Лекция 6. Управление поведением персонала организации

**План лекции:**

1. Поведение человека в организации

2. Мотивация и стимулирование персонала

3. Формирование коллектива предприятия.

4. Организационная культура.

5. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала

**1. Поведение человека в организации**

***Поведение*** *- это совокупность направленных действий субъекта, реализуемых им согласно закономерностям внутреннего развития и взаимодействия со средой*

***Поведение человека*** *— совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций.*

*Типы поведения человека в организации*

1. *Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации)* характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.
2. *Второй тип поведения («приспособленец»)* характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, т.е. также обретают своего рода свободу). Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а достижение комфортного состояния.
3. *Третий тип поведения («оригинал»)* характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. При этом у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.
4. *Четвертый тип поведения («бунтарь»)* характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, существенно осложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб.

***Организационное поведение*** *- это поведение людей и их взаимоотношения в организации с целью объединения нужд и устремлений каждого сотрудника в отдельности с нуждами и целями организации в целом.*

 Организационное поведение это инструмент управления, посредством, которого возможно описать, объяснить, определенным образом спрогнозировать и скорректировать поведение сотрудников в организации

*Поведение человека в организации определяется*, во-первых, его собственными особенностями и влиянием условий для осуществления индивидуальной деятельности; во-вторых, особенностями группы, в которую он включен, и условиями совместной деятельности; в-третьих, особенностями организации и страны, в которых работает человек.

*Классификация типов организационного поведения* (С. Коссен):

* по цели - общеорганизационное и личное поведение сотрудника;
* по типу субъекта - индивидуальное поведение и групповое поведение;
* по типу воздействия на сотрудника - реактивное, конформное и ролевое поведение;
* по степени эффективности - эффективное и не эффективное поведение;
* по форме протекания - конструктивное и конфликтное поведение.

**2. Мотивация и стимулирование персонала**

Управление человеком – это по сути управление его мотивацией. Мотивация представляет собой сложный процесс побуждения человека к определенному поведению и деятельности под воздействием внутриличностных и внешних факторов.

***Мотивация*** *- это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации*.

Для того чтобы проследить развитие подходов к мотивации, рассмотрим их историческую периодизацию. В таблице 6.1 наглядно представлено то, как эволюция концепций мотивации связана с процессами развития цивилизации, науки и техники.

***Таблица 6. 1 - Эволюции концепций мотивации***

| ***Период*** | ***Эволюция концепций мотивации*** | ***Доминирующие потребности персонала*** | ***Виды вознаграждения персонала*** |
| --- | --- | --- | --- |
| До 1890 г. | Отсутствие научных подходов к управлению трудовой деятельностью | Денежное материальное вознаграждение | Обучение, разделение материального вознаграждения по областям деятельности |
| 1890— 1920 гг. | Школа «научного менеджмента», Ф. Тейлор, Г. Гант, Г. Эмерсон, Г. Форд и др. | Повышение оплаты труда; обеспечение безопасных условий труда | Создание безопасных условий труда; развитие материального стимулирования: оклад, сдельная и повременная оплаты труда, премиальная и т.п. |
| 1920-1950 гг. | Школа «человеческих отношений», Г. Мюн-стерберг, М. Фоллетт, Э. Мэйо, А. К. Гастев, Н. А. Витке, Л. Выгодский и др. | Социальные потребности: уважение и внимание руководителя и коллег, благоприятный климат в коллективе | Усиление роли нематериальных стимулов: применение коллективных форм организации труда, стимулирование общего достижения целей организации, создание благоприятного климата, учет предложений и идей персонала, поощрение сотрудничества. |
| 1950— 1970 гг. | Бихевиористическа я школа, содержательные, процессуальные концепций мотивации: А Маслоу, Ф. Герцберг, К. Альдерфер, К Левин, Л. Портер, Э. Лоулер | Развитие самодисциплины, возможность проявления инициативы, коллективное участие в принятии решений | Экономические стимулы рассматриваются в сочетании с социальными и психологическими факторами. Поощрение самостоятельности, инициативы, расчет размера вознаграждения в зависимости от конечных результатов работы, участия в прибыли |
| 1970— 1980 гг. | Развитие ситуационного подхода в ме неджменте, появление концепций С. Адамаса, Г. Келли, Б. Вайнера, Ф. Хайдер, А. Леонтьев, Б. Ломов | Потребность в развитии и росте, потребности в соответствии содержания работ изменениям способностей и запросов, | Внедрение систем группового материального вознаграждения, участие в управлении, программы улучшения психологического климата в коллективах, внедрение нестандартных форм рабочего времени |
| 1980— 1990 гг. | Новая парадигма менеджмента, управление качеством, концепция партисипативного управления, теория контроля и теория представительства В. Оучи | Потребности в увеличении доступа к информации, в гибкой занятости, самовыражении, справедливости и социальной поддержке | Расширение социальных гарантий и льгот, гибкие системы вознаграждения, гибкая занятость, участие в стратегическом управлении, условия свободного обмена информации, рост уровня социальных стандартов |
| 1990 г. по н.в. | Концепция социально ответственного и этического менеджмента, концепция обучающейся организации, экономика знаний,самоконцепция Б. Шамира | Потребности в разносторонности знаний, участии в решении общественно значимых проблем, в самоутверждении, свобода действий | Развитие инновационного поведения работников, их творческого потенциала (получение новых знаний, развития компетенций); развитие корпоративной культуры; социальное партнерство и социальная справедливость; виртуальная занятость |

В основу мотивации положены три основных элемента: *потребности, мотивы, цели.*

***Потребность*** *- это психическое состояние человека, характеризующееся ощущением недостатка в чем-либо* (например, потребность в еде, общении и т.п.)

***Мотив*** *- внутреннее побуждение человека к действию.* Мотивы в отличие от потребностей указывают на способы, которыми можно удовлетворять потребности (например, украсть, заработать и т.п.).

***Цель*** *- конкретный образ желаемого результата* (количественные характеристики желаемого состояния).

***Мотивирование*** *– это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям, путем пробуждения в нем определенных мотивов[[1]](#footnote-1)*

*Типы мотивации:*

* *Внутренняя мотивация* – это процесс активизации работника, основанный на его осознанном или неосознанном стремлении удовлетворить свои потребности. Сотрудник способен работать с высокий отдачей тогда, когда процесс работы и ее конечные результаты позволяют ему удовлетворить свои важнейшие потребности.
* *Внешняя мотивация* предполагает целенаправленные воздействия извне на поведение человека. Поэтому ее довольно часто именуют стимулированием.

***Стимулирование*** *– это инструмент управления мотивацией человека посредством внешнего побуждения к активности через различные блага (стимулы), способные удовлетворить потребности человека.*

*В основе понятий мотивирования и стимулирования лежат понятия мотива и стимула****.***

***Мотивы*** *– это внутренние побудительные силы* (потребности, интересы, нравственные предпочтения, настроение и т.п), а ***стимулы*** *- внешние силы* (материальные и нематериальные блага, а также действия других людей).

Существующие теории мотивации раскрывают понимание мотивов трудовой деятельности человека, а также дают инструментарий для управления этими мотивами на практике. Кратко рассмотрим основные теории мотивации (Таблица 6.2).

***Таблица 6.2 - Основные теории мотивации***

| ***Теории*** | ***Автор*** | ***Основные представления*** |
| --- | --- | --- |
| *Содержательные теории* |
| Иерархия потребностей | Маслоу  | Иерархия потребностей представлены как пирамида из пяти уровней: 1) физиологические потребности; 2) потребности в безопасности; 3) потребности в принадлежности; 4) потребности в признании; 5) потребности в самовыражении. По пирамиде можно двигаться только снизу вверх, когда потребности более высокого уровня появляются только после удовлетворения потребностей уровнем ниже. |
| Приобретенных потребностей | МакКлелланд | Человеку свойственны три вида потребностей: в достижении (успехе), в принадлежности (причастности), во власти. Согласно теории потребности развиваются в результате обучения и приобретения жизненного опыта. |
| ERG  | Альдерфер | Выделяется три группы основных потребностей: существования, в связях и росте. Потребности представлены в иерархии, но движение по ним, в отличии от теории Маслоу, возможно как сверху вниз, так и снизу вверх. |
| Двух факторов  | Герцберг | На рабочем месте наряду с определенными факторами, которые вызывают удовлетворение от работы, в тоже время существует отдельный набор факторов, который вызывает неудовлетворенность от работы. В результате экспериментов автор пришел к выводу, что существует две основные категории факторов оценки степени удовлетворенности от выполняемой работы: гигиенические факторы – условия работы и мотиваторы - достижения, признание заслуг, ответственность, возможности для карьерного роста. |
| *Процессуальные теории* |
| Справедливости  | Адамс | Основную роль в выполнении работы и получении удовлетворения играет степень справедливости (или несправделивости), которую ощущают работники в конкретной ситуации на своей работе. Работники субъективно соотносят полученное вознаграждение с затраченными усилиями и сопоставляют его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Психологическое напряжение возникает тогда, когда человек сталкивается с несправедливостью на основе собственных суждений. При этом его мотивация понижается, и он работает хуже. |
| Ожидания  | Врум | Теория основана на взаимосвязях между усилиями, которые предпринимает индивид, его уровнем исполнения рабочих заданий и желательностью ассоциируемых с упорным трудом результатов. Работник должен иметь такие потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены в результате предполагаемых вознаграждений. |
| Модель ПортераЛоулера | Портер И Лоулер | Построена на сочетании элементов теории ожиданий и теории справедливости. Модель включает в себя четыре переменные: затраченные усилия, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. |
| X, Y  | Макгрегор | Работников можно разделить на два типа: тип Х и тип Y. Людьми типа X нужно руководить методами поощрения и наказания, тем самым принуждая их к труду. Для людей типа Y важно создавать подходящие условия, в которой будет проявляться их самомотивация |
| Z (партисипативного управления) | Оучи | Сотрудник начинает работать лучше, если имет возможность принимать участие в деятельности и управлении организацией |
| *Современные теории* |
| Концепция параллельного мотивирования | Л.С. Выготский | Сущность подхода заключается в том, что мотивирующие факторы действуют параллельно, одномоментно и независимо, т.е. иерархия потребностей личности весьма условна и требует комплексного, а не ступенчатого рассмотрения. Параллельное мотивирование подразумевает существование в системе управления таких характеристик, которые позволяют любому работнику получать удовлетворение по всем категориям потребностей. |
| Модель «мотивационного комплекса трудовой деятельности» | А.А. Литвинюк | Согласно данной теории все мотивы можно свести к пяти основным группам: приобретения (МА), удовлетворения (МЕ), безопасности (MS), подчинения (MD), энергосбережения (МР). Рассмотренные группы не обособлены друг от друга, а находятся в равноправной взаимосвязи друг с другом определенным образом. Мотивы действуют друг на друга с помощью 3-х видов связей: активационные связи (А-связи), угнетающие связи (Усвязи), противоугнетающие связи (П-связи). |
| Типологическая концепция В.И. Герчикова | В.И. Герчиков | Мотивация строится на пересечении двух осей: мотивации и трудового поведения. Все трудовые мотивации делятся на два типа: мотивация достижения, мотивация избегания. Автор выделяет пять мотивационных типов работы: инструментальный, профессиональный, патриотический, хозяйский, избегательный. |
| Теория психологического контракта | Эдгар Шейн  | В данной теории учитываются разнообразные мотивы человеческого поведения, а также фактор их переменчивости. Согласно этой модели человеческие потребности и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуаций, в которые попадают люди, а также от их жизненного опыта, ожиданий и возраста. Мотивация формируется в процессе взаимоотношений работника и организацииработодателя. Эти взаимоотношения регулируются психологическим контрактом, негласно заключаемым обеими сторонами. |

*Формы стимулирования:*

1. *Материальное стимулирование*:
* материально-денежное (заработная плата, премия),
* материально-неденежное (предоставление дополнительных социальных льгот);
1. *Моральное стимулирование*:
* морально-материальное (стимулирование свободным временем, продвижение по службе, творческий рост в профессии и т.п.),
* морально-психологическое (публичное признание, знаки отличия, формирование благоприятного климата на работе и т.п.).

**3. Формирование коллектива предприятия**

***Группа*** *– это совокупность людей, объединенных по определенным принципам для достижения конкретных целей.* Группы могут быть формальными и неформальными. По признаку выполнения группой общественно-полезной работы выделяют такое понятие как «трудовой коллектив»

***Коллектив*** *– это стойкое объединение людей, которые стремятся к общей цели, которые характеризуются групповой общностью.*

Некоторые американские авторы называют коллектив ― самым могущественным орудием, известным человеку. Потенциально он есть эффективнейшим мотиватором работы, фактором поддержки индивидуальных усилий и воодушевления работников, творческой средой, в которой раскрываются индивидуальные способности и качества рабочих.

Люди могут получать удовлетворения от принадлежности к коллективу, посвящать нему себя, считать коллективные целые приоритетными, тем самым удовлетворяется естественная потребность человека в общении и деловом взаимодействии, в принадлежности к группе себе подобных

*Организационные возможности коллектива:*

* коллективный подход являть признаком сильного и решительного стиля управления;
* коллективом лучше решаются большие или междисциплинарные задачи, в частности такие, которые не могут быть решены простоя суммой усилий членов группы;
* коллектив – действующий регулятор поведения рабочих;
* коллективная деятельность уменьшает стрессовые ситуации;
* в коллективе производится больше идей и возрастает инновационная способность группы;
* в коллективе более успешно решаются проблемы, которые возникают в связи с нечетким распределением обязанностей и низким личным взносом;
* коллектив разрешает быстро интегрировать новых рабочих и стабилизировать культуру предприятия.

Коллективный, групповой подход не является универсальным средством эффективного решения любых управленческих проблем, однако он открывает путь для эффективного, быстрого достижения целей и получения при этом удовлетворения от общей работы.

*Признаки коллектива:*

1. *Наличие общей цели у членов коллектива*. Цель может формироваться в результате влияния индивидуальных целей членов коллектива или задаваться извне соответственно миссии предприятия, но всегда будет общей, единой для всех, а не просто одинаковой, похожей. Поэтому, например, посетители, которые ожидают в очереди к кабинету врача, не могут считаться коллективом – их целые хотя и совпадают, но остаются индивидуальными.

2. *Психологическое признание* членами группы друг друга и отождествления себя с ею (основой чего есть общие интересы, идеалы, принципы, сходство или взаимная дополняемость характеров, темпераментов и т.п.);

3. *Личное практическое* взаимодействие людей в процессе достижения их общей цели. В результате такого взаимодействия потенциал коллектива оказывается намного больше суммы потенциалов каждого из его членов.

4. *Постоянство взаимодействия* на протяжении всего времени существования группы (хотя не обязательно непосредственно всех ее членов с всеми). В результате этого и становится возможным их влияние один на одного, что ведет к формированию общих целей и единства интересов, реального осознания этой общности и единства практических действий.

*Влияя на поведение человека, коллектив во многом оказывает содействие его изменению. В коллективе человек имеет возможность:*

• по-новому глянуть на себя со стороны, оценить себя и свою роль в обществе;

• научится жить и работать у окружении другими людьми, приспосабливать к ним свои желания, стремления, интересы;

• коллектив в значительной мере стимулирует творческую активность большинства людей, формирует в них стремления к усовершенствованию, к первенству в соревновании.

***С точки зрения управления персоналом выделяют следующие виды коллектива:***

* *Формальные коллективы* (структуры коллективов) создаются по воле руководства для организации производственного процесса. Задачей этих коллективов является выполнение конкретных работ в соответствии с разделением труда в данной организации. В свою очередь они делятся на: *первичные коллективы* (коллективы отделов, служб, участков, бригад, объединяющих работников на основе отдельного технологического процесса, осуществляя который работники вступают в непосредственные отношения) и *вторичные коллективы* (действуют в масштабе отдела, цеха. Степень непосредственного взаимодействия всех членов такого коллектива намного ниже (при численности фирмы, скажем, в 10 000 человек отдельные работники могут вообще не знать друг друга), но принадлежность к фирме имеет большое значение для каждого индивида).
* *Неформальные коллективы* (группы), создаются самими работающими на основе взаимных симпатий, дружеских отношений, для достижения какой-то определенной цели. (сила действия неформальных групп в организации достаточно большая, а при определенных условиях она фактически может стать доминирующей и свести на нет усилия руководства).

Процесс формирования коллектива состоит в прохождении последовательно нескольких стадий развития (рисунок 6.1).

 

***Рисунок 6.1 - Стадии формирования коллектива***

*К стадиям формирования коллектива относятся:*

* возникновение;
* формирование;
* стабилизация;
* совершенствование или распад (последняя противоположна предыдущим стадиям, отрицает их).

**Стадия возникновения характеризуется** этапом создания новой организации или приходом нового начальника. На этой стадии задаются целевые установки (внешней организацией), проектируются формальная структура трудового коллектива, органы управления, системы отчетности. На данной стадии только вырабатываются взаимные требования «начальник-подчиненный», взаимосвязь между работниками носит неустойчивый характер.

**Стадия формирования** предполагает образование неформальных малых групп, когда внешние воздействия заменяются внутренними импульсами, а также формируется общественное мнение коллектива. Данная стадия особенно сложна для управления коллективом. С одной стороны, создание малых групп - процесс объективный и помешать ему руководитель не в силах. С другой стороны, значительная дифференциация, особенно при наличии сильных неформальных лидеров, может затруднить выполнение основных целей, стоящих перед коллективом. Поэтому, задача руководителя на этой стадии - умелое распределение баланса сил между неформальным группами за счет выдаваемых заданий, стимулирования, индивидуального подхода к каждой группе или отдельным исполнителям.

Для сплочения коллектива, особенно на стадии его формирования, рекомендуется проводить совместные мероприятия: спортивные, культурные.

**Для стадии стабилизации** характерно достижение состояния зрелости коллектива. Уже создана и действует неформальная структура коллектива, определены условия равновесия, сформированы социальные нормы коллектива, сложилось общественное мнение. Такой коллектив достаточно стабилен, может сопротивляться внешним воздействиям. Вместе с тем сложившаяся неформальная структура данного коллектива может создавать определенные сложности с точки зрения управления.

Более высокая производительность возможна, если групповые нормы совпадают с официальными для данной организации. B противном случае, наблюдается тенденция к сопротивлению переменам.

В результате действия внешних и внутренних факторов коллектив может перейти в **стадию стабилизации (совершенствования) или распада**. Распад коллектива совсем необязательно означает его ликвидацию. При выполнении условий, необходимых для возникновения коллектива (см. рис.4.1), он способен трансформироваться в новый эффективно развивающийся коллектив.

**Эффективность работы коллектива организации.** Рассматривают четыре типа факторов, влияющих на эффективность работы коллектива (группы):

* организационные - статус, размер и состав группы;
* среда, в которой функционирует группа, состояние коммуникаций и конкретное место, где группа работает;
* важность и характер стоящих перед людьми задач;
* свобода организации собственной работы, позволяющая людям на деле трудиться более слаженно и заинтересованно.

**Основные пути обеспечения эффективности работы коллектива:**

1. *Наличие сильного лидера*, заинтересованного в успехах коллектива (формального и неформального). Каждая группа, как правило, имеет собственный способ работы и свои, конкретные традиции, которые управляют ее каждодневным поведением. Влияние на сообщество людей означает, что установившиеся в них образцы поведения должны измениться, а этого легче всего добиться, вступая во взаимодействие с теми, кто обладает властью внутри таких групп.

2. *Нормальный психологический климат*. О его наличии свидетельствует взаимная поддержка людей, открытое обсуждение разногласий, нежелание переходить на новое место. Лучше, чтобы коллектив был разнообразным, состоял из непохожих людей, что сулит большую эффективность работы.

Психологи подметили, что сплоченность заразительна и может благоприятно влиять на окружающих, поэтому советуют ее целеустремленно укреплять, в том числе и с помощью формальных и неформальных коллективных мероприятий - от собраний и совещаний до выездов на природу и устройства торжественных обедов.

Наука об управленческом поведении придаёт важнейшее значение развитию контактов, консультаций и личных связей между руководителем и подчиненными. Доверие - основа к становлению здорового и производительного коллектива. Доверие рождается, когда люди говорят то, что думают, а области неопредленности и профессиональной слабости ликвидируются.

3. *Работоспособный коллектив* должен иметь оптимальные размеры. Численность коллектива определяется его целями и влияет на готовность отдельных членов к определенным усилиям, на прочность коллектива, на результаты его деятельности.

4. *Четкость целей.* Каждый должен представлять себе к каким результатам стремиться, ясно понимать и разделять цели коллектива. Оптимальный компромисс между личными и коллективными интересами сотрудников позволит менеджеру высвободить энергию подчиненных и направить ее на достижение целей организации.

5. *Формирование соответствующих норм и стандартов*, которые показывают. какое поведение ожидается от членов коллектива.

Только при соблюдении этих норм отдельная личность может рассчитывать на поддержку и признание других, а также на соответствующее стимулирование своего вклада в общее дело.

6. *Поиск новых знаний, идей, перспективных методов работы*. Поиск становится в таком коллективе внутренней потребностью людей, стимулируя развитие индивидуальных творческих способностей каждого работника. Эффективность управления зависит от того, насколько руководитель сумеет создать и поддерживать в коллективе творческую атмосферу.

**4. Организационная культура**

Культура (от лат.) – возделывание, воспитание, развитие, образование, формирование.

**Организационная культура** — набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, дающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные средства ориентации передаются индивидом через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

***При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента:***

1) базовые предположения, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях; они нередко связаны с видением окружающей человека среды (группы, организации, общества и т.д.);

2) ценности, которых может придерживаться человек: ценности ориентируют, какое поведение можно считать допустимым или недопустимым; принятая ценность позволяет человеку понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации;

3)«символика», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации, - специальные документы, в которых детально описаны ценностные ориентации, легенды и мифы.

**Выделяют два аспекта организационной культуры:** объективный и субъективный. Объективный аспект обычно связывается с физическим окружением, создаваемым в организации (само здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвет и объем пространства, удобства и пр.). Субъективный аспект исходит из разделяемых работниками образов, предположений, веры, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами, ролями. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее «духовной части». Субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения, как общего, так и различий между людьми и между организациями.

***Существует несколько уровней организационной культуры****:*

1. миссию организации - набор концептуальных положений в обобщенной форме раскрывающих то, чему решила посвятить себя организация.

2. ценности - индикатором организационной культуры и ключевой категорией, определяющей успех, удовлетворенность трудом и профессиональный престиж.

3. цели - это желаемый результат, которого стремится добиться организация.

4. нормы - это средства регуляции поведения индивидов и групп, общие правила, действующие непрерывно во времени и обязательны для всех

5. обычаи - устойчивая система норм поведения человека в различных сферах общественной жизни, прочно превратившаяся в привычку.

6. ритуалы - это система символических поведенческих актов.

***Функции организационной культуры:***

*1) функции внутренней интеграции, обеспечивающие ее целостность и внутреннее единство членов организации:*

* Интегрирующая функция позволяет объединять членов организации за счет формирования ощущения принадлежности к общим ценностям и достижениям, их вовлеченности в дела организации и приверженности существующим в ней традициям.
* Нормативно-регулирующая функция обеспечивает самоуправляемость организации и регламентирует внутренние нормы поведения.
* Управленческая функция организационной культуры является развитием предыдущей и выражается в том, что она дополняет, а порой и заменяет некоторые функции управления персоналом.
* Адаптивная функция решает две важные задачи: а) адаптация вновь принятых работников к условиям профессиональной деятельности и формирование их приверженности ценностям и нормам существующей культуры; б) нейтрализация у новичков образцов поведения, несовместимых с организационной культурой предприятия.
* Охранная функция является развитием предыдущей и состоит в создании определенного барьера на пути проникновения нежелательных тенденций внешней среды внутрь организации.
* Мотивирующая функция. Развитая организационная культура повышает уровень трудовой мотивации сотрудников. Человек, отождествляющий себя с организацией, работает с более высокой производительностью.
* Коммуникативная функция. Развитая организационная культура позволяет упростить процессы коммуникации и уменьшить время на различные согласования.
* Функция управления качеством. Организационная культура обеспечивает более внимательное и серьезное отношение к работе, что неизбежно сказывается на конечном результате.
* Рекреативная функция заключается в том, что развитая организационная культура неразрывно связана с формированием благоприятного психологического климата в коллективах организации.

*2) функции внешней направленности, обеспечивающие приспособление организации к условиям внешней среды и выживания в ней:*

* Функция формирования имиджа. Имидж — это существующий в сознании людей образ организации, подчеркивающий ее индивидуальность и ценности и чем-то выделяющий ее из общего числа других подобных.
* Функция приспособления организации к внешним социально-психологическим условиям обеспечивает интеграцию организации во внешние социальные структуры.
* Функция регулирования партнерских отношений состоит в том, что организационные ценности ориентируют сотрудников организации на учет в своей деятельности целей, потребностей, запросов и интересов партнеров по бизнесу и даже конкурентов.
* Функция регулирования отношений с потребителями. Эта функция регулирует отношения сотрудников организации с клиентами, настраивая их на обоюдный учет интересов.

Одна из самых популярных типологий предложена К. Камероном и Р. Куинном (рисунок 6.2) . В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации: гибкость и дискретность, стабильность и контроль, внутренний фокус и интеграция, внешний фокус и дифференциация.



***Рисунок 6.2 – Типология организационной культуры (К. Камерон, Р. Куинн)***

 *Клановая организационная культура:* очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции.

 *Адхократическая организационная культура*: динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству.

 *Иерархическая организационная культура*: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации.

 *Рыночная культура.* Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать.

Еще один подход к типологии культуры представлен в таблице 6.3.

***Таблица 6.3 - Типы культуры организации***

| ***Параметры*** | ***Культура власти******(«паутина»)*** | ***Культура роли («храм»)*** | ***Культура задачи («сеть»)*** | ***Культура личности******(«пчелиный рой»)*** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| *Тип организации, размер* | Небольшая, бюрократии-ческая организация; зависит от центрального источника власти | Крупная, с механической структурой; функциональные участки координируются звеном управления сверху | Небольшая, с органической структурой (матричная структура) | Небольшая, существующая для обслуживания и помо-щи определения личности без какой-либо цели |
| *Способ осуществления контроля и принятия решений* | Централизованный контроль через контролеров, по результатам с учетом правил и приемов; решения принимаются в результате баланса влияний | Контроль и координация осуществляются звеном сверху по правилам и процедурам; формализованные решения принимаются наверху | Контроль по результатам работы остается за высшим руководством, незначительный ежедневный контроль не нарушает норм культуры; решения принимаются на групповом уровне | Контроль и иерархия невозможны, за исключением обоюдного согласия |
| *Источник силы* | Сила ресурсов с элементами персональной власти в центре | Сила положения (к силе личности относятся с неодобрением), сила специалиста ценится в надлежащем месте | Сила специалиста, распространенная шире, чем в других культурах | Влияние распространяется поровну, основа власти при необходимости – сила специалиста |
| *Степень адапти-рованости к изменениям* | Быстро реагирует на события, но зависит от решений из центра | Плохо адаптируется к изменениям, но успешно действует в стабильном окружении | Очень хорошо адаптируется, так как быстро меняется состав групп для решения задач и каждая группа содержит в идеале все необходимые элементы | Легко адаптируется ввиду отсутствия механической структуры |
| *Отношение к людям* | Привлекает людей, любящих риск, не заботящихся о безопасности, имеющих склонность к политике, развивающих талант и навыки | Дает защищенность, возможность стать компетентным специалистом; поощряется исполнительность | Стремится к объединению целей сотрудников и организации, раскрывает таланты личности, создает легкие рабочие отношения, внутри групп – обоюдное уважение | Сотрудники отдают предпочтение личным интересам, мало преданы организации |
| *Тип менеджера* | Сориентирован на власть, любит риск, уверен в себе, сориентирован на результат, «толстокожий» (чтобы выдержать конкуренцию) | Любит безопасность и предсказуемость, хочет достигнуть цели, выполняя роль, а не делая выдающихся личных вкладов | Должен быть гибким и уверенным, готовым оценивать по результатам; чувствует себя на высоте, координируя работу коллег, более компетентных в определенных областях | Может оказывать некоторое давление на личность, контролирующую ресурсы |

**Третья группа –** познавательные средства (методы эмпирических исследований, получение первичной информации о культуре организации)

1. опрос

2. дискуссия

3. проективные методы

4. синтез

5. анализ документов

6. статистические методы

*Инструменты диагностики организационной культуры могут выступать, например:*

* Анкета «Определение психологического климата в организации»
* Анкета по диагностике типа организационной культуры (Ч Хэнди)
* Анкета изучения оргкультуры

**5. Безопасность, условия и дисциплина труда персонала**

  В условиях бурного развития предпринимательской деятельности одной из важнейших задач становится сохранение лидирующих позиций на рынке. Это невозможно без обеспечения безопасности предприятия и его работников. Раскрытие сущности безопасности тесно связано с понятием угрозы безопасности, которая исходит из различного рода источников опасности.

***Источник опасности*** – условия и факторы, таящие в себе и, при определенных условиях, обнаруживающие враждебные намерения, вредоносные свойства, деструктивную природу.

*Основные источники опасности в соответствии со своим происхождением можно классифицировать следующим образом*:

* *Естественно-природные*. Природные процессы, непосредственно приводящие к изменениям (преимущественно к ухудшению) состояния человека и окружающей среды.
* *Техногенные.* Состояние внутренне присущее техногенной системе, промышленному или транспортному объекту, которое реализуется в виде поражающего воздействия на человека и окружающую среду при его возникновении. Техногенные источники опасности проявляются при нормальной эксплуатации технических средств и наносят прямой или косвенный ущерб человеку или окружающей среде.
* *Социальные.* Совокупность условий, которые не обеспечивают соответствия среды жизни человека его жизненным потребностям. Социальные источники опасности определяются состоянием, внутренне присущим общественно-политическому строю, социально-экономическому положению страны и т.д.

***Угроза*** – это негативные изменения в политической, экономической или природной среде, которые наносят ощутимый реальный или потенциальный ущерб как гражданам, работникам предприятия, предприятиям, муниципальным органам так и/или государству в целом.

***Безопасность*** – это состояние – текущая или перспективная защищенность субъекта от разнообразных угроз имущественного и не имущественного характера.

*Виды безопасности:*

***Физическая безопасность объекта*** — это охрана материальных и финансовых ресурсов от чрезвычайных обстоятельств (пожар, стихийное бедствие, терроризм) и от несанкционированного проникновения на территорию (вандализм, кража, хищение и т.д.).

Этот вид безопасности объекта обеспечивается деятельностью сотрудников службы охраны путем соблюдения пропускного режима на объект и внутри объекта с применением соответствующих охранных технических средств и систем. К техническим и инженерно-техническим охранным средствам и системам относятся: периметральные охранные системы; системы охранной сигнализации; системы пожарной сигнализации, пожаротушения и оповещения; системы охранного телевидения; системы ограничения доступа; системы управления доступом; средства оперативной связи; защитные инженерные средства (решетки, жалюзи, бронестекла и др.).

***Физическая безопасность персонала*** подразделяется на личную безопасность руководства и ведущих специалистов и безопасность всего персонала в целом.

***Личная безопасность руководства и ведущих специалистов*** — это их физическая охрана, а также охрана жилья и средств передвижения руководителей и ведущих специалистов организации и членов их семей. Личная безопасность обеспечивается целым комплексом оперативных и технических мер по охране лица как в обычных повседневных, так и экстремальных условиях.

***Физическая безопасность персонала*** — это система охраны труда и техники безопасности в организации на основе производственной санитарии и психологии деловых отношений. Безопасные и здоровые условия труда в организации обеспечиваются комплексным взаимодействием как руководства организации, так и не в последнюю очередь усилиями самого персонала организации.

***Экономическая безопасность*** — это состояние защищенности экономических интересов организации от внутренних и внешних угроз посредством минимизации коммерческих рисков, системы мер экономического, правового и организационного характера, разработанной администрацией организации. Экономическая безопасность характеризуется совокупностью качественных и количественных показателей и включает в себя следующие функциональные составляющие: финансовую, имущественную, валютную, кредитную, политико-правовую и др. Экономическая безопасность выступает материальной основой решения практически всех задач, связанных с функционированием организации.

***Информационная безопасность*** — это охрана каналов поступления, хранения, обработки и передачи информации, защита любых информационных ресурсов по уровням доступа. Защите подлежит любая документационная информация, неправомерное обращение с которой может нанести ущерб ее собственнику, владельцу, пользователю и иному лицу. Режим защиты информации устанавливается в отношении конфиденциальной документационной информации — собственником информационных ресурсов, т.е. самой организацией.

Для предотвращения реализации различных угроз и минимизации ущерба на предприятиях принято внедрять систему безопасности.

***Система безопасности предприятия*** – это система выявления, предупреждения и пресечения посягательств на законные права предприятия, его имущество, интеллектуальную собственность, производственную дисциплину, технологическое лидерство, научные достижения и охраняемую информацию.

***Управление безопасностью предприятия*** это процесс, направленный на решение установленного перечня управленческих задач в сфере безопасности.

Управление безопасностью рассматривается в качестве одного из необходимых элементов менеджмента предприятия. При этом выделяют *объект безопасности* – различные структурные подразделения предприятия, группы сотрудников, владельцев акций, ресурсы предприятия, различные виды деятельности.

*Целью обеспечения безопасности предприятия* является комплексное воздействие на потенциальные и реальные угрозы.

Достижение этой цели требует реализации целого комплекса задач:

* + Выявление угроз.
	+ Выработка мер по противодействию угрозам.
	+ Обеспечение защиты технологических процессов.
	+ Противодействие всем видам шпионажа.
	+ Своевременное информирование руководства о всех фактах нарушения законодательства, как сотрудниками фирмы, так и представителями органов государственной власти и муниципалитета, касательно вопросов деятельности предприятия.
	+ Уменьшение текучки кадров.
	+ Изучение деловых партнеров.
	+ Разработка локальных правовых актов, направленных на повышение безопасности самого предприятия.
	+ Контроль работы персонала и выявление негативных факторов.
	+ Организация взаимодействия с правоохранительными органами.
	+ Возмещение материального и морального ущерба

К объектам, подлежащим защите от потенциальных угроз и противоправных посягательств, относятся:

* персонал предприятия (руководящие работники, производственный персонал, имеющий непосредственный доступ к финансам, ценностям, хранилищам, осведомленные в сведениях, составляющих коммерческую тайну, работники внешнеэкономических служб и другие;
* финансовые средства, ТМЦ;
* информационные ресурсы с ограниченным доступом, составляющие служебную и коммерческую тайну, а также иная конфиденциальная информация на бумажной, магнитной, оптической основе, информационные массивы и базы данных, программное обеспечение, информативные физические поля различного характера;
* средства и системы информатизации (автоматизированные системы и вычислительные сети различного уровня и назначения, линии телеграфной, телефонной, факсимильной, радио- и космической связи, технические средства передачи информации, средства размножения и отображения информации, вспомогательные технические средства и системы);
* материальные средства (здания, сооружения, хранилища, техническое оборудование, транспорт и иные средства);
* технические средства и системы охраны и защиты материальных и информационных ресурсов.

Все объекты, в отношении которых могут быть осуществлены угрозы безопасности или противоправные посягательства, имеют различную потенциальную уязвимость с точки зрения возможного материального или морального ущерба.

Управление безопасностью бизнеса должно строиться в соответствии с выработанной стратегией.

Стратегия управления безопасностью предприятия – это совокупность долгосрочных целей, реализация которых обеспечивает защиту предприятия от различных угроз.

Стратегия управления безопасностью может строиться по следующим направлениям:

• Упреждающее противодействие;

• Пассивная защита;

• Адекватный ответ.

Важными элементами стратегии являются обеспечивающая подсистема и функциональная подсистема.

***Функциональная подсистема*** – функциональные задачи, решение которых позволяет обеспечить безопасность предприятия.

***Обеспечивающая подсистема*** – это элементы системы управления, направленные на обеспечение решения функциональных задач системы управления безопасностью предприятия.

При формировании, эксплуатации и развитии системы управления безопасностью предприятия необходимо соблюдать ряд требований:

* Системный подход.
* Использование методов профилактического характера.
* Обеспечение приоритетной защиты конфиденциальной информации.
* Участие в обеспечении безопасности всеми участниками предприятия.
* Взаимодействие системы управления безопасностью со всеми подразделениями предприятия.
* Расчет экономической безопасности деятельности предприятия.
* Определение и закрепление полномочий службы безопасности.

***Безопасность труда и здоровья персонала*** — система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные.

В качестве основы при выработке мер, направленных на создание безопасных и здоровых условий труда, целесообразно руководствоваться Конвенцией и рекомендациями МОТ о безопасности и гигиене труда в производственной среде, которые определяют здоровье как составляющую трудового потенциала человека.

*На безопасные и здоровые условия труда оказывают влияние факторы, которые могут воздействовать на работников не изолированно, а в различных количественных и качественных сочетаниях:* правовые, технические, организационные, санитарно-гигиенические, психофизиологические, эстетические, социально-психологические, эргономические, лечебно-профилактические, реабилитационные. Регламентация безопасных и здоровых условий труда осуществляется на основе трудового законодательства. Несоблюдение требований регламентов по охране труда может привести к несчастным случаям и получению травм.

***Несчастный случай*** — это происшествие, вызвавшее повреждение здоровья работника в результате кратковременного и, как правило, однократного воздействия на него внешнего фактора.

***Травмой*** называют нарушение анатомической целостности или физиологических функций тканей или органов работника» вызванное внезапным внешним воздействием на него опасного производственного фактора при выполнении трудовых обязанностей или заданий.

***Травму*** необходимо отличать от профессионального заболевания, которое развивается в результате воздействия на работника специфических для данной работы вредных производственных факторов и вне контакта с ними возникнуть не может. Профессиональное заболевание обычно появляется в результате длительного периода работы в неблагоприятных условиях, поэтому в отличие от травмы точно установить момент заболевания нельзя.

Безопасность труда и здоровья персонала в организации обеспечивается посредством взаимодействия администрации, подразделения охраны труда и техники безопасности и самого работника. С этой целью в организациях разрабатываются комплексные планы организационно-технических, социально-экономических и психологических мероприятий по безопасности и охране труда.

Основой для разработки таких планов может послужить построение дерева целей системы безопасности организации (рисунок 6.3).



***Рисунок 6.3 - Дерево целей системы безопасности организации (физическая безопасность персонала)***

## Условия труда персонала - совокупность психофизиологических, санитарно-гигиенических, эстетических и социально-психологических состояний производственной среды, оказывающих влияние на функционирование организма работника, его здоровье и продолжительность жизни, работоспособность, удовлетворенность трудом, воспроизводство рабочей силы и эффективность труда.

*Психофизиологическое состояние* обусловлено содержанием трудовой деятельности, различными нагрузками на двигательный аппарат, нервную систему и психику человека, которые предъявляются ему работой. Это состояние не поддается нормированию.

*Санитарно-гигиеническое состояние* включает все компоненты, которые образуют внешнюю среду (микроклимат, чистота воздушной среды, освещение, биологические и другие воздействия). Почти все эти компоненты нормируются путем разработки стандартов, санитарных норм и требований.

*Эстетическое состояние* определяется архитектурно-планировочными и художественными решениями интерьеров помещений, цветовой гаммой средств труда, спецодежды и т.д., которые формируют у работника отношение к условиям труда с точки зрения художественного восприятия окружающей среды. Количественная оценка этого состояния не всегда возможна.

*Социально-психологическое состояние* характеризует взаимоотношения работников производственного коллектива, его психологический климат. Это состояние весьма трудно оценить количественно, так как не существует норм и стандартов.

***В соответствии с классификацией, разработанной в НИИ труда и социального страхования, выделяются факторы, воздействующие на условия труда, которые объединены в три группы*** (таблица 6.4):

***Таблица 6.4 - Классификация факторов, воздействующих на условия труда***

| **Факторы, воздействующие на условия труда** | **Содержание факторов** |
| --- | --- |
| Социально-экономические | 1. Нормативно-правовые факторы (законы о труде, правила, нормы, стандарты и т.п. и практика государственного и общественного контроля за их соблюдением) |
| 2. Социально-психологические факторы, характеризующие отношение работника к труду, психологический климат в коллективе и т.п. |
| 3. Общественно-политические факторы (общественные формы движения эа создание благоприятных условий труда, рационализаторство, изобретательство и т.п.) |
| 4. Экономические факторы (системы льгот и компенсаций, моральное и материальное стимулирование и т.п.) |
| Организационно-технические | 1. Средства труда.2. Предметы трупа.3. Технологические процессы.4. Организационные формы производства.5. Режимы труда и отдыха, дисдолина трупа и т.п. |
| Естественно-природные | Климатические, геологические, биологические особенности местности, где протекает работа |

*Первая группа* факторов является определяющей и обусловлена господствующими в обществе производственными отношениями.

*Вторая группа* оказывает непосредственное воздействие на формирование материально-вещественных элементов труда.

*Третья группа* факторов характеризует воздействие климатических, геологических, биологических особенностей местности, где протекает работа.

***В соответствии с медико-физиологической классификацией условия труда делятся на опасные и вредные***.

*Опасные условия труда* — это такие условия труда, воздействие которых на работающего приводит к травме или другому внезапному резкому ухудшению здоровья. В том случае, если условия труда приводят к заболеванию или снижению работоспособности, их считают *вредными условиями труда*. Опасные и вредные условия труда характеризуются производственными факторами, которые делятся на четыре группы — физические, химические, биологические и психофизиологические (таблица 6.5).

***Таблица 6.5 - Производственные факторы опасных и вредных условий труда***

| **Наименование фактора** | **Характеристика фактора** |
| --- | --- |
| Физический | Движущиеся машины и механизмы, подвижные части производственного оборудования, передвигающиеся изделия (материалы, заготовки); повышенная загазованность и запыленность воздуха рабочей зоны. Повышенная или пониженная температура поверхностей оборудования, материалов; повышенная или пониженная температура воздуха рабочей зоны; повышенные уровни шума, вибрации, ультразвука, инфразвуковых колебаний; повышенное или пониженное барометрическое давление и его резкое изменение; повышенные или пониженные влажность, подвижность, ионизация воздуха; повышенный уровень ионизирующих излучений; повышенное напряжение в электрической цепи; повышенные уровни статического электричества, электромагнитных излучений; повышенная напряженность электрического, магнитного полей; отсутствие или недостаток естественного света; недостаточная освещенность рабочей зоны; повышенная яркость света; повышенная пульсация светового потока; повышенные уровни ультрафиолетовой и инфракрасной радиации; острые кромки, заусеницы и шероховатость на поверхности заготовок, инструментов, оборудования; расположение рабочего места на значительной высоте относительно земли (пола), невесомость |
| Химический | По характеру воздействия на организм человека подразделяются на токсические, раздражающие, сенсибилизирующие, канцерогенные, мутагенные, влияющие на репродуктивную функцию. По путям проникновения в организм человека делятся на проникающие через органы дыхания, желудочно-кишечный тракт, кожные покровы и слизистые оболочки |
| Биологический | Патогенные микроорганизмы (бактерии, вирусы, риккетсии, спирохеты, грибы простейшие) и продукты их жизнедеятельности |
| Психофизиологический | Физические (статические и динамические) и нервно-психические перегрузки (умственное перенапряжение, перенапряжение анализаторов, монотонность труда, эмоциональные перегрузки) |

Классификация факторов, воздействующих на условия труда, имеет важное методологическое значение для количественной оценки влияния условий труда на организм человека, его здоровье и работоспособность, для определения наиболее эффективных путей и методов обеспечения благоприятных условий труда.

***Оценка условий труда*** заключается в выявлении степени воздействия факторов условий труда, которое испытывает организм работника в процессе труда, и отражается в показателе тяжести труда. О степени *тяжести труда* можно судить по тем реакциям и изменениям в организме работника, которые происходят под влиянием условий труда. *Понятие «тяжесть труда» одинаково применимо как к умственному, так и к физическому труду*. Одни реакции и изменения в организме работника возникают непосредственно в процессе труда (изменение физиологических функций, способность восстановления различных функциональных нарушений, динамика работоспособности в течение рабочего дня, глубина и характер утомления), другой характер влияния в зависимости от условий труда, силы и интенсивности воздействия неблагоприятных факторов вызывают отдаленные реакции организма (обшие и профессиональные заболевания, преждевременная утрата трудоспособности поданной профессии, стойкая утрата трудоспособности, сокращение продолжительности жизни).

*В настоящее время в соответствии с медико-физиологической классификацией* существует *шесть категорий тяжести работ*, которым соответствуют шесть групп условий труда.

*Работы первой категории* тяжести работ выполняются в условиях, близких к физиологическому комфорту, при этом физические и нервно-эмоциональные нагрузки полностью соответствуют физиологическим возможностям человека. Подобные работы у здоровых людей способствуют улучшению самочувствия, могут приводить к повышению работоспособности и росту производительности труда.

*Вторая, третья, четвертая и пятая категории* тяжести труда характеризуются постепенным снижением положительных моментов и нарастанием негативных. *К шестой категории* тяжести труда относятся работы, выполняемые в особо неблагоприятных условиях. Все патологические реакции, характерные для предыдущих категорий, развиваются очень быстро (сразу после начала работы, в первой половине смены или недели), носят стойкий, часто необратимый характер и нередко сопровождаются тяжелыми нарушениями функций жизненно важных органов.

Условия труда влияют на работоспособность человека, которая характеризует возможность организма осуществлять деятельность определенного уровня качества и поддерживать ее в течение необходимого заданного периода времени. Работоспособность является физиологической основой индивидуальной производительности труда.

Различают работоспособность человека *общую — потенциально максимально возможную* работоспособность при мобилизации всех резервов организма и фактическую, которая зависит от текущего уровня здоровья, самочувствия человека, а также от типологических свойств нервной системы, индивидуальных особенностей функционирования психических процессов (памяти, мышления, внимания, восприятия), от умения человека мобилизовать определенные ресурсы организма для выполнения конкретной деятельности на требуемом уровне качества и в течение заданного времени при условии нормального восстановления расходуемых средств организма.

*Работоспособность человека* не является стабильной величиной и может меняться в течение рабочего дня, для нее характерно постадийное изменение. На последней стадии работоспособности наступает утомление.

***Утомление*** — это вызванное интенсивной или длительной работой временное уменьшение работоспособности, выражающееся в снижении количества и качества выполняемой работы и в ухудшении координации рабочих функций. Утомление бывает *физиологическим и психическим*. ***Физиологическое утомление*** выражает воздействие на нервную систему продуктов разложения, высвобождающихся в результате двигательно-мускульной деятельности, а ***психическое утомление*** — это состояние перегруженности центральной нервной системы. Снижение утомления и поддержание работоспособности на оптимальном уровне является основной целью режима труда и отдыха.

***Рациональный режим труда и отдыха*** — это чередование работы и перерывов на протяжении смены, недели, месяца, года, устанавливаемое на основе анализа работоспособности с целью обеспечения высокой производительности труда и сохранения здоровья работника при эффективном использовании производственного оборудования.

*Режимы труда и отдыха устанавливаются исходя из конкретных особенностей деятельности организации или подразделения и должны быть обоснованы в законодательном, экономическом, психофизиологическом и социальном аспектах*. Законодательное обоснование режимов труда и отдыха предполагает соблюдение требований Трудового кодекса РФ. Экономическое обоснование подразумевает оптимальное использование оборудования по времени и мощности при полной загрузке работников, что в конечном счете влияет на эффективность производства. Психофизиологическое обоснование предполагает учет требований физиологии и психологии труда, в частности учет динамики работоспособности, факторов, влияющих на утомление работника, и времени, необходимого для восстановления работоспособности. Социальное обоснование предполагает учет интересов не только производственных работников, но и персонала всех других сфер деятельности.

Организация рациональных режимов труда и отдыха и выявление резервов повышения производительности труда должны базироваться на анализе состояния трудовой дисциплины в организации.

Под ***дисциплиной труда*** понимается закрепленная правом и другими социальными нормами система трудовых отношений в коллективе, направленная на поддержание надлежащего порядка в процессе осуществления трудовой деятельности. Дисциплина труда является необходимым условием успешного функционирования организации и основой социально-экономического развития коллектива.

Виды трудовой дисциплины приводятся в таблице 6.6.

В чистом виде ни один из видов трудовой дисциплины не существует. Такое разнообразие видов дисциплины объясняется тем, что те или иные правила, требования или нормы устанавливаются раз личными ведомствами и органами, которые трактуют соблюдение установленных ими правил как соответствующую дисциплину.

***Таблица 6.6 - Виды трудовой дисциплины***

|  |  |
| --- | --- |
| **Классификационный признак** | **Виды дисциплины** |
| 1. По характеру воздействия | ***принудительная, или дисциплина труда***, основанная на применении санкций; ***добровольная, или сознательная дисциплина***, основанная на осознании необходимости соблюдения каждым членом общества юридически установленных или традиционно сложившихся норм и правил поведения; ***самодисциплина, или внутренняя дисциплина***, основанная на внутреннем самоубеждении индивида, предъявляющего к себе лично высокие требования |
| 2. По сфере воздействия | Плановая; договорная; финансовая и др. |
| 3. По объектам дисциплинарных отношений | ***Производственная дисциплина*** — соблюдение установленных режимов работы оборудования, бережное отношение к оборудованию, оснастке, другим материальным ценностям, соблюдение техники безопасности, правил охраны трупа, пожарной безопасности, производственной санитарии, должностных инструкций и т.д.; ***технологическая дисциплина*** предполагает точное выполнение всех требований технологии производственного процесса, режимов и способов его ведения; ***трудовая дисциплина*** - это соблюдение работниками организации установленных правил внутреннего трудового распорядка (своевременное начало и окончание рабочего дня, обеденного перерыва, кратковременных перерывов на отдых и личные нужды), норм поведения в организации |

В условиях рыночной экономики организация может не добиться успеха в конкуренции, если нет в коллективе высокой дисциплины труда. Низкая трудовая, технологическая и производственная дисциплина труда приводит к значительным экономическим потерям в организации, которые выражаются:

* в снижении трудовой активности и производительности труда всех категорий работников, что приводит к снижению прибыли;
* в потерях рабочего времени из-за отсутствия работников на рабочем месте по неуважительным причинам и в потерях рабочего времени в связи с ростом текучести персонала;
* в поломках и простоях оборудования, в снижении качества продукции и услуг, связанных с нарушением технологии производства, и как следствие — в снижении конкурентоспособности организации и ее имиджа.

*Работа по укреплению трудовой дисциплины в условиях рынка требует использования различных методов управления дисциплинарными отношениями в организации, которые включают применение методов убеждения, стимулирования, принуждения*.

***Методы убеждения*** — это методы воспитания, воздействия на сознание работников с целью направления их на полезную деятельность или предупреждения нежелательных поступков путем обоснованной аргументации.

***Методы стимулирования*** работников опираются на личную материальную и моральную заинтересованность работников в высоких конечных результатах труда. Дисциплина обеспечивается сознательным отношением работников к труду и поощрением за добросовестный труд.

***Методы принуждения*** предполагают использование дисциплинарных взысканий за нарушение трудовой дисциплины. К дисциплинарным взысканиям относят привлечение к административной и материальной ответственности. Администрация организации может применять следующие дисциплинарные взыскания: замечание руководителя, выговор, строгий выговор и увольнение.

***Укрепление дисциплины*** — это постоянная работа администрации организации, так как соблюдение дисциплины способствует успешному решению стоящих перед ней задач.

1. Виханский О.С. Наумов А.И. Менеджмент: учебник / О.С.Виханский, А.И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2008. – С.146. [↑](#footnote-ref-1)