

- обеспечение длительного периода устойчивой работоспособности персонала;
- снижение уровня профессиональных деструкций и сохранение здоровья работников предприятия и т.п.

При разработке основных стратегических установок, необходимо учитывать, полученные в результате проведенного нами исследования, зависимости между уровнем развития различных элементов организационной культуры и эффективностью реализации ряда управленческих функций (см. таблицу 3.2).

Таблица 3.2 – Соотношение управленческих функций и элементов организационной культуры, связанные положительной зависимостью

Функции	Элементы организационной культуры
А	1
Мотивация персонала к адаптации к новым условиям работы и создание условий для успешного протекания указанных процессов	Высокие суммарные оценки по элементам атрибутивного уровня Положительное отношение к организации Высокая степень приверженности предприятию и его ценностям
Мотивация персонала к повышению качества выполняемой работы	Положительное отношение к организации Высокая степень приверженности предприятию и его ценностям Положительная суммарная оценка по элементам производственного уровня организационной культуры
Поддержание дисциплины и управляемости коллектива (за счет развития самоконтроля и внутреннего контроля)	Высокие суммарные оценки по элементам атрибутивного уровня Высокие оценки уровня показателей, характеризующих отношения к малой группе Высокая степень групповой сплоченности

Продолжение табл. 3.2

А	1
Снижение текучести кадров (за счет повышения приверженности предприятия)	Высокая степень групповой сплоченности Положительная суммарная оценка по элементам производственного уровня организационной культуры
Развитие инновационной деятельности сотрудников предприятия	Высокие оценки уровня справедливости распределения материальных благ
Уменьшение числа и напряженности конфликтных ситуаций на предприятии	Высокие суммарные оценки по элементам атрибутивного уровня
Снижение числа и интенсивности проявлений стресса у работников предприятия	Высокие оценки уровня показателей, характеризующих отношения к малой группе Высокие оценки по показателю отношения к предприятию
Снижение уровня профессиональных деструкций и сохранение здоровья работников предприятия	Высокие оценки уровня показателей, характеризующих отношения к малой группе

Кроме того, при формулировании стратегических установок, необходимо учитывать общие принципы управления организационной культурой белорусских предприятий, сформулированные в результате анализа в предыдущих главах работы:

1. Имеются значительные резервы повышения качества выполнения функций поддержания дисциплины и управляемости коллектива (за счет развития самоконтроля и внутреннего контроля), уменьшения числа и напряженности конфликтных ситуаций на предприятии посредством коррекции атрибутивного уровня организационной культуры предприятий, а также функций по комплексу адаптации персонала.

2. Высокая степень коллективизма, присущая организационным культурам белорусских предприятий позволяет говорить о значительных резервах повышении групповой сплоченности как в отношении малых групп, так и больших, что позволит повысить качество выполнения функций поддержания дисциплины и управляемости коллектива.

ва, снижения текучести кадров (за счет повышения приверженности предприятию), снижения числа и интенсивности проявлений стресса у работников предприятия, снижение уровня профессиональных деформаций и сохранение здоровья работников предприятия.

3. Мотивация персонала к повышению качества выполняемой работы приведет к значительным затратам времени и управленческих усилий, так как требует воздействия на сложно поддающиеся коррекции элементы организационной культуры: отношение к организации, приверженность предприятию и его ценностям и комплекс элементов производственного уровня организационной культуры.

4. Следует ожидать высокой степени чувствительности персонала белорусских предприятий к управлению через воздействие на организационную культуру по следующим причинам: во-первых, выявлена высокая степень внушаемости значительной части белорусских респондентов, во-вторых, выявлена значительная чувствительность к элементам атрибутивного уровня организационной культуры.

Внедрение организационной культуры нового типа на белорусских предприятиях требует применения подхода, объединяющего следующие процессы.

1. Процессы снижения интенсивности действия имеющихся на предприятии элементов организационной культуры, препятствующих эффективному управлению предприятием.

2. Процессы поддержания на достигнутом уровне элементов организационной культуры, способствующих эффективному управлению предприятием.

3. Процессы внедрения новых элементов организационной культуры, способных повысить качество управления и эффективность деятельности предприятия.

4. Процессы закрепления достигнутых изменений в организационной культуре.

В качестве стратегических инструментов воздействия на организационную культуру белорусских предприятий следует рассматривать использование резервов расширения ее атрибутивного уровня, развитие систем сбора и распространения информации на предприятии. Достаточно эффективными будут управленческие воздействия со стороны руководителей, а также формирование коллективных организационных традиций, в силу того, что коллективы работников на белорусских предприятиях характеризуются значительной групповой сплоченностью, белорусам в большей степени присущ коллективизм,

чем индивидуализм и стремление давать высокие оценки качеству работы руководителей.

Формулирование целевых стратегических установок трансформации организационной культуры завершается формированием и утверждением программы трансформации организационной культуры. Программа должна включать:

- порядок и сроки внедрения изменений в основные элементы организационной культуры;
- перечень затрачиваемых финансовых и материальных ресурсов;
- перечень ответственных за проведение изменений;
- перечень дополнительно формируемых нормативных документов: стандартов, положений, рабочих инструкций, планов и т.п.

При формулировании целевых стратегических установок необходимо учитывать возможность сопротивления предполагаемым изменениям.

Таблица 3.3 – Компилятивная модель управления изменением организационной культуры

Стадии	Организационные обряды	Особенности восприятия
1) "Размораживание"	«встряски» объяснения (нового)	беспокойное ожидание
2) Изменение	деградации (старого) продвижения (нового)	получение под- тверждения кульминация
3) "Замораживание"	единения	расслабление

На первой стадии в работниках намеренно формируется осознанная потребность в организационных изменениях, обостряется чувство беспокойства за неудачи «родной» компании, что делает их более восприимчивыми к планам трансформации корпоративной культуры. Таким образом, происходит постепенное «размораживание» сознания, в результате которого люди начинают испытывать значительное психологическое напряжение («беспокойное ожидание»), как бы «дозревая» до осознания необходимости организационных перемен.

На второй стадии происходит собственно изменение и поведения, и сознания работников предприятия. Используемые здесь обряды деградации нацелены на разрушение отжившего организационного порядка путем намеренного создания и силового разрешения конфликтов между "старым" и "новым" в пользу последнего и призваны,

таким образом, утвердить неизбежность претворения в жизнь заявленных планов перемен. Далее усилия управляющих должны быть направлены на продуманное проведение обрядов "продвижения нового", призванных наглядно продемонстрировать его выгоды и обеспечить тем самым осознанное вхождение каждого работника в новую роль.

3.4 Задачи по разделу 3

Задача 1. Сформулируйте модель ценностных ориентаций работников предприятия (трудовые, в области образования, в области отношения к доходу и способам его получения, в области личностного развития и досуга), которая вызвали бы тревогу и проблемы у руководства предприятия. При выполнении задания необходимо учитывать, что ценности бывают целевые и поведенческие.

Задача 2. Сформулируйте модель ценностных ориентаций руководства предприятия (трудовые, в области образования, в области отношения к доходу и способам его получения, в области личностного развития и досуга), которая вызвала бы тревогу и проблемы у работников предприятия. При выполнении задания необходимо учитывать, что ценности бывают целевые и поведенческие.

Задача 3. Смоделируйте основные атрибуты организационной культуры для Вашего предприятия, которые способствовали бы его прогрессивному развитию.

3.5 Контрольные вопросы по разделу 3

1. Понятие «корпоративная культура».
2. Классификация ценностей на идеальные, поведенческие, целевые и инструментальные.
3. Основные группы ценностных ориентаций.
4. Атрибуты организационной культуры.
5. Проблемы моделирования организационной культуры.
6. Алгоритм формирования и внесения изменений в организационную культуру.

4 Практики управления человеческими ресурсами и поведение сотрудников организации

4.1 Повышение квалификации

Анализ компетентности персонала.

Оценка выполнения работниками своих обязанностей во всех аспектах (выполнение требований к качеству выпускаемой продукции, экологической и промышленной безопасности) проводится ежедневно руководителем подразделения путем наблюдения;

- на основании результатов оценки необходимого уровня знаний, образования и опыта персонала, недостаточность которых может привести к отступлениям от технологической документации, требований по охране труда, Политики и Целей предприятия, плановых показателей подразделения и предприятия в целом;
- на основании потребности предприятия в персонале соответствующей компетентности и квалификации, исходя из перспективных планов работ и развития предприятия (при производстве нового вида продукции, внедрении новой технологии, оборудования и т.д.);
- при изменении требований законодательных и технических нормативных правовых актов, имеющих отношение к деятельности подразделения;
- на основании результатов внутреннего и внешнего аудита функционирования системы менеджмента, анализа функционирования системы менеджмента со стороны высшего руководства.

Планирование повышения компетентности персонала.

Для планирования повышения компетентности персонала требуются заявки на обучение, служебные записки.

Заявки структурных подразделений на обучение персонала на год после утверждения вышестоящим руководителем по принадлежности передаются в ОК (ПК) не позднее 15 декабря года, предшествующего планируемому.

На основании заявок на обучение составляется годовой план профессионального обучения работников предприятия и план работы ОК по подготовке кадров на квартал.

В результате получается проект плана обучения. Годовой план профессионального обучения работников предприятия утверждается вышестоящим руководителем по принадлежности.

На основании заявок на обучение (служебных записок) определяется необходимость и возможность обучения персонала непосредственно на предприятии без отрыва от производства либо в учреждениях образования (внешнее обучение), что отражается в годовом плане профессионального обучения работников предприятия. В результате получается план обучения.

Определение преподавательского состава инструкторов производственного обучения, состава учебных групп.

Для организации профессионального обучения непосредственно на предприятии в каждом структурном подразделении по представлению руководителя подразделения ежегодно в I квартале приказом по предприятию назначаются уполномоченные по подготовке кадров, составляются списки преподавателей (консультантов) теоретического обучения и инструкторов производственного обучения, которые утверждаются вышестоящими руководителями по принадлежности.

Инструктором производственного обучения назначается работник из числа высококвалифицированных рабочих, имеющий стаж работы по профессии не менее 3 лет, высокие производственные показатели, образование не ниже общего среднего.

Преподаватели теоретического обучения назначаются из числа руководящих работников и специалистов, имеющих высшее или среднее специальное образование и стаж работы не менее 3 лет.

Комплектование учебных групп осуществляется в соответствии с тематической направленностью, как правило, из рабочих одной или родственных профессий, квалификации одного уровня со стажем практической работы по профессии на предприятии не менее 1 года.

Списки учебных групп составляются по заявкам руководителей структурных подразделений, согласовываются с начальником ОК и утверждаются вышестоящими руководителями по принадлежности.

Инженер по ПК несет ответственность за составление списков учебных групп.

Разработка проектов рабочих учебных планов и программ теоретического и производственного обучения (при необходимости) или актуализация действующих

Для разработки проектов рабочих планов и программ необходимы ЕТКС, перечень профессий для подготовки рабочих на производстве, Положение о научно-методическом обеспечении непрерывного профессионального обучения кадров по рабочим профессиям

Разработка рабочих учебных планов и программ теоретического и производственного обучения (при необходимости) или актуализация действующих

Обучение персонала производится по типовым учебным планам и программам для непрерывного профессионального обучения кадров по рабочим профессиям. В случае необходимости разрабатываются рабочие учебные планы и программы теоретического и производственного обучения с учетом требований тарифно-квалификационных характеристик и требований СМ.

Тарифно-квалификационные характеристики оставляются в соответствии с ЕТКС работ и профессий рабочих и содержат требования к основным знаниям и умениям, которые должны иметь рабочие указанной профессии и квалификации.

Основой для разработки рабочих учебных планов и программ являются: Перечень профессий для подготовки рабочих на производстве; модель учебного плана, типовые и рабочие учебные планы, форма и порядок разработки которых определены Положением о научно-методическом обеспечении непрерывного профессионального обучения кадров по рабочим профессиям; типовые и рабочие учебные планы и программы, которые разрабатываются по форме и содержанию, предлагаемым в методических рекомендациях.

Разработку и корректировку программ обучения персонала на семинарах, КПК, КЦН осуществляют преподаватели групп обучения по предложениям руководителей структурных подразделений.

Ответственность за разработку рабочих учебных планов и программ теоретического и производственного обучения несет инженер по ПК.

Разработанные проекты рабочих учебных планов и программ согласовываются с руководителем подразделения и главными специалистами предприятия по направлениям деятельности в течение 5 рабочих дней.

При отсутствии замечаний руководители подразделений и главные специалисты предприятия согласовывают документы - подписывают их в месте, обозначенном для согласующей подписи.

Согласованные проекты рабочих учебных планов и программ утверждает вышестоящий руководитель по принадлежности.

Выбор поставщиков образовательных услуг. Выбор поставщиков услуг производится, исходя из потребностей производства, а также плана профессионального обучения работников предприятия.

Оценка и выбор поставщиков услуг осуществляется путем анализа информации об учебном заведении, полученной по телефону, на электронных носителях, из рекламных проспектов по следующим критериям:

- монополия учебного заведения на рынке предоставления услуги (в данном случае - обучения);
- состояние учебной базы;
- стоимость обучения;
- отдаленность от предприятия.

Если учебное заведение не является монополистом в области обучения, оцениваются преимущества (недостатки) его учебной базы и стоимость обучения, после чего делается вывод о целесообразности обучения в данном учебном заведении.

Завершающим этапом оценки и выбора учебного заведения является заключение договора или направление заявок на обучение по формам учебных заведений.

После заключения договора с учреждением образования ОК готовит приказ за подписью генерального директора о направлении работников предприятия на обучение и оформляет документы на оплату за обучение.

С работником, направленным на обучение заключается договор на подготовку специалиста в соответствии с Положением о заключении договора на подготовку специалиста и рабочих кадров в учебных заведениях.

Процесс обучения, контроль обучения.

Обучение рабочих осуществляется на основании Типового положения о непрерывном профессиональном обучении рабочих и включает в себя следующие виды обучения:

- подготовка;
- переподготовка;
- обучение вторым (смежным) профессиям;
- повышение квалификации.

Подготовка рабочих на производстве - это первоначальное профессиональное обучение лиц, принятых на предприятие, ранее не имевших профессий. Подготовка рабочих на производстве производится по индивидуальной и курсовой формам обучения.

Срок обучения на подготовку определяется на основании перечня профессий для подготовки рабочих на производстве и устанавли-

вается от 1 до 6 месяцев в зависимости от сложности профессии и специальности, объема необходимых навыков и знаний.

При индивидуальном обучении рабочий приказом по предприятию закрепляется за консультантом теоретического обучения и инструктором производственного обучения. В течение 2 недель со дня издания приказа с консультантом и инструктором заключается трудовой договор на профессионально-техническое обучение рабочих на производстве.

При индивидуальной подготовке обучаемый изучает теоретический курс самостоятельно и путем консультаций у консультанта теоретического обучения по типовой программе в размере до 10 % общего фонда времени, выделяемого на теоретическое обучение.

Учет проведения консультаций консультант оформляет в виде листка учета работы консультанта теоретического обучения при индивидуальной форме обучения.

Производственное обучение проходит индивидуально под руководством не освобожденного от основной работы квалифицированного рабочего - инструктора производственного обучения на рабочем месте.

Переподготовка организуется для обучения рабочих, высвобождаемых на предприятии, в результате чего они не могут быть использованы по своей профессии, а также изъявивших желание сменить имеющуюся у них профессию с учетом потребности производства.

Формы переподготовки аналогичны формам подготовки рабочих. Переподготовка осуществляется без отрыва или с отрывом от работы непосредственно на предприятии, а также в учебных центрах и других учреждениях образования.

Переподготовка рабочих осуществляется по учебным программам для подготовки рабочих по соответствующей профессии. При этом допускается сокращение сроков обучения за счет исключения ранее освоенного материала с учетом фактического уровня знаний, умений и навыков обучаемых.

Обучение вторым (смежным) профессиям - это обучение рабочих, уже имеющих профессию, с целью получения новой профессии с начальным либо более высоким уровнем квалификации.

Обучение организуется для расширения профессионального профиля, подготовки к работе в условиях применения прогрессивных форм организации и оплаты труда, а также для совмещения профессии.

Повышение квалификации рабочих - это профессиональное обучение, направленное на последовательное совершенствование профессиональных и экономических знаний, умений и навыков, рост мастерства по имеющейся профессии.

Повышение квалификации рабочих осуществляется либо непосредственно на предприятии, либо в учреждениях образования.

Производственно-экономические курсы создаются с целью углубления и расширения профессиональных и экономических знаний, навыков и умений рабочих для присвоения более высоких тарифных разрядов (классов, категорий) в соответствии с потребностями производства. На этих курсах проходят обучение и рабочие, у которых фактический уровень квалификации не в полной мере соответствует тарифному разряду (классу, категории), который они имеют.

Комплектование учебной группы осуществляется, как правило, из рабочих одной или родственных профессий близкой квалификации и примерно одинакового общеобразовательного уровня по заявкам руководителей подразделений. Количественный состав группы рекомендуется от 25 до 30 человек.

Курсы целевого назначения создаются для изучения нового оборудования, изделий, материалов, технологических процессов, новых методов хозяйствования, прогрессивных форм организации труда, трудового законодательства, правил технической эксплуатации оборудования, техники безопасности, вопросов, связанных с повышением качества продукции, и воздействия на окружающую среду.

Комплектование групп курсов целевого назначения производится в соответствии с тематической направленностью курсов по заявкам руководителей подразделений. Обучение на курсах целевого назначения проводится по программам, разработанным специалистами подразделений:

- систематическое самостоятельное обучение (самообразование);
- организованное обучение на предприятии;
- повышение квалификации в учреждениях образования;
- стажировка;
- обучение в целевой аспирантуре;
- переподготовка.

Самообразование осуществляется с целью удовлетворения индивидуальных потребностей в повышении профессиональной подготовки и производится путем самостоятельного изучения специальной научно-технической, экономической и др. литературы.

Организованное обучение на предприятии проводится по мере необходимости с целью комплексного изучения вопросов современной экономики, использования прогрессивной техники и технологии, трудового законодательства, системы менеджмента и других вопросов, направленных на решение конкретных задач, улучшение деятельности подразделений. Обучение на предприятии проводится, как правило, на курсах целевого назначения, семинарах.

Стажировка проводится в целях освоения трудового опыта, приобретения практических и организаторских навыков для выполнения обязанностей по занимаемой должности или на должности более высокого уровня (для резерва на выдвижение).

Переподготовка руководителей и специалистов осуществляется с целью получения новой квалификации на специализированных факультетах ВУЗов и отделениях средних специальных учебных заведений.

Обучение вопросам системы менеджмента является составной частью процесса непрерывного обучения персонала и проводится с целью повышения уровня владения персоналом вопросами качества, управления охраной окружающей среды, охраной труда и здоровья на рабочем месте.

Обучение во внешних учреждениях образования проводится по учебным планам и программам этих учреждений. Место и время проведения занятий по теоретическому и производственному обучению устанавливается расписанием учреждения образования. Производственное обучение может осуществляться по месту основной работы обучаемого.

Учет и контроль учебной работы и посещаемости.

Контроль за ходом учебного процесса осуществляется во всех видах и формах профессионального обучения. Инженер по ПК несет ответственность за организацию и координацию процесса обучения и совместно с преподавателями (консультантами) теоретического обучения и инструкторами производственного обучения осуществляет контроль выполнения планов и программ обучения. Учет учебной работы и посещаемости занятий ведет преподаватель (консультант) в учебном журнале, в листке учета работы консультанта теоретического обучения при индивидуальной форме обучения. Учет производственного обучения ведет инструктор в дневнике производственного обучения.

При контроле учебного процесса инженер по подготовке кадров использует следующие методы:

- наблюдает при посещении занятий за работой преподавателей (консультантов), инструкторов и обучающихся;
- проводит беседы с преподавателями (консультантами), инструкторами и обучающимися;
- участвует в проверке знаний обучающихся посредством устного опроса, проведения компьютерного тестирования или контрольных письменных и пробных работ;
- осуществляет контроль посещаемости работников, обучающихся в учреждениях образования, путем использования телефонной и других видов связи.

По результатам контроля инженер по ПК делает соответствующие записи в учебном журнале и в листке учета работы консультанта и их содержание доводит до преподавателя (консультанта).

Проверка знаний обученных сотрудников.

По окончании профессионального обучения проводится проверка знаний обученных сотрудников путем проведения тестирования, зачетов, собеседования и (или) квалификационных экзаменов.

Проверку знаний осуществляет квалификационная комиссия.

Для проверки знаний у рабочих в подразделениях созданы цеховые квалификационные комиссии, которые после окончания профессионального обучения рабочего и сдачи экзамена присваивают ему профессию, соответствующую квалификацию или разряд с 1 по 4 включительно.

Квалификационная комиссия предприятия присваивает квалификационные разряды с 5 по 6 включительно.

Состав квалификационных комиссий утверждается приказом генерального директора и пересматривается не реже 1 раза в год.

К квалификационным экзаменам допускаются лица, прошедшие полный курс теоретического и производственного обучения. Квалификационные экзамены проводятся в конце установленного срока обучения рабочих, но не позднее 10 дней после окончания обучения.

К экзамену в квалификационную комиссию представляют:

- учебный журнал или листок учета работы консультанта теоретического обучения;
- дневник производственного обучения;
- акт на квалификационную пробную работу и заявление в квалификационную комиссию при повышении квалификации рабо-

чего или заключение на квалификационную пробную работу при обучении по профессии на начальные разряды.

Руководители, специалисты и служащие предприятия после прохождения обучения должны сдать экзамен (тестирование, собеседование) квалификационной комиссии, состоящей из специалистов предприятия и преподавателя.

Квалификационный экзамен считается сданным при условии выполнения рабочим квалификационной пробной работы в полном соответствии с техническими условиями и при наличии у экзаменуемого теоретических знаний, предусмотренных тарифно-квалификационным справочником для данного уровня квалификации и профессии.

Квалификационный экзамен считается несданным:

- если во время квалификационной пробной работы, а также во время проверки знаний квалификационной комиссией установлено отсутствие у экзаменуемого знаний, требуемых квалификационной характеристикой;
- в случае брака или невыполнения норм выработки по вине рабочего;
- при незнании или нарушении экзаменуемым требований безопасности труда.

Лицам, получившим неудовлетворительные итоговые оценки успеваемости по теоретическому или производственному обучению, устанавливаются дополнительные сроки (до 2 недель) по теоретическому или производственному обучению, а по истечении этих сроков решается вопрос о повторном допуске к сдаче квалификационного экзамена.

При повторной неудовлетворительной итоговой оценке успеваемости квалификационной комиссией ставится вопрос перед администрацией предприятия об изменении или прекращении трудовых правоотношений с данным работником.

Результаты заседания квалификационной комиссии (проведение квалификационных экзаменов, собеседования, тестирования и др.) заносятся в протокол заседания квалификационной комиссии.

Работникам, успешно сдавшим квалификационные экзамены, выдается документ, подтверждающий успешное прохождение обучения - свидетельство и (или) присваивается (повышается) квалификационный разряд. Присвоение квалификационного разряда оформляется приказом по предприятию, на основании которого производится

запись в трудовую книжку работника. Свидетельства регистрируются в журнале регистрации и учета выдачи свидетельств работникам предприятия.

Регистрация данных о повышении компетентности персонала.

Работники, прошедшие обучение, предоставляют в отдел кадров копии документов (диплом, свидетельство, сертификат и т.д.) о прохождении обучения, которые подшиваются в личные дела сотрудников. Присвоенный квалификационной комиссией разряд, класс, категория по профессии в установленном порядке заносится в трудовую книжку работника.

Учет и регистрация учеников по структурным подразделениям осуществляется на электронном носителе.

Протоколы заседаний квалификационных комиссий регистрируются в отделе кадров в листе регистрации протоколов и подлежат хранению в архиве предприятия в течение 25 лет.

Ответственность за регистрацию данных о повышении компетентности персонала несет инженер по подготовке кадров.

4.2 Аттестация

Аттестация – форма периодической оценки работы персонала, установление соответствия знаний и квалификации работников занимаемой ими должности.

Оценка персонала – процесс определения эффективности выполнения сотрудниками организации своих должностных обязанностей и реализации организационных целей.

Аттестация (оценка) персонала предприятия проводится в целях:

- улучшения подбора, расстановки и подготовки кадров, повышения их деловой квалификации, качества и эффективности труда;
- обеспечения более тесной связи материальных и моральных стимулов с результатами труда.

Основными задачами оценки персонала являются:

- объективная оценка результатов деятельности работников и установление соответствия их занимаемым должностям;
- ориентация персонала на стратегические цели предприятия;
- выявление кандидатур в резерв на ключевые должности;

- определение необходимости повышения квалификации, профессиональной подготовки или переподготовки работников, формирование учебного плана;
- корректировка компенсационных пакетов сотрудников;
- оптимизация организационной структуры и улучшение системы управления;
- диагностика ситуации на предприятии в целом.

Участие в оценочных мероприятиях дает сотруднику следующие преимущества:

- гарантия того, что его достижения за прошедший период не останутся без внимания;
- ясное понимание поставленных задач и критериев успешности их выполнения;
- возможность диалога с руководителями предприятия и получения от них обратной связи;
- возможность профессионального и карьерного роста на предприятии.

Периодичность проведения аттестации - один раз в три года.

От аттестации освобождаются:

- лица, проработавшие в данной должности, либо по данной профессии менее одного года;
- выпускники дневных учебных заведений в течение первого года работы после окончания учебы;
- беременные женщины;
- работники, находящиеся на длительном излечении;
- женщины, находившиеся в отпуске по уходу за ребенком до трех лет, в течение первого года после выхода их на работу.

Профиль компетенций.

Профиль компетенций - полный набор компетенций и индикаторов поведения, необходимый для эффективной работы в конкретной должности конкретного предприятия.

Основанием для разработки профилей компетенций является приказ о введении новой должности.

Ответственными за разработку профилей компетенций являются руководители подразделений, которые, при необходимости, формируют рабочую группу по разработке профилей компетенций и назначают ответственного разработчика профилей компетенций излагают в виде таблицы, профилей компетенций включает в себя следующие

разделы: профессиональные знания; специальные знания; требуемые навыки; требуемые качества; модели поведения.

Раздел «Профессиональные знания» должен содержать компетенции, позволяющие сотруднику успешно выполнять рабочие функции. Раздел «Специальные знания» должен содержать знания продукции, маркетинга, менеджмента, финансов, права и знания основных направлений работы предприятия. Раздел «Требуемые навыки» должен содержать компетенции, характеризующие профессиональные, коммуникативные и управленческие навыки. Раздел «Требуемые качества» должен содержать качества, влияющие на эффективность работы, такие как ориентация на результат, творческое мышление, ориентация на клиента (в том числе внутреннего), способность к анализу и развитию, межличностное взаимопонимание, личностная целостность, работа в команде и сотрудничество. В профиле компетенций обозначают компетенции, которые «необходимы», «важны» и «полезны» при помощи знака «+» и выделяют цветовой заливкой.

Основанием для пересмотра профилей компетенций является изменение требований к должности, изменение содержания работы. Ответственность за пересмотр профилей компетенций несет руководитель подразделения-разработчика.

4.3 Задачи по разделу 4

Задача 1. Составьте на себя комплект документов, составляющих личное дело.

Комплект документов, составляющих личное дело, необходимо заполнить следующими документами.

1. Опись документов личного дела
2. Заявление о приеме на работу
3. Копия приказа о приеме на работу
4. Личный листок по учету кадров
5. Дополнение к личному листку по учету кадров
6. Автобиография
7. Документ о высшем или среднем специальном образовании (диплом) и документ о повышении квалификации (сертификат, свидетельство, удостоверение)
8. Документ о поощрении (например, приказ о надбавке, за срочность или напряженность труда)
9. Документ о наказании (приказ или распоряжение о взыскании)

Задача 2. Оформите комплект документов для повышения квалификации персонала предприятия:

1. Составьте заявку на обучение рабочих по представленной ниже форме
2. Составьте заявку на обучение руководителей и специалистов цеха (отдела)
3. Составьте план профессионального обучения работников на год
4. Составьте работы отдела кадров на 3 квартал на год
5. Составьте список преподавателей на год
6. Составьте список учебной группы на год
7. Составьте рабочий учебный план

Документы для повышения квалификации персонала необходимо оформлять по представленным ниже формам.

Таблица 4.1– Форма заявки на год на обучение рабочих, подготовку, переподготовку и повышение квалификации по отделу

№ п/п	Профессия (разряд)	Фамилия, имя, отчество	Виды обучения			
			Подготовка новых рабочих (кол-во чел)	Переподготовка (по профессии, специальности)	Обучение вторым профессиям, наименование	Повышение квалификации по разряду
–	–	–	–	–	–	–

Таблица 4.2 – Форма заявки на год на обучение руководителей и специалистов цеха (отдела)

№ п/п	Фамилия, имя, отчество	Должность	Форма обучения				Срок обучения
			Обучение на предприятии по теме	Краткосрочное обучение на семинарах по теме	Повышение квалификации по программе	Проверка знаний (аттестация)	
–	–	–	–	–	–	–	–

Таблица 4.3 – Форма плана работы отдела кадров на 3 квартал

№ п/п	Вид обучения	Сроки проведения	Количество человек		Ответственный исполнитель	Отметка о выполнении (№ протокола, дата)
			Через УЦ, ИПК	На предприятии		
–	–	–	–	–	–	–

Таблица 4.4 – Форма плана профессионального обучения работников на год

№ п/п	Вид обучения	Всего чел.	В том числе				
			Всего служащих	Из них			рабочих
				руководителей	специалистов	др. служащих	
1.	Обучить - всего	–	–	–	–	–	–
2.	Повышение квалификации, всего: в том числе:	–	–	–	–	–	–
	- в учебных заведениях, учебных центрах	–	–	–	–	–	–
	- на предприятии	–	–	–	–	–	–
3.	Профессиональная подготовка и переподготовка	–	–	–	–	–	–
	в том числе: - подготовка (обучить впервые)	–	–	–	–	–	–
	- обучение вторым (смежным) профессиям	–	–	–	–	–	–
	- переподготовка	–	–	–	–	–	–

Таблица 4.5 – Форма списка учебной группы

№ п/п	Ф.И.О.	Дата рождения	Образование	Цех	Должность или профессия
–	–	–	–	–	–

Таблица 4.6 – Форма списка преподавателей предприятия

Цех	№ п/п	Ф.И.О.	Год рождения	Образование	Должность	Стаж работы
–	–	–	–	–	–	–

РАБОЧИЙ УЧЕБНЫЙ ПЛАН

Уровень квалификации

Вид обучения

Срок обучения при подготовке (повышении квалификации)

Распределение часов по неделям

Циклы и предметы	Количество часов			Недели			
	Всего	в том числе на занятия		1	2	3	4
		теоретические	лабораторно-практические				
1.Общепрофессиональный цикл	–	–	–	–	–	–	–
1.1.Основы экономики	–	–	–	–	–	–	–
1.2.Основы права РБ	–	–	–	–	–	–	–
1.3.Основы экологии	–	–	–	–	–	–	–
2. Специальный цикл	–	–	–	–	–	–	–
2.1. Технология обработки материалов	–	–	–	–	–	–	–
2.2. Охрана труда	–	–	–	–	–	–	–
2.3. Производственная практика	–	–	–	–	–	–	–
3. Консультации	–	–	–	–	–	–	–
4. Квалификационный экзамен	–	–	–	–	–	–	–
ИТОГО	–	–	–	–	–	–	–

Начальник отдела кадров

Дата

Задача 3. Оформление комплекта документов для аттестации персонала. Составьте график проведения аттестации руководителей и специалистов на материалах предприятия, на котором Вы работаете. Подготовьте проект приказа о проведении аттестации руководителей и специалистов. Приказ должен быть подписан за 1 месяц до проведения аттестации. Заполните протокол заседания аттестационной комиссии по факту проведения аттестации Вас как специалиста. Составьте на себя комплект документов, необходимых для аттестации: аттестационный лист, лист самооценки работников, аттестационная характеристика на Вас, от лица Вашего начальника, лист с балльной оценкой Вашей работы руководителем подразделения.

1. График проведения аттестации руководителей и специалистов на материалах предприятия, оформляется в форме таблицы, содержащей следующие колонки:

- подразделение;
- №п/п;
- ФИО аттестуемого работника;
- должность аттестуемого работника;
- дата проведения аттестации;
- дата представления характеристики в аттестационную комиссию;
- должность и ФИО ответственного работника за подготовку характеристики.

2. Проект приказа о проведении аттестации руководителей и специалистов должен быть подписан за 1 месяц до проведения аттестации. В приказе необходимо указать:

- цель проведения аттестации;
- период проведения аттестации;
- необходимость утверждения списков работников, подлежащих аттестации;
- состав и график работы аттестационной комиссии (в комиссию должны входить руководящие работники, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций, специалисты службы управления качеством СМК предприятия);
- указание руководителям структурных подразделений предоставить в комиссию аттестационные характеристики аттестуемых не позднее, чем за 2 недели до аттестации;
- указание утвердить график проведения аттестации руководителей и специалистов (приложить к приказу);

- указание работникам отдела кадров обеспечить методическую подготовку аттестации и провести инструктаж заинтересованных (по соответствующим проблемам и задачам);
- указание председателям аттестационных комиссий предоставить материалы аттестаций генеральному директору для принятия решений;
- указание на должностное лицо, осуществляющее контроль исполнения приказа.

3. Протокол заседания аттестационной комиссии по факту проведения аттестации Вас как специалиста должен содержать данные:

- № и дату составления;
- ФИО председателя и секретаря комиссии, членов комиссии;
- повестка дня (аттестация Вас, как работника подразделения)
- слушали: характеристику аттестуемого, сообщения аттестуемого о его работе, вопросы к аттестуемому работнику и его ответы (расписать подробнее);
- постановили: п.1 – оценка деятельности аттестуемого (соответствует занимаемой должности, соответствует занимаемой должности при условии улучшения работы и выполнения рекомендаций комиссии, с повторной аттестацией через год, не соответствует занимаемой должности), п.2 – рекомендации аттестационной комиссии (о выдвижении на вышестоящую должность, о повышении квалификационной категории, о переводе аттестуемого в другие подразделения с учетом его профессиональных наклонностей, уровня и профиля специальной подготовки, деловых и личных качеств, о повышении должностных окладов, о необходимости повышения квалификации, переподготовки);
- подписи председателя и секретаря (с расшифровкой)

4. Комплект документов, необходимых для аттестации:

- аттестационный лист (должен содержать ФИО, год рождения, специальность, образование, стаж работы по специальности, стаж работы на предприятии, занимаемая должность, дата назначения на должность, свидетельство о повышении квалификации, вопросы к аттестуемому и ответы на них, замечания и предложения членов аттестационной комиссии, оценку деятельности работника по результатам голосования - соответствует или нет занимаемой должности, с указанием количества голосов за и против, рекомендации аттестационной комиссии);

- лист самооценки работников (произвольной формы, содержит вопросы и ответы, касающиеся важнейших направлений работы и перспектив ее совершенствования – не менее 10 вопросов);
 - аттестационная характеристика на Вас, от лица Вашего начальника (с определением и оценкой профессионально-деловых и личных качеств, подписью аттестуемого и его резюме «согласен с аттестационной характеристикой», «не согласен с аттестационной характеристикой»); аттестационная характеристика должна быть готова за 2 недели до аттестации, работник должен быть с ней ознакомлен не позднее, чем за 2 недели до аттестации;
 - лист с балльной оценкой Вашей работы руководителем подразделения (произвольный состав показателей, не менее 8 показателей).
5. Приказ с решением по результатам аттестации создается на основании созданного выше комплекта аттестационных документов.

4.4 Контрольные вопросы по разделу 4

1. Этапы повышения квалификации персонала.
2. Анализ компетентности персонала. Планирование повышения компетентности персонала.
3. Определение преподавательского состава инструкторов производственного обучения, состава учебных групп. Разработка проектов рабочих учебных планов и программ теоретического и производственного обучения (при необходимости) или актуализация действующих.
4. Выбор поставщиков образовательных услуг.
5. Процесс обучения, контроль обучения.
6. Учет и контроль учебной работы и посещаемости. Проверка знаний обученных сотрудников. Регистрация данных о повышении компетентности персонала.
7. Аттестация персонала.
8. Профиль компетенций.

Заключение

Учебно-методическое пособие представляет собой методическое обеспечение аудиторной и самостоятельной работы студентов заочной формы обучения специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии» по дисциплине «Организационное поведение».

Первый раздел пособия содержит сведения о структуре, психологических характеристиках, состоянии и поведении личности, характере, способностях, компетенциях и ценностях индивида в организации. Данные сведения логично увязаны с характеристикой социально-экономической сущности трудовых процессов и современных методах их исследования. Во втором разделе пособия рассматривается группы, лидерство, власть и коммуникации в организации. В третьем разделе пособия содержатся сведения о социально-экономической сущности, проблемах моделирования и механизмах формирования организационной культуры. Четвертый раздел пособия является методическим обеспечением обучения методическим обеспечением обучения конкретных практик управления человеческими ресурсами и поведением сотрудников организации, в том числе связанных с повышением квалификации и аттестацией сотрудников. В первом, втором, третьем и четвертом разделах пособия представлены контрольные вопросы и задачи для закрепления знаний, навыков и умений, требуемых учебной программой дисциплины и образовательным стандартом специальности 1-25 01 07 «Экономика и управление на предприятии». После выполнения данных заданий студент приобретает компетенции, необходимые для работы в качестве дублера руководителя экономического проекта.

Методика изложения материала опирается на основные дидактические принципы. Первый раздел, содержащий категориальный аппарат и характеристику сущности, структуры организационного поведения, формирует тезаурус, позволяя изучать курс дисциплины «Организационное поведение» системно и последовательно. Каждый параграф посвящен одной основной проблеме организационного поведения, решаемой на современных отечественных предприятиях. Материалы пособия могут использоваться для аудиторной и самостоятельной работы.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**Учебно-методическое пособие
по одноименной дисциплине для студентов
специальности 1-25 01 07
«Экономика и управление на предприятии»
заочной формы обучения**

Составитель **Клейман Вадим Валерьевич**

Подписано к размещению в электронную библиотеку
ГГТУ им. П. О. Сухого в качестве электронного
учебно-методического документа 27.03.21.

Пер. № 4Е.

<http://www.gstu.by>