# ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

# ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

# «БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# ИНСТИТУТ

# ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА СОЦИАЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

**ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

#####

**Курсовая работа**

**студента дневного отделения 3 курса группы 110801**

**специальности «Управления персонало»**

**по дисциплине «Теория организации»**

Астахова Александра Михайловича

 Научный руководитель:

 Асс. Хахалева М.Н. \_\_\_\_\_\_

**Белгород 2010**

СОДЕРЖАНИЕ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | стр. |
|  |  |  |
| ВВЕДЕНИЕ | ………………………………………………………….. | 3 |
| РАЗДЕЛ I. | СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ……………. | 6 |
| РАЗДЕЛ II. | ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ОСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»…………………………………………... | 17 |
| РАЗДЕЛ III. | ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ……………………………………...... | 30 |
| Заключение | …………………………………………………………… | 34 |
| СПИСОК ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ ………...…………………………………………………  | 36 |
| приложения | …………………………………………………………… | 39 |

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы исследования** заключается в том, что организационное поведение важная составляющее звено любой организации, посредством которой осуществляется контроль за поведением и работой сотрудников, а так же осуществление управленческих функций.

Проблематика организационного поведения персонала в современных нестабильных экономических условиях стало важным фактором функционирования предприятий.

В общественном сознании все больше утверждается мысль о том, что возможности дальнейшей трансформации экономики напрямую связаны с развитием человеческих ресурсов, которые составляют основную часть богатства страны. Человеческие ресурсы в настоящее время стали важным конкурентным преимуществом любого предприятия. Вследствие этого научные основы организационного поведения и их применение на практике путем управления человеческими ресурсами рассматривается как важное направление в области развития теории управления[[1]](#footnote-1).

Организационное поведение - это систематическое изучение поведения людей внутри организаций, а также отношений внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном.

Организационное поведение вместе с управлением персонала образуют общественную систему управления человеческими ресурсами. Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений – менеджмент рассматривается, как наука, обеспечивающая выполнение работы с помощью других людей, при этом рост производительности труда в большей степени обеспечивается за счет изменения отношений между работниками и менеджерами, нежели за счет повышения заработной платы. Исследования в этой области показали, что изменения в отношении к людям могут дать толчок к повышению производительности. В свою очередь концепция управления с позиций науки о поведении – эффективность организации напрямую зависит от эффективности ее человеческих ресурсов. Составляющими являются: социальное взаимодействие, мотивация, власть и лидерство, организационная и коммуникационная система, содержательность работы и качество жизни.

**Степень изученности проблемы:** диагностика организационного поведения рассматривается в трудах: Галкиной Т.П., Малинина Е.Д., Самыгина С.И., психологических аспектах: Помаренцевой Е.П., Ладанова И.Д[[2]](#footnote-2).

**Проблематика исследования** заключается в противоречии работы по данному направлению и необходимостью дальнейшего развития системы организационного поведения.

**Объект исследования** – организационное поведение персонала.

 **Предмет исследования -** диагностика организационного поведения персонала на примере ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат».

 **Цель** – разработка комплекса мер по формированию организационного поведения на основании проведённой диагностики

 **Задачи:**

* рассмотреть теоретические основы формирования организационного поведения;
* провести диагностику организационного поведения сотрудников ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат»;
* предложить комплекс мер по формированию организационного поведения.

**Теоретико - методологическая база:** В нашей курсовой работе использованы методы сбора первичной информации, теории мотивации Маслоу А., Сидоренко Е.М. концепции менеджмента на которые опирается организационное поведение Реддина В. Дж[[3]](#footnote-3), а также общенаучные методы управления такие как оценка поведения персонала, моделирование работы с персоналом, методы управления функциональными подразделениями.

**Эмпирическая база исследования:** В нашей курсовой работе мы использовали информацию официального сайта: <http://www.metallinvest.ru/>, отчеты о реализации социальных программ, документы о персонале организации, руководстве компании, её ценных бумагах и годовых отчётах.

**Структура курсовой работы:** Курсовая работа состоит из введения, трёх глав, заключения, списка источников и литературы и приложения.

**РАЗДЕЛ I. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ**

Организационное поведение — поведение людей, обусловленное организациями с которыми они сотрудничают, а так же научная дисциплина, изучающая поведение людей в организациях.

Среди этих аспектов и факторов этого феномена находятся такие как статус, роль, индивидуальные особенности, цели, интересы, ценностные ориентации, мотивы, стимулы, системные свойства, особенности онтогенеза и др. Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности — социальные, социально-психологические и психологические — поведения субъектов хозяйственной организации в среде, связанной с производством, распределением, обменом, потреблением, управлением и владением. Организационное поведение базируется на исследованиях экономической психологии и экономической социологии, однако, в отличие от этих наук, охватывающих все экономические процессы, исследует процессы, происходящие только в хозяйственных организациях и ориентируется на контингент линейных менеджеров[[4]](#footnote-4).

Междисциплинарный взгляд на организационное поведение может быть представлен с различных позиций:

1. Как метод изучения, т.е. организационное поведение рассматривается как функционирование на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Следовательно, изучая организационное поведение, необходимо определить, на каком уровне — индивидуальном, групповом и (или) организационном — оно будет рассматриваться и взаимодействовать.

2. Как мультидисциплина, так как организационное поведение использует теорию, методы, принципы и модели, заимствованные из различных дисциплин. Изучая организационное поведение, нельзя опираться на четко разработанную теоретическую основу. Это область, в которой только в настоящее время начался процесс формирования и развития теоретических основ.

3. Как способ ориентации на личность, т.е. организационное поведение имеет четкую ориентацию на личности и их отношения, восприимчивость, способность к обучению, чувства, цели работников и пр., т.е. на то, что представляет наибольший интерес для организации.

4. Как способ повышения результативности организации, помощью организационного поведения руководители должны знать ответ на вопросы: как определить результативность работника, группы, организации; почему бывает низкая и высокая результативность, каким образом ее повысить?

Таким образом, организационное поведение как дисциплина, с одной стороны, имеет маргинальный (межпограничный) статус, а с другой — оказывается специфической интеграцией всех этих дисциплин, приобретая тем самым статус синтезирующей «наддисциплины».

Анализ организаций показывает, что их самым существенным признаком, по которому определяется работоспособность ее сотрудников, являются отношения в диапазоне «сотрудничество — конфронтация». Ситуации в этом диапазоне могут возникать во всей организации: и по вертикали («сверху вниз» и «снизу вверх»), т.е. между руководителями и подчиненными им сотрудниками, и по горизонтали: между самими сотрудниками, между подразделениями, службами и различными корпоративными звеньями, если это холдинг. Для того чтобы объяснить проявления организационного поведения в тех или иных поступках работников, важно понять, от каких плюсовых и минусовых факторов зависит формирование сотрудничества работников в организации. В то же время важно выявить и обратный аспект. А он состоит в том, чтобы понять те минус-факторы, которые ведут к конфронтации, разрушая сотрудничество.

Рабочими понятиями в объяснении организационного поведения являются:

1. Мотивы (внутренние причины поступков);

2. Стимулы (внешние причины поступков);

3. Мотивация (преобразование стимулов в мотивы поведения);

4. Мотиваторы (доминанты субъективного мира человека, регулирующие его поведение по интересам «изнутри», например карьера, к которой он стремится, творческая работа, в которой работник находит себя);

5. Стимуляторы (факторы объективного окружения, регулирующие его поведение «извне», например льготы, компенсации, поддержка коллег по работе и др.);

6. Мотивировка (обоснование тех или иных поступков и стратегий поведения);

7. Потребность (переживание нужды в чем-либо).

Организационное поведение существует в любой организации и поэтому непосредственно связано с персоналом организации.

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом.

Поведение человека — совокупность осознанных, социально значимых действий, обусловленных занимаемой позицией, т.е. пониманием собственных функций. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют своиобязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

Первый подход к решению данной проблемы — подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они будут вести себя обязательно таким образом, как этого ожидает от них организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации

со стороны организационного окружения могут меняться со временем, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и основывается на том, что человек обладает способностью быть наученным поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения[[5]](#footnote-5).

Во взаимодействии с организацией человек выступает не как механизм, выполняющий определенные действия, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали.

Поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартные рамки. Для того чтобы снимать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо знать, что определяет поведение человека, как он определяет себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, от чего зависят его предпочтения, что для него приемлемо, а что нет. Естественно, что на поведение человека оказывают большое влияние цели, которые он преследует, условия, в которых разворачиваются действия, его реальные возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов.

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием условий формирования индивидуальной деятельности — особенностями группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации и страны, в которых он работает. Соответственно возможности с успехом включить человека в организационное окружение, научить поведению зависят в равной мере от характеристик как этого окружения, так и от характеристикего личности.

Личностные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т.е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих[[6]](#footnote-6).

В качестве основополагающих начал поведения человека можно выделить следующие: мотивацию, восприятие, критериальную основу.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация — ключ к пониманию поведения человека и возможностей воздействия на него.

Восприятие— процесс организации и интерпретации представлений об окружающем мире. Восприятие представляет собой активную подсознательную деятельность по приему и переработке информации, причем не всей, а лишь значимой. Поскольку восприятие во многом субъективный процесс, оно содержит в себе возможности полного или частичного искажения или потери информации. В результате восприятия могут возникнуть различного рода субъективные реакции на воспринимаемый объект: принятие, отторжение, «поведение страуса».

На восприятие влияет избирательность (воспринимается не вся информация о человеке), глобальность (объект воспринимается как единое целое, а не как совокупность взаимосвязанных элементов), недостаточная структурированность (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее воспринимается как единое, выделяются и объединяются сходные объекты, все соотносится со старым опытом). Восприятие часто осложняется непредсказуемостью поведения людей, которое зависит от многих, порой самых неожиданных обстоятельств, в том числе сознательных действий, направленных на защиту своего статуса, достоинства, внутренней жизни, сокрытие или искажение информации о себе, неспособности правильно себя преподнести, ожиданий, чувств и т.п.). Оно влияет на поведение людей не непосредственно, а преломляясь через ценности, верования, принципы, уровень притязаний[[7]](#footnote-7).

К критериальной основеповедения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. В совершенно одинаковых ситуациях разные люди могут принять совсем разные решения. И это будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.

Необходимость тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнений. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации. Кроме того, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его возраст. Учет всех этих факторов может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, и к управлению его поведением.

На поведение работников организации влияют и внешние факторы. Среди них необходимо выделить следующие:

Круг общения, который может быть личным, включающим эмоциональные связи, и служебным, определяемым должностными обязанностями. На практике выделяются: круг ближайшего общения, куда входят не более пяти человек, с которыми можно обсуждать любые проблемы, не боясь утечки информации; круг периодического общения, где рассматриваются только официальные вопросы, регулярно возникающие в процессе функционирования организации; круг эпизодического общения, охватывающий в потенциале всех сотрудников и личных знакомых. В каждом конкретном круге общения складывается своя микроэтика, во многом определяющая взаимодействие в рамках управленческой деятельности;

Роль, характеризующаяся совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии. Роли, выполняемые человеком, различаются способом получения, направленностью, степенью определенности, формализации, эмоциональности. Роль диктует правила поведения, делает предсказуемыми поступки людей. На ролевое поведение влияют: характер индивида, истолкование им своей роли, ее приемлемость, соответствие возможностям и желаниям[[8]](#footnote-8).

Статус — оценка окружающими личности данного субъекта и исполняемой им роли, определяющая его реальное и ожидаемое место в системе социальных связей, ранг индивида, который бывает формальным и неформальным (первый определяется должностью его обладателя, привилегиями, заработком, второй — личностными свойствами, позволяющими влиять на окружающих: полом, возрастом, знаниями, опытом, культурой, связями, нравственными качествами).

У человека имеются две степени свободы в построении своего поведения в организации: с одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения — принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, а с другой — может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее философию. Каждый тип поведения характеризуется объективными и субъективными мотивами, пониманием его необходимости, склонностью к нему. В зависимости от того, как сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре типа поведения человека в организации[[9]](#footnote-9).

Первый тип поведения(преданный и дисциплинированный член организации) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

Второй тип поведения(«приспособленец») характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным. Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, т.е. также обретают своего рода свободу). Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение будут иметь неблагоприятные последствия из-за ориентации не на выполнение стоящих задач, а достижение комфортного состояния.

Третий тип поведения(«оригинал») характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. При этом у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения(«бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек. В этих условиях выполнение функций руководства или подчинение воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление. Было бы неверным считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, ей не нужны. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, существенно осложняющих жизнь организации и даже наносящих ей большой ущерб[[10]](#footnote-10).

Основные правила индивидуального и группового поведения задает сама организация, устанавливая круг обязанностей, соответствующие права и полномочия, меру ответственности, стандарты делового общения. Необходимая согласованность поведения людей достигается организацией за счет постановки общеорганизационных целей, поддержания в персонале ощущения его ценности, внедрения определенных схем ролевого поведения и ролевого взаимодействия, использования стандартов организационного поведения, предписывающих одни его типы в качестве предпочитаемых, одобряемых организацией, а другие в качестве нежелательных, порицаемых. Однако для согласования разнообразных человеческих индивидуальностей одних лишь формальных механизмов интеграции недостаточно.

Любая организация представляет собой сочетание различных профессиональных групп. Работники организации включены в определенную систему межличностных отношений в составе групп. Группа может выступать в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры с различной степенью сплоченности ее членов — от неорганизованной толпы до единого коллектива. Чтобы считаться коллективом, группа должна удовлетворять следующим признакам: наличие общей цели у всех ее членов, психологическое признание членами группы друг друга, отождествление себя с группой. Кроме того, признаком коллектива можно также считать наличие определенной культуры, выраженной в общих ценностях, символике, нормах и правилах поведения в коллективе, вступления или выхода из него, требованиях к физическому и моральному облику его членов.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность может быть как позитивным, так и негативным. Сплоченный, но не настроенный на конструктивное поведение коллектив может разлагающе влиять на личность, вынуждать ее к асоциальному поведению. В свою очередь, человек также пытается воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя. Результативность такого воздействия зависит от силы обеих сторон. Сильная личность может подчинить себе коллектив, в том числе и в результате конфликта с ним, слабая, наоборот, сама ему подчиняется, растворяется в нем, а коллектив взамен берет на себя заботу

о ее благополучии. Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посередине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

Особенности межличностных отношений, конфликтные ситуации, соотношение социальных ролей и другие характеристики коллектива, а значит, и особенности воздействия на него, в значительной мере зависят от сферы его деятельности (производство, научные исследования, торговля и т.д.). По мере развития организации возникает необходимость изменения поведения персонала. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Используемые для этого средства влияния должны выбираться в зависимости от ситуации, в которой находится человек, с учетом всего многообразия факторов, влияющих на его поведение, в первую очередь, с учетом потребностей и мотивов деятельности, создания условий для того, чтобы человек, опираясь на свой собственный опыт, самостоятельно адаптировался к меняющемуся организационному окружению. Модификация поведения возможна не только посредством влияния на конкретную личность, но и с помощью изменения внешней среды работника, а также через использование комбинационного

воздействия на личность и внешнюю среду (эффективное управление группами людей, изменение установок межличностных отношений и т.д.)[[11]](#footnote-11).

Поведение персонала тесно связано с удовлетворённостью трудовой деятельностью, посредством удовлетворённости налаживается эффективность организационного поведения.

Важнейшей задачей, которая стоит перед современным бизнес-сообществом, является разработка механизмов управления организационным поведением сотрудника. Организационное поведение будет эффективным, если оно способствует достижению стратегических целей организации, т.е. основной вектор поведения всех сотрудников совпадает с движением организации к достижению ее стратегических целей. Однако достижение этих целей будет возможно только при обеспечении устойчивости этого движения. Такую устойчивость поведению сотрудников может придать удовлетворенность работой (удовлетворенность трудом).

Удовлетворенность трудом можно считать одним из критериев поведения сотрудника в организации с точки зрения его эффективности: если степень удовлетворенности трудом у сотрудника низкая, то и его поведение в организации будет неэффективным. То есть существует прямо пропорциональная зависимость между такими категориями, как удовлетворенность трудом и эффективность организационного поведения сотрудника: чем ниже степень удовлетворенности трудом, тем менее эффективно его поведение в организации[[12]](#footnote-12).

Так как удовлетворенность работой сотрудника в организации может возникнуть только при условии соответствия характеристик самой работы, условий труда, социально-психологической атмосферы индивидуальной структуре потребностей, интересов, ценностей, имеющих свою мотивационную составляющую, то мы считаем, что именно мотивация является базовой составляющей удовлетворенности сотрудника трудовой деятельностью в организации и, соответственно, одним из ключевых факторов, определяющих эффективность организационного поведения.

Под удовлетворенностью трудом понимается не только ценностное, но и эмоциональное отношение сотрудника к своему труду. На степень удовлетворенности трудом оказывают влияние такие социально-экономические факторы (показатели), как рабочее время, интенсивность и производительность труда, условия труда, уровень заработной платы, определенные параметры работы: срочность и точность выполнения заданий, обязательность в отношении других людей, мотивация и др.

Мотивация в организации может рассматриваться:
- как функция управления (мотивация изучается как процесс побуждения к деятельности);
- как сила, побуждающая к действию (в этом понимании мотивация сходна с понятием"мотив").
Мотивация как функция управления - это процесс, с помощью которого руководство организации побуждает вести себя таким образом, чтобы стратегические цели данной организации были достигнуты, т.е. именно мотивация "побуждает" сотрудника к действию.

Существуют два типа мотивации:

1. Экономическая мотивация - осуществляется посредством воздействия на состояние материальных (экономических) условий существования работника и реализуется через систему оплаты эффективной работы, распределения материальных благ и т.п.;
2. Неэкономическая мотивация - осуществляется с использованием нравственных, моральных, идеальных и дисциплинарных мотивов, опирающихся на соответствующие ценности и нормы, ценности личности в трудовой деятельности[[13]](#footnote-13).

Рассматривая мотивацию как силу, побуждающую к действию, т.е. практически как мотив, можно выделить такие функции мотивов трудовой деятельности, как:
1) ориентирующую, направленную на выбор сотрудником типа поведения, наиболее приемлемого для него в данной ситуации;
2) смыслообразующую, определяющую субъективную значимость выбранного сотрудником типа поведения;
3) опосредующую, возникающую на стыке внешних и внутренних мотивов сотрудника, побуждающих его к действию и влияющих на его поведение;
4) мобилизующую - мобилизует внутренние резервы сотрудника, необходимые для выполнения различных видов деятельности;
5) оправдательную, заложенную в отношении сотрудника к правилам, социальным нормам, ценностям и эталонам поведения, существующим в данной организации.

Таким образом, построение системы мотивации в организации дает возможность, с одной стороны, решить экономическую проблему, т.к. эффективная система мотивации позволяет повысить экономические показатели деятельности организации и двигаться в направлении ее стратегических целей, а с другой стороны, позволяет решить психологическую проблему, поскольку при ее построении должен учитываться такой показатель, как удовлетворенность трудовой деятельностью[[14]](#footnote-14).

Мотивированность характеризует заинтересованное и действенное отношение к основной деятельности сотрудников в организации и включает в себя потребности, мотивы и ожидания. Поэтому, на наш взгляд, она является обязательной составляющей эффективного управления, когда во главу угла ставится работник, а не выполняемая операция. Однако удовлетворение потребностей ведет к насыщению и снижению мотивации. Разрешение данной проблемы обусловливает использование работодателем комплекса материальных, нематериальных средств и методов формирования мотивации, поддерживающих заинтересованность работников на должном уровне.

К нематериальным относятся:

* гласное признание заслуг.
* устное выражение благодарности руководителями.
* выражение благодарности в приказах.
* выражение благодарности в печати, на досках объявлений, по радио и т.д.
* поздравление с юбилеями.
* фотографии на досках почета, в музеях, на буклетах и т.д.
* посещение рабочих мест лучших работников высшими руководителями.
* уважение и доверие.
* одобрение и поддержка.
* отрицательное подкрепление (порицание, упрек, наказание).
* общение сотрудников.

К материальным относятся:

* Зарплата.
* Премии. Бонусы.
* Участие в прибыли компании.
* Льготы и дотации.
* Новая схема поощрения.
* Практические результаты аттестации.
* Обучение.
* Посещение других европейских офисов для обмена опытом.

**РАЗДЕЛ II. ДИАГНОСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ОСКОЛЬСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ»**

Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов. Это осознают практически все, кто имеет дело с отбором персонала, но, как это не парадоксально, каждый вкладывает свое понимание в суть точности и адекватности отбора[[15]](#footnote-15).

Для одних это скорость поиска нужного кандидата, с большой степенью вероятности отвечающего запрашиваемым качествам. Идет борьба за заказ на кандидата и важно как быстро мы готовы отреагировать, есть ли у нас список из достойных кандидатур ( база данных). В такой ситуации отдел кадров старается заранее подготовиться к самым различным запросам, набрать превышающее спрос количество желающих изменить условия работы, но и располагающих привлекательными достоинствами. Основным инструментом работы с такими кандидатами становится их резюме, центр аналитической работы перемещается к консультанту, способному оценить привлекательность той или иной кандидатуры. В основном такой работой занимаются рекрутинговые или кадровые агенства по подбору персонала. Судьба кандидата зависит от интуиции консультанта, от его умения задавать «нужные» вопросы, от умения извлекать из этих вопросов стратегическую информацию о способностях кандидата выполнять заданную работу.

Путь к объективной оценке помимо всех принятых видов собеседования, традиционных анкет и тестов, возможна, если использовать для диагностики в отборе персонала элементы моделирования, приближающего к объективной характеристике кандидата. Можно упомянуть в этой связи различные групповые упражнения и из традиционных социально-психологических тренингов, и из гештальт психологии в которых шаг за шагом раскрывается личность человека.

Перспективным является использование вариантов сложных «организационных тестов», моделирующих те или иные патерны поведения кандидата, позволяющих оценить организационные способности, умение планировать, измеряющих иерархию потребностей.

На сегодняшний день, в сфере бизнеса, диагностика персонала способна решать следующие основные задачи:

1. Прогнозирование поведения персонала. «Что ожидать от данного работника?» Выявив основные закономерности поведения данного человека,  руководитель вместе со специалистом-психологом могут предположить, насколько оптимально он сможет трудиться на данном рабочем месте, как он поведет себя в той или иной рабочей ситуации, где его функциональные особенности будут применимы максимально, его возможный профессиональный рост в рамках данной организации, как его поведение может влиять на коллектив в целом.

2. Общая картина личностно-деловых качеств  персонала***.*** «Что из себя представляет данный работник?» Руководителю здесь наиболее интересно посмотреть сильные и слабые стороны работника, на какие внутренние ресурсы личности работника можно опереться, выстраивая его и свою работу.

3. Ресурсы и перспективы***.*** Здесь диагностика отвечает на вопрос «Что развивать?». На основе данных диагностики специалисты показывают насколько работник мотивирован в своей работе, насколько он склонен к обучению. Какие функции развиты оптимально, а где еще он некомпетентен и требуется дополнительное образование, развитие навыков. Здесь диагностика может помочь, если вы с работником связываете долгосрочные перспективы, но не уверены как оптимально построить процесс обучения, на что следует обратить особое внимание в работе с ним, существуют ли риски в мотивации к работе, какие методы обучения подойдут наилучшим образом.

4. Поиск оптимального функционирования работающих***.*** «Где данный работник сможет работать лучше?». Здесь специалисты определяют в каких сферах деятельности происходит совпадение внутреннеличностных особенностей работника и требуемых профессией от него деловыми качествами[[16]](#footnote-16).

Цели проведения диагностики персонала:

1. Изучение профессиональных, социальных, психологических качеств работающих специалистов и кандидатов на открытую вакансию

2. Выявление потенциала сотрудников, возможностей профессионально-личностного роста и создания кадрового резерва компании

3. Проведение кадровых перестановок внутри компании

4. Оптимизация структуры компании

5. Выявление команды, отбор команды, формирование команды

6. Проверка надежности и лояльности, изучение индивидуальных качеств руководителей региональных подразделений Вашей компании

7. Исследование специфических профессиональных и личностных качеств персонала по особому запросу.

Диагностика персонала помогает руководителю организации:

1. прогнозировать поведение сотрудника  в разных ситуациях,

2. понять какие функциональные особенности сотрудника могут быть применены максимально эффективно,

3. спрогнозировать профессиональный рост сотрудника,

4. понять какое влияние имеет сотрудник на коллектив в целом,

5. увидеть личностно-деловые качества, сильные и слабые стороны,

6. понять какие внутренние ресурсы использует сотрудник в работе, как он выстраивает работу,

7. понять степень мотивации сотрудника на сегодня и как изменения в системе мотивации смогут изменить его поведение завтра,

8. оценить обучаемость сотрудника  и готовность к изменениям,

9. понять какие функции развиты оптимально, а  где сотрудник еще не достаточно компетентен и требуется дополнительное развитие навыков,

10. определить психологический климат в компании.

Виды диагностики:

1. Личностные особенности (определяет характер, механизмы поведения и подходящую сферу деятельности)

2. Деловые качества

3. Особенности мотивации

4. Особенности психологического климата в коллективе

Формы проведения:

1. Тестирование

2. Анкетирование

3. Собеседование

**Рассмотрим виды и методы оценки персонала.**

|  |
| --- |
| Метод анкетированияОценочная анкета представляет собой определенный набор вопросов и описаний. Оценивающий анализирует наличие или отсутствие указанных черт у аттестуемого и отмечает подходящий вариант.Описательный метод оценкиПроизводящий оценку должен выявить и описать положительные и отрицательные черты поведения аттестуемого. Этот метод не предусматривает четкой фиксации результатов и потому часто используется как дополнение к другим методам.Метод классификацииЭтот метод основан на ранжировании аттестуемых работников по определенному критерию от лучшего к худшему с присвоением им определенного порядкового номера. |

Диагностика персонала должна быть неотъемлемой частью любой системы отбора и аттестации. Но она может быть представлена, в зависимости от уровня сложности решаемых задач, от времени их решения, либо тщательно подготовленным собеседованием, либо традиционными тестами, либо процедурами оценки с помощью моделирования фрагментов профессиональной деятельности, делового или личностного общения[[17]](#footnote-17).

**Общая характеристика деятельности ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат»**

Оскольский электрометаллургический комбинат (ОЭМК) — предприятие чёрной металлургии, расположенное в районе г. Старый Оскол Белгородской области. Первенец бездоменной металлургии в России. Входит в металлургический холдинг «Металлоинвест».

ОЭМК - одно из самых современных предприятий в России, использующее наиболее современное оборудование и технологию. Единственный российский производитель, использующий продукты прямовосстановленного железа при выплавке стали. ОЭМК производит более 2,4 млн. тонн высококачественной электростали в год.

Стабильность технологического процесса, высокий профессиональный уровень персонала позволяют ОЭМК расширять сортамент производимой металлопродукции и обеспечивать требуемый уровень качественных показателей.

На комбинате внедрена автоматизированная система управления производством класса ERP на базе R/3 SAP, которая совместно с локальными (цеховыми) системами обеспечивает выполнение основных бизнес-процессов. Интеграцию всех автоматизированных систем в единое информационное пространство обеспечивает высокоскоростная корпоративная оптоволоконная сеть.

Контрольные и испытательные лаборатории комбината аккредитованы в системе Федерального Агентства по техническому регулированию и метрологии РФ. Они имеют в своем составе современное оборудование и высококвалифицированных специалистов, обеспечивающих проведение анализа химического состава, оценки макроструктуры и загрязненности стали неметаллическими включениями, испытания механических свойств, прокаливаемости и других видов испытаний, предусмотренных требованиями конкретных потребителей. На комбинате освоены и применяются методы контроля качества металлопродукции по стандартам ISO, DIN, ASTM и др.

[Комбинат производит следующие виды продукции:](http://metalloinvest.com/rus/potrebitelam/prodykcia/)
- Окисленные окатыши
- Металлизованные окатыши
- Литая заготовка
- Крупносортный прокат стана 700
-Среднесортный и мелкосортный прокат стана 350

Уникальные потребительские свойства обеспечили продукции комбината устойчивый спрос на рынках России, СНГ и дальнего зарубежья. Основными потребителями металлопродукции ОЭМК на российском рынке являются предприятия автомобильной, машиностроительной, трубной, метизной и подшипниковой промышленности.

На предприятии действуют следующие структурные подразделения: бухгалтерия, отдел кадров, производственный отдел, отдел продаж, экономический отдел, юридический отдел, отдел контроля качества, отдел информационных технологий, отдел снабжения.

Во главе каждого подразделения находится руководитель, который наделен всеми полномочиями решать все вопросы развития вверенных ему подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами подразделений.

Решения руководителя передаются по цепочке «сверху вниз», они обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. Сам руководитель подчинен вышестоящему руководителю.

Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Каждый работник должен осуществлять свою работу в соответствии с должностной инструкцией, если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

На предприятии в общей сложности работает 5 тыс. человек. Холдинг уделяет большое внимание воспитанию квалифицированных кадров специалистов и руководителей, способных нести ответственность за решение сложных производственных задач,  реализовывать стратегические цели Холдинга.

Отбор и обучение будущих сотрудников начинается задолго до их поступления на работу.

В каждом регионе, где расположены предприятия Холдинга, ведется работа в школах и профильных учебных заведениях, цель которой -  отобрать самых перспективных кандидатов для обучения в профильных колледжах и ВУЗах с последующим трудоустройством. Лучшие студенты получают персональные стипендии. Более 80% выпускников профильных образовательных учреждений, проходившие стажировку в подразделениях, остаются работать на предприятиях Холдинга. Кроме выпускников региональных учебных заведений,  привлекаются молодые специалисты – выпускники лучших технических ВУЗов страны, предоставляя социальную поддержку.

Приходя на работу молодой специалист получает возможность постоянного повышения квалификации. Система адаптации новых сотрудников включает наставничество, знакомство с целями и задачами комбината (через участие в «Дне адаптации» и кураторство) и нацелена на то, чтобы молодой специалист как можно быстрее достиг оптимального уровня производительности труда.

Дальнейшее обучение сотрудников осуществляется на внешних и внутренних курсах, тренингах и семинарах. В процессе корпоративного обучения и стажировок на разных предприятиях холдинга, сотрудники обмениваются опытом, получают доступ к инновационным технологиям и знаниям.

Производственное обучение проводится  в Учебных центрах комбинатов с привлечением внешних и внутренних преподавателей. Перспективные сотрудники, например, – победители ежегодных научно-технических конференций, - направляются на стажировки на профильные зарубежные предприятия.

Специалисты, служащие и руководители проходят ежегодную аттестацию, оценивающую знания, навыки, достижения. По результатам аттестации составляется программа обучения на год и индивидуальный план развития для кадрового резерва. Сотрудникам, включенным в кадровый резерв предоставляется возможность обучения по индивидуальной программе, включающей развитие управленческих, коммуникативных навыков и специальных знаний.

После соответствующего обучения, сотрудники, входящие в кадровый резерв могут ротироваться как в рамках своего подразделения, так и на другие предприятия Холдинга. Большинство ключевых руководителей Управляющей Компании «МЕТАЛЛОИНВЕСТ» имеют за плечами опыт работы на производственных площадках предприятий Холдинга.

В современных условиях социально ответственный бизнес вышел за рамки решения отдельных социальных задач. Понятие «социальной ответственности» рассматривается руководством компании комплексно, поскольку бизнес вовлечен в очень широкий спектр социально-экономических процессов, как на отдельной территории, так и в рамках региона и даже в масштабах всей страны.

**Социальные программы Холдинга (куда входит ОЭМК) традиционно включают в себя следующие направления:**

1. Социальная помощь работникам предприятий и их семьям, адресная финансовая поддержка слабозащищенных слоев населения: ветеранов, учителей, медиков, многодетных и неполных семей.

В рамках этого направления организуется санаторное лечение и отдых для работников предприятий и их семей, ветеранов производства, реализуются программы финансирования для решения вопросов медицинского обслуживания и условий быта.

2. Инвестиции в развитие медицинской сферы в регионах

В рамках направления Холдинг инвестирует средства в укрепление медицины путем приобретения дорогостоящего медицинского оборудования в городские больницы, проведение капитального ремонта мед учреждений.

Большое значение уделяется профилактике заболеваний. Предприятиями ведется активная работа по пропаганде здорового образа жизни посредством проведения спортивных состязаний и праздников.

3. Развитие детско-юношеского, молодежного и массового спорта, обеспечение его доступности для жителей города и сотрудников Холдинга

4. Поддержка образования в регионах, где находятся предприятия группы «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

В рамках этого направления осуществляется финансовая поддержка школ и дошкольных учреждений, реализуются программы сотрудничества с профильными средне-специальными и высшими учебными заведениями.

5. Инвестиции в развитие доступного жилья

В рамках реализации корпоративной жилищной политики на предприятиях существуют программы ипотечного кредитования работников, а также программы строительства дешевого жилья.

6. Активное участие в социальных программах регионов, в которых Холдинг ведет производственную деятельность: Курской, Белгородской и Оренбургской областей.

**Анализ организационного поведения персонала ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат»**

В данном исследовании мы применили методику тестирования психологического климата данного коллектива и посредством которой можно определить степень сплоченности его членов на основе результатов опроса.

На данном этапе исследования был изучен коллектив менеджеров предприятия, поскольку члены этого коллектива – преимущественно имеют опыт работы, образованы. Другими словами, коллектив состоит из высококвалифицированных специалистов. Практика показывает, что в таком коллективе, в котором все профессионалы с большим стажем работы, больше вероятностей формирования различных позиций поведения, возникновения конфликтных ситуаций, столкновения интересов, мнений по поводу работы.

Чтобы определить, имеются ли в действительности в этом коллективе трудности во взаимоотношениях, применим методику тестирования психологического климата данного коллектива и определим степень сплоченности его членов на основе результатов опроса.

Было предложено оценить психологический климат внутри коллектива путем ответа на вопросы, содержащиеся в анкете (приложение).

На континууме от психологического климата типа А до психологического климата типа В определите ту оценку, которая, по вашему мнению, соответствует истине. Обведите кружком оценку слева или справа относительно нуля.

Оценки:

3 — свойство проявляется в группе всегда;

2 — свойство проявляется в большинстве случаев;

1 — свойство проявляется нередко;

О — проявляется в одинаковой степени и то, и другое свойство.

Обработка опросного листа осуществляется следующим образом:

Сложить оценки на вопросы левой стороны листа под № 1,2,3,4,5,6,7, 8,9,10, 11,12,13 – это сумма А;

Сложить оценки правой стороны во всех вопросах – сумма В; найти разницу С = А –В. С равно или больше нуля, - на лицо ярко выраженный неблагоприятный климат в коллективе с точки зрения в коллективе. С больше 25, - психологический климат благоприятен. Если менее 25 – климат неустойчиво благоприятен.

Рассчитывается среднегрупповая оценка психологического климата по формуле:

С = Сумма Сi \ N,

где N – число членов группы.

Процент людей, оценивающих климат как неблагоприятный, определяется по формуле:

% = n (Ci) \ N \* 100%,

где n(Ci) – количество людей, оценивающих климат коллектива как неблагоприятный;

N – число членов группы.

**Результаты диагностики организационного поведения персонала ОАО «Оскольский электрометаллургический комбинат»**

Методом тестирования психологического климата был протестирован коллектив менеджеров среднего звена (30 человек), для выявления психологического климата в коллективе, который в свою очередь показывал отношение и поведение людей друг к другу. На основе полученных данных можно подвести следующие итоги.

Исходя из первой формулы, сумма А = 22; Сумма В = 22; С =0; Таким образом, с индивидуальной точки зрения в коллективе ярко выраженный неблагоприятный психологический климат.

Средняя групповая оценка психологического климата: С ср. = 15,4. То есть, с групповой точки зрения климат неустойчиво благоприятен.

Процент работников, оценивающих климат как неблагоприятный: % = 43% (6\14\*100%). Таким образом, данная оценка подтвердила предположения о наличии неустойчивого (неблагоприятного) психологического климата в коллективе отделов экономической службы предприятия. Целесообразно определить степень сплоченности исследуемого коллектива. Данный показатель был получен путем использования результатов проведенной оценки. Были выбраны десять положительных и отрицательных характеристик психологического климата коллектива, получивших оценку. Из существующих характеристик были выбраны пять наиболее положительных (значимых) по мнению коллектива, и пять отрицательных (ненужных).

Затем определяются показатели сплоченности по выборам положительных и отрицательных характеристик по формуле:

I спл (ЦОЕ) = (n – m) \ N \* 100,

где I спл (ЦОЕ) – сплоченность группы в отношении данного объекта оценки, %;

n – сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших максимальное количество выборов;

m – сумма выборов, приходящихся на пять характеристик, получивших минимальное количество выборов;

N- общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Группа с максимально возможным I спл – все участники выбирают одни и те же характеристики. Группа с минимально возможным I спл (полное отсутствие ценностно – ориентационного единства) – участники не отдают предпочтение ни одной из характеристик исходного набора.

Итоговый показатель групповой сплоченности определяется как полу сумма показателей ЦОЕ, вычисленных по положительным и отрицательным характеристикам.

Рассчитаем данный показатель. (Были выбраны из пар предложенных положительных и отрицательных характеристик характеристики под № 2,3,4,8,9 и № 1,5,6,10,11(положительные), и № 2,3,8,11,12 и № 1,4,5,9,13 (отрицательные).

N = 70 (14\*5); n = 14; m = 7;

ЦОЕ положит. характеристик = (14 –7)\ 70 \*100 = 10%. Т.е. участники опроса выбирали данные характеристики одинаковое число раз (суммы выборов, получивших максимальное и минимальное количество выборов не существенно отличаются), т.е. по существу, участники не отдают предпочтение ни одной из характеристик.

ЦОЕ отрицат. характеристик = (35 – 5)\ 70 \*100 = 42,85%. Т.е. участники опроса наибольшее предпочтение отдавали первой паре отрицательных характеристик, что говорит о единстве ценностей - мнений о важности следующих отрицательных свойств в коллективе: Конфликтность в отношениях в группе, конфликтность между группировками (функциональными отделами), ссоры и взаимные обвинения в «тяжелые» для предприятия дни, тяжелое протекание адаптации новых работников в коллективе, неформальное «разделение» группы на «своих» и «чужих».

Итоговый показатель групповой сплоченности:

ЦОЕ = (10\2) + (42,85\2) = 26,43%.

Таким образом, мы видим тенденцию развития неблагоприятных отношений в коллективе, особенно в период критических ситуаций на предприятии. Значимость указанных отрицательных критериев в совместной деятельности коллектива говорит о просчетах руководства в отношении проведения политики управления персоналом в организации.

**ГЛАВА III. МЕТОДЫ УЛУЧШЕНИЯ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА ПЕРСОНАЛА**

В организационном поведении персонала организации большую роль играет психологический климат, так как это психологически важный момент который очень сильно влияет на становление поведения персонала.

Повысить психологический климат можно различными способами:

1. Воспитательная работа среди членов коллектива, высокая культура их поведения, организующая роль руководителей.

2. Поддержание положительных эмоций и чувств, хорошего настроения у работников.

3. Четкий ритм работы, оптимальная производственная среда.

Так же многие руководители прибегают к помощи различных бизнес-центров, которые по различным программам проводят тренинги на установление благоприятного отношения работников друг к другу и к организации в целом. Работа бизнес-центров по программе повышения психологического климата проходит в режиме интенсивного взаимодействия ведущего и участников. Система обучения представляет собой комбинацию теоретических блоков с практической отработкой при помощи ситуационных игр, мозговых штурмов, тренинговых упражнений, с последующим интегрированным закреплением на уровне выработки навыков. Основной особенностью данной системы подготовки является четкая ориентация на конечный результат, потому что в процессе обучения используются высокоэффективные инструменты для закрепления навыков с помощью практической отработки.

Так же основным фактором повышения организационного поведения является мотивация, глубинным источником её являются потребности человека под которыми понимается нужда работника в чём либо. Потребность показывает, что нужно человеку, а интерес – как действовать, что бы удовлетворить эту потребность. Задача любого коллектива обеспечить оптимальное сочетание интересов.

Формирование группового коллектива является сплочённость коллектива, сплочённость представляет собой единство трудового поведения основанной на общности поведения членов коллектива, ценностей и норм поведения.

 Групповая сплоченность - это показатель прочности, единства и устойчивости межличностных взаимодействий и взаимоотношений в группе, характеризующийся взаимной эмоциональной притягательностью членов группы и удовлетворенностью группой. Групповая сплоченность может выступать и как цель психологического тренинга, и как необходимое условие успешной работы. В группе, сформированной из незнакомых людей, какая-то часть времени обязательно будет потрачена на достижение того уровня сплоченности, который необходим для решения групповых задач.

Сплоченность определяет успех тренинговой работы уже хотя бы потому, что делает группу более устойчивой к ситуациям, сопровождающимся негативными эмоциональными переживаниями, помогает преодолевать кризисы в развитии. В некоторых случаях достижение высокой групповой сплоченности становится важнейшей целью психологического тренинга (об этом не всегда целесообразно информировать участников). Тренинги сплоченности, создания команды проводятся в организациях и учреждениях, чья эффективная деятельность напрямую зависит от степени единства и взаимопонимания сотрудников.

Связующим звеном между организацией и персоналом является организационная культура, которая как представляет собой мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели.

Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Формируя в рамках организационной культуры определенные установки, систему ценностей или «модель мира» у персонала организации, можно прогнозировать, планировать и стимулировать желаемое поведение. Однако при этом всегда необходимо учитывать стихийно сложившуюся  в данной организации корпоративную культуру. Часто в бизнес-среде  руководители пытаются сформировать философию своего предприятия, где декларируют прогрессивные ценности, нормы, и получают не соответствующие своим желаниям и вложениям средств результаты. Происходит это отчасти и потому, что искусственно внедряемые организационные нормы и ценности вступают в конфликт с реально существующими и поэтому активно отвергаются большинством членов организации.

Основные элементы организационной культуры:

* Поведенческие стереотипы
* Групповые нормы
* Провозглашаемые ценности
* Философия организации
* Правила игры
* Организационный климат
* Существующий практический опыт

Практически каждое предприятие прибегает к формированию организационной культуры так как это очень важный психологический момент, формировать организационную культуру необходимо посредством различных тренингов, таких как:

* Тренинг деловых переговоров.
* Тренинг общения в конфликтных ситуациях.
* Тренинг телефонных контактов.
* Тренинг успешной презентации.
* Тренинг формирования команды.
* Тренинг конкурентоспособности личности.
* Тренинг продаж.

В результате эффективности работы по улучшению организационной культуры повышается управляемость организации, улучшается психологический климат, возрастает эффективность организации.

С позиции самих руководителей так же важно что бы в коллективе их организаций был благоприятный психологический климат, и для этого они так же должны определённым образом воздействовать на коллектив посредством экономического, административного а самое главное психологического воздействия на коллектив. К подобной работе в этом направлении руководитель должен по организации в целом:

* Совершенствовать уровень оплаты труда в целях повышения мотивации деятельности сотрудников и роста эффективности производственного процесса;
* Совершенствовать организацию мероприятий, направленных на повышение интеграции коллектива, способствующие снижению текучести кадров;
* Больше внимания уделять созданию благоприятной эмоциональной атмосферы в коллективе, содействовать увеличению частоты формальных и неформальных контактов между сотрудниками, способствовать их профессиональному росту, показывая его преимущества.
* Вследствие неритмичного характера труда, способствовать организации мероприятий, направленных на повышение стрессоустойчивости, и снижение негативных последствий, отражающихся на нервно-психическом состоянии. В конечном счете, эти мероприятия окажут существенное влияние на улучшение межличностных отношений в коллективе.

Руководители подразделений должны обратить внимание на:

* Создание условий, способствующих активизации совместной деятельности сотрудников, способствующих развитию чувства солидарности, взаимопомощи и поддержки;
* Справедливое отношение ко всем сотрудникам без исключения;
* Совершенствование условий труда, его организации;
* Внедрение мероприятий, направленных на снижение негативных последствий неритмичного характера труда;
* Использование потенциала сотрудников в процессе принятия управленческих решений на уровне подразделения;
* Эмоционально-личностную сферу и настрой сотрудников на трудовой процесс в сложных ситуациях деятельности,
* Больше внимания уделять воспитательным аспектам; совершенствованию взаимоотношений с коллективом, нахождению индивидуального подхода к сотрудникам.
* Повышение уровня своего профессионализма, изучение литературы по управлению трудовым коллективом и нормализации состояния СПК, методам и приемам организаторской и воспитательной работы.
* Эмоционально - личностную сферу сотрудников;
* Предусмотреть мероприятия, направленные на сплочение коллектива и развитие чувства общности, основанному на взаимных симпатиях и более тесных дружеских связях.
* Внедрять мероприятия, способствующие развитию сплоченности и коллективизма;
* Необходимость уважительного отношения к мнению сотрудников;
* Совместные с коллективом переживания его успехов и неудач.
* Проводить с сотрудниками работу по нормализации внутригрупповых процессов, направленных на предотвращение конфликтов в подразделении, установление доброжелательных взаимоотношений между сотрудниками;
* Предусмотреть мероприятия, способствующие формированию чувства коллективизма.

Важно так же ясно и чётко прослеживать и по возможности корректировать и направлять коммуникации как между отдельными сотрудниками, так и между подразделениями.

Система внутренней коммуникации в любой организации, независимо от рода ее деятельности, должна отвечать принципам открытости, простоты и понятности, регулярности, достаточности, комплексности, достоверности и своевременности. Частыми ошибками при построении системы внутренних комммуникаций в организации являются отсутствие единого информационного пространства в компании, перспективах ее развития, позиционирования на рынке, или, например, несвоевременность распространения внутри организации внешней информации, которая выходит за стены компании. Бывали случаи, когда сотрудники узнавали о внедрении новых продуктов или назначении ключевых руководителей своей организации из новостей и газет. И, конечно, это серьезно подрывает доверие персонала к руководству компании, как следствие, снижается лояльность, мотивация на работу, увеличивается текучесть персонала.

Коммуникации должны быть ясными, точными, давать необходимую информацию, относящуюся к профессиональной деятельности и создавать атмосферу доверия, улучшать социально-психологический климат в коллективе.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Подводя итог, можно отметить, что, организационное поведение

это важное звено внутри организации которое отражает поведение сотрудников.

Поведение персонала это осознанные действия в работе, которые позволяют успешно выпонять свою деятельность, самое главное подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов.

Большое влияние на поведение оказывают цели человека которые он преследует, возможности, но одним из самых важных является окружение, которое самым различным образом сказывается на поведении, роль которая характеризует определённые действия, статус, то есть оценка человека окружающими.

С точки зрения теории в науке выделяют несколько типов поведения человека: дисциплинированный, приспособленец, оригинал, бунтарь, каждый из этих типов может абсолютно по-разному вписываться в фон организации и в зависимости от ситуации действовать.

Диагностика организационного поведения это определённая оценка которая даётся персоналу и помогает рекрутинговым и кадровым агенствам подобрать персонал.

Личностные параметры уже давно являются значительными и успешно действующими критериями при отборе и найме сотрудников. Личность рассматривается в качестве ключевого фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Кроме того, личность рассматривается кик центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

В современных условиях бизнеса диагностика помогает прогнозировать поведения персонала, создавать общую картину качеств, разрабатывать перспективы развития и искать оптимальное функционирование работников.

Психологический климат является основной составляющей того как работник выполняет свою работу и относиться к труду в целом, для этого существует много тренингов проводимых в различных организациях и которые целенаправленно занимаются диагностикой различных психологических ситуаций. Повышение психологического климата происходит посредством групповой и индивидуальной работы с персоналом, определения чёткого ритма работы и формирование положительного мнения об организации и работе в целом.

Диагностика персонала должна быть неотъемлемой частью любой системы отбора и аттестации. Но она может быть представлена, в зависимости от уровня сложности решаемых задач, от времени их решения, либо тщательно подготовленным собеседованием, либо традиционными тестами, либо процедурами оценки с помощью моделирования фрагментов профессиональной деятельности, делового или личностного общения.

**СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

**И ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Алиев, В.Г. Организационное поведение: Учебник для вузов [Текст] / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян. – М.: Экономика, 2006. - 310 с.

2. Большаков, А.М. Менеджмент [текст] / А.М. Большаков. - Питер, 2008. – 111с.

3. Бурова, А.В. Как построить систему управления персоналом [текст] / А.В. Бурова. – Питер, 2007. – 134 с.

4. Васильев, Г.А. Организационное поведение: учеб. Пос [текст] / Г.А. Васильев, Е. М. Деева. - М.: Юнити, 2008. – 579 с.

5. Веснин, В.Р. Менеджмент в вопросах и ответах: Учебное пособие [текст] / В.Р. Веснин. - М.: Проспект, 2007. – 332 с.

6. Виханский, О.С. Менеджмент [текст] / О.С. Верханский, А.И. Наумов. - М.: Экономисть, 2007. – 250 с.

7. Галкина, Т.П. Социология управления: от группы к команде [текст] / Т.П. Галкина. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 176 с.

8. Глухов, В.В. Менеджмент и Организационное поведение [текст] / В.В. Глухов. - СПб., Специальная литература, 2009. – 345с.

9. Дорофеев, В. Д. Организационное поведение: Учеб. Пособие [текст] / В.Д. Дорофеев, А.Н. Шмелева, Ю.Ю. Частухина. – Пенза: Изд-во ун-та, 2009. – 442 с.

10. Ефремов, О. Ю. Управление персоналом [текст] / О.Ю. Ефремов, И.А. Скопылатов. – М.: Серия «Университетский Учебник», 2008. – 350 с.

11. Иванцевич, Д.Ж. Человеческие ресурсы управления [текст] / Д.Ж. Иванцевич, А.М. Лобанов. - М.: Дело, 2007. – 558 с.

12.Карташова, Л.В.Организационное поведение: Учеб. Пособие [текст] / Л.В. Карташова. - М.: Инфра-М, 2005. – 651 с.

13. Кибанов, А.Я. Управление персоналом организации [текст] / А.Я. Кибанов. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 637 с.

14. Кочеткова, А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование [текст] / А.И. Кочеткова. – М.: Дело, 2008.- 944 с.

15. Красовский, Ю.Д. Организационное поведение [текст] / Ю.Д. Красовский. - М.: ЮНИТИ, 2006. – 527 с.

16. Ладанов, И. Д. Практический менеджмент / И.Д. Ладанов. - М.: Элник, 2007.- 498с.

17. Малинин, Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса [текст] / Е.Д. Малинин. – М.: МПСИ, 2009. -368 с.

18. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. - СПБ: Речь, 2008. – 450 с.

19. Мусийчук, С.В. Организационное поведение: курс лекций [текст] / С.В. Мусийчук. - Магнитогорск, 2007. - 56с.

20. Ньюсторм, Дж.В. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте [текст] / Дж.В. Ньюсторм. - СпБ., Питер, 2009. – 337 с.

21. Померанцева, Е.П. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение [текст] / Е.П. Помаринцев. - М.: Вершина, 2006. – 401 с.

22. Почебут, Л. Г. Организационная социальная психология [текст] / Л.Г. Почебут, В.А. Чикер. - СПБ: Речь, 2008. – 568 с.

23. Практикум по психологии профессиональной деятельности. Под ред. Г.С.Никифорова. СПб, 2009. – 444 с.

24. Реддин, В.Дж. Тесты для менеджеров [текст] / В. Дж. Реддин. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 43 с.

25. Резник, С.Д Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): Учеб.пос. [текст] / С.Д. Резник. - М.: Инфра-М, 2008. – 651 с.

26. Самыгин, С.И., Психология управления [текст] / С.И. Самыгин., Столяренко. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 298 с.

27. Сергеев, А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера [текст] / А. М. Сергеев. - М.: Академия, 2007. – 244 с.

28. Сидоренко, Е.М. Мотивационный тренинг. Практическое руководство [текст] / Е. М. Сидоренко. - СПб.: Речь, 2009. – 135 с.

29. Спивак, В.А. Управление персоналом и организационное поведение [текст] / В.А. Спивак. – СПб. СПб.: Питер, 2008. – 224 с.

30. Холопова. Т.И., Лебедева М.М. Протокол и этикет для деловых людей [текст] / Т.И. Холопов, М.М. Лебедев. - М.: Анкил, 2008. – 227 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ**

Приложение 1

**Методика изучения психологического климата коллектива**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п\п | Свойства психологического климата А | Оценка | Свойства психологического климата В |
| 1 | Преобладает бодрый и жизнерадостный тон настроения | 3 2 1 0 1 2 3 | Преобладает подавленное настроение |
| 2 | Доброжелательность в отношениях, взаимные симпатии | 3 2 1 0 1 2 3 | Конфликтность в отношениях, антипатии |
| 3 | В отношениях между группировками внутри вашего коллектива существует взаимное расположение, понимание | 3 2 1 0 1 2 3 | Группировки конфликтуют между собой |
| 4 | Членам группы нравится вместе проводить время, участвовать в совместной деятельности | 3 2 1 0 1 2 3 | Проявляют к более тесному общению безразличие, выражают отрицательное отношение к совместной деятельности |
| 5 | Успехи или неудачи товарищей вызывают сопереживание, искреннее участие всех членов группы | 3 2 1 0 1 2 3 | Успех или неудачи товарищей оставляют равнодушными или вызывают зависть, злорадство |
| 6 | С уважением относятся к мнению других | 3 2 1 0 1 2 3 | Каждый считает свое мнение главным и нетерпим к мнению товарищей  |
| 7 | Достижения и неудачи группы переживаются как собственные | 3 2 1 0 1 2 3 | Достижения и неудачи группы не находят отклика ее членов |
| 8 | В трудные дни для группы происходит эмоциональное, «один за всех и все за одного» | 3 2 1 0 1 2 3 | В трудные дни группа «раскисает»: растерянность, ссоры, взаимные обвинения |
| 9 | Чувство гордости за группу, если ее отмечает руководство | 3 2 1 0 1 2 3 | К похвалам и поощрениям группы относятся равнодушно |
| 10 | Группа активна, полна энергии | 3 2 1 0 1 2 3 | Группа инертна, пассивна |
| 11 | Участливо и доброжелательно относятся к новичкам, помогают им освоиться в коллективе | 3 2 1 0 1 2 3 | Новички чувствуют себя чужими, к ним часто проявляют враждебность |
| 12 | В группе существует справедливое отношение ко всем членам, поддерживают слабых, выступают в их защиту | 3 2 1 0 1 2 3 | Группа заметно разделяется на «привилегированных» и «пренебрегаемых», пренебрежительное отношение к слабым  |
| 13 | Совместные дела увлекают всех, велико желание работать коллективно | 3 2 1 0 1 2 3 | Группу невозможно поднять на совместное дело, каждый думает о своих интересах |

1. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса.; – М.: МПСИ, 2009. - 220 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 176 с.; Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса. – М.: МПСИ, 2009. -368 с.; Самыгин С.И., Психология управления. — Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 298 с.; Померанцева Е.П. Модели управления персоналом: исследование, разработка, внедрение; - М.: Вершина, 2006. – 401 с.; Ладанов И. Д. Практический менеджмент. - М.: Элник, 2007.- 498с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Маслоу А. Мотивация и личность. - СПБ: Речь, 2008. – 450 с.; Сидоренко Е.М. Мотивационный тренинг. Практическое руководство. - СПб.: Речь, 2009. – 135 с.; Реддин В.Дж. Тесты для менеджеров. - Ростов-на-Дону: Феникс, 2007. – 43 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Сергеев А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера. - М., 2007. – 122- 123 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 468 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Сергеев А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера. - М., 2007. – 140 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 488 - 490 с. [↑](#footnote-ref-7)
8. Спивак В.А. Управление персоналом и организационное поведение. – СПб. СПб.: Питер, 2008. – 93-95 с. [↑](#footnote-ref-8)
9. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 500 - 501 с. [↑](#footnote-ref-9)
10. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса. – М.: МПСИ, 2009. -229 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов – М.: ИНФРА-М, 2005. – 518 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Сергеев А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера / А. М. Сергеев - М.: Академия, 2007. – 122 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Спивак В.А. Управление персоналом и организационное поведение / В.А. Спивак – СПб. СПб.: Питер, 2008. – 101-102 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Сергеев А.М. Организационное поведение: Тем, кто избрал профессию менеджера / А. М. Сергеев - М.: Академия, 2007. – 200 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - М.: ЮНИТИ, 2006. – 220 с. [↑](#footnote-ref-15)
16. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса. – М.: МПСИ, 2009. -300 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Малинин Е.Д. Организационная культура и эффективность бизнеса. – М.: МПСИ, 2009. – 288 - 290 с. [↑](#footnote-ref-17)