# Содержание

Введение

1 Объект исследования

2 Разработка анкет – опросников

3 Проведение анкетирования

4 Проектирование и корректировка моделей

Заключение

Список литературы

Приложение 1

Приложение 2

# Введение

Самоопределение каждого человека, или Я-концепция (Я-образ), вырабатывается в процессе взаимодействия с окружающими людьми. «Я» работает как схема (Я-схема), определяющая, как мы обрабатываем информацию об окружающем мире и о себе. Воспринимаемый мир группируется вокруг восприятия себя. Эффект соотнесения с самим собой предполагает, что мы обрабатываем информацию о себе лучше, чем любой другой вид информации. Сосредоточенность на себе означает направление собственного внимания на себя в противопоставление внешнему миру. Сосредоточенность на себе (на положительных и отрицательных воспоминаниях), настроение, внешние события, ожидания будущих успехов и неудач являются взаимосвязанными. Я-концепция не фиксирована. Мы знаем о других возможных «Я», которыми мы могли бы или, например, боимся стать. Я-концепция изменяется с возрастом и под влиянием ситуативных факторов.

«Я» имеет важный практический смысл — оно помогает организовать наше социальное мышление и дает энергию нашему социальному поведению. Чувство «Я» конкретно влияет на:

* личный опыт. Самоэффективность возникает из опыта мастерства. Успешное решение задачи, требующей больших усилий, порождает чувство собственной компетентности;
* суждения других людей. Мы оцениваем себя, отчасти принимая во внимание то, что о нас думают другие. Дети, о которых отзываются как о талантливых, работоспособных или готовых помочь, стремятся воплотить такие идеи в свои Я-концепции и поведение;
* роли, которые мы играем. Когда мы только начинаем играть новую роль (студента университета, родителя, продавца и т.д.), мы можем испытать чувство неловкости. Постепенно наше «Я» впитывает то, что ранее воспринималось просто как исполнение роли в театре жизни. Игра становится реальностью;
* самооправдание и самовосприятие. Мы иногда испытываем дискомфорт, если говорили или действовали неискренне либо выступали в поддержку того, о чем в действительности почти не задумывались. В таких случаях мы оправдываем свои действия, идентифицируя себя с ними. Более того, наблюдая за самим собой, можно открыть, что теперь воспринимаем себя как человека, придерживающегося взглядов, которые мы выражаем;
* социальное сравнение. Мы всегда стремимся осознать, чем мы отличаемся от окружающих нас людей. Сравнение с другими формирует нашу самоидентификацию как богатых или бедных, остроумных или туповатых, благородных или подлых.

Складывающаяся Я-концепция оказывает влияние на отношение не только к себе, но и к окружающим. Поведение человека представляет собой поступки, действия индивидов, их определенная последовательность, так или иначе затрагивающие интересы других людей, коллективов, групп, всего общества.

Человеческое поведение приобретает социальный смысл, становится личностным, когда оно непосредственно или опосредованно включено в общение с другими людьми, находится в связи с их действиями, поступками, их последовательностью или когда оно направлено на определенные социальные объекты (например, организации, фирмы, общности). Так как поведение личности затрагивает интересы других людей, организаций, коллективов, общества в целом, оно подлежит политической, нравственной, экономической и правовой оценке, если соответствующие действия нормируются законом.

Цель данной работы - провести диагностику и спроектировать совмещенную модель разных типов поведенческой культуры.

Задачи: дать характеристику объекту исследования; разработать анкеты; провести диагностику; провести проектирование и корректировку моделей организационного поведения работников объекта исследования; разработать должностную инструкцию.

# 1 Объект исследования

В качестве объекта исследования было взято ООО «МИР».

Участники ООО «МИР», в соответствии с Гражданским кодексом РФ, не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью фирмы в пределах стоимости внесенных ими вкладов[[1]](#footnote-1).

Учредительными документами ООО «МИР» являются:

* учредительный договор, подписанный участниками,
* устав, утвержденный участниками.

Директор организации осуществляет текущее руководство деятельностью организации и подотчетен Совету учредителей.

Направление деятельности ООО «МИР» – розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами.

Организация имеет следующую структуру разделения системы управления на составляющие части (рис. 1).

Организация осуществляет следующие виды деятельности:

* закупка и продажа косметики и парфюмерии,
* организация и проведения выставок, демонстраций,
* подготовка и распространение рекламной и сувенирной продукции, имеющей отношение к уставной деятельности организации,
* сотрудничество с предприятиями и организациями из РФ и других стран и создание совместных проектов,
* работа со средствами массовой информации,
* информационная поддержка различных мероприятий, проводимых с участием организации, а также может осуществлять другие виды деятельности, соответствующие целям создания организации.

Генеральный директор

Зам директора по закупкам

Кадровая служба

Маркетинговый отдел

Бухгалтерия

### 

Транспортный отдел

Директор магазина 2

Директор магазина 1

Директор магазина n

Бухгалтер

Техничка

Охрана

Продавцы-консультанты

**Рис. 1. Схема управления сети магазинов**

**Минимальный штат продавцов, включая кассиров, — шесть человек (для одного магазина).** Для работы в торговом зале достаточно четырех продавцов-консультантов, из которых одни предлагают декоративную косметику, другие работают с парфюмерией.

Персонал магазина представлен в таблице 1.

Таблица 1

**Персонал магазина ООО «МИР»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Должность | Кол-во человек | Зарплата, тыс. руб. в месяц |
| Директор | 1 | 10,0 |
| Бухгалтер | 1 | 7,5 |
| Продавец-консультант | 6 | 26,0 |
| Уборщица | 1 | 1,5 |
| Охранник | 1 | 6,5 |
| Всего | 10 | 51,5 |

В таблице 2 приведена структура ежемесячных расходов магазина.

Таблица 2

**Структура ежемесячных расходов магазина ООО «МИР»[[2]](#footnote-2)**

|  |  |
| --- | --- |
| Вид платежа | Затраты, % |
| Аренда | 20-25 |
| Зарплата | 5-8 |
| Налоги и другие издержки | 25-30 |
| Рекламные расходы | 10-12 |
| Прибыль | 40-25 |
| Итого | 100 |

Показателем, характеризующим объем, и качество розничной торговли является товарооборот. Розничный товарооборот - объем реализации товаров в денежном выражении. Он характеризует заключительный этап движения продукции из сферы обращения в сферу потребления, констатирует общественное признание стоимости и потребительской стоимости части общественного продукта в виде конкретных видов товаров; отражает пропорции между производством и потреблением, спросом и предложением, реализацией и денежным обращением, объемом и структурой торговой сети, материальными и трудовыми ресурсами[[3]](#footnote-3).

Структура розничного товарооборота:

1. Макроструктура предусматривает общее, крупное деление товаров (народного потребления и производственно-технического назначения, продовольственные и непродовольственные).
2. Товарно-групповая структура отражает деление продукции по назначению, производственному происхождению.
3. Товарно-ассортиментная структура учитывает соотношение отдельных видов продукции, входящих в определенную группу.
4. Микроструктура показывает удельный вес конкретной продукции в объёме реализации данного ассортимента.

На структуру розничного товарооборота влияют социально-демографические, экономические факторы, климатические условия, национальные особенности региона.

Анализ предприятия является многосторонней, и далеко не простой задачей. Практически невозможно найти универсальный и высокоточный метод анализа. Практически любое предприятие требует индивидуального аналитического, а зачастую и интуитивного подхода. Для адекватности решения необходимо анализировать не только внутренние показатели состояния предприятия, но и вести учет макрофакторов положения данной отрасли и государства в целом.

Анализ динамики валюты баланса, структуры активов и пассивов организации позволяет сделать ряд важных выводов, необходимых как для осуществления текущей финансово – хозяйственной деятельности, так и для принятия управленческих решений на перспективу.

Анализируя увеличение валюты баланса за данный промежуток времени, необходимо учитывать влияние переоценки основных фондов, когда увеличение ее стоимости не связано с развитием производственной деятельности. Наиболее сложно учесть влияние инфляционных процессов, однако без этого затруднительно сделать определенный вывод о том, является ли увеличение валюты баланса следствием только лишь удорожания услуг под воздействием инфляции сырья, материалов либо оно показывает и на расширение финансово-хозяйственной деятельности.

Направление деятельности ООО «МИР» – розничная торговля косметическими и парфюмерными товарами.

Ценовой ассортимент довольно высок и сможет удовлетворить запросы почти любого потребителя. Если взять показатели продаж за 2003-2004 гг., то ценовые предпочтения распределились следующим образом:

* продажа дорогой продукции составила 15% от общей;
* продажа продукции по средним ценам – 31%;
* продажа недорогой продукции – 54%.

Менеджеры компании в своей практической деятельности ориентируются на товарно-дифференцированный маркетинг. Руководство компании планирует реализацию товара, как под своей собственной маркой, так и под марками производителей. Для реализации компания представляет дифференцированные товары, то есть такие, которые имеют свои отличительные характеристики.

Оптовые торговые точки представлены в организации оптовиками с полным циклом обслуживания и мелкооптовыми магазинами-складами типа «кэш & керри», что в переводе означает «плати и увози». Этот тип магазинов ориентирован на обеспечение мелких потребителей: владельцев ларьков, павильонов, торговых лотков и др. Такого типа магазины-склады действуют по принципу самообслуживания. Они отличаются высоким товарооборотом с минимальными эксплуатационными расходами, так как не имеют традиционных комплектовочных и экспедиционных помещений и дорогостоящего подъёмно-транспортного и погрузочно-разгрузочного оборудования, присущих крупным складам. Сокращается также объем учетно-расчетных операций в связи с отсутствием безналичного отпуска и в кредит. Невысокий уровень расходов позволяет устанавливать более низкие цены.

Розничные магазины сети расположены в двух районах города. Розничные магазины, работают по системе самообслуживания, что позволяет покупателям самостоятельно отбирать продукцию. Это является основой торговли по низким ценам.

Так как рынок изобилует данным видом товаров, рекламная политика ориентируется на среднего покупателя (со средним достатком). Завлечение потенциальных покупателей происходит через рекламу «Приятных цен и отличного обслуживания». Для проведения рекламной деятельности используются следующие средства распространения рекламы: газеты, радио, печатная реклама, каталоги.

При стимулировании сбыта компания пользуется двумя видами деятельности: стимулирование потребителей и стимулирование собственного рабочего персонала. В первом случае фирма демонстрирует свой товар клиенту в месте продажи, с целью привлечения потенциальных покупателей.

При стимулировании собственного рабочего персонала компания производит премиальные выплаты работникам, выплачивается определенный процент с продажи; этот шаг повышает активность продавца в привлечении покупателей в данную фирму.

Управленческие решения принимаются непосредственно директором компании или его заместителями в ситуациях:

* возникновения новых условий, обстоятельств, нарушающих нормальный режим функционирования организации с целью возврата ее на оптимальный уровень;
* необходимости сохранения неизменными созданные условия, если режим функционирования организации оптимален;
* необходимости перевода организации на новый режим функционирования, обусловленный новыми целями.

Принятие управленческого решения предполагает действия направленные на

* восстановление контроля за ходом событий;
* корректировку нормативов оценки деловой информации в соответствии с обстановкой;
* использование открывшихся возможностей[[4]](#footnote-4).

Прогноз финансовых результатов приведен в таблице 3.

Таблица 3

**Баланс (общая форма, тыс. USD)[[5]](#footnote-5)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Актив | нач. года | изменения | конец  отчетного  периода | пассив | нач. года | изменения | конец  отчетного  периода |
| Основные  средства | 28 |  | 28 | Уставный  капитал | 30 |  | 30 |
| Дебитор.  задолжен.  по НДС | 2,03 |  | 2,03 | Кредиты | 46,5 | -20,2 | 26,3 |
| Материалы | 4,07 | +1,5 | 5,57 | Задолж. поставщику | 5 |  | 5 |
| Касса | 14,2 | -13,1 | 1,1 | Нераспр. прибыль | 12,4 | -3 | 9,4 |
| Расч. счет | 62,1 | -8,6 | 53,5 | Резервный фонд | 16,5 | +3 | 19,5 |
| Баланс | 110,4 | -20,2 | 90,2 | Баланс | 110,4 | -20,2 | 90,2 |

Анализ деятельности фирмы за 2005 год на основании общепринятых коэффициентов финансового анализа:

Коэффициент собственности (К1):

собственные средства 37

К1 = **--------------------------------------- = -----** = 0.79

всего источников средств 46,5

Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (К2):

выручка от реализации 43

К2 = **--------------------------------------- = --------** = 1,23

оборотные средства 35

Коэффициент оборачиваемости собственных средств (К3):

выручка от реализации 43

К3 = --------------------------------------- = ------- = 1,16

собственные средства 37

Коэффициент рентабельности собственных средств (К4):

прибыль от реализации 4,9

К4 = ------------------------------------- = ------ = 0,13

собственные средства 37

Коэффициент рентабельности продукции (К5):

прибыль от реализации 4,9

К5 = ----------------------------------------- = ------ = 11,3 %

выручка от реализации 43

График, показывающий динамику накопления остатка денежных средств, приведен на схеме 1.

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| тыс. USD |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 200,0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 150,0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 100,0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 50,0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 0 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

- 50,0 1.03 2.03 3.03 4.03 1.04 2.04 3.04 4.04 1.05 2.05 3.05 4.05

период

**Схема 1. Динамика накопления остатка денежных средств**

Таким образом, можно говорить о том, что на сегодняшний день данная компания имеет довольно привлекательный вид с точки зрения бизнеса. Экономические показатели соответствуют «норме». Поэтому необходимо изучить и деятельность сотрудников с психологической точки зрения.

# 2 Разработка анкет – опросников

Организация — это группа людей, ведущих себя определенным образом. Эти люди — не инструменты и не машины. У них есть чувства, надежды, опасения. Они ощущают недомогание, голод, гнев, безысходность, счастье, грусть. Поведение людей обусловливается целым рядом воздействий, которые восходят к моменту их рождения. Поведение людей в организации есть результат всех этих воздействий.

Для объяснения поведения в организации важно выявить предпосылки, на основе которых служащие ведут себя определенным образом, т. е. те критерии или ориентиры, которые служащие используют для сведения множества возможностей к единственно реальному действию.

Прежде чем индивидуум сможет рационально выбрать одно из нескольких направлений действия, он должен спросить самого себя: «В чем моя цель?» и «Какое из направлений лучше соответствует этой цели?» Оправдание любого выбора зависит, во-первых, от целей, которых нужно достичь, и, во-вторых, от обоснованности конкретного образа действий, избранного для реализации этих целей.

Существуют определенные типы ценностных предпосылок, которые будут то и дело встречаться в организационных решениях. Возможно, самыми важными из них являются:

1 — цели организации;

2 — критерий эффективности;

3 — правила «честной игры»;

4 — индивидуальные ценностные установки человека, принимающего решение.

Основной критерий правильности любого предложенного образа действий: «Будет ли он способствовать достижению целей организации?»

Второй ценностной предпосылкой, учитываемой в большинстве административных решений, служит критерий эффективности. Он может быть определен так: если два образа действий принесут одинаковые результаты применительно к цели организации, предпочесть следует тот, который предполагает наименьшие издержки, или иначе — если два образа действий предполагают одинаковые издержки, предпочесть следует тот, который даст наивысшие результаты.

Выживание и успех любой организации зависят от ее умения добиваться от служащих и других ее членов поведения, в достаточной степени соответствующего ее ценностям. Индивидуальные ценности создают помехи деятельности организации тогда, когда они порождают поведение, вступающее в конфликт с требованиями, вытекающими из ценностей организации. Организация стимулирует или поощряет поведение, которое способствует воплощению ценностей организации, и наказывает поведение, которое вступает в конфликт с этими ценностями. Стимулы — это своего рода призыв, который организация обращает к индивидуальным ценностям служащего, побуждая его учитывать ценности организации при принятии своих решений.

Такими стимулами являются:

1. Материальные побудители — ценности или товары.
2. Возможности для отличия, получения наград, завоевания престижа и личного влияния.
3. Желаемые физические условия работы, например, чистота, спокойная обстановка или отдельный кабинет.
4. Гордость за свое мастерство, возможность помочь семье или другим людям, патриотизм.
5. Личный комфорт и удовлетворенность отношениями с коллегами по организации.
6. Соответствие привычным образу действий и взглядам, т. е. знание привычек и стереотипов поведения, принятых в организации, и согласие с ними.
7. Чувство сопричастности к большим и важным событиям[[6]](#footnote-6).

Для человека важны следующие ценности: уважение коллег; творческое удовлетворение; большая самостоятельность в распоряжении своими делами; посвященность в дела организации; полная реализация своих способностей; желание испытывать согласие с самим собой, согласие в своем внутреннем мире и иметь гармоничные отношения с внешним миром.

Новый служащий — это не чистый лист бумаги, на котором организация может писать все, что пожелает. Обычно он являет собой полностью сложившуюся личность, крепко связанную господствующими общественными нормами, обладающую своими индивидуальными чертами, входящую в некоторое количество внешних социальных групп и обученную конкретным профессиональным навыкам. Существуют определенные пределы способности организации направлять его поведение или воздействовать на него. По этой причине одно из самых важных воздействий, которые организация может использовать, состоит в ее свободе при отборе служащих; необходимо выбирать служащих, которые лучше подходят для кооперации при выполнении задач организации в силу тех черт, которые они принесут с собой в организацию. То, что служащий делает, и те решения, которые он принимает, в значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в него до того, как он пришел в организацию. Но если бы это было все, что можно сказать о человеческом поведении, то нам не нужны были бы специальные книги об управлении. Если бы эти воздействия извне полностью определяли поведение, то люди вели бы себя в организациях точно так же, как они ведут себя в любых других местах.

Однако на самом деле индивидуумы, поставленные в организационные ситуации (т. е. принятые на работу), обязательно ведут себя иначе, чем, если бы они находились вне организации. Организационная система сама по себе начинает оказывать на них сильное воздействие, которое изменяет и переориентирует тенденции их поведения.

В той степени, в какой участие человека в организации оказывает на него психологическое воздействие, мы обнаруживаем, что его поведение начинает приобретать следующие характерные черты. Ценностные предпосылки (цели, задачи), на которых служащий основывает свои решения, как правило, представляют собой цели организации или ее подразделения, в котором он работает. Следовательно, поведение в организации характеризуется дроблением полной задачи организации на частичные задачи, которые выступают в качестве целей для конкретных служащих или групп служащих.

Служащий склонен воспринимать воздействие, которое «на законных основаниях» оказывают на него другие члены организации. Это общение может принимать форму приказов, передачи информации и советов, обучения. В очень значительной степени эти разнообразные формы общения могут быть намеренно организованы в определенную систему, позволяющую ввести служащего внутрь сформированной среды воздействия организации. Примером таких запрограммированных воздействий могут быть официальная субординация, разработка форм отчетов и инструкций по их подготовке, официальное учреждение должности «консультантов» и направление служащих для участия в официально утвержденных программах обучения. По этой причине выявление и использование таких каналов воздействия всегда было одной из главных задач организационного планирования. У служащего, как правило, формируются устойчивые ожидания относительно его отношений с другими людьми и того, как они поведут себя в конкретных обстоятельствах. Служащий склонен занимать вовсе не пассивную, а активную позицию по отношению к осуществлению целей организации. Он не просто признает цели организации, решая те вопросы, которые перед ним ставят, или исполняет получаемые распоряжения, но в большей или меньшей степени проявляет инициативу, пытаясь самостоятельно отыскать способы осуществления этих целей. Если же организации приходится направлять своих сотрудников на каждом шагу, если они останавливаются и ждут новых решений всякий раз, когда закончено выполнение какого-либо дела, если они посвящают работе лишь незначительную часть своих мыслей и каждодневных спонтанных усилий, то тогда основная масса организационной энергии растрачивается впустую и уходит на преодоление их инерции. В организации энергия, обеспечивающая выполнение ее задач, должна исходить из самопроизвольного вклада служащих, активно работающих ради целей организации. Попытки руководителей организации снабдить ее энергией были бы столь же неэффективны, как если бы водитель вышел из автомобиля и толкал его вперед вместо того, чтобы завести двигатель.

Положение служащих в организации меняет поведение индивидуума, поскольку одни практические и ценностные предпосылки, лежащие в основе его выбора и его решения, сменяются на другие. В результате своего прихода в организацию он работает во имя иных целей и руководствуется иными представлениями о том, как достичь этих целей, чем, если бы он находился в какой-то другой среде.

Но служащий как индивидуум никоим образом не марионетка в руках организации. Его поведение управляется и управляемо только в довольно узких пределах. Широкий комплекс воздействий в прошлом и настоящем, коренящихся вне организации и особенно вне ее формальных планов, играет свою важную роль в определении реального поведения.

Выбор, который индивидуум совершит в той или иной ситуации, складывается из:

1. его навыков, знаний, характера и особенностей личности в том виде, в каком они были сформированы всем предшествующим жизненным опытом;
2. из конкретных воздействий, которым он подвергается в момент принятия решения.

В большинстве случаев первое более важно для определения его поведения, чем второе.

Общественные нормы — это устоявшиеся стереотипы поведения, которые прививаются всем членам общества посредством одобрения или неодобрения со стороны сограждан[[7]](#footnote-7).

Значительная часть воспитания каждого ребенка состоит в привитии ему норм того общественного строя, к которому он принадлежит по рождению. К моменту, когда он становится взрослым, основные нормы поведения — собственная манера одеваться, есть, приветствовать незнакомых людей или друзей — оказываются для него столь привычными, что выглядят врожденными. Но в текущий момент жизни на него воздействуют разнообразные факторы. Например, служащий может быть счастлив или несчастлив в браке. Он постоянно испытывает на себе те или иные внешние воздействия и параллельно на него оказывает влияние организация.

Самые важные воздействия, которые организация может оказывать на своих служащих, это долговременные, совокупные воздействия, которые, постоянно «впитываясь», становятся частью взглядов и личности служащих.

Воздействия на служащего через формальные каналы организации. Можно привести в качестве примеров формальных воздействий наделение служащего конкретными обязанностями или поручениями, прямые приказы, программы обучения, статистические отчеты и т. п.

Воздействия на служащего через неформальную социальную структуру, которая существует в организации. Между членами конкретной организации возникают дружеские отношения. Некоторые служащие регулярно вместе ходят обедать. Возникают устойчивые привязанности, проявляются соперничество и ревность, Все это может оказывать мощное воздействие на решение и поведение человека в разных ситуациях.

К числу факторов, которые воздействуют на поведение служащих, относятся знания и информация о том, что делают или будут делать другие члены организации.

Рассмотрим «симптомы» проявления личности — то, каким образом она проявляется в административном поведении: объективность индивидуума, его склонность к доминированию, честолюбие, импульсивность и социальность.

Под объективностью понимается степень, до которой поведение управляется требованиями реальной ситуации, а не желанием индивидуума выразить себя. Когда начальник проявляет свои чувства тем, что «орет» на сотрудника, такое поведение правильнее понимать как выражение психологических потребностей этого начальника, чем как разумный метод улучшения результатов работы сотрудника. «Объективный» человек — это человек, способный подходить к ситуациям рационально потому, что он относительно свободен от невротических и психопатических побуждений.

Неадаптивное, или необъективное, поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов. Они могут стать агрессивными вплоть до физического насилия. Они могут опуститься до инфантильной реакции. (Все эти реакции не способствуют активной сопричастности к делам организации.) Они могут упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать предлагаемые им изменения, даже самые разумные. Наконец, они могут «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа[[8]](#footnote-8).

Таким образом, для разработки анкеты необходимо исходить из этих предпосылок.

Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как компетенция персонала. Компетенция — это совокупность следующих элементов: знаний (результаты образования личности), профессиональных навыков (результаты опыта работы и обучения), навыков поведения и общения персонала (умение вести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе).

Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и динамично соединяет составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности.

Для определения содержания компетенции необходимо: проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные компоненты требуемых знаний, навыков; выявлять элементы компетенции, общие для различных направлений деятельности. Обладание компетенцией не является процессом застывшим, законченным, необходимо постоянно обновлять имеющиеся знания и навыки и приобретать новые, поскольку компетенция имеет определенный жизненный цикл. Жизненный цикл компетенции — период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды.

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею. Управление компетенциями представляет собой процесс развития и поддержания компетенции на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, специалист становится неконкурентоспособным, а организация терпит убытки. В этой связи необходимо:

* постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание профессиональных навыков, навыков общения);
* расширение (смена) вида деятельности, переход на новый, вид деятельности и приобретение дополнительных компетенции.

Типы поведения сотрудников: притягательное клиентурное, избирательное, антиклиентурное, псевдоклиентурное (рис. 1).

Псевдоклиентурное поведение

Антиклиентурное поведение

Притягательное клиентурное поведение

Типы поведения

Избирательное клиентурное поведение

**Рис. 1. Типы поведения**

Притягательное клиентурное поведение направлено на максимальное привлечение клиентов, что позволяет повышать показатели эффективности работы организации.

Избирательное клиентурное поведение направлено на отбор клиентов (по своему усмотрению или на основании установок руководителей), с которыми сотрудники считают целесообразным работать, при этом на остальных не обращают внимания. Эффективность средняя, так как по ошибке можно не приобрести выгодного клиента. Данный подход может быть заложен в стратегию развития организации или быть избран самим специалистом.

Антиклиентурное поведение — ситуация, при которой сотрудники организации не заинтересованы в работе с клиентами. Эффективность поведения отрицательная.

Псевдокультурное поведение — поведение сотрудников по отношению к клиентам крайне назойливое, что свидетельствует об их неумении работать с клиентами. Эффективность поведения отрицательная[[9]](#footnote-9).

Эффективность поведения предполагает влияние поведения сотрудника на достижение организацией поставленных целей при допустимых затратах.

Выявление различных типов (анкета) базировалось на доминирующем инстинкте и стилях делового общения людей (Приложение 1).

# 3 Проведение анкетирования

Испытуемым предлагалось заполнить две анкеты, на основе которых и выявлялся их тип поведения. В качестве испытуемых были опрошены продавцы-консультанты одного магазина (6 человек). Все опрошенные – девушки в возрасте 25-29лет. Результаты анкетирования приведены в таблице 4.

Таблица 4

**Результаты анкетирования сотрудников**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 1 анкета (стиль общения) | | | | 2 анкета (доминирующий инстинкт) | | | |
|  | Ст. 1 | Ст. 2 | Ст. 3 | Ст. 4 | АТ | ИТ | ДоТ | ДТ[[10]](#footnote-10) |
| Продавец 1 | 12 | 8 | 16 | 4 | 3 | 2 | 5 | 1 |
| Продавец 2 | 4 | 17 | 13 | 6 | 5 | 2 | 4 | 2 |
| Продавец 3 | 8 | 12 | 8 | 12 | 1 | 4 | 2 | 2 |
| Продавец 4 | 14 | 6 | 12 | 8 | 5 | 4 | 3 | 1 |
| Продавец 5 | 10 | 10 | 10 | 10 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| Продавец 6 | 8 | 12 | 18 | 2 | 4 | 4 | 1 | 2 |

Графически полученные данные представлены ниже.

Продавец 1

**Клиентурное поведение**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИКП |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  | ПКП |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  | |  |  |  | |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Антиклиентурное поведение**

Продавец 2

**Клиентурное поведение**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИКП |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ПКП |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  | |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Антиклиентурное поведение**

Продавец 3

**Клиентурное поведение**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИКП |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ПКП |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  | |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Антиклиентурное поведение

Продавец 4

**Клиентурное поведение**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИКП |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ПКП |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Антиклиентурное поведение**

Продавец 5

**Клиентурное поведение**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИКП |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ПКП |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  |  |  | |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Антиклиентурное поведение

Продавец 6

**Клиентурное поведение**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| ИКП |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ПКП |
| 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|  |  |  |  | |  |  |  |  |  | 1 |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 2 |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | 10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

Антиклиентурное поведение

# 4 Проектирование и корректировка моделей

Так как изначально мною были взяты две анкеты, показывающие типы поведения с различных сторон, то корректировка моделей была заложена при обработке полученных результатов, так как анкеты показали разные данные.

В качестве дополнительного источника получения данных можно использовать тесты, помогающие определить темперамент человека. Темперамент оказывает большое влияние на формирование того или иного типа поведения. Поэтому дополнительное тестирование на выявление темперамента и акцентуаций поможет наиболее точно скорректировать полученный результат.

Реализация целей деятельности организации предполагает разработку определенной системы воздействия на сотрудников, т.е. управление их поведением.

Управление поведением — система мер для формирования принципов, норм поведения людей в организации, которая позволяет достичь поставленных целей в заданные сроки и с допустимыми затратами.

Модели поведения персонала — форма (образ) поведения сотрудников для достижения организацией поставленных целей.

Управление поведением осуществляется в несколько этапов.

На 1-м этапе осуществляется выявление форм поведения, связанных с трудовой деятельностью, необходимых для реализации принятой стратегии деятельности: определяются ключевые формы поведения, которые оказывают существенное воздействие на деятельность организации. Анализ целей деятельности организации, способов их реализации, возможностей персонала позволяет сформулировать модели привлекательного поведения.

2-й этап — аудит поведения. Поведенческий аудит — анализ каждого вида деятельности по количественным и качественным составляющим элементам. Рассматриваются те формы поведения индивида, которые напрямую связаны с его трудовой деятельностью (медлительность или сноровка, отсутствие на рабочем месте или активная деятельность; конструктивные предложения или жалобы и др.). Личностные характеристики не рассматриваются. Цель этапа — предоставить объективную информацию о ключевом поведении, наличии функциональных форм поведения, частоте появления дисфункционального поведения.

Функциональные виды поведения требуют положительного подкрепления, а дисфункциональные — негативного подкрепления или наказания[[11]](#footnote-11).

Выявляются ключевые элементы поведения, характерные для конкретного вида деятельности (например, навыки продаж, уровень владения компьютером).

Дисфункциональные виды поведения — формы поведения, которые не способствуют эффективной деятельности организации, необходимо воздействие на работников для их предотвращения (например, количество допустимых ошибок при составлении документов, длительность отсутствия на рабочем месте),

Измерение поведенческих элементов у сотрудников, выполняющих соответствующие виды деятельности, — определение величины поведенческих элементов. В поведении выделяют элементы, которые можно измерить, оценить количественно (выполнение определенных операций, отсутствие на рабочем месте, задержка на перерыве, перекуры, разговоры с коллегами).

На 3-м этапе разрабатывается стратегия интервенции, т.е. определяется перспективный план формирования требуемого поведения сотрудников. Задачей интервенции является упрочение и повышение частоты функциональных форм поведения и уменьшение дисфункциональных. Система мер воздействия на сотрудников включает:

* способы изменения установок личности;
* применение различных систем мотивации;
* методы воздействия на поведение групп;
* проведение всевозможных тренингов для отработки навыков работ у специалистов и руководителей;
* управление карьерой специалиста (система перемещения специалиста в организации в соответствии с его целями, способностями и желаниями и с учетом целей, задач организации);
* организационное регламентирование (четкое формулирование должностных обязанностей и др.). Обобщающий способ воздействия на сотрудника — возможность предоставления ему большего доверия как основы создания системы ценностей в организации.

Регламентация деятельности личности, ее трудовых отношений осуществляются рядом документов. Основные из них — трудовой договор (контракт), должностная инструкция (Приложение 2).

Заключая трудовой договор (контракт), человек вступает в отношения разного вида, которые объединяются одним названием «трудовые отношения». В них присутствуют имущественные, управленческие, этические, эстетические отношения, а также отношения по поводу рабочего времени и времени отдыха, чести и достоинства человека.

Дисциплина — это общественные отношения, складывающиеся по поводу соблюдения социальных и технических норм, правил поведения в семье, организации, обществе.

Дисциплинированность — это степень (высокая, средняя, низкая) соблюдения норм в организации. По способу подчинения дисциплина делится на принудительную и добровольную.

Дисциплина на фирме — показатель уровня ее организации, нравственного здоровья коллектива.

Три вида дисциплины:

1. Исполнительская дисциплина — исполнение каждым сотрудником своих обязанностей. Этот вид дисциплины очень привлекателен, например, для государственной службы, однако работнику не предоставляют права и, более того, не хотят, чтобы он их имел и проявлял какую-либо активность.
2. Активная дисциплина — использование прав при исполнении обязанностей. Этот вид дисциплины более предпочтителен, так как работник в своем поведении активно пользуется своими правами.
3. Самодисциплина — исполнение работником своих обязанностей и использование им своих прав на основе самоуправления. Самодисциплина также включает проявление работником активности большей, чем требует норма права.

Дисциплинарные отношения регулируются практически всеми отраслями права: государственным, финансовым, административным, трудовым и др.

Важной формой отношений являются правоотношения, возникающие на основе норм права. Правоотношение включает права, обязанности, объект отношения, ответственность сторон.

Методы управления дисциплиной:

* прямой механизм управления дисциплинарными отношениями — включает использование методов, средств убеждения (воспитания), поощрения, принуждения;
* косвенный механизм — состоит из управления (изменения) условиями организации труда в самом широком смысле. К числу этих условий, которые наиболее тесно связаны между собой и влияют на дисциплинарные отношения, относятся: организационные, социально-экономические, правовые, уровень управления, самоуправления, квалификации кадров и др. Развивая и совершенствуя эти условия, можно косвенно способствовать повышению уровня дисциплины[[12]](#footnote-12).

Организационные условия включают выбор цели организации, определение ее функций, способов установления трудовых отношений, уровень нормирования труда, организацию рабочих мест и т.д.

К числу факторов, которые воздействуют на поведение служащих, относятся знания и информация о том, что делают или будут делать другие члены организации.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но он крайне чувствителен к изменениям ранга, жалованья или других признаков своего статуса.

Люди также существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, т. е. склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под социальностью понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. Синонимом социальности в том значении, в каком этот термин употреблен здесь, была бы «склонность к приспособлению», или «конформизм». На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег.

Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы, скорее всего, окажутся сравнительно неэффективными, пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

# Заключение

Поведение личности — это наблюдаемые поступки, действия индивидов, их определенная последовательность, так или иначе затрагивающие интересы других людей, коллективов, групп, всего общества.

Человеческое поведение приобретает социальный смысл, становится личностным, когда оно непосредственно или опосредованно включено в общение с другими людьми, находится в связи с их действиями, поступками, их последовательностью или когда оно направлено на определенные социальные объекты (например, организации, фирмы, общности). При этом речь идет об осмысленном поведении, о реализации в действиях и поступках таких связей и взаимоотношений, в которых субъект поведения участвует как разумное существо, относящееся к своим действиям достаточно осознанно.

Так как поведение личности затрагивает интересы других людей, организаций, коллективов, общества в целом, оно подлежит политической, нравственной, экономической и правовой оценке, если соответствующие действия нормируются законом.

Критерии психологических особенностей сформировавшейся личности:

1. наличие в мотивах поведения личности способности преодолевать собственные непосредственные побуждения ради чего-то другого — способности к поведению опосредованному; при этом предполагается, что мотивы, благодаря которым преодолеваются непосредственные побуждения, социально значимы, социальны по происхождению и смыслу;
2. способность к сознательному руководству собственным поведением; это руководство осуществляется на основе осознанных мотивов-целей и принципов.

Все психологические свойства, отношения и действия личности можно условно объединить в 4 тесно связанные функциональные подструктуры: 1) система регуляции; 2) система стимуляции; 3) система стабилизации; 4) система индикации. Каждая подструктура — сложное образование, выполняющее определенную роль в жизнедеятельности личности.

Характеристики личности в отечественной психологии:

1. активность — стремление выйти за собственные пределы, расширить сферу деятельности, действовать за границами требований и ролевых предписаний;
2. направленность интересов, убеждений, идеалов, вкусов и пр., в которых проявляют себя потребности человека;
3. глубинные смысловые структуры, обусловливающие ее сознание и поведение;
4. степень осознанности своих отношений к действительности (отношения, установки, восприятия).

Для современных систем управления характерным является следующее положение: ядром любой организации являются в первую очередь люди, они представляют основу ее сущности, в силу чего исходной точкой в изучении организации должен быть человек. Поэтому наибольшее внимание должно быть уделено рассмотрению вопросов, касающихся поведения человека в организации.

Большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях, поэтому сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению они включаются в жизнь организации, живут по ее законам, взаимодействуют с другими участниками организации, отдавая что-то организации и получая от нее также что-то в обмен.

Когда человек вступает во взаимодействие с организацией, его интересуют различные вопросы: что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этих и ряда других факторов будут зависеть удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к организации и, как следствие, его вклад в деятельность организации.

Одна из важнейших задач управления — установление органичного сочетания взаимодействия человека и организации как основы эффективного их функционирования.

# Список литературы

1. Гражданский кодекс РФ. – АСТ: Астрель, 2004.
2. Алиев В.Г. Организационное поведение: Учебник для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2004. — 310с.
3. Ворот И. Экономика фирмы. - М.: Высшая школа, 2003. – 368с.
4. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник. – М.: Экономистъ, 2005. – 665с.
5. Костина Г.Д. Организационное поведение и этика бизнеса: Учеб. пособие. — М.: МИЭТ, 2000. — 194 с.
6. Латыпова М.М. Управление поведением организации: Учеб. пособие. — М.: Изд. Моск. Гос. горного университета, 2003. — 65 с.: ил.
7. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – 175с.
8. Организационное поведение: Учебник для вузов. / Под ред. Г.Р.Латфуллина, О.Н. Громковой. — СПб.: Питер. 2004. — 432 с.: ил.
9. Пономарева Г.А. Бухгалтерия. Учебно-практическое пособие. – М.: Книга сервис, 2003. – 264с.
10. Спивак В.А. Организационное поведение и управление персоналом. — СПб.: Питер, 2000. — 416с.

# Приложение 1

**Стиль делового общения**

Вам предложено 80 утверждений. Из каждой пары выберите одно — то, которое, как вы считаете, наиболее соответствует вашему поведению (1 или 2, 3 или 4 и т.д.). Обратите внимание на то, что ни одна пара не должна быть пропущена.

1. Я люблю действовать.

2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.

3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.

4. Мне очень нравятся различные нововведения.

5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.

6. Я очень люблю работать с людьми.

7. Я люблю принимать участие в хорошо организованных встречах.

8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.

9. Я против откладываний и проволочек.

10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены прежде, чем они будут применяться на практике.

11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.

12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.

13. Я сам люблю устанавливать цели, планы и т. п.

14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.

15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.

16. Я создаю проблемы другим людям.

17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.

18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.

19. Я думаю, что хорошо могу понимать поведение и мысли других.

20. Я люблю творческое решение проблем.

21. Я все время строю планы на будущее.

22. Я восприимчив к нуждам других.

23. Хорошее планирование — ключ к успеху.

24. Меня раздражает слишком подробный анализ.

25. Я остаюсь невозмутимым, если на меня оказывают давление.

26. Я очень ценю опыт.

27. Я прислушиваюсь к мнению других.

28. Говорят, что я быстро соображаю.

29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.

30. Я использую логические методы для анализа альтернатив.

31. Я люблю, когда одновременно у меня идут разные проекты.

32. Я постоянно задаю себе вопросы.

33. Делая что-либо, я тем самым учусь.

34. Полагаю, что я руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.

35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.

36. Я не люблю вдаваться в детали.

37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.

38. Я способен оценить климат в группе.

39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.

40. Я воспринимаю себя как решительного человека.

41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.

42. Я основываю свои действия на наблюдениях и фактах.

43. Я могу открыто выразить свои чувства.

44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.

45. Я очень люблю читать.

46. Я воспринимаю себя как человека, способного интенсифицировать, организовать деятельность других.

47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими вопросами.

48. Я люблю достигать поставленных целей.

49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.

50. Я люблю разнообразие.

51. Факты говорят сами за себя.

52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.

53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.

54. Мой мозг никогда не перестает работать.

55. Важному решению предшествует подготовительная работа.

56. Я глубоко уверен в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить работу.

57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.

58. Эмоции только создают проблемы.

59. Я люблю быть таким же, как другие.

60. Я не могу быстро прибавить пятнадцать к семнадцати.

61. Я примеряю свои новые идеи к людям.

62. Я верю в научный подход.

63. Я люблю, когда дело сделано.

64. Хорошие отношения необходимы.

65. Я импульсивен.

66. Я нормально воспринимаю различия в людях.

67. Общение с другими людьми значимо само по себе.

68. Люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.

69. Я люблю организовывать что-либо.

70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.

71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.

72. Самоактуализация является крайне важной для меня.

73. Мне очень нравится играть идеями.

74. Я не люблю попусту терять время.

75. Я люблю делать то, что у меня получается.

76. Взаимодействуя с другими, я учусь.

77. Абстракции интересны для меня.

78. Мне нравятся детали.

79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.

80. Я достаточно уверен в себе.

КЛЮЧ

Обвести те номера, на которые ответили положительно, и отметить их в приведенной ниже таблице. Посчитайте количество баллов по каждому стилю (один положительный ответ равен 1 баллу). Тот стиль, по которому набрали наибольшее количество баллов (по одному стилю не может быть более 20 баллов), наиболее предпочтителен для человека. Если набрали одинаковое количество баллов по двум стилям, значит, они оба присущи.

|  |  |
| --- | --- |
| Стиль 1 | 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79. |
| Стиль 2 | 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78. |
| Стиль 3 | 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80. |
| Стиль 3 | 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36,39, 44, 45, 52, 54, 60, 61,68,72,73,77. |

Стиль 1 — ориентация на действие. Характерно обсуждение результатов, конкретных вопросов, поведения, ответственности, опыта, достижений, решений. Люди, владеющие этим стилем, прагматичны, прямолинейны, решительны, легко переключаются с одного вопроса на другой, часто взволнованы (псевдоклиентурное поведение).

Стиль 2 — ориентация на процесс. Характерно обсуждение фактов, процедурных вопросов, планирования, организации, контролирования, деталей. Человек, владеющий этим стилем, ориентирован на систематичность, последовательность, тщательность. Он честен, многословен и мало эмоционален (избирательное клиентурное поведение).

Стиль 3 — ориентация на людей. Характерно обсуждение человеческих нужд, мотивов, чувств, «духа работы в команде», понимания, сотрудничества. Люди этого стиля эмоциональны, чувствительны, сопереживающие и психологически ориентированы (клиентурное поведение).

Стиль 4 — ориентация на перспективу, на будущее. Людям этого стиля присуще обсуждение концепций, больших планов, нововведений, различных вопросов, новых методов, альтернатив. Они обладают хорошим воображением, полны идей, но мало реалистичны, и порой их сложно понимать (антиклиентурное поведение).

Выявление доминирующего инстинкта[[13]](#footnote-13)

Отметьте знаком «+» наиболее близкие вам и волнующие вас проблемы и утверждения.

1. Вы уделяете достаточно времени и усилий проблеме сохранения своего здоровья, полагая, что здоровье превыше всего.

2. Вас более всего волнует здоровье ваших детей.

3. Вас более всего волнуют и огорчают проявления недоброжелательности людей по отношению друг к другу, отсутствие у многих истинной доброты.

4. Вы однозначно отдаете предпочтение исследовательской, экспериментальной, поисковой работе.

5. Вы всегда стремитесь к лидерству и для вас карьера — естественное самоутверждение человека.

6. Вас возмущают все формы подавления человека человеком, человека — государством.

7. Вы ни при каких обстоятельствах не потерпите высокомерия по отношению к вам.

8. Вы полагаете, что человек не должен упускать ни мига радости и удовольствия, поскольку жизнь одна и другой не будет.

9. Вас более всего волнуют проблемы, связанные с благополучием вашей семьи..

10. Более всего вы цените способность ощущать состояние другого человека, понимать его переживания.

11. Более всего вы мечтаете о работе в коллективе увлеченных и талантливых людей.

12. Вы предпочитаете управленческую, организационную работу и вам близки утверждения: «Не мешайте деловым людям, и тогда придет изобилие».

13. Если бы вам предложили на выбор карьеру, богатство, безопасность или свободу, вы бы без колебаний выбрали свободу.

14. Вы всегда на стороне тех, кто готов поступиться благополучием ради сохранения своей чести и родовой гордости.

15. Вы не приемлете риска здоровьем и благополучием даже ради самых заманчивых целей и предложений.

16. Более всего вас волнует безопасность ваших детей.

17. Больше всего вы цените бескорыстие в отношениях между людьми.

18. Вы отлично понимаете людей, готовых покинуть обжитое место и уехать на новые земли, если там начинается новое и интересное дело.

19. Для вас более приоритетна перспектива служебного роста, чем материальные стимулы.

20. Вы полагаете, что из всех прав человека важнейшее — свобода слова, передвижения, вероисповедания.

21. Вам нравятся люди, ведущие самоотверженную борьбу против всех форм унижения человека человеком, человека — государством и имеющие право сказать: «В нашем роду не было подлецов».

22. Вы полагаете, что самая большая глупость на свете, — с запозданием обратиться к врачу и тем самым запустить болезнь.

23. Более всего волнует и тревожит вас будущее ваших детей.

24. Вы тяжелее переживаете беды и несчастья своего народа, чем свои собственные.

25. Вас раздражает инертность и противодействие бездарных, облеченных властью людей новому, прогрессивному, талантливому, творческим людям.

26. Вы готовы к жесткой борьбе с конкурентами в главном для вас деле.

27. Более всего вас интересует независимость от кого бы то ни было и от чего бы то ни было.

28.- Вы более всего нетерпимы ко всем формам ущемления вашего «Я», и ваше кредо — «Честь превыше всего».

29. Вы абсолютно согласны с философом, утверждавшим, что «все вокруг имеет смысл, пока есть Я».

30. Лучше всего вы ощущаете себя в кругу своей семьи. Она ваша отрада, и ваше кредо: «Мой дом — моя крепость».

31. Более всего вас заботит и огорчает отсутствие заботы о слабых, больных, инвалидах и о пожилых людях.

32. Вас восхищают люди, готовые поступиться благополучием, здоровьем ради реализации своих творческих устремлений.

33. Вы цените людей дела, результата, сильную руку в управлении.

34. Вы не терпите ограничений в своей деятельности, в своей жизни, в своей свободе.

35. При любых обстоятельствах и перед лицом любой угрозы следует действовать в согласии с кредо: «Лучше умереть стоя, чем жить на коленях».

**КЛЮЧ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Типы инстинктов | I | II | III | IV | V | VI. | VII |
| Номера вопросов | 1, 8, 15, 22, 29 | 2, 9, 16, 23, 30 | 3, 10, 17, 24, 31 | 4,11, 18, 25, 32 | 5, 12, 19, 26, 33 | 6, 13, 20, 27, 34 | 7, 14, 21, 28, 35 |

Наибольшая сумма баллов укажет на доминирующий инстинкт и на типовую принадлежность: I — эгофильный тип, II — генофильный тип, III — альтруистический тип, IV — исследовательский тип, V — доминантный тип, VI — либертофильный тип, VII — дигнитофильный тип.

Альтруистический тип (АТ) — доминирует инстинкт альтруизма, с детства проявляется доброта, заботливость к близким, способность отдать другим последнее, даже то, что необходимо ему самому. Самоотверженные люди, посвятившие жизнь общественным интересам, защите слабых, помощи больным, инвалидам, — это люди-альтруисты. Их кредо: «Доброта спасет мир, доброта превыше всего» (клиентурное поведение).

Исследовательский тип (ИТ) — доминирует инстинкт исследования, с детства повышенная любознательность, стремление во всем добраться до сути, бесконечные вопросы «почему?». Эти люди не довольствуются поверхностными ответами, много читают, делают эксперименты. В конце концов, из таких детей, чем бы они ни увлекались, вырастают увлеченные, творческие люди. Великие путешественники, изобретатели, ученые — люди этого типа. Их кредо: «Творчество и прогресс — превыше всего!» (избирательное клиентурное поведение).

Доминантный тип (ДоТ) — инстинкт доминирования с детства проявляется, как умение организовать игру, поставить цель и проявить волю для ее достижения, умение разбираться в людях и вести их за собой, деловитость, позднее как приоритет статусных потребностей (карьеризм), усиление потребности контроля над другими, склонность учитывать потребности всего коллектива при пренебрежении интересами одного, конкретного человека. Их кредо: «Дело и порядок превыше всего; будет хорошо всем — будет хорошо каждому» (антиклиентурное поведение)

Дигнитофильный тип (ДТ) — доминирует инстинкт сохранения достоинства. Уже с детства такой ребенок способен уловить иронию, насмешку и абсолютно нетерпим к любой форме унижения: это тот случай, когда с ребенком можно договориться, только убедив его, и только с лаской. Такой человек готов во имя сохранения чести и достоинства поступиться своей жизнью, своей свободой, своей карьерой, своими профессиональными интересами, своей семьей. Их кредо: «В нашем роду не было трусов и подлецов! Честь превыше всего!» (псевдоклиентурное поведение)

# Приложение 2

**Должностная инструкция продавца предприятия торговли**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Продавца.

1.2. Продавец назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора.

1.3. Продавец подчиняется непосредственно Заведующему секцией, заместителю Заведующего секцией.

1.4. На должность Продавца назначается лицо, имеющее высшее или среднее профессиональное образование без предъявления требований к стажу работы или начальное профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.5. Продавец должен уметь использовать в своей работе контрольно-кассовую машину.

1.6. Продавец должен владеть компьютером на уровне уверенного пользователя, в том числе уметь пользоваться компьютерными программами учета товаров.

1.7. Продавец должен знать:

* постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, касающиеся работы предприятия торговли;
* товароведение, стандарты и технические условия на товары, основные их свойства, качественные характеристики; условия хранения товаров;
* структуру управления, права и обязанности работников и режим их работы;
* правила и методы организации обслуживания покупателей;
* порядок оформления помещений и витрин; основы эстетики и социальной психологии; законодательство о труде;
* Правила внутреннего трудового распорядка;
* правила и нормы охраны труда;
* правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

1.8. Продавец должен обладать коммуникабельностью, должен быть энергичен и позитивно настроен.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Продавец:

2.1.1. Обеспечивает бесперебойную работу товарной секции, находится в течение всего рабочего времени на своем рабочем месте и может покидать свое рабочее место только в случае замены его другим Продавцом с согласия Заведующего секцией (заместителя Заведующего секцией).

2.1.2. Осуществляет предупредительное и вежливое обслуживание покупателей, создает для них необходимые условия для подбора и ознакомления заинтересовавшего их товара, контролирует отсутствие нарушений правил торговли, принимает меры по обеспечению отсутствия очередей.

2.1.3. Производит полную предпродажную подготовку товаров (проверку наименования, количества, комплектности, сортности, цены, соответствия маркировки, распаковку, осмотр внешнего вида, прочее).

2.1.4. Сообщает своему непосредственному руководителю, а в необходимых случаях и администрации предприятия, о случаях обнаружения товаров, несоответствующих требованиям предпродажной подготовки.

2.1.5. Размещает и выкладывает товары по группам, видам с учетом товарного соседства, частоты спроса, удобства работы.

2.1.6. Осуществляет предложение и показ товаров покупателям; оказывает покупателям помощь в выборе товаров, консультирует покупателей по вопросам назначения, свойств, качества товаров, о правилах ухода за товарами, о ценах, о предложении взаимозаменяемых товаров, новых и сопутствующих товаров; производит подсчет стоимости покупки, выдачу чека, оформление паспорта (иного документа) на товар, имеющий гарантийный срок; производит упаковку покупки, выдачу или передачу покупки на контроль; производит обмен товаров.

2.1.7. Контролирует наличие товаров в торговой секции, проверяет качество, сроки годности товаров, проверяет наличие и соответствие маркировок, ценников на товарах.

2.1.8. Осуществляет контроль за сохранностью товаров, торгового оборудования и прочих материальных ценностей.

2.1.9. Принимает меры по предотвращению и ликвидации конфликтных ситуаций.

2.1.10. Информирует руководство об имеющихся недостатках в обслуживании покупателей, принимаемых мерах по их ликвидации.

2.1.11. Поддерживает на рабочем месте атмосферу доброжелательности, подает личный пример в обслуживании покупателей. Продавец должен быть терпеливым, внимательным, вежливым при выборе и осмотре товаров покупателями. При вручении покупки покупателю следует поблагодарить его.

2.1.12. Обеспечивает чистоту и порядок на рабочем месте, в товарной секции, а также в торговом зале в целом.

2.1.13. Соблюдает трудовую и производственную дисциплину, правила и нормы охраны труда, требования производственной санитарии и гигиены, требования противопожарной безопасности, гражданской обороны.

2.1.14. Исполняет распоряжения и приказы непосредственного руководства и администрации предприятия.

2.1.15. Находится на рабочем месте в форменной рабочей одежде, должен иметь опрятный внешний вид.

3. ПРАВА

3.1. Продавец имеет право:

3.1.1. Предпринимать соответствующие действия по устранению конфликтных ситуаций и причин, их повлекших.

3.1.2. Давать объяснения по существу и причинам возникших конфликтных ситуаций.

3.1.3. Вносить предложения администрации предприятия по улучшению работы, относящейся к функциональным обязанностям Продавца и всего предприятия в целом.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1. Продавец несет ответственность за:

4.1.1. Невыполнение своих функциональных обязанностей.

4.1.2. Недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.

4.1.3. Невыполнение приказов, распоряжений непосредственного руководства и администрации предприятия.

4.1.4. Нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.1.5. Разглашение коммерческой тайны.

4.1.6. Утрату, порчу и недостачу товаров и иных материальных ценностей в соответствии с действующим законодательством.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Продавца определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

**Должностная инструкция Ответственного за работу с кадрами предприятия торговли**

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Настоящая должностная инструкция определяет функциональные обязанности, права и ответственность Ответственного за работу с кадрами.

1.2. Ответственный за работу с кадрами назначается на должность и освобождается от должности в установленном действующим трудовым законодательством порядке приказом Генерального директора.

1.3. Ответственный за работу с кадрами подчиняется непосредственно Генеральному директору.

1.4. На должность Ответственного за работу с кадрами назначается лицо, имеющее высшее профессиональное образование и стаж работы по специальности не менее 2 лет.

1.5. Ответственный за работу с кадрами должен владеть компьютером на уровне уверенного пользователя, в том числе уметь пользоваться специальными компьютерными программами.

1.6. Ответственный за работу с кадрами должен знать:

* законы, указы, постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы, касающиеся работы предприятия торговли;
* законодательство о труде, в том числе права и обязанности работников, режим их работы;
* формы, виды и методы профессионального обучения, методы планирования подготовки повышения квалификации кадров, порядок работы с кадрами, подготовки кадров и повышения квалификации работников, условия материального обеспечения работников, направляемых на обучение;
* порядок избрания (назначения на должность);
* порядок ведения отчетности по кадрам предприятия;
* основы психологии и социологии труда;
* структуру управления предприятия;
* основы экономики, организации труда и управления;
* Правила внутреннего трудового распорядка;
* правила и нормы охраны труда;
* правила техники безопасности, производственной санитарии и гигиены, противопожарной безопасности, гражданской обороны.

1.7. Ответственный за работу с кадрами должен обладать организаторскими способностями, коммуникабельностью, должен быть энергичен и позитивно настроен.

1.8. В период временного отсутствия Ответственного за работу с кадрами его обязанности возлагаются на лицо, назначенное руководителем.

2. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

2.1. Ответственный за работу с кадрами:

2.1.1. Выполняет работу по комплектованию предприятия кадрами требуемых профессий, специальностей и квалификации.

2.1.2. Принимает участие в работе по подбору, отбору, расстановке кадров.

2.1.3. Проводит изучение и анализ должностной и профессионально - квалификационной структуры персонала предприятия, установленной документации по учету кадров, связанной с приемом, переводом, трудовой деятельностью и увольнением работников, результатов аттестации работников и оценки их деловых качеств с целью определения текущей и перспективной потребности в кадрах, подготовки предложений по замещению вакантных должностей и созданию резерва на выдвижение.

2.1.4. Участвует в изучении рынка труда для определения источников удовлетворения потребности в кадрах, установления и поддержания прямых связей с учебными заведениями, контактов с предприятиями аналогичного профиля.

2.1.5. Информирует работников предприятия об имеющихся вакансиях.

2.1.6. Принимает участие в разработке перспективных и текущих планов по труду.

2.1.7. Осуществляет контроль за расстановкой молодых специалистов и молодых рабочих в соответствии с полученной в учебном заведении профессией и специальностью, проведением их стажировок, принимает участие в работе по адаптации вновь принятых работников к производственной деятельности.

2.1.8. Участвует в подготовке предложений по развитию персонала, планированию деловой карьеры, обучению и повышению квалификации кадров, а также в оценке эффективности обучения.

2.1.9. Принимает участие в организации работы, методическом и информационном обеспечении квалификационных, аттестационных, конкурсных комиссий, оформлении их решений.

2.1.10. Анализирует состояние трудовой дисциплины и выполнение работниками предприятия Правил внутреннего трудового распорядка, движение кадров, участвует в разработке мероприятий по снижению текучести и улучшению трудовой дисциплины.

2.1.11. Контролирует своевременное оформление приема, перевода и увольнения работников, выдачу справок об их настоящей и прошлой трудовой деятельности, соблюдение правил хранения и заполнения трудовых книжек, подготовку документов для установления льгот и компенсаций, оформления пенсий работникам и другой установленной документации по кадрам, а также внесение соответствующей информации в банк данных о персонале предприятия.

2.1.12. Контролирует составление графиков сменности и выходов на работу работников предприятия, графиков очередных отпусков.

2.1.13. Составляет установленную отчетность.

2.1.14. Бережет имущество предприятия, не разглашает информацию и сведения, являющиеся коммерческой тайной предприятия.

2.1.15. Не дает интервью, не проводит встреч и переговоров, касающихся деятельности предприятия, без разрешения его руководства.

2.1.16. Соблюдает сам и контролирует соблюдение работниками трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда, требований производственной санитарии и гигиены, требований противопожарной безопасности, гражданской обороны.

2.1.17. Способствует созданию благоприятного делового и морального климата на предприятии.

3. ПРАВА

3.1. Ответственный за работу с кадрами имеет право:

3.1.1. Давать распоряжения и указания по кругу вопросов, входящих в его функциональные обязанности.

3.1.2. Требовать от работников предоставления документов, необходимых для учета кадрового состава предприятия и предусмотренных действующим трудовым законодательством.

3.1.3. Вносить предложения администрации предприятия по улучшению работы, относящейся к функциональным обязанностям Ответственного за работу с кадрами и всего предприятия в целом.

4. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

4.1. Ответственный за работу с кадрами несет ответственность:

4.1.1. За невыполнение своих функциональных обязанностей.

4.1.2. За недостоверную информацию о состоянии выполнения полученных заданий и поручений, нарушение сроков их исполнения.

4.1.3. За невыполнение приказов, распоряжений Генерального директора.

4.1.4. За нарушение Правил внутреннего трудового распорядка, правил противопожарной безопасности и техники безопасности, установленных на предприятии.

4.1.5. За разглашение коммерческой тайны.

4.1.6. За несохранность, порчу товаров и иных материальных ценностей, если несохранность, порча произошли по вине Ответственного за работу с кадрами.

5. УСЛОВИЯ РАБОТЫ

5.1. Режим работы Ответственного за работу с кадрами определяется в соответствии с Правилами внутреннего трудового распорядка, установленными на предприятии.

1. Гражданский кодекс РФ. [↑](#footnote-ref-1)
2. За 100% принята сумма реализованной торговой наценки. [↑](#footnote-ref-2)
3. Ворот И. Экономика фирмы. - М.: Высшая школа, 2003. [↑](#footnote-ref-3)
4. Михалева Е.П. Менеджмент. – М.: Юрайт, 2004. – с.100. [↑](#footnote-ref-4)
5. Пономарева Г.А. Бухгалтерия. Учебно-практическое пособие. – М.: Книга сервис, 2003. – с. 146. [↑](#footnote-ref-5)
6. Алиев В.Г. Организационное поведение: Учебник для ву­зов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономика, 2004. [↑](#footnote-ref-6)
7. Латыпова М.М. Управление поведением организации: Учеб. пособие. — М.: Изд. Моск. Гос. горного университета, 2003. [↑](#footnote-ref-7)
8. Костина Г.Д. Организационное поведение и этика бизне­са: Учеб. пособие. — М.: МИЭТ, 2000. [↑](#footnote-ref-8)
9. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: Учебник. – М.: Экономистъ, 2005. [↑](#footnote-ref-9)
10. Примечание: Ст.1 – псевдоклиентурное поведение; Ст.2 – избирательное клиентурное поведение; Ст.3 – клиентурное поведение; Ст.4 – антиклиентурное поведение; АТ – клиентурное поведение; ИТ – избирательное клиентурное поведение; ДоТ – антиклиентурное поведение; ДТ – псевдоклиентурное поведение. Максимально количество баллов по первой анкете по одному стилю – 20, по второй анкете по одному типу – 5. [↑](#footnote-ref-10)
11. [↑](#footnote-ref-11)
12. [↑](#footnote-ref-12)
13. На основе вопросника В.Гарбузова. [↑](#footnote-ref-13)