

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ
КРЕМЕНЧУЦЬКИЙ ЛЬОТНИЙ КОЛЕДЖ**

Циклова комісія аеронавігації

ТЕКСТ ЛЕКЦІЇ

**з навчальної дисципліни «Людський фактор»
обов'язкових компонент
освітньої програми першого (бакалавр) рівня вищої освіти
Технічне обслуговування та ремонт повітряних суден і авіадвигунів**

За темою «Соціальна психологія»

Харків 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО

Науково-методичною радою
Харківського національного
університету внутрішніх справ
Протокол від 23.09.2021 № 8

СХВАЛЕНО

Методичною радою
Кременчуцького льотного
коледжу
Протокол від 22.09.2021 №2

ПОГОДЖЕНО

Секцією науково-методичної ради
ХНУВС з технічних дисциплін
Протокол від 22.09.2021 № 8

Розглянуто на засіданні циклової комісії аеронавігації, протокол від
10.09.2021 № 2

Розробник: викладач циклової комісії аеронавігації Ножнова Марина
Олександрівна

Рецензенти:

1. Викладач циклової комісії аеронавігації, кандидат технічних наук, старший науковий співробітник, викладач-методист Тягній В.Г.
2. Професор кафедри аеронавігаційних систем навчально-наукового інституту Аеронавігації, електроніки та телекомунікації Національного авіаційного університету, доктор технічних наук, доцент Шмельова Т.Ф.

План лекції:

1. Відповідальність: особиста і групова.
2. Мотивація і демотивація.
3. Тиск з боку членів колективу.

Рекомендована література

Основна

1. Людський фактор при технічному обслуговуванні авіаційної техніки. НАУ, 2011.

Додаткова

1. Человеческий фактор и безопасность полетов. Методические рекомендации. Методичка. М., "Возд. транспорт", 1987
2. Р.Н.Макаров, С.А.Грибанова, В.П.Ткаченко. Авиационная психология и педагогика. Справочник. Москва, 2002
3. Руководство по обучению в области ЧФ. Монреаль, ИКАО, 1998.
4. Р.В.Сакач. Безопасность полетов. М., "Транспорт".1989.
5. Сборник № 12. Роль человеческого фактора при техническом обслуживании и инспекции воздушных судов. Монреаль, ИКАО, 1995.
6. Яцына Е.В., Модуль 9, Человеческий фактор, Категория В1,2, конспект лекций, Кременчуг: КЛК НАУ, 2013.

Текст лекції

1. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ: ОСОБИСТА І ГРУПОВА

Традиційний підхід:

Відповідальність інженера по ТО - індивідуальна, це визначається способом їх атестації, сертифікації виконаної роботи і іншими аспектами. Перевага: інженер чітко усвідомлює свою відповідальність за конкретні завдання (мотивація).

Командний підхід:

Відповідальність за реалізацію спільних цілей несе команда, хоча конкретні завдання доручаються окремим людям всередині команди. В ТО під командою маються на увазі - колектив зміни, профільні групи фахівців усередині зміни, також групи можуть формуватися за типами ПС або місця роботи (ангар).

Переваги командного підходу: кожен член команди відчуває відповідальність за результат команди, працює в цьому напрямку: перехресний контроль роботи інших, їх застереження при невірних діях; люди можуть ділитися ресурсами (інструменти, знання і т.д.) обговорювати проблеми.

Недоліки командного підходу: потенційно він може діяти проти техніки безпеки, розмивається персональна відповідальність, відчувається значний вплив фактора "вплив колег".

Феномени роботи в команді:

- Конфлікт між групами - невелика група може діяти злагоджено як команда, але між цією групою та іншими може початися суперництво (наприклад, між інженерами та планувальниками, серед змін, команд на різних майданчиках). Особливо це відноситься до передачі зміни, коли члени однієї зміни, йдучи, не відчувають "моральної" відповідальності за те, щоб почекати наступну зміну, яка приходить і усно передати інформацію в допомогу до письмової на картах-нарядах. У той же час вони відчувають таку відповідальність при передачі завдань всередині зміни.

- Поляризація групи - тенденція до того, щоб групи брали більш серйозні рішення, ніж дозволяють посаді окремих членів групи. Іноді поляризація групи призводить до більш обережним рішенням. Таким чином, в деяких ситуаціях група може перейти до курсу дій, який є більш ризиковим, ніж той, що вибрав би одна людина (зрушення в бік ризику в групі).

- Байдужість до роботи - тенденція деяких людей працювати над завданням менш ретельно, коли вони вважають, що над нею працюють і інші. Вони вважають, що їхні зусилля при поєднанні із зусиллями інших членів будуть проігноровані.

Ролі в команді:

- Координатор (уточнює цілі, визначає пріоритети та проблеми, визначає підсумки, має вирішальне значення, але не домінує в дискусії);

- Пристрій для формування (надає форму колективним зусиллям на підставі аналізу дискусії щодо доцільності конкретного проекту);

- Мислитель (джерело ідей, пропозицій, має оригінальний і радикальний характер);

- Оцінювач (вимірює та аналізує, при необхідності зупиняє команду і бере на себе відповідальність за визначенням помилкової завдання);

2. МОТИВАЦІЯ І ДЕМОТИВАЦІЯ

Мотивація:

- Сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, які спонукають людину до діяльності;

- Діяльність, яка націлена активізувати людей, що працюють в організації і спонукати їх активно працювати для виконання запланованих цілей.

Людина з мотивацією «До».

Його виштовхує з ранку творча енергія, спрямована до здійснення своєї мрії. "Що я можу зробити сьогодні? Які можливості можна використовувати для наближення до бажаних?»;

Він використовує аналогічну мотиваційну стратегію навіть під час робочої перерви: можливо при цьому він буде думати про те, щоб встигнути поговорити з колегами або відзначити закінчення важливого етапу роботи.

Людина з мотивацією «Від»

Цю людину з ранку піднімає уявний образ начальника, який погрожує звільненням. Він підтримується стратегії, спрямованої на запобігання болю, дискомфорту, неприємних наслідків загроз свого начальника. Ймовірно, що і в інших ситуаціях він буде керуватися цим принципом. Наприклад, влаштовувати перерви в роботі лише в той момент, коли починає відчувати втому.

Немає нічого небезпечнішого, ніж мати в своїй команді байдужий і невмотивований персонал. Будь-яку політику благі плани їх реалізації залишаться на папері, якщо керівник не зможе націлити своїх підлеглих на досягнення результату, зарядити своєю енергією або згуртувати навколо ідеї. Людина є заручником своїх потреб, різних мотивів і цінностей. Вони визначають його ставлення до виконання роботи, поведінки. Розгадавши цю загадку, ви будете мати в руках потужний інструмент впливу на персонал. Довгий час різні фахівці намагалися знайти ключ до цієї проблеми. Результатом таких пошуків стали численні теорії і концепції, які дозволили визначити фундаментальні принципи в розробці систем мотивації персоналу.

Принципи розробки систем мотивації.

1. Мотиви, які рухають людиною, завжди індивідуальні.

Немає двох однакових людей; не може бути і однакових мотивів. Особиста мотивація завжди індивідуальна. Керівник повинен прагнути до роботи за індивідуальним принципом мотивації. Універсальні форми мотивації не є панацеєю для вирішення питання. Це тимчасовий захід, яка зможе допомогти роз'єднує тільки з частиною мотиваційних завдань.

2. Мотиви не можуть виникати з однієї причини.

Це завжди комплекс факторів, який залежить від особистості, з якою вам доводиться працювати. Необхідно враховувати всі їх різноманіття і взаємозв'язок.

3. Мотиви людини змінюються з часом.

Тому керівник повинен працювати з мотиваційними чинниками постійно. На зміну одним можуть прийти інші. Ці зміни необхідно розуміти і вчасно на них реагувати. В іншому випадку мотиватори не тільки не будуть працювати, але, навпаки, будуть негативно впливати на роботу команди.

4. Основними мотиваційними чинниками є:

- гроші, кар'єрне зростання, статус, визнання, слава, оцінка, самореалізація, самовираження.

Наведений порядок є умовним. Наприклад, гроші в багатьох випадках не є головним фактором мотивації персоналу або як мінімум мають цінність при наявності інших факторів.

5. Система мотивації повинна бути орієнтована на кінцевий результат. Мотивація не може існувати заради самої себе. Діяльність керівника в цьому напрямі повинна мати мету, збігається з метою компанії в цілому. Мотивація характеризується трьома взаємозалежними параметрами:

- силою,
- величиною,
- інтенсивністю.

При цьому важливого значення набуває система мотивації, яка тісно пов'язана з життєвими циклами компанії.

6. Система мотивації повинна носити справедливий характер, бути простою і зрозумілою.

Дану систему повинен розуміти кожен, хто в ній бере участь: від рядового співробітника до керуючих. Якщо рядовий співробітник не в змозі цю систему зрозуміти, прорахувати або виміряти - можете вважати, що система вже втратила половину своєї ефективності.

7. Система мотивації повинна бути гнучкою, керованою і змінною.

При зміні ситуації на ринку або всередині компанії, цілей або завдань відділу система мотивації повинна негайно реагувати на це.

Таким чином, завдання керівника зводиться до того, щоб застосувати наявні мотиваційні чинники до конкретної людини, правильно розставивши пріоритети. У цьому випадку керівник отримає ефективного співробітника.

Демотивація - це комплексна система покарання співробітників за скоєні вчинки під час роботи або неналежне виконання своїх посадових обов'язків.

Застосування демотивації в тій чи іншій мірі присутній практично у всіх компаніях, як в вітчизняних, так і західних. Метою демотивації є не звільнення співробітника, а навчання його в рамках компанії і стимулювання до професійного виконання своїх функціональних обов'язків шляхом матеріального або морального покарання.

Тим самим керівництво компанії приймає рішення про застосування певного впливу морального і матеріального утримання до співробітників для підвищення ефективності їх роботи.

В цьому і полягає відповідь на питання про необхідність застосування демотивації персоналу. Практика і досвід роботи говорять про те, що така необхідність існує. Це те саме «золоте» правило «батога і пряника». У ролі «батога» і виступає система демотивації персоналу - робочий інструмент, який може принести велику користь при професійному його застосуванні керівником. Що таке професійне застосування керівником системи демотивації персоналу? Розглянемо принципи побудови системи демотивації.

1. Створення системи демотивації.

Саме системи, яка передбачає розробку програми покарань, яка визначає посадову особу, до якої застосовується захід впливу, вид проступку, вид

покарання, періодичність і послідовність цих заходів і ким вони можуть бути застосовані.

2. Збалансоване використання двох форм покарання: морального і матеріального.

Моральна демотивація - це покарання співробітника із застосуванням заходів психологічного впливу. Форми моральної демотивації можуть бути наступні:

- зауваження;
- догана;
- сувору догану.

Матеріальна демотивація - це покарання співробітника із застосуванням заходів матеріального впливу. Форми матеріального впливу:

- позбавлення премії;
- зменшення фіксованого окладу;
- звільнення.

Баланс матеріального і морального впливів керівник встановлює самостійно за наступними критеріями:

- ситуація в бізнес-середовищі;
- ситуація всередині компанії;
- цілі, які стоять перед відділом продажів;
- професійні навички співробітників;
- особисті характеристики співробітників.

3. Доведення до всіх співробітників під особистий підпис:

- графіка роботи;
- графіка відпусток;
- процедури надання: часу для особистих цілей, звіту при хвороби, відпустки, звільнення за власним бажанням, при перекладах і скорочення штатів;
- посадових обов'язків;
- система демотивації.

Це дасть можливість усім співробітникам і посадовим особам перебувати в єдиних рамках і однаково розуміти процедури, прийняті в компанії. Керівник отримує дієвий інструмент контролю і впливу на свій персонал.

4. Всі заходи впливу за даною програмою повинні знаходитися в рамках чинного Трудового кодексу.

Керівник зобов'язаний діяти в рамках закону, якщо він хоче ефективно працювати. У законі цілком достатньо інструментів для впливу на персонал в рамках демотивації.

5. Усі застосовувані заходи повинні відображатися письмово.

Як правило, це робиться у вигляді пояснювальних або службових записок, де пояснюється проступок і накладається резолюція вищестоящего керівника. Важливо, щоб ці документи зберігалися в особистих справах або спеціальних папках.

6. Практичне використання застосованих заходів стягнення.

Всі раніше застосовані заходи в рамках програми демотивації повинні бути використані керівником при проведенні індивідуальної роботи, атестацій, розгляді питань по зміні посадових окладів, виплати премій, переміщенні по службових сходах. Це дає керівникові аргументи і підстави для прийняття обґрунтованих рішень, що спираються на важливий принцип: співробітник отримує компенсації від компанії в різних видах тільки за результатами виконання своїх професійних обов'язків. Застосовуючи цю методику, керівник діє як професіонал в галузі управління. Це одразу ж позначиться на результатах роботи.

Чому відбувається зниження мотивації (Демотивація)?

- Нерозуміння мети роботи
- Відсутність будь-якої мети в роботі
- Наявність мети, яку неможливо досягти
- Відсутність знань про результат
- Відсутність завершення розпочатої роботи
- Відсутність визнання понад нормативних зусиль
- Часте відволікання від основної роботи
- Часті переміщення в інші підрозділи
- Роботи над завданнями, які представляються нескінченними
- Робота вимагає набагато більше або набагато менше можливостей людини
- Відсутність можливості надавати свої ідеї та пропозиції
- Відсутність можливості отримувати додаткові знання і розширювати досвід
- Рутинна або монотонна робота
- Періоди відсутності активності
- Раптові кризи планування або аврари
- Отримання суперечливих інструкцій
- Надмірний контроль
- Відсутність необхідних інструментів, обладнання
- Сприйняття як принизливого заняття
- Робота в ізоляції

Як приклад, можна навести кілька ситуацій зниження мотивації:

Невикористання будь-яких навичок співробітника, які він сам цінує.

Досвідченим керівникам відомо, як небезпечно брати на роботу фахівця, занадто кваліфікованого для пропонованої йому позиції. Навіть якщо він раптом погодиться на цю роботу сам з якихось особистих причин (наприклад, з фінансових міркувань), через кілька місяців він занудьгує і почне шукати застосування своїм нереалізованим талантам і навичкам. І поки він не знайде іншу, більш відповідну своїм профілем роботу, можливо, доведеться терпіти його спроби "підсидіти" не більше кваліфіковане ніж він, начальство або сунути ніс зі своїми порадами всюди, пихаті ставлення до колег або відкриту непокору "цим безграмотним дурням". Однак наївно вважати, що існує ідеальний підбір кандидата і вакансії - досвідчені рекрутери знають, що найчастіше найкращий

кандидат чого-небудь все-таки не вміє (або вміє в недостатній мірі), але при цьому володіє будь-якими невказаними в описі вакансії навичками. Тому організації практично завжди чогось вчать тих, хто прийшов (в явній або прихованій формі, тобто "по ходу справи"), відкладаючи при цьому "на дальню полицю» не знадобилися навички. Необачне відкидання таких навичок з часом може призвести до серйозної демотивацією - якщо туди потрапляють навички, якими сам співробітник дорожить.

Рекомендації: одне з рішень полягає в тому, що різноманіття завдань і ситуацій, з якими стикається організація, часто надає можливість "протирати пил" з неключових навичок і знань співробітників. Нехай це будуть тимчасові, проектні завдання, нехай забирають небагато часу (а часом - і зовсім можуть бути вирішені в позаурочний час), але вони дадуть вашому співробітнику зрозуміти, що ви цінуєте всі його багатогранні вміння, і що ви не дозволите йому забути то корисне, що він знав раніше.

Один з найбільш банальних прикладів: сьогодні досить багато фахівців - НЕ лінгвістів, які досить добре знають один або кілька іноземних мов. При цьому нерідко їх робота практично не вимагає застосування цих знань ... Без практики мова забувається, а ця навичка зараз досить високо цінується на ринку. Поставте тимчасову завдання: знайти якусь інформацію в іншомовному інтернеті, перевести корисну статтю за профілем роботи спеціаліста - і він не буде так часто замислюватися про те, що "виступаючи в цій дірі", він забуває краще, що знав.

Відсутність можливості надавати свої ідеї та пропозиції.

Приступаючи до нової роботи, співробітники зазвичай "фонтанують" новими ідеями - від вдосконалення методів роботи до перестановки меблів в офісі для твору найсприятливішого враження на клієнта. І найчастіше від цих ідей просто відмахуються - частково від недовіри новачкам, частково - від небажання розлучитися зі звичною робочою рутинною, навіть якщо вона не ефективна.

Рекомендації: прислухайтеся до ідей і пропозицій. Навіть якщо вони не настільки геніальні, щоб варто було їх втілювати в "первозданному" вигляді, з них часто можна щось почерпнути. І завжди пояснюйте, чому, на Ваш погляд, та чи інша ідея не підходить для реалізації у Вашій компанії.

Відсутність відчуття досягнення, не видно результатів, немає особистого і професійного зростання.

У ситуації, коли сама специфіка роботи не дає можливості розвиватися і досягати результатів, рутинна одноманітна робота через певний час нейтралізує внутрішню мотивацію більшості співробітників, навіть тих, які не люблять різноманітності. День змінюється за днем, а зміст роботи залишається таким же, як рік, два, три тому, в задачах немає виклику. Аналізуючи проведені з компанією роки, співробітник розуміє, що крім справно одержуваної зарплати,

він не отримав нічого. Особливо болісно переживають відсутність цікавою, "викликає" роботи люди творчих професій.

В іншому випадку, демотивує виявляється робота, яка структурована таким чином, що кінцевий результат видно тільки в кінці довгого відрізка кремені. Може пройти кілька років до того моменту, коли співробітник побачить свої результати. Чи не в кожного вистачить терпіння і наполегливості працювати без результатів протягом такого тривалого терміну. Людина може зійти з дистанції на половині шляху.

Рекомендації: Для співробітників "рутинної" сфери створюйте час від часу проекти - короткострокові завдання, часто в суміжних зі спеціалізацією співробітника областях. Це розбавить рутини і дозволить їм чогось повчитися. Для довгострокових проектів - завжди розділяйте їх на "відчутні" етапи, активно артикулюють проміжні результати, і, звичайно, заохочуйте їх. Останню тезу настільки важливий, що ми вирішили винести його в окремий фактор демотивації.

Наслідки зниження мотивації (Демотивація):

- Апатія до роботи;
- Байдужість до питань безпеки;
- Неуважність за часом, прогули;
- Зниження результатів;
- Уникнення співпраці при вирішенні проблем;
- Опір змінам.

3. ТИСК З БОКУ ЧЛЕНІВ КОЛЕКТИВУ

Вплив колег - реальне або уявне вплив, яке може мати людина, щоб його дії відповідали очікуванням колег.

Рівень психологічного тиску колективу на своїх членів і ступінь конформізму (схожості думок) повинен постійно перебувати на контролі у керівника колективу. Колектив постійно робить свій психологічний вплив на кожного працівника. Це відбувається не тільки при особистих контактах, коли товариші безпосередньо висловлюють своє ставлення до дії чи вчинку колеги, але і тоді, коли людина збирається вчинити по-своєму. У всіх випадках він повинен враховувати те, що скажуть або подумають про нього і його діях по службі.

Рівень психологічного тиску залежить від морально-психологічного клімату, згуртованості і сумісності працівників. На ранніх стадіях становлення і розвитку колективу це вплив може бути відносно слабким і недієвим, на більш пізніх - сильним і вирішальним.

В арсеналі керівника серед безлічі засобів впливу на працівників знаходиться потужна зброя психологічного впливу - думка трудового колективу. Керівник повинен постійно піклуватися про те, щоб думка колективу сприяло

зміцненню його потенціалу, належному вихованню людей, поліпшенню їх ставлення до праці і один до одного. Але колектив не однорідний за своїм складом. У ньому існують і діють неформальні групи і їх лідери. Керівнику важливо знати, як вони нас-троєні, чию сторону вони приймуть, якщо виникне ситуація, коли потрібно вирішувати питання колективно. Чи будуть вони відстоювати точку зору керівництва чи ні? Наприклад, керівник виступає з здавалося б справедливою вимогою або пропозицією, але несподівано зустрічає відсіч, негативну реакцію з боку деяких працівників, тобто членів неформального колективу. З якоїсь невідомої керівнику причини люди відмовилися приймати його пропозицію. Отже, питання не було підготовлено і опрацьовано, колектив здійснив тиск на самого керівника, змусив його замислитися над психологічними особливостями свого колективу, а може бути, і переглянути власні методи керівництва.

Грань між повною згодою з рішеннями керівника і їх запереченням, висуненням свого підходу до справи вельми умовна і рухлива. Вона обумовлена ступенем конформізму в колективі. Конформізм, як пристосуванство, безумовно, відіграє негативну роль. Постійне згода, єдність думок, беззастережне слідування вказівкам і директивам в ряді випадків породжують стагнацію, зупинку в розвитку. Немає свіжих ідей, цікавих пропозицій, творчих поривів і т.д. Проте конформізм, як схожість думок, може мати і позитивне значення. Наприклад, при прийомі на роботу співробітника, колектив виступає з єдиними правилами та вимогами до новачка, змушує його прийняти їх і виконувати. У стандартних виробничих ситуаціях конформізм полегшує процес праці по ТО АТ, дозволяє передбачити його результати,

У практичній діяльності керівника надає допомогу знання двох основних методів управлінської роботи в колективі.

Метод Дельфі.

Його суть полягає в тому, що кожен співробітник працює над якоюсь проблемою індивідуально, а результати роботи аналізуються і оцінюються спільно, колективно. Експерти або учасники роботи незалежно один від одного формують своє рішення з даного питання, потім виносять його на обговорення всього колективу. На основі розгляду спірних думок розробляється єдиний варіант вирішення даної проблеми.

Метод мозкової атаки. Це метод психологічного тиску, коли досвід, професіоналізм і творчість окремих працівників позитивно впливають на інших членів колективу, відкривають їм можливість руху і розвитку.

Спосіб мозкової атаки можна представити таким чином: керівник в короткому вступному слові розкриває сутність виниклої проблеми і необхідність її термінового вирішення. Колектив або його група (краще всього п'ять, сім чоловік) за короткий проміжок часу може висунути кілька десятків ідей і пропозицій, які керівник фіксує і детально обговорює з учасниками. На цій основі також виробляється єдине рішення.

Існують і інші способи проведення мозкової атаки, але єдиного рецепту його застосування для різних ситуацій немає. Тут і має проявитися творчість керівника. Саме такі підходи і дають можливість керівнику подолати небажану дію конформізму в колективі.

Подолати стереотипи, що склалися, застій у розвитку колективу може також новий співробітник, що володіє необхідними вольовими якостями, рисами характеру і високим професіоналізмом. Завдання керівника вчасно побачити і всіляко підтримувати його, дати можливість втілитися на практиці його ідей. У цій справі новий працівник може зустріти негативну реакцію і навіть заздрість з боку членів колективу, але може і придбати незаперечні авторитет і вплив, особливо тоді, коли результати його дій перевершать всякі очікування. Але іноді може виникнути конфліктна ситуація, що переростає в конфлікт.