

Дополнительные материалы к проекту
**«Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на
организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)»**

А. Л. Шыхалиев

ПРОЕКТ
**«Оптимизация организационного поведения
персонала»**

ВНИМАНИЕ! Название организации где проводилось исследование, в данном проекте зашифровано следующим образом: «#####». Представлено название организации – в полном варианте магистерской диссертации отправленной на конкурс.

КАЗАНЬ

Содержание проекта

Ключевые позиции по оптимизации организационного поведения (ОП) персонала.....	4
1. Работа руководящего звена по оптимизации организационного поведения в ОАО «##### завод».....	6
2. Работа специалистов в сфере ОП, взаимодействующих с ОАО «##### завод».....	7
ψ Консультации по процессу	
ψ Модели поведения	
ψ Обратная связь	
3. Оптимизация организационного поведения рабочего персонала ОАО «##### завод».....	10
4. Управление профессиональным развитием и обучение персонала.....	11
ψ Программы систематического обучения персонала	
ψ Факторы, мотивирующие сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения	
ψ Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте	
ψ Методы обучения вне рабочего места	
ψ Преимущества и недостатки обучения вне рабочего места	
ψ Значение капиталовложений в профессиональное развитие	

ПРОЕКТ **«Оптимизация организационного поведения персонала»**

На сегодняшний день, организационное поведение рассматривается как наука о поведении людей и групп (т. е. персонала) в организациях, и как наука, изучающая не только поведение персонала, но также «поведение» организаций в изменяющейся внешней среде.

Организационное поведение это – поведение человека в процессе труда. Анализ и изучение поведения индивида, группы, организации необходимы для понимания, прогнозирования и усовершенствования индивидуального поведения каждого работника и организации в целом для выявления их влияния на функционирование организации.

Принимая во внимание быстрое развитие науки и практики, управление такими процессами является достаточно непростой задачей. Рассматривая их во взаимодействии с индивидами, мы получаем чрезвычайно сложную социотехническую систему.

Целостное (холистическое) организационное поведение трактует взаимоотношения «индивиды – организация» на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом. Целостное организационное поведение предполагает стремление к учету как можно большего числа влияющих на поведение людей факторов. Все вопросы анализируются в рамках целостной, определяющей поведение индивидов ситуации, что предполагает выход за рамки изолированного события или проблемы.

Организационное поведение – взаимообусловленный процесс, с одной стороны сама организация оказывает на работников воздействие, изменяя их стремления, желания, навязывая некоторые нормы поведения. С другой стороны работнику также необходимо считаться с существующими в

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

организации правилами, изменять полностью или частично корректировать свое собственное поведение, если оно не соответствует требуемому.

Своевременное реагирование на изменения в организации, целенаправленное конструктивное воздействие на поведение персонала, сможет оптимизировать профессиональную сферу деятельности и улучшить ее результаты.

Современное и гуманитарное понимание роли и значения персонала для судьбы организации может стать хорошим профессиональным стартом в системе регуляции организационного поведения работников организаций.

Ключевые позиции по оптимизации организационного поведения (ОП) персонала

В работе по формированию ОП необходимо опираться на следующие позиции:

- правомерность и рамки экстраполяции достижений зарубежной научной мысли на российскую почву;
- определение практики управления персоналом с позиций социально-психологического подхода, базирующегося на концепции «Персонал – главное достояние организации»;
- типологизация и установление места и эффективности применения различных регуляторов поведения;
- условия, возможности и ограничения в реализации индивидуального подхода при управлении персоналом организации;
- типологизация применения мотивов и форм в развитии конструктивного трудового поведения, не исключая деструктивное;
- выявление, эффективное использование и развитие индивидуального и группового потенциала персонала;

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

- расширение арсенала инструментария исследования и регулирования поведения персонала за счет возможностей социально-психологических практик;
- установление содержания понятия «профессионализм» для различных работников служб управления персоналом в различных условиях их функционирования;
- эффективность формирования, развития и поддержания культуры организации, ее роль в управлении поведением персонала;
- профессионализм современного руководителя с позиций интересов организации, персонала и внешней среды;
- методология формирования продуктивного рабочего коллектива, команды;
- методология реализации научного подхода в управлении персоналом путем создания контекстуального (учитывающего уникальность организации) научно-методического обеспечения для системы управления персоналом;
- методология создания других видов обеспечения управления персоналом (материального, финансового, правового, организационно-экономического, персонального, информационного);
- методология исследования креативных (творческих) способностей работников и коллективов и создания творческой атмосферы в организации;
- методы выявления мотивов поведения субъектов организации и обеспечения сочетания их интересов;
- профессиография новых направлений профессий и специальностей;
- определение объема необходимых и достаточных знаний в сфере управления персоналом для менеджеров и специалистов;

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

– повышение эффективности обучения, подготовки и переподготовки как персонала, так и руководящего звена в условиях преобразований и нововведений в производственной сфере деятельности.

Постановка этих проблем находится в русле перспективного и наиболее адекватного подхода к формированию организационного поведения персонала.

Проект предусматривает работу по оптимизации организационного поведения, как руководящего звена, так и персонала организации.

1. Работа руководящего звена по оптимизации организационного поведения в ОАО «##### завод»

Эффективная деятельность организации предполагает кооперацию как внутри, так и между командами. Координация взаимодействий составляющих организацию групп является одной из основных обязанностей руководства компании. Такого рода деятельность в отношении, как отдельных команд, так и их объединений получила название командного строительства, в рамках которого члены групп периодически анализируют организацию совместного труда, определяют подлежащие устранению недостатки, разрабатывают новые направления кооперации.

Цель командного строительства состоит в повышении производительности труда членов группы. Показывающие высокие результаты команды выполняют поставленные задачи, умеют решать проблемы, их члены получают удовлетворение от межличностных взаимоотношений.

Предполагается, что все члены команды участвуют в сборе данных и самостоятельно анализируют полученные сведения. К диагностике проблем

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

может привлекаться опытный специалист со стороны. Затем полученные данные по цепи обратной связи направляются на общеконандное обсуждение. Во время разработки плана действий (решение проблемы – текущая задача группы) члены группы не должны упускать из виду процесс внутриконандных взаимодействий. Отслеживая результаты предпринимаемых действий, корректируя свои планы, члены группы приобретают опыт оценки их эффективности.

2. Работа специалистов в сфере ОП, взаимодействующих с ОАО «##### завод»

Участвующим в конандном строительстве менеджерам и сотрудникам необходимы навыки и умения в бизнес-консультировании (диагностирование, ведение переговоров, проведение изменений и развитие), поддержании межличностных контактов (доверие, управление, восприятие), исследованиях (планирование и проведение исследований и оценка результатов), презентациях (связи с общественностью и подготовка докладов).

Важными для создания эффективной конанды навыками являются консультации по процессу и обратная связь, которые в равной мере необходимы как руководителям групп, так и их членам.

Консультации по процессу. В дополнение к ролям эксперта (специалиста по техническим проблемам) и ответственного за решение проблем лица (идентификация проблемы и предложение решения), конандное строительство предполагает исполнение менеджером еще одной роли – консультанта по процессу. Консультация по процессу – это последовательность действий, которая позволяет членам конанды сконцентрироваться на наиболее важных в данный момент проблемах.

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

Консультант по процессу держит перед членами команды «зеркало», в котором они имеют возможность увидеть самих себя в действии, помогает участникам группы воспринять, понять и конструктивно отреагировать на текущие поведенческие события. Консультанты по процессу, или помощники команды, побуждают сотрудников к изучению новых возможностей реализации их командных ролей, методов групповых дискуссий и принятия решений, использованию властных полномочий и прав, моделей явных и неявных коммуникаций.

Консультанты по процессу – это помощники команды, действия которых направлены на формирование нескольких основных моделей поведения.

Модели поведения

Поведенческие функции	Желаемые воздействия на членов команды
<ul style="list-style-type: none">• Содействие открытым коммуникациям• Наблюдения за заседаниями команды• Исследование деятельности команд и вопросы их членам• Конфронтация с членами команд• Побуждение к решению проблем• Внимание к невербальным коммуникациям• Содействие обучению	<ul style="list-style-type: none">• Изучение предполагаемых альтернативных ролей• Идентификация проблем• Изучение последствий определенных образцов поведения• Конструктивные реакции на текущие события• Апробация новых альтернатив• Независимое мышление и действия

Присутствуя на совещаниях членов команды, они фиксируют наиболее распространенные приемы коммуникаций и поведенческие стереотипы, задают вопросы, имеющие цель помочь «подопечным» четко

идентифицировать проблему, «снимают их с мели» или выступают в роли эксперта. В случае необходимости они идут на конфронтацию с командой, пытаются помочь ее членам научиться протягивать руку помощи самим себе.

Другими словами, их цель состоит в содействии членам команды в обретении независимости, обучении их эффективным методам решения рабочих задач.

Обратная связь. Устойчивая обратная связь позволяет членам команд осознать, как их воспринимают коллеги и окружающие, и предпринять корректирующие воздействия. Ниже приводится пример обратной связи в одной из программ командного строительства.

Члены команды разделяются на две подгруппы сторонников альтернативных точек зрения, которые должны ответить на следующие вопросы:

- ◆ Какие характеристики адекватны нашей подгруппе?
- ◆ Какие характеристики наилучшим образом описывают другую подгруппу?
- ◆ Как будут описывать нас представители другой подгруппы?

После того как члены подгрупп подготовили свои ответы, они объединяются и предоставляют свои ответы в распоряжение коллег. Таким образом между ними устанавливается обратная связь, что, как правило, позволяет устранить многие проблемы. Заметьте, что речь идет не об аргументации сторон, а о выяснении воззрений подгрупп. Затем в подгруппах обсуждаются следующие вопросы:

- ◆ Какие причины привели к возникновению недопонимания?
- ◆ Что мы должны сделать для того, чтобы исправить положение?

По окончании дискуссии проводится собрание команды, на котором члены подгрупп планируют действия, направленные на устранение недопонимания.

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».
А. Л. Шыхалиев.

Консультации по процессу и обратная связь – основные инструменты развития команд. Требование непрерывных усовершенствований является краеугольным камнем программ управления тотальным качеством, а акцент на командной работе – основной структурный элемент устремленных в будущее организаций.

3. Оптимизация организационного поведения рабочего персонала ОАО «##### завод»

Результат взаимодействия с рабочим персоналом ОАО «##### завод» показал, что у специалистов преобладают такие качества как ответственность и исполнительность которые необходимы для непрерывного выполнения такого объема работ, который позволяет получать достойное вознаграждение. В то же время, непрерывность в работе, чаще приводит к стрессам и эмоциональному напряжению. Мнение о том, что непрерывность в работе (с перерывом на обед) повысит производительность как собственную, так и организационную – является мифом. Работникам, занятым на производстве рекомендуется делать пятиминутные перерывы, направленные на продуктивный отдых, после которого, вновь можно вернуться в рабочую среду осуществляя производственные процессы.

Проанализировав взаимодействие с сотрудниками ОАО «##### завод», нами совместно с управленческим персоналом было принято решение расширить релаксационный аспект для оптимизации трудовой деятельности.

Эффективная релаксация предполагает:

- принятие индивидом удобной позы;
- закрытые глаза и глубокое, спокойное дыхание;

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

- повторение успокаивающих слов или концентрация на приятных мысленных образах;
- уход от мыслей о негативных событиях;
- успокаивающий музыкальный фон.

Это один из приемов релаксации, существующих методов данной практики. Применение методов релаксации аналогично перерывам в работе. Релаксация занимает несколько минут и может быть особенно полезной непосредственно перед напряженной встречей или после нее. Можно подобрать комплекс упражнений, восстанавливающий активность человека в течение трудового дня.

В заключение отметим, что практико-ориентированное психологическое просвещение руководящего и рабочего персонала ОАО «##### завода» открывает новые ориентиры по оптимизации организационного поведения персонала в условиях преобразований производственных процессов с учетом индивидуальных особенностей людей, работающих в организации.

4. Управление профессиональным развитием и обучение персонала.

Ключевым моментом в управлении профессиональным развитием является определение потребностей организации в этой области. По существу речь идет о выявлении несоответствия между профессиональными знаниями и навыками (компетенциями), которым должен обладать персонал организации для реализации ее целей (сегодня и в будущем) и теми знаниями и навыками, которыми он обладает в действительности.

Определение потребностей в профессиональном развитии отдельного сотрудника требует совместных усилий отдела человеческих ресурсов (отдела профессионального развития), самого сотрудника и его руководителя. Каждая из сторон привносит свое видение этого вопроса,

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

определяемое ее положением в организации и ролью в процессе профессионального развития.

Для адекватного определения потребностей профессионального развития каждая из участвующих в этом процессе сторон должна понимать, под воздействием каких факторов складываются потребности организации в развитии своего персонала.

Этими факторами являются:

- динамика внешней среды (потребители, конкуренты, поставщики, государство);
- развитие техники и технологи, влекущее за собой появление новой продукции, услуг и методов производства;
- изменение стратегии развития организации;
- создание новой организационной структуры;
- освоение новых видов деятельности.

Традиционными *методами определения и регистрации потребностей* в профессиональном развитии являются *аттестация* и подготовка *индивидуального плана развития*. В ходе аттестации (или во время специальной встречи по профессиональному развитию) сотрудник обсуждает с руководителем перспективы своего профессионального развития.

Результатом этого обсуждения становится план индивидуального развития, который передается в отдел человеческих ресурсов. Специалисты по профессиональному развитию оценивают план с точки зрения его реалистичности, выполнимости, соответствия потребностям организации и ее финансовым возможностям и вносят в него необходимые коррективы. Сведенные воедино планы развития сотрудников становятся программой профессионального развития персонала организации. Эта программа определяет цели профессионального развития, средства их достижения и бюджет.

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

Эффективны методы *психологического тестирования* (центры оценки персонала), с помощью которых определяется степень развития тех или иных профессиональных навыков у сотрудников организации. Сравнение результатов оценки с портретом "идеального" сотрудника дает возможность определить пробелы в профессиональной подготовке и предусмотреть мероприятия по их ликвидации.

Итак, организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить *программы систематического обучения* и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации.

Программы систематического обучения персонала

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда.

Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях:

- когда человек поступает в организацию;
- когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу;
- когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

При выборе методов обучения организация должна, прежде всего, руководствоваться эффективностью их воздействия на конкретную группу обучающихся.

При этом необходимо учитывать принципы обучения взрослых людей. Таких принципов четыре:

1. Актуальность. То, о чем говорится во время обучения, должно иметь отношение к профессиональной или частной жизни обучающегося. Взрослые плохо воспринимают отвлеченные и абстрактные темы.

2. Участие. Обучающиеся должны активно участвовать в учебном процессе и непосредственно использовать новые знания и навыки уже в ходе обучения.

3. Повторение. Оно помогает новому закрепиться в памяти и превращает приобретенные навыки в привычку.

4. Обратная связь. Обучающимся нужно постоянно предоставлять информацию о том, насколько они продвинулись вперед. Наличие такой информации позволяет им скорректировать свое поведение для достижения более высоких результатов. В обратной связи обучающиеся ценят не столько абсолютную оценку, сколько возможность сделать предложения по усовершенствованию, "быть услышанными".

Управленческому персоналу необходимо уделять особое внимание созданию в организации соответствующего отношения к планируемому обучению.

Факторы, мотивирующие сотрудников на активное участие в программе профессионального обучения:

- стремление сохранить работу, остаться в занимаемой должности;
- желание получить повышение или занять новую должность;
- заинтересованность в увеличении заработной платы;

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

- интерес к самому процессу овладения новыми знаниями и навыками;
- желание установить контакты с другими участниками программы.

Обучение может проводиться как на рабочем месте, так и за его пределами.

Преимущества и недостатки обучения на рабочем месте:

Плюсы:

- содержание курсов и время их проведения могут быть приспособлены к потребностям организации;
- могут использоваться реальное технологическое оборудование, имеющееся в организации, а также методы выполнения работ;
- может быть экономически выгодным, если имеется достаточное количество работников с одинаковыми потребностями в обучении, необходимые средства, преподаватели, которые смогут провести обучение на предприятии;
- переходить от обучения на учебных примерах к непосредственному выполнению работы легче, если учебный материал связан с работой.

Минусы:

- участники обучения встречаются только с работниками этой организации;
- участники могут часто отрываться от обучения простым уведомлением, чем в случае, если оплачены внешние курсы с безвозвратной формой оплаты;
- участники могут неохотно обсуждать некоторые вопросы открыто и честно в среде своих коллег или в присутствии руководителя;
- такое обучение слишком специально для формирования принципиально новых поведенческих и профессиональных компетенций,

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

поскольку не дает сотруднику возможности абстрагироваться от сегодняшней ситуации на рабочем месте и выйти за рамки традиционного поведения.

Обучение вне работы включает все виды обучения за пределами самой работы. Такое обучение проводится внешними учебными структурами и обычно вне стен организации.

Методы обучения вне рабочего места:

Лекция. Является традиционным и одним из самых древних методов профессионального обучения. Лекция является непревзойденным средством изложения большого объема учебного материала в короткий срок, позволяет развить множество новых идей в течение одного занятия, сделать необходимые акценты. Лекции чрезвычайно эффективны с экономической точки зрения, поскольку один инструктор работает с несколькими десятками, сотнями и даже тысячами слушателей (если используется видео). Ограниченность лекций как средства профессионального обучения связана с тем, что слушатели являются пассивными участниками происходящего.

Деловые игры. Представляют собой метод обучения, наиболее близкий к реальной профессиональной деятельности обучающихся. Преимущество деловых игр состоит в том, что являясь моделью реальной организации, они одновременно дают возможность значительно сократить операционный цикл и, тем самым, продемонстрировать участникам, к каким конечным результатам приведут их решения и действия. Использование этого метода позволяет обучающимся исполнять различные профессиональные функции и за счет этого расширить собственное представление об организации и взаимоотношениях ее сотрудников.

Деловые игры достаточно полезны с точки зрения выработки практических навыков (составления планов, проведения совещаний, переговоров и т.д.), а также поведенческих навыков (удовлетворение

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

потребностей клиентов, ориентированности на качество, сотрудничество и т.п.). Они менее эффективны для усвоения теоретических знаний и овладения новыми профессиями. Деловые игры довольно дорогостоящи, поскольку для их подготовки требуются специальные навыки и довольно много времени; эффективный разбор деловой игры, имеющий чрезвычайное значение для эффективности этого вида обучения, также требует участия специально подготовленных инструкторов.

Преимущества и недостатки обучения вне рабочего места

Плюсы:

- участники могут обмениваться информацией, делиться проблемами и опытом их решения с работниками других организаций;
- может использоваться дорогостоящее учебное оборудование, которое окажется недоступным в стенах вашей организации;
- может быть более экономически выгодным, если вы имеете наибольшее количество работников с одинаковыми потребностями в обучении;
- в сравнительно безопасной нейтральной обстановке участники могут более охотно обсуждать какие-то вопросы.

Минусы:

- содержание курсов вряд ли точно соответствует потребностям организации;
- доступность и частота курсов обычно установлены внешней организацией;
- могут возникнуть проблемы при переходе от обучения (на примере учебных ситуаций) к непосредственному выполнению реальной работы.

Обучение персонала выгодно для сотрудников и для руководящего звена организации. Так как помимо непосредственного влияния на финансовые результаты, вложения в профессиональное развитие

Дополнительные материалы к проекту «Влияние индивидуально-психологических особенностей личности на организационное поведение персонала (в рамках системного подхода)».

А. Л. Шыхалиев.

способствуют созданию благоприятного климата в организации, повышают мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивает преемственность в управлении.

Значение капиталовложений в профессиональное развитие:

- Создание благоприятного климата в организации.
- Повышение мотивации сотрудников и их преданности организации.
- Повышение конкурентоспособности сотрудников на рынке труда.
- Повышение общего интеллектуального развития сотрудников, укрепление их уверенности в себе.
- Обеспечение преемственности в управлении.
- Общество в целом получает более квалифицированных членов более высокую производительность общественного труда без дополнительных затрат.

Таким образом, предлагаемые практики можно эффективно использовать для оптимизации организационного поведения персонала, выделяя принципиальные траектории движения человека в рамках профессии или организации, запрашиваемые условиями трудовой среды.