

- **Тема 10. Концептуальные основы эффективной трудовой деятельности персонала на предприятиях.**
- 10.1. Научные подходы к организации целесообразной трудовой деятельности работников на предприятиях, в организациях.
- 10.2. Организационно-экономические факторы мотивационного управления персоналом.
- 10.3. Социально-психологические факторы эффективного использования потенциала предприятия на бесконфликтной основе

- ***10.1. Научные подходы к организации целесообразной трудовой деятельности работников на предприятиях, в организациях.***
- Поскольку производительность труда определяется количеством произведенных потребительных стоимостей в единицу времени, постольку проблема целесообразного труда любого работника сводится к тому, чтобы делать только то, что нужно (что имеет практическую ценность и может быть использовано внутри организации или за ее пределами, будь то продукт в материальной форме, какой-либо документ или другая информация, услуга и т. д.) в наикратчайшие сроки т. е. за

- Следуя этой логике, необходимо решить две задачи: во-первых, как сделать труд каждого работника всегда нужным, во-вторых, как достичь того, чтобы работник при этом рационально расходовал рабочее время.

- Решение *первой* задачи связано с формированием системы целевого управления организацией (исходя из методологии процесса стратегического управления), когда каждое подразделение и каждый работник через промежуточные параметры должны быть ориентированы на достижение конечной цели организации.

- Решение *второй* задачи обусловлено целесообразным трудовым поведением работника относительно рационального использования им рабочего времени, в том числе воплощенном в овеществленном труде

- Таким образом, научные основы целесообразной деятельности работников предприятий (фирм) базируются на понятиях конкретного и абстрактного труда и законе экономии времени, реализуемого в рамках целевого управления организацией с включением механизма экономии рабочего времени при выполнении каждым работником своих функций. Этот механизм основан на заинтересованности работников выполнять свои задачи в срок, чтобы не рассогласовывать цепочку взаимосвязанных действий. Для обеспечения такой заинтересованности необходимо применять технологию стимулирования исполнительской

- Целевое управление организацией осуществляется в соответствии с принципом целеполагания и целеориентированной мотивации трудовой деятельности ее сотрудников, которое предполагает соответствующее их стимулирование за достижение определенных параметров работ, согласованных с конечными целями, в том числе за выполнение

- Большую роль играет умение руководителя сформировать внутрифирменные общепринятые ценности, затрагивающие корпоративную культуру целесообразной деятельности, которая может обладать огромной движущей силой, хотя многие руководители обычно недооценивают ее.

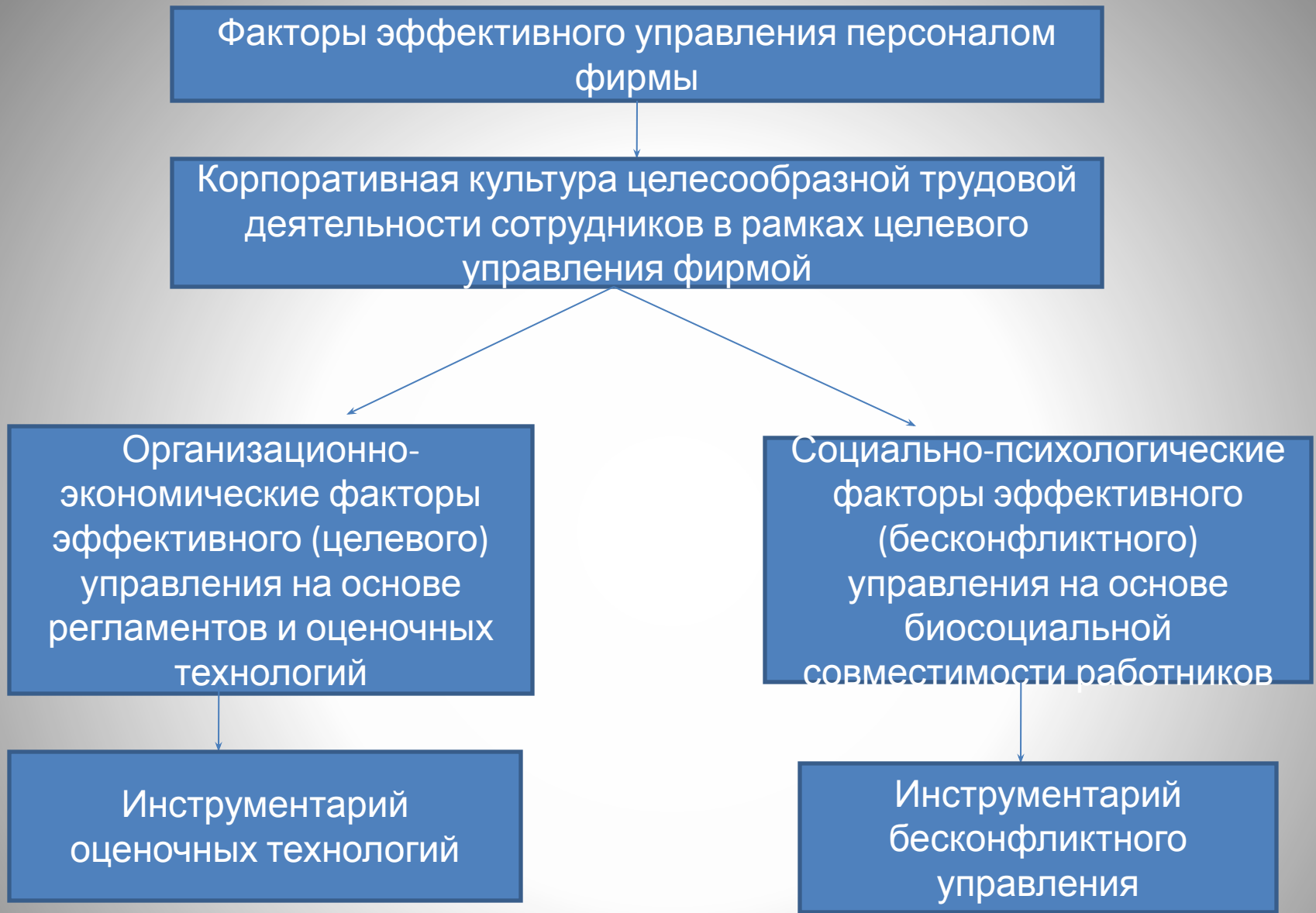
- Для эффективного управления персоналом руководитель должен выдвинуть в качестве приоритетной задачу формирования корпоративной культуры, которая состоит как минимум из *трех основных частей*: 1) внедрение в сознание сотрудников общей концепции целесообразной деятельности; 2) целевая ориентация работников на конечные результаты

- Целесообразную деятельность персонала можно организовать с помощью организационно-экономических факторов управления персоналом на основе трех составляющих: 1) регламентации деятельности; 2) оценки результатов работы сотрудников фирмы и 3) соответствующей их мотивации. Речь идет о применении механизма жесткой целеориентации работников и повышении их заинтересованности в достижении высоких результатов, согласованных с конечными целями фирмы.

- В качестве приоритетной задачи эффективного управления персоналом нужно рассматривать также формирование благоприятного микроклимата в коллективе, или бесконфликтное управление. Эта задача приобретает особую актуальность в коллективах, состоящих из работников, которые имеют разные взгляды на проблемы социального устройства и по-разному воспринимают одни и те же явления в силу различия их

ментальности, воспринимая в отношении

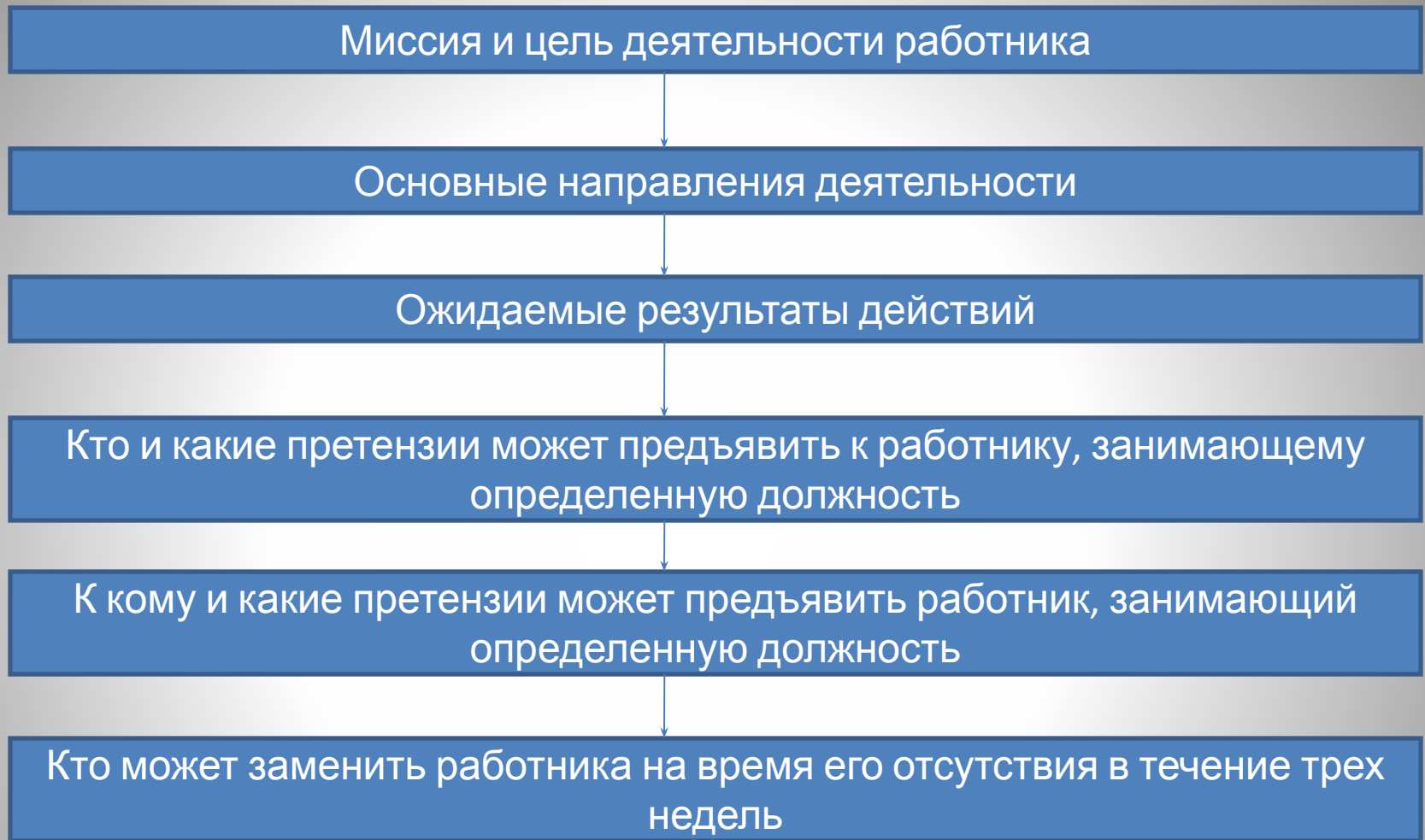
- Создание благоприятного микроклимата, или бесконфликтного управления, предполагает выявление условий для осуществления такого управления. К ним относятся, 1) во-первых, знание сложившихся в коллективе межличностных отношений (если он не вновь создаваемый); 2) во-вторых, изучение личностных качеств работников, обуславливающих их биосоциальную совместимость; 3) в-третьих, использование полученных знаний для управления процессом формирования



- Рис. 10.1. Структурная модель организации эффективного управления персоналом

Основной фактор эффективного управления персоналом - это корпоративная культура целесообразной деятельности, которая развивается как минимум по трем направлениям, способствующим формированию культуры. 1) *Первое направление* - создание общей атмосферы причастности к делам фирмы, доброжелательности и деловитости, формируемой исключительно и в первую очередь усилиями высшей администрации фирмы на основе специально культивируемого стиля руководства. 2) *Второе направление* - формирование сознательной причастности каждого работника к конечным результатам трудовой деятельности, характеризующим уровень достижения целей фирмы посредством соответствующего инструментария. 3) *Третье направление* — проявление постоянной заботы о качестве трудовой жизни сотрудников с помощью

- Обеспечить такую атмосферу причастности можно при использовании специального инструмента, названного в литературе целевым должностным профилем. Этот инструментарий призван помочь управленческому персоналу адаптироваться к целевому управлению, осознать свою роль в организации с точки зрения как участия в достижении ее конечных результатов, так и взаимодействия с другими подразделениями и работниками в русле целевого управления.



- **Рис. 10.3. Структура целевого должностного профиля**

- Третья составляющую корпоративной культуры — создание в фирме атмосферы постоянной заботы о сотрудниках не только с помощью определенного (строгого, но доброжелательного) стиля руководства, но преимущественно с помощью

- Социальная политика на фирме (предприятии) должна быть направлена на удовлетворение потребностей работников в высоком качестве трудовой деятельности и создание максимально благоприятных условий для ее осуществления. Принципиальным моментом здесь является демократизация этого процесса, а именно привлечение всех сотрудников к разработке и оценке выполнения плана социального развития коллектива фирмы. При этом достигается двуединая цель мотивации: реализуется их причастность к социальной политике и возрастает доверие к ее проведению вследствие оценивания полученных результатов непосредственно работниками.

- Инструментом реализации социальной политики, направленной на повышение качества трудовой деятельности работников, является оценочный аппарат, в частности квалиметрические модели и специальные двусторонние анкеты. Применение такого инструментария позволяет, с одной стороны, оценить степень удовлетворения потребностей работников в нормальных условиях трудовой деятельности, включая микроклимат в коллективе, с другой — выявить причины неудовлетворения этих потребностей. И то, и другое можно определить исходя из мнений работников, таким образом привлекая их к непосредственному участию в формировании социальной политики и в оценке результатов ее реализации.

- ***10.2. Организационно-экономические факторы мотивационного управления персоналом.***
- В результате исследований определен следующий психологический портрет славянского работника:
- ориентация на коллективизм, на основе которой, формируются такие поведенческие стереотипы и черты личности, как гостеприимство, взаимопомощь, щедрость, терпимость,

- ориентация на духовные ценности, с которой связаны такие стереотипы и личностные черты, как стремление к справедливости, совесть, альтруизм, широта души, правдивость, мудрость, талантливость, склонность к философскому восприятию жизни, поиск абсолютной истины;
- ориентация на власть, порождающая чиновничество, верноподданничество, формальное законопослушание, управляемость, конформизм;

- ориентация на лучшее будущее как источник оптимизма, надежды на то, что все образуется само собой, необязательности, безответственности, бесхозяйственности, неорганизованности, беспечности, лени, непрактичности, выносливости, фанатизма;
- ориентация на быстрое решение жизненно важных проблем, с которой связаны такие поведенческие стереотипы, как умение собраться и организовать в экстремальной ситуации, трудовой героизм, жертвенность, удальство,

- Сопоставив изложенные результаты исследования ментальности населения славянских стран СНГ с результатами экспертных опросов работников, проведенных в системе институтов повышения квалификации в Украине, пришли к выводу, что типичному работнику в этих странах присущи следующие типичные черты, обуславливающие его трудовое поведение:
 - • безответственность;
 - • стремление «без труда выловить рыбку из пруда»;
 - • отсутствие стремления беречь рабочее время;
 - • пренебрежительное отношение к исполнению

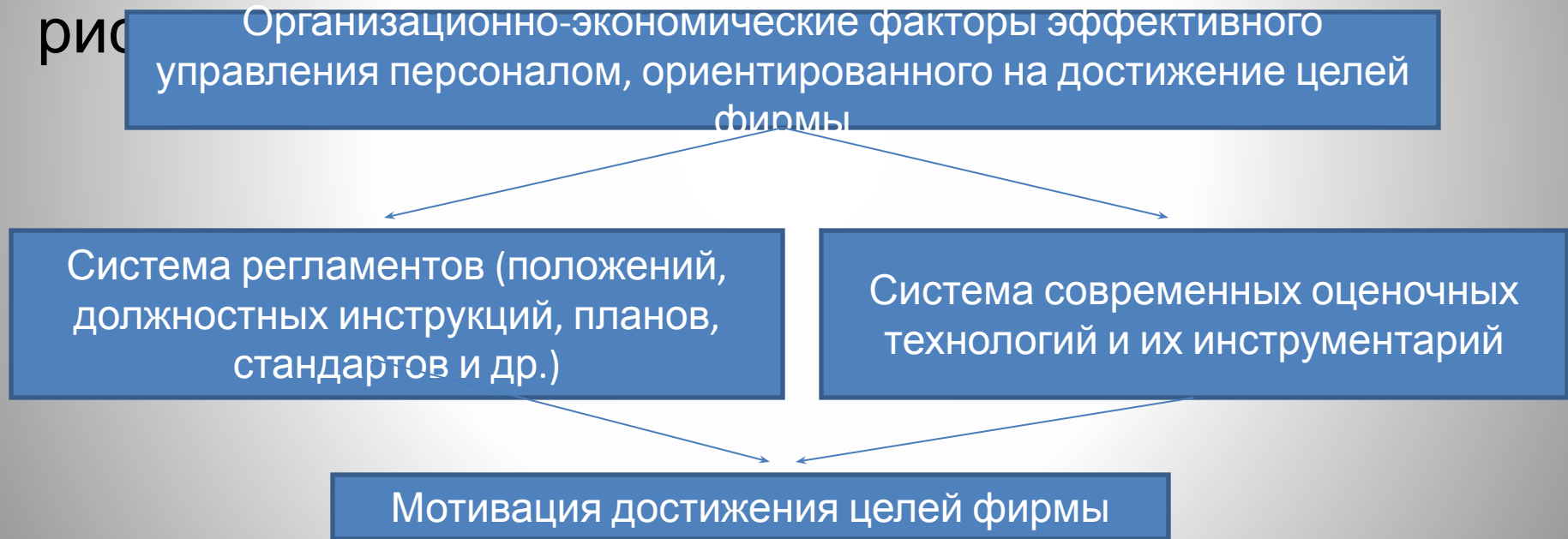
- неуважение к результатам деятельности других работников;
несамостоятельность, надежда на то, что кто-то придет и везде наведет порядок;
- • инертность, безынициативность на рабочем месте;
- • пренебрежительное отношение к своему здоровью;
- • пренебрежительнее отношение к природе;
- • стремление работать в коллективе, а не индивидуально.

- Основные положения целевого управления, касающиеся целесообразной деятельности работников в организации после постановки целей (определения конечного результата).
- 1. Конкретизация целевого назначения и функциональных обязанностей персонала:
 - выявление содержания целевого назначения всей организации и функциональных обязанностей подразделений и индивидов на каждой должности;
 - подготовка декларации каждым работником о собственном целевом назначении и основных направлениях деятельности;
 - проверка соответствия подготовленной декларации с официально существующей, обсуждения с начальником, ведущими подчиненными и компетентными коллегами.

- 2. Программирование, т.е. создание плана действий по достижению целей:
 - изучение ситуации и выбор метода достижения целей; обеспечение согласия и поддержки; разработка плана, анализ его частей и убеждение в его правильности; внедрение плана и наблюдение за его реализацией;
 - обсуждение плана действий со всеми заинтересованными лицами.
- 3. Разработка графика выполнения программы, составление бюджета.
- 4. Создание нормативов, т.е. определение шкалы для измерения эффективных значений параметров работ по достижению целей.
- 5. Определение плановых и фактических параметров работ.

- 6. Выполнение корректирующих и стимулирующих действий для получения желаемых параметров работ по достижению целей.
- 7. Оценка конечного результата, фиксирующего уровень достижения цели.
- Таким образом, в рамках целевого управления мотивация трудовой деятельности персонала ориентирована на достижение конечных целей организации. Не имеет принципиального значения, что представляет собой работник, занимающий определенную должность в фирме, - он должен подчинить своё трудовое поведение достижению конечной цели путем улучшения параметров своей работы.

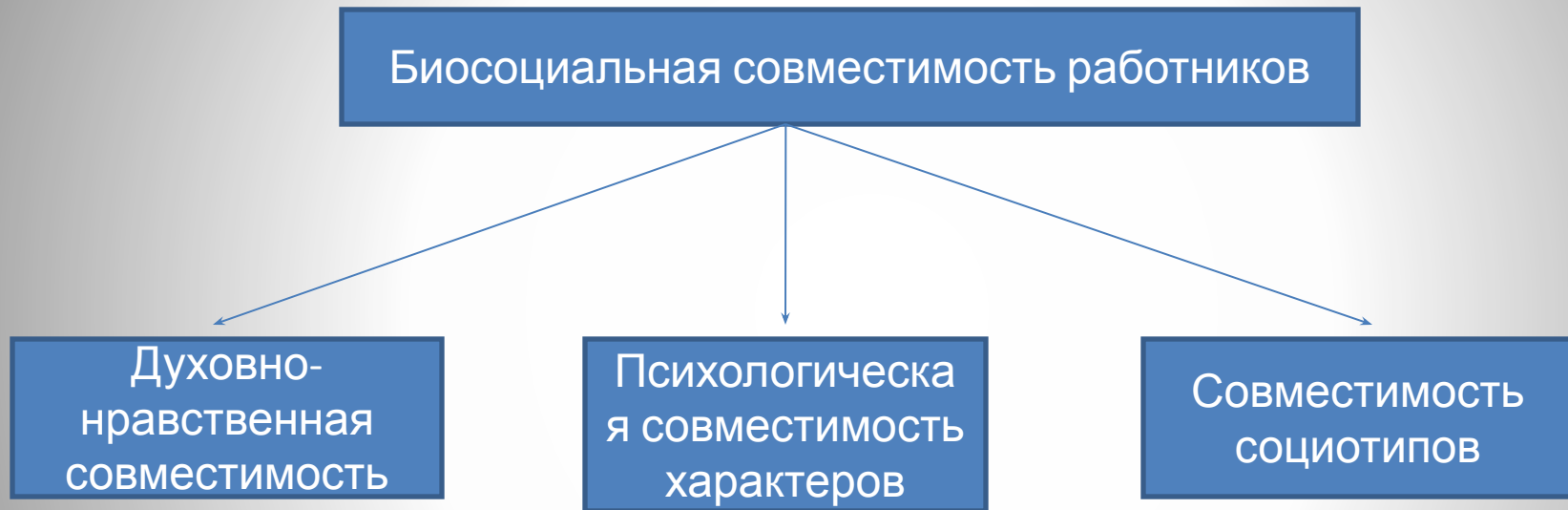
- Схематическое содержание организационно-экономических факторов эффективного управления в рамках развития корпоративной культуры целесообразной трудовой деятельности сотрудников (формируемой в русле реализации целевого управления фирмой) представлено на рис.



- Рис. 10.5. Содержание организационно-экономических факторов целевого управления

- **10.3. Социально-психологические факторы эффективного использования потенциала предприятия на бесконфликтной основе.**
- В связи с изложенным проблема создания слаженно и эффективно работающего социального организма, каким должен быть трудовой коллектив любой фирмы, если она хочет добиться успеха, рассматривается с двух позиций. Первая из них обусловлена жесткой ориентацией персонала на успешное достижение стратегических целей фирмы (на основе жестких оценочных технологий). Раскроем вторую позицию относительно комфортности взаимодействия людей, «подходящих» друг другу по личным качествам.

- Комфортность такого взаимодействия обусловлена прежде всего биосоциальной совместимостью натур контактирующих работников. Рассмотрим такую совместимость в трех аспектах (рис. 10.6).



- Рис. 10.6. Модель совместимости работников в фирме

- Духовно-нравственный аспект совместимости работников связан с их взаимным уважением. Чем оно больше, тем меньше вероятность возникновения конфликтов и больше возможностей для создания здорового микроклимата. Поэтому, наряду с упорядочением распределения функций и ответственности между работниками внутри одного подразделения и между подразделениями для устранения причин конфликтов существенное значение имеет уважительное отношение сотрудников друг к другу. Оно имеет биосоциальную природу и зависит от нравственного развития работников. Основным признаком нравственности считается

- Существует три мерила нравственности человека: его намерения, суждения и поступки. Очевидно, наиболее надежным источником информации являются поступки, которые могут характеризовать человека с разных сторон.
- Например, очень ценными для коллектива являются такие черты его членов:
 - доброта, проявляющаяся в стремлении и способности человека

- • надежность, проявляющаяся в выполнении человеком взятых на себя обязательств, в том числе обещаний;
- • тактичность и вежливость в отношениях, неспособность оскорбить достоинство другого;
- • сознательность, выражающаяся в способности человека пожертвовать личными интересами во имя общественных или интересов коллектива, в котором он трудится.

- Психологическая совместимость характеров базируется на взаимодействии трех основных типов: лидеров, творчески сотрудничающих и ведомых. На практике трудно классифицировать многообразие типов характеров и детализировать их по подтипам, видам, подвидам и т.д., поэтому изучение именно этих типов характеров важно относительно качества их взаимодействия в рамках бесконфликтного управления

- У каждого человека природой обусловлено определенное восприятие мира и других людей, в связи с чем в окружении одних людей (при общении или взаимодействии) человек чувствует себя всегда комфортно, раскрепощено и свободно, а в обществе других — неуютно, настороженно, тревожно и т.д.

- Такое неоднозначное восприятие людьми друг друга определяется различными социотипами их поведения, которых психологической наукой, прежде всего усилиями известного швейцарского психолога и философа К.Юнга, выявлено 16. Согласно типологии этого учёного, человек может иметь такие базовые типы (из которых получаются их комбинации) (в скобках указана терминология современной соционики) [4; 83]: экстравертный (Е) или интровертный (I), сенсорный (S) или интуитивный (N), думающий (логичный) (Т) или чувствующий (этичный) (F), рассудочный (рациональный) (J) и импульсный (иррациональный) (P).
- Такое разделение на конкретные типы носит условный характер и свидетельствует лишь о том, что человеку присущ в большей степени тот или иной тип, чем другой.

- Поясним понятийную сущность социотипов, а именно приведем краткое фрагментарное описание соционики как науки, развивающей типологию К. Юнга на психоинформационной основе. В соционике типы людей подразделяются с позиций наличия в человеке двух информационных систем, одна из которых специализируется на восприятии информации, вторая — на ее продуцировании. От того, как воспринимается информация и как она продуцируется человеком (например, через блоки творческой или рутинной деятельности), его можно отнести к тому или иному типу. Оба потока информации проявляются в поведенческой деятельности (поступках), намерениях и суждениях людей, поэтому отнесение человека к тому или иному социотипу возможно на основании его поведения или суждений, а также анализа собственного «Я» (и ответов на соответствующие вопросы тестов).

- Например, экстраверт отличается от интроверта тем, что первый воспринимает информацию извне, продуцирует ее и снова «выдает» во внешнюю среду, а второй получает импульс изнутри, перерабатывает его через внешнюю среду и вновь поглощает внутрь.
- Для объяснения других базовых социотипов можно использовать механизм приема информации по различным каналам, которые связаны с определенными частями организма и органами чувств человека. Органы чувств специализированы по дистанции приема-передачи, т.е. они наиболее эффективно перерабатывают информацию, источник которой находится на определенном расстоянии от них.

- На самой близкой дистанции, что называется «лицом к лицу», и при длительных тесных контактах между людьми информация транслируется через ощущения — сенсорику. Сенсорная информация наглядна и физически ощутима; она зашифрована в основном в тактильных формах (осязании, вкусе, запахе, теплоощущениях и т. д.) и включает в себя все наглядное, конкретное; физически оформленное.

- При увеличении дистанции контакта сенсорный канал теряет пропускную способность. Наибольшее количество информации начинает транслироваться через эмоционально-этический канал. Колебания эмоционального фона очень информативны. Люди с развитым этическим чутьем умеют улавливать и успешно использовать этот вид информации, они чувствуют других людей. Для этого им необязательно знать содержание слов, они «считывают» информацию по жестам, блеску глаз, интонации. Этическая информация играет особую роль в

- При еще более формальных видах коммуникации — деловой, научной, производственной — психологическая дистанция между людьми увеличивается ещё больше. Основным каналом трансляции сообщений становится речь. Речевое общение — наиболее четко расчлененный вид информации. Транслируемая через этот канал информация в соционике называется логической. В чистом виде она лишена сенсорных и эмоциональных составляющих. На логической дистанции человек оперирует только формализованными понятиями и символами, поэтому этот вид информации (логической) наиболее объективный.

- На очень далекой дистанции — как в физическом смысле (на большом расстоянии между людьми в пространстве), так и в психологическом (при отсутствии языкового общения) — логический канал не способен транслировать информацию. Тем не менее коммуникация возможна и может быть эффективной. Речь идет об использовании интуитивного канала.
- Что такое интуиция? В общем можно сказать, что это догадлиность, умение догадываться о чём-либо без логических рассуждений, т.е. посмотреть и сразу понять суть. Интуиция - наиболее информативно плотный канал, ибо интуитивное прозрение заключает в себе в спрессованном виде огромный объем логической, этической или сенсорной информации. Этот канал —

- Итак, раскрыв основное понятийное содержание базовых типов людей, пользующихся информационными каналами, можно говорить о различных сочетаниях в том или ином человеке. Например, существуют сенсорно-этические экстраверты, этико-интуитивные интроверты, интуитивно-логические экстраверты и т.д. - всего 16 типов. Эти типы «выведены» эмпирически усилиями многих ученых-психологов и приведены в таблице.

• Система квадр и названий психологических

Квадра	Социотип		
	Псевдоним*	Каноническое название	Сокращенное каноническое название
Первая	Дон-Кихот (новатор)	Интуитивно-логический экстраверт	ИЛЭ
	Дюма (художник)	Сенсорно-этический интроверт	СЭИ
	Гюго (популяризатор)	Этико-сенсорный экстраверт	ЭСЭ
	Декарт (аналитик)	Логико-интуитивный интроверт	ЛИИ

- Система квадр и названий психологических

Квадра	Социотип		
	Псевдоним*	Каноническое название	Сокращенное каноническое название
Вторая	Гамлет (драматург)	Этико-интуитивный экстраверт	ЭИЭ
	Максим (контролер)	Логико-сенсорный интроверт	ЛСИ
	Македонский (генерал)	Сенсорно-логический интроверт	СЛИ
	Есенин (лирик)	Интуитивно-логический	ИЛИ

- Система квадр и названий психологических

Квадра	Социотип		
	Псевдоним*	Каноническое название	Сокращенное каноническое название
Третья	Джек (предприниматель)	Логико-интуитивный экстраверт	ЛИЭ
	Драйзер (моралист)	Этико-сенсорный интроверт	ЭСИ
	Цезарь (покровитель)	Сенсорно-этический экстраверт	СЭЭ
	Бальзак (критик)	Интуитивно-логический	ИЛИ

- Система квадр и названий психологических

Квадра	Социотип		
	Псевдоним*	Каноническое название	Сокращенное каноническое название
Четвёртая	Гексли (психолог)	Интуитивно-этический экстраверт	ИЭЭ
	Габен (мастер)	Сенсорно-логический интроверт	СЛИ
	Шерлок Холмс (администратор)	Логико-сенсорный экстраверт	ЛСЭ
	Доктор Ватсон (миротворец)	Этико-интуитивный	ЭИИ

- 1. Основными факторами эффективного целевого управления персоналом являются корпоративная культура целесообразной трудовой деятельности, организационно-экономические факторы на основе регламентов и оценочных технологий и социально-психологические факторы на базе биосоциальной совместимости работников. Определяющим фактором является корпоративная культура целесообразной трудовой деятельности, в которой выделяют такие компоненты: 1) общую атмосферу причастности; 2) доброжелательности и деловитости; 3) атмосферу причастности каждого сотрудника к конечным результатам

- Высокого уровня корпоративной культуры можно достичь такими методами: 1) оптимальным сочетанием стилей руководства (авторитарного, демократического и либерального); 2) применение целевого должностного профиля для усиления целевой ориентации работников на конечные результаты через осознание ими своей роли в организации (фирме); 3) использованием социологических опросов для оценки качества трудовой деятельности сотрудников.

- 2. Содержание организационно-экономических факторов составляют системы регламентов и современных оценочных технологий, определяющих основное звено в управлении персоналом. Система регламентов состоит из комплекта документов, куда входят: 1) устав организации (где указаны ее миссия и стратегические цели); 2) положения о структурных подразделениях; 3) должностные инструкции и пр.

- Сущность современных оценочных технологий заключается прежде всего в их «жесткости», обусловленной тем, что результаты труда оцениваются с помощью квалиметрических измерений. Такая оценка базируется, с одной стороны, на самоучете выполненных сотрудниками работ, с другой — на полезности затрат рабочего времени. Используют эту оценку для стимулирования целеориентированной деятельности работников и жесткого определения «правил игры» для

- 3. Содержание социально-психологических факторов эффективного (бесконфликтного) управления определяет биосоциальная совместимость работников, рассматриваемая в трех аспектах: духовно-нравственном, психологической совместимости характеров и совместимости социотипов.
- Духовно-нравственный аспект совместимости работников связан с их нравственным развитием, добротой, надежностью (ответственностью),

- Психологическая совместимость характеров базируется в основном на взаимодействии трех их типов — лидеров, творчески сотрудничающих и ведомых (а также промежуточных типов).
- Исследование совместимости социотипов основывается на предпосылке, что каждому человеку от природы присущ определенный тип поведения, обусловленный его восприятием окружающего; в его основе лежит специфика приема и передачи информации. Согласно типологии К. Юнга, люди подразделяются на 16 социотипов, среди которых выделяют четыре квадры. Внутри этих квадры люди соответствующих социотипов чувствуют себя комфортно, благодаря чему резко сужается база для возникновения