б 88
О-64

К. К. Жумадирова, Е. П. Щербакова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Павлодар

588
О-64

Министерство образования и науки Республики Казахстан

Павлодарский государственный университет
им. С. Торайгырова

Гуманитарно – педагогический факультет

Кафедра «Психология и педагогика»

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебное пособие для студентов специальности
5В050300 «Психология»

Павлодар
Кереку
2017

УДК 159.9(075.8)
ББК 88. 5 я73
О-64

Рекомендовано к изданию Учёным советом Павлодарского государственного университета им. С. Торайгырова

Рецензенты:

Г. М. Тулекова – доктор PhD, ассоциированный профессор (доцент), Павлодарский государственный университет им. С. Торайгырова;

К. Б. Оспанова – психолого Поликлиника № 1, г. Павлодар;

А. Ж. Аплашова – кандидат психологических наук. Павлодарский государственный педагогический институт.

Составители: К. К. Жумадирова, Е. П. Щербакова
О-64Организационная психология : учебное пособие для студентов специальности 5В050300 «Психология» / К. К. Жумадирова, Е. П. Щербакова – Павлодар : Кереку, 2017. – 231 с.

ISBN 978-601-238-736-0

В данном учебном пособий обобщены достижения современной организационной психологии, прослежена история её становления как научной дисциплины, рассмотрены разнообразные примеры решения организационно – психологических проблем в реальных организациях.

722779

УДК 159.9(075.8)
ББК 88. 5 я 73

С. Торайгыров атындағы ПМУ-дың академик С.Бейсенов атындағы кітапханасы
КІТАПХАНАСЫ

© Жумадирова К.К., 2017
ISBN 978-601-238-736-0
© ПГУ им. С. Торайгырова, 2017

За достоверность материалов, грамматические и орфографические ошибки ответственность несут авторы и составители

Введение

Организационная психология – прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности людей в организациях с целью повышения организационной эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации. Ее объектом является организация как дифференцированное и взаимоподчиненное объединение индивидов и групп, совместно реализующих некоторую программу (цель) и действующих на основе определенных принципов, процедур, правил. Предметом изучения служат психологические особенности, закономерности и механизмы функционирования и развития организаций, а также взаимодействие индивидов и групп между собой и обществом. Таковы исходные положения организационной психологии.

В данном учебном пособий обобщены достижения современной организационной психологии, прослежена история её становления как научной дисциплины, рассмотрены разнообразные примеры решения организационно – психологических проблем в реальных организациях. Это далеко не полный объем всего, что включено в проблемное поле данной науки

Пособие по организационной психологии рекомендуется для студентов высших учебных заведений. Пособие составлено таким образом, чтобы помочь студентам освоить теоретический материал, подготовиться к семинарским занятиям, провести самостоятельную практическую работу.

Предложенные задания позволят студентам самостоятельно осуществить проверку знаний и подготовиться к групповому контролю знаний, предусмотренному учебным процессом.

1 Область и предмет исследования организационной психологии

Организационная психология – прикладная отрасль психологии, изучающая все аспекты психической деятельности и поведения людей в организациях с целью повышения эффективности и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья членов организации.

Одно из авторитетнейших сообществ психологов – Американская психологическая ассоциация (APA), признала самостоятельность этого научного направления лишь в 1973 году, переименовав одну из своих секций в секцию индустриальной и организационной психологии.

Общеизвестно, что принципы, на которых основана современная организация, впервые были сформулированы в конце XIX – начале XX века основоположниками научного управления и прежде всего Ф. Тейлором (1856–1915). Именно *научный менеджмент* был одним из главных «первоисточников» организационной психологии и во многом определил исходные рамки объекта исследования.

Ключевым моментом научного менеджмента была рационализация *индивидуального труда*, основанная на скрупулезных научных исследованиях рабочих движений, хронометраже, проектировании рабочих заданий, рабочих мест и т.п. Таким образом, в качестве главного «строительного материала» организации рассматривался отдельный работник, *индивид*, который и стал *основным объектом исследования* научного менеджмента. Как вскоре выяснилось, психологические характеристики этого объекта имели существенное, если не первоочередное значение для успешной деятельности организации.

На стыке этих трех направлений: научного управления, экспериментальной психологии и дифференциальной психологии – в первой четверти XX века сформировалась новая область, получившая название *индустриальной психологии*. Предметом исследования новой науки стал *работающий индивид*. Эта наука была способна анализировать организацию на индивидуальном уровне, выявлять различия и сходства между работниками, использовать эти знания при проектировании рабочих мест, трудовых процессов и машин, а также оценивать относительную эффективность различных комбинаций «работник – машина – процесс».

Великая депрессия 30-х годов обнажила скрытые противоречия новой организационной системы, основанной на принципах научного менеджмента. С одной стороны, крупные промышленные организации

за счет использования машин, а также рационализации и стандартизации рабочих процедур и трудовых процессов достигли небывалой производительности. С другой стороны, эта эффективность оказалась перечеркнутой низкой покупательской способностью населения и, как следствие, невозможностью сбыта продукции и последующей необходимостью сокращения и даже закрытия производства.

Все это потребовало, как большего участия государства в рыночном регулировании, так и более пристального внимания менеджмента к таким психологическим феноменам, как чувства, мотивы, межличностные отношения между работниками и т. д.

В индустриальной психологии настоящую революцию произвели знаменитые Хоуторнские эксперименты, продемонстрировавшие всю ограниченность взгляда на организацию как общность индивидов. Наглядно показав то могучее влияние, которое рабочая группа оказывает на индивида, эти исследования во многом определили новый взгляд на предмет исследования психологов в организации. Этим предметом все больше становится рабочая *группа*. Кроме того, Хоуторнские исследования дали толчок к более глубокому взгляду на индивида, а также развитию так называемой школы «человеческих отношений». Чувства, мотивы и внутренние переживания работников стали рассматриваться как важные организационные переменные. Дальнейшее развитие получает использование психологических тестов в организационной среде, которое теперь охватывает не только чисто исполнительский уровень, но и низовой управленческий персонал.

Таким образом, в этот период в недрах индустриальной психологии формируются три относительно самостоятельных направления, вооруженных специфическими методами и поддерживаемых своими адептами:

1) школа «человеческих отношений» («социоиндустриальная» психология);

2) организационное тестирование (известное как психология кадрового отбора – personnel psychology);

3) экспериментально – индустриальное проектирование (experimental – industrial engineering), соединившее методы экспериментальной психологии с индустриальным проектированием.

Представители школы «человеческих отношений», опираясь на работы А. Маслоу и К. Роджерса, стали подчеркивать важность вопросов личностного роста и реализации потенциала работников. Это подготовило почву для утверждения в сознании менеджеров и работников организаций новых психологических понятий:

удовлетворенности трудом и мотивации. В психологии профотбора разработка новых статистических методов позволила перейти к созданию батареи тестов и формированию новых подходов к измерению деятельности.

Синтез методов экспериментальной психологии и индустриального проектирования оказался чрезвычайно плодотворным для создания новых систем «человек – машина» во время Второй мировой войны. Это направление также обрело свою самостоятельность, трансформировавшись в послевоенные годы в инженерную психологию.

До недавнего времени взаимосвязь этих трех направлений не получала достаточного признания. Лишь в последние годы все больше утверждается представление о системной взаимозависимости социоорганизационной структуры, технологических процессов и оборудования, а также психологических характеристик работников.

Важную роль в формировании организационной психологии сыграл доклад Р. Гордона и Дж. Хоуэлла о состоянии образования в сфере бизнеса в колледжах и университетах США. В этом докладе, опубликованном в 1959 году, они утверждали, что *эффективность управления бизнесом во многом связана с адекватным применением психологических и поведенческих знаний к организационным проблемам.*

Эти исследователи высоко оценили опыт ведущих бизнес – школ по привлечению психологов, социологов и политологов к обучению менеджеров, отметили недостаточную представленность основ психологии в программах большинства центров обучения бизнесу и призвали бизнес – школы к широкому сотрудничеству с факультетами психологии университетов в проведении психологических исследований в области менеджмента и организационной деятельности.

Этот доклад оказал колоссальное влияние на программы обучения и подбор преподавателей факультетов и школ бизнеса во всем мире. Приток специалистов по поведенческим наукам, особенно психологов, в эти учебные заведения стал регулярным и постоянно возрастал.

Предметом исследования организационной психологии являются *разнообразные психические феномены и поведение людей в организациях, а также факторы, их детерминирующие.* К ним, прежде всего, относятся трудовая деятельность, личностно – ценностная сфера работников и их профессионально – важные качества, групповые процессы, мотивация, лидерство, организационная культура, разнообразные организационные переменные.

В рамках организационной психологии рассматриваются проблемы делового общения, лидерства, менеджмента, мотивации и стимулирования деятельности сотрудников, маркетинга, управления, организации тренингов.

Организационная психология изучает психологию поведение людей, взаимодействующих в рамках одной организации, и способы воздействия на это поведение.

Методы психологического воздействия направлены на успешное достижение основных целей, поставленных перед данной организацией.

В целом организационная психология занимается вопросами взаимодействия отдельного человека и различных групп людей с бизнесом.

В число вопросов, решаемых организационной психологией в организациях, входят:

1) стратегия управления персоналом;

2) коррекция процессов принятия решений на всех уровнях организационных структур;

3) правильная организация взаимодействия между отдельными структурами организации;

4) правильная организация труда и управления трудовыми процессами, в том числе распределение трудовых функций;

5) повышение активности отдельных сотрудников;

6) коррекция социальных процессов внутри организации;

7) профилактика конфликтных ситуаций;

8) организация приёма на работу, переобучения и повышения квалификации персонала организации;

9) организация обслуживания клиентов;

10) одним из самостоятельных разделов организационной психологии является коучинг.

Коучинг – это обучение, направленное на развитие и повышение социального статуса отдельной личности в процессе общения с наставником. Обучение проводится индивидуально или в группе людей. В рамках отдельной организации может осуществляться корпоративный коучинг.

1.1 Взаимосвязь инженерной психологии, психологии труда и организационной психологии

Инженерная психология – это научная дисциплина, которая изучает процесс информационного взаимодействия между человеком и машиной в системе человек – машина. Изучение трудовой

деятельности в экстремальных условиях (лётчики и т.п.). Как большие скорости влияют на психику людей.

Психология труда изучает человека в его профессиональной деятельности (рабочее пространство), требования профессии к личности, человека и его психические свойства, его состояние темперамент.

Психология труда – это отрасль психологической науки, которая изучает психологические особенности различных видов трудовой деятельности в их зависимости от общественно – исторических и конкретных производственных условий, от орудий труда, методов обучения труда и от психологических качеств личности трудящегося.

Предмет психологии труда – это психологическая сущность трудовой деятельности, особенности личности трудящегося (как ее профессиональные способности) и ее взаимодействие с производственной средой.

Организационная психология изучает: мотивацию труда, морального духа сотрудников и продуктивности их работы до лидерства (руководства) и эффективности организационной структуры, от малых групп до больших многонациональных корпораций.

Предмет организационной психологии – это изучение социально – психологических закономерностей поведения людей в организациях, а также социально – психологических характеристик самих организаций. Включает разработку и оценку программ профподготовки, оценку деятельности работника, измерение отношения работников к своему делу и их удовлетворенность работой, а также организационную диагностику и оценку.

Очевидно, что это взаимосвязанные дисциплины:

- труд в организации осуществим, если организация с её структурой, целями обуславливает действия сотрудников
- труд сотрудников, в свою очередь, детерминирует функционирование организации и организационной динамики.

Если, в общем, то они влияют друг на друга, взаимно переплетаясь. Но организационная психология шире, так как изучает не только труд, но ещё и коммуникацию, культуру и т.д.

1.2 Категориальный аппарат организационной психологии

При анализе социально – психологических явлений в организациях психологи оперируют следующими понятиями:

1) «организация»;
2) «личность работника»;
3) «отношение к труду».

Исследование организации предполагает использование таких понятийных категорий, как структура и функции; динамика организации; социально – психологический климат; причины возникновения и способы разрешения конфликтов; процесс внедрения нововведений.

При изучении **личности работника** применяются такие понятия, как «адаптация работников в организационных условиях»; «личность руководителя» (социально – психологические требования к личности и деятельности руководителей различных рангов); «подбор, расстановка и аттестация персонала в организациях»; «организация профессионального и социально – психологического обучения работников»; «изучение потребностей, интересов, норм, моральных ценностей работников организации».

Анализ **отношения к труду** возможен при использовании таких понятий, как «удовлетворенность трудом» (тип и степень удовлетворенности); «производительность труда»; «трудовая и общественная активность работников»; «дисциплина труда»; «стимулирование труда» (моральное и материальное).

Приведенными понятиями, безусловно, не описывается весь спектр проблем, с которыми сталкивается практический психолог, работающий в организациях. Вместе с тем именно они представляют собой основные социально – психологические факторы, имеющие место в системе организации. **Центральная проблема организационной психологии состоит в изучении влияния социально – психологических факторов на повышение эффективности труда.** В этом плане психологи концентрируют свое внимание на двух вопросах: какие социально – психологические факторы оказывают наиболее существенное влияние на эффективность труда и каким образом они влияют на нее. То есть стоит задача выяснить степень и направленность влияния социально – психологических факторов, установить, какие именно факторы повышают эффективность, а какие понижают.

1.3 Методы исследований применяемые в организационной психологии

Предлагается следующая классификация групп методов, используемых организационной психологией:

1) методы наблюдения;
2) методы опроса;
3) экспериментальные методы;

4) специальные методы, обусловленные конкретными условиями организационной деятельности.

Работа организационного психолога, как теоретического, так и практического характера, не ограничивается использованием одного метода, а предполагает применение целой системы методов.

Наблюдая различные организационные явления, исследователь накапливает данные, которые позволяют ему делать какие – либо обобщения, создавая свою собственную модель происходящего. Единственное отличие в наблюдениях ученого от наблюдений менеджера или любого другого человека состоит в том, что они носят систематический и плановый характер, определяемый исследовательской стратегией. Он собирает данные, которые адекватны исследуемому объекту, репрезентативны и точны в той мере, в какой позволяют имеющиеся измерительные инструменты, например, психологические тесты. Для изучения организационно – психологических проблем используются разнообразные методы сбора данных. Наиболее используемые из них: наблюдение, интервью, опросник и косвенные показатели.

Наблюдение. Любое эмпирическое исследование должно начинаться с наблюдения и анализа документов, имеющихся по изучаемой проблеме. Хронологически наблюдение является первым методом, применяемым многими науками, в том числе и организационной психологией, в период своего становления как науки. *Под наблюдением в* организационной психологии *понимают непосредственное целенаправленное восприятие и регистрацию организационных явлений и процессов.*

Наблюдение дает много ценных сведений и с теоретической, и с практической точек зрения. Этот метод можно рассматривать как самостоятельный, но чаще всего он используется в сочетании с каким – либо другим. Например, наблюдение может быть дополнением эксперимента. Наблюдение является неотъемлемой частью любой деятельности специалиста по организационной психологии. Оно используется при исследованиях мотивации и лидерства, при анализе деятельности индивидов и групп, при решении вопросов, связанных с обучением и организационным развитием, при отборе персонала и т.д.

Сущность данного метода состоит в том, чтобы наблюдать, замечать все мелочи, следить за осуществлением определенной деятельности, развитием ситуации, систематизировать и группировать факты.

Более распространенным и более объективным методом является наблюдение за другими объектами. В зависимости от положения

исследователя по отношению к изучаемому предмету различают включенное и невключенное наблюдение.

Включенное наблюдение – это наблюдение изнутри, когда исследователь на время наблюдения становится членом организации. В таких условиях оно помогает психологу глубже разобраться в различных организационных проблемах, понять поведение и чувства работников.

Невключенное наблюдение – это восприятие какого – либо явления со стороны. Наблюдение в большинстве случаев проводится в естественных условиях, причем оно может быть *открытым*, когда объект исследования оповещен о целях психолога, и *скрытым*, когда организации неизвестен факт наблюдения за ней. Во втором случае наблюдение осуществляется без ведома исследуемых лиц. Об открытом наблюдении работники знают заранее. Это может оказывать влияние на процесс наблюдения в том смысле, что исследуемые нередко стремятся представить себя в выгодном свете.

Для наблюдения наряду с систематичностью характерны плановость и точность. Плановость проявляется в подготовке к проведению наблюдения, предварительном изучении материалов и анализе явлений, а также в том, что заранее намечаются все этапы процесса наблюдения, определяются формы записей и т.п. Эти моменты нельзя недооценивать. Если их игнорировать, то может непроизвольно измениться целенаправленность наблюдения, приняв случайный и поверхностный характер.

Систематичность предполагает последовательную работу, исключающую фрагментарность наблюдений, при которой может возникнуть искаженное представление об объекте, произойти недооценка важных показателей и, наоборот, переоценка несущественных. Такая опасность появляется преимущественно при наблюдении за явлениями, подверженными постоянным изменениям. Только систематическое наблюдение позволяет получить объективную оценку.

Точность, аккуратность, внимательность требуются не только при самом наблюдении, но и, что особенно важно, при регистрации показателей, оформлении результатов наблюдения. Необходимо уметь классифицировать факты, определять соответствующие критерии, правильно вести записи.

Даже осуществляя самое тщательное наблюдение в точном соответствии с планом, нередко можно столкнуться с большими трудностями, например, с появлением случайных фактов, которые способны повлиять на весь процесс наблюдения и его результаты.

Непредвиденные осложнения вызываются как природой исследуемого явления (сложность, недоступность для наблюдения), так и особенностями самого исследователя (субъективизм, различные критерии оценки, различная классификация явлений и т. п.).

Стремясь устранить эти негативные моменты и разобраться в сложных ситуациях, исследователи или используют нескольких наблюдателей, или отказываются от проведения прямого наблюдения и используют различные технические приспособления, например, видеосъемку.

Исследователь или консультант использует метод наблюдения при решении любых вопросов. Иногда этот метод выступает в качестве основного, порой он оказывается только вспомогательным, а в некоторых случаях он используется равноценно с другими методами.

Часто целесообразным бывает применение такой разновидности наблюдения, *как метод описания критических ситуаций*. Он предполагает наблюдение за наиболее важными для организации событиями. Его особенность заключается в том, что всегда существует опасность получить необъективную, искаженную информацию об изучаемом процессе, так как даже сам факт наблюдения может изменить поведение наблюдаемых. Кроме того, с помощью наблюдения невозможно получить информацию о «внутреннем» поведении людей: их мотивах, ценностях, аттитюдах и т.д.

Метод наблюдения целесообразно применять на этапе составления программы, когда надо получить предварительные данные об объекте, уточнить проблему, сформулировать гипотезу. Надежность информации при наблюдении во многом зависит от способа регистрации наблюдаемого, от того, как ведутся записи.

Анализ документов. Под документами в организационном поведении и психологии понимаются специально созданные носители информации об организации и ее членах.

По форме, в которой зафиксирована информация, документы условно подразделяются на *текстовые* (компьютерные, печатные, рукописные), *иконографические* (кино-, видео- и фотодокументы и т.д.) *и фонетические* (магнитофонные записи). Современные мультимедийные технологии позволяют объединить указанные типы документов в единую информационную систему. В зависимости от статуса документы классифицируются как *официальные*, исходящие от тех или иных органов власти, учреждений (правительственные материалы, постановления, данные статистической отчетности, документы различных организаций, архивы и т.д.), и *неофициальные* (личные карточки, анкеты, заявления, жалобы, а также составленные

отдельными работниками документы – описания или статистические обобщения собственных наблюдений).

По источнику информации документы делятся *на первичные*, составленные на основе прямого наблюдения или опроса, и *вторичные*, представляющие собой обработку, обобщение, сделанное с помощью данных из первичных источников. По степени персонификации документы могут быть *личными* (автобиографии, личные карточки, характеристики, анкеты, заявления, жалобы) и *безличными* (отчеты, архивы, протоколы собраний, заседаний и т.д.).

Не следует упускать из виду, что один и тот же документ может быть классифицирован по нескольким основаниям. Например, личные документы могут быть официальными и неофициальными. Так, характеристика, выданная организацией, – это личный официальный документ. Первичные документы также могут быть официальными и неофициальными.

Исследователю не следует слепо доверять документу, рассматривая его как неоспоримый факт. Важно уметь определить степень достоверности информации, содержащейся в документе. Для этого существуют определенные приемы:

1) необходимо различать описание событий и их оценку. Отсутствие в документах детальной характеристики ситуации, в которой высказано мнение и дана оценка поведения и реакции участников события, затрудняет правильное толкование событий, не позволяет понять, почему принято то или иное решение. Например, один и тот же поступок может быть оценен по – разному в различных подразделениях организации;

2) важно (особенно при разрешении конфликтных ситуаций) анализировать намерения составителей документа, следуя древнему принципу «Кому выгодно?». Так, отчеты менеджера о своей работе и работе своих сотрудников составляются под разными углами зрения и основываются на различных оценочных критериях;

3) необходимо выяснить основания, заложенные в классификацию документов. Например, если документы сгруппированы по образовательному критерию, то следует выяснить, какое обучение рассматривалось как начальное образование, неполное среднее, незаконченное высшее. Такая информация позволит более адекватно увидеть те или иные события и оценить, например, потребность организации в обучении;

4) важно помнить, что первичные документы более надежны, чем вторичные; официальные – более достоверны, чем неофициальные; личные – более надежны, чем безличные. Так, магнитофонная запись

заседания (первичный документ) надежнее протокола, составленного на ее основе. Анализ жалоб работников (личные документы) дает более достоверную информацию, чем анализ протоколов собраний, посвященных разбору этих жалоб;

5) следует уяснить общую обстановку, в которой составляется документ: располагала она к объективности или способствовала искажению информации. Например, если характеристики оставляются заинтересованным лицом, то данные такого документа вряд ли могут быть объективными;

Различают *два способа анализа документальных материалов*. Первый – это *традиционный*, классический, *качественный анализ*, под которым понимается интерпретация исследователем информации, содержащейся в документальных материалах и выявление их сути. Качественный анализ предполагает выявление авторства документа и времени его создания, целей, обстановки, вызвавшей появление документа.

Стремление уменьшить субъективность качественного анализа привело к *применению количественного формализованного метода*. Приемом количественного анализа выступает *контент – анализ* – перевод текстовой или вербальной информации в количественные показатели. Суть контент – анализа состоит в нахождении легко подсчитываемых признаков изучаемого документа, в которых отражены значимые стороны его содержания. При этом появляется возможность формализации качественного содержания. Таким признаком, например, может выступать частота употребления определенных терминов. Контент – анализ осуществляется с помощью выделения смысловых единиц (единиц анализа) и единиц счета. В качестве смысловой единицы выступает значимая для организации тема, отраженная в понятиях – словах или сочетаниях слов. В качестве единиц счета могут использоваться количество слов, печатных знаков или абзацев текста, можно использовать слова, ассоциирующиеся с понятием конфликта, а в качестве единицы счета – временные отрезки производственных совещаний.

Опрос. Одним из самых распространенных в организационно – психологических исследованиях является метод опроса. *Опрос предполагает получение ответов на задаваемые исследователем вопросы*. Особенность этого метода состоит в том, что источником информации выступает словесное сообщение, суждение опрашиваемого. Опрос позволяет получить информацию о ценностных ориентациях, аттитюдах, мнениях и оценках членов организации, мотивах их поведения, организационном климате и т.д.

Различают *три разновидности опроса*: 1) анкетирование – письменный заочный опрос; 2) интервью – устная беседа, очный опрос; 3) социометрический опрос.

Достоинством *анкетного опроса*, благодаря которому он имеет широкое распространение, является возможность получения значительного объема эмпирической информации в короткие сроки. Анкета заполняется самими респондентами.

Анкета (опросный лист) представляет собой совокупность упорядоченных по содержанию и форме вопросов или пунктов (items). Надежность и достоверность информации, получаемой в результате опроса, в значительной степени обусловлены особенностями конструирования включенных в анкету вопросов. Это предъявляет определенные требования к их формулировке.

Вопросы классифицируются по ряду важнейших признаков: по содержанию, функциям, структуре, форме.

По содержанию все задаваемые вопросы подразделяются на две большие группы: *вопросы о фактах и событиях* и *вопросы об оценках респондентами этих событий*.

В первую группу входят вопросы о поведении и деятельности респондента, а также вопросы, касающиеся его жизненного пути. Ко второй группе относятся оценочно – отношенческие вопросы типа: «Как бы Вы оценили...? Как вы относитесь...?»

Каждый из этих двух блоков вопросов обладает своей спецификой. Качество опроса в значительной степени зависит от того, насколько спрашиваемые могут и хотят искренне отвечать на поставленные вопросы. Нередки случаи, когда респонденты отказываются давать или намеренно искажают свою оценку тех или иных событий, затрудняются отвечать на вопросы о мотивах своего поведения.

По функциям различают четыре типа вопросов: *основные, фильтрующие, контрольные, контактные*. Если основные вопросы предназначены для получения информации об организационных фактах, то назначение фильтрующих вопросов – отсеять некомпетентных респондентов. Функция контрольных вопросов – уточнить правдивость ответов на основные вопросы. Это своеобразная модификация основного вопроса, его иная словесная формулировка. Контактные вопросы позволяют установить доброжелательные отношения между исследователем и респондентом и преодолеть возможное отчуждение.

В зависимости от структуры вопросы бывают *открытые и закрытые*. В открытых вопросах респондент сам формулирует ответ. В

закрытых содержится перечень вариантов ответов, и опрашиваемый выбирает тот ответ, который для него приемлем.

Примером закрытого вопроса может служить следующий вопрос: Какие организационные мероприятия были проведены в целях повышения трудовой мотивации работников?

1) введена новая система материального стимулирования трудовой деятельности работников;

2) осуществлены мероприятия по формированию благоприятного организационного климата;

3) проведен опрос мнений рабочих по поводу возможных мер повышения заинтересованности сотрудников в результатах своего труда;

4) проанализирована организация рабочих мест и деятельности, позволившая выявить непродуктивное использование рабочего времени;

5) затрудняюсь ответить.

Диапазон возможных ответов должен исчерпывать объем вопроса, включая позитивные, негативные варианты ответов, а также ответы типа «не знаю», «затрудняюсь ответить».

Выделяют *три разновидности закрытых вопросов:*

1) «да – нет»;

2) альтернативные, предполагающие выбор одного ответа из перечня возможных;

3) вопросы – меню, позволяющие респонденту выбрать одновременно несколько ответов.

Такой вопрос может выглядеть следующим образом: Укажите, в каких ситуациях у вас возникали конфликты с другими работниками в течение двух последних месяцев:

1) при выполнении моей непосредственной работы;

2) при необходимости делиться своим опытом;

3) при необходимости получения помощи от других сотрудников;

4) при необходимости заменять отсутствующих сотрудников;

5) в других случаях (укажите, каких).

Выбор ответа из набора предложенных вариантов предполагает возможность возникновения организационных конфликтов в целом ряде названных ситуаций.

По форме различаются вопросы *прямые и проективные (косвенные).* Прямые вопросы касаются существующей ситуации. В проективных вопросах ситуация задается, предполагается. Примером прямого вопроса может служить следующий вопрос: «Устраивает ли вас ваша нынешняя работа?» Пример того же вопроса, но

сформулированного косвенно, будет выглядеть иначе: «Предположим, что по каким – то причинам вы временно не работаете. Вернулись бы вы на прежнее место работы?

Преимущество проективных вопросов состоит в том, что они свободны от возможных временных конфликтных ситуаций. Разновидностью косвенных вопросов являются безличные вопросы.

При подготовке вопросника нужно исходить из следующих правил формулирования вопросов:

1) вопрос должен соответствовать целям и задачам исследования;

2) каждый вопрос должен быть логически отдельным;

3) формулировка вопроса должна быть понятна для всех опрашиваемых, поэтому следует избегать узкоспециальных терминов. Вопросы должны соответствовать уровню развития респондентов, в том числе уровню наименее подготовленных;

4) не следует задавать слишком длинных вопросов;

5) следует стремиться к тому, чтобы вопросы стимулировали респондентов к активному участию в опросе, повышали их интерес к исследуемой проблеме;

6) вопрос не должен внушать ответ, навязывать респонденту тот или иной его вариант. Он должен формулироваться нейтрально;

7) должен быть соблюден баланс возможных положительных и отрицательных ответов. В противном случае вопрос может внушить респонденту направленность ответа. Например, при измерении степени удовлетворенности работников своей работой надо предусмотреть одинаковое число вариантов положительных и отрицательных ответов: «вполне удовлетворен», «в основном удовлетворен» и «не удовлетворен», «не совсем удовлетворен». Следует также предусмотреть вариант, когда опрашиваемый не может дать определенной оценки: «затрудняюсь ответить».

Правильно построенный вопрос может выглядеть, например, следующим образом:

Если бы Вам снова пришлось выбирать место работы, выбрали бы Вы вновь эту компанию/фирму/организацию?

- безусловно, да;
- вероятнее всего, да;
- вряд ли;
- безусловно, нет;
- затрудняюсь ответить.

С.Торайгыров атындағы ПМУ-дің академик С.Бейсембаев атындағы ғылыми КІТАПХАНАСЫ

Для более компактного расположения вопросов в анкете их можно представить в табличной форме, хотя нередко заполнение анкеты с вопросами – таблицами вызывает у некоторых людей затруднения.

722779

Анкета не является простой суммой вопросов, она имеет определенную структуру. Чтобы установить размер анкеты, количество вопросов в ней, следует руководствоваться целью исследования, предвидеть результаты анкетирования и их практическое использование. Анкета, как правило, состоит из трех частей: вводной, основной и биографической. Вводная часть – это обращение к опрашиваемому, где указываются цель опроса, условия анонимности опроса, направления использования его результатов, правила заполнения анкеты.

В основной части содержатся вопросы о фактах, поведении, продуктах деятельности, мотивах, оценках и мнениях респондентов. Последняя часть анкеты включает вопросы о социально – демографических и биографических данных опрашиваемого.

Анкетирование следует применять при изучении проблем мотивации и лидерства, оценки динамики и эффективности организационного развития, причин текучести кадров, эффективности деятельности рабочих групп, отношения к труду, организационного климата и ряда других организационно – психологических проблем.

Интервьюирование. Интервьюирование наиболее часто применяется в двух случаях: при составлении программы организационно – психологического исследования и при отборе кадров. Интервью с руководителями организации и ее подразделений помогает исследователю глубже усвоить специфику изучаемой организации. Направление интервью задается изучаемой проблемой, а также целями исследования.

В зависимости от степени жесткости схемы, по которой ведется интервью, различают два вида: *стандартизированное и нестандартизированное.* Каждый из этих видов отличается своими преимуществами и недостатками. Нестандартизированное интервью предполагает возможность варьирования последовательностью, формулировками, числом задаваемых вопросов и отличается от стандартизированного большей гибкостью. В то же время последнее обеспечивает большую сравнимость информации и оперативность при обобщении результатов. Достоинством стандартизированного интервью является возможность привлекать к его проведению лиц без специальной исследовательской подготовки. При его проведении не следует спрашивать о том, о чем можно узнать из форм статистической отчетности и других документов.

Важно выбрать удобное время и место проведения анкетирования и интервьюирования. Это поможет выявить истинные мнения респондентов, иногда сдерживаемые неприемлемыми для них

условиями проведения опроса. К ним можно отнести присутствие других лиц, дефицит времени и т.п. В этих случаях опрашиваемые могут высказывать не свое личное мнение, а прятать его за наиболее распространенным. Важно также создать дружескую атмосферу опроса. Для этого следует использовать вступительное слово эксперта и своеобразный психологический «разогрев».

Социометрический опрос. Специфической разновидностью опроса является социометрический опрос. Термин «социометрия» в переводе означает измерение социальных отношений. Основное отличие социометрии от других разновидностей опроса состоит в возможности с ее помощью выявить взаимные чувства симпатии и неприязни между членами рабочей группы и на этой основе получить количественную оценку межличностных отношений в ней.

Основным инструментом проведения социометрического опроса является социометрическая карта (социокарта), которая заполняется каждым членом организационной группы. Анализ социометрических карточек позволяет установить различные проявления межличностных отношений: предрасположенность, предпочтение (положительный выбор), отвержение, избегание (отрицательный выбор), оставление без внимания, игнорирование. Регистрация межличностных отношений достигается благодаря включению в социометрическую карту вопросов типа: «С кем из членов вашей группы вы согласились бы участвовать в выполнении сложного проекта?», «С кем из членов вашей бригады вы согласились бы проводить совместный досуг?», «С кем из членов вашей рабочей группы вы согласились бы отправиться в опасное путешествие?»

Вопрос социометрической карты, связанный с выбором наиболее предпочтительных партнеров респондента по значимому для данной организации виду деятельности, называется *социометрическим критерием.* Такие критерии позволяют моделировать различные ситуации взаимодействия членов рабочей группы.

Условием получения достоверной информации при социометрическом опросе, равно как и при других его разновидностях, является искренность и расположенность респондентов к сотрудничеству. Для этого исследователю следует подробно объяснить цели опроса, предупредив опрашиваемых, что их ответы не подлежат разглашению и ни в кое случае не станут достоянием руководства. Другим условием достоверности является четкое обозначение для опрашиваемых границ выбора.

Различают следующие *типы социометрических критериев:*

1) организационные и экстраорганизационные. Организационные критерии имеют целью изучить межличностные отношения в процессе организационной деятельности, экстраорганизационные – отношения при проведении совместного досуга;

2) прямые и косвенные (проективные);

3) положительные и отрицательные. Первые предполагают ситуацию выделения членов коллектива, с которыми респондент хотел бы заниматься совместной деятельностью. Вторые ориентированы на обнаружение членов коллектива, с которыми респондент не хочет взаимодействовать;

4) коммуникативные и содержательные. Первые служат для отражения реально существующих в коллективе взаимоотношений. Вторые отражают осознание членами группы своих взаимоотношений с другими людьми. Содержательный критерий дает информацию о том, кто, по мнению респондента, выберет или отвергнет его в ситуации, задаваемой критерием. Содержательным является вопрос: «Кто, по вашему мнению, хотел бы работать над новым проектом вместе с вами в одной рабочей группе?».

Возможны два *способа заполнения респондентом социокарты*. Первый способ предполагает предварительное занесение в социокарту фамилий всех членов группы и использование при ответах следующих условных обозначений: положительный выбор – знак «+»; отрицательный выбор – знак «-»; безразличие – отсутствие знаков. Второй способ предполагает вписывание под вопросами соответствующих фамилий самим респондентом.

Для обработки данных, полученных с помощью социометрического опроса, используют два способа: графический и количественный. *Графический способ* связан с построением социограмм, т.е. графических изображений межличностных отношений в коллективе.

В социограмме каждый член коллектива изображается кружком с соответствующим номером. Связи между кружками отмечаются с помощью стрелок. Из социограммы видно, кто в группе является, например, наиболее авторитетным, а кто занимает неблагоприятную социально – психологическую позицию.

Количественный метод предполагает построение социометрических матриц (социоматриц) и расчет социометрических индексов. На основании заполнения социокарт всеми членами рабочей группы по каждому критерию в отдельности строится социометрическая матрица, в которой обобщаются данные социокарт.

Социоматрица представляет собой таблицу, в строках которой указывается, кто выбирает, а в столбцах – кого выбирают.

Число строк и столбцов в социоматрице равно числу членов исследуемой группы. Фамилии членов организации по горизонтали и по вертикали совпадают. Обработка данных социоматриц предполагает подсчет числа полученных и сделанных оценок (выборов) по каждому сотруднику в отдельности, а также по группе/организации в целом.

На основе социоматрицы рассчитываются как *персональные*, так и *групповые социометрические индексы*. К персональным относятся индекс социометрического статуса и индекс эмоциональной экспансивности. Индекс социометрического статуса учитывает отношение группы к определенному его члену и характеризует величину престижа каждого работника в различных ситуациях взаимодействия. Индекс экспансивности характеризует степень общительности работника и отражает отношение каждого члена к коллективу в целом.

На рисунке 1 приведен пример графического представления социометрической информации. Мы видим, что социометрический статус индивидов в рабочей группе из шести человек неодинаков. Если все члены группы отдают предпочтение индивиду 3 как наиболее уважаемому работнику, то индивид 6 – явный «аутсайдер», которого большинство коллег рассматривают как наименее авторитетное лицо группы.

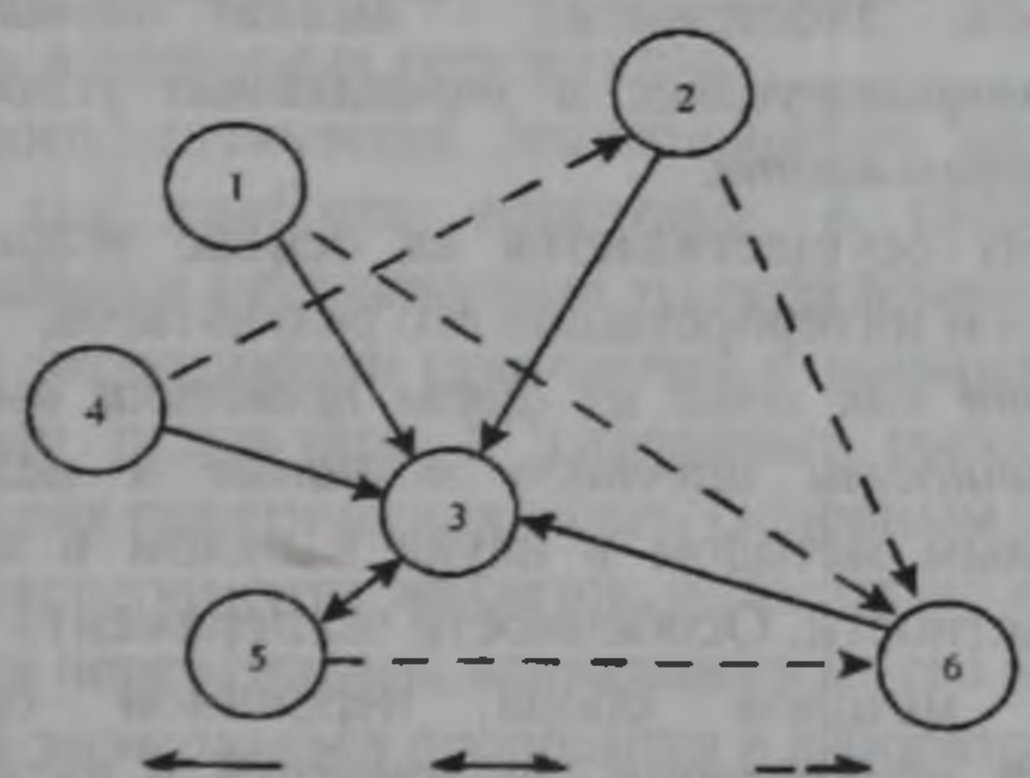

Рисунок 1 – Пример графического представления социометрической информации

Помимо названных общих персональных социометрических индексов положение каждого сотрудника в структуре межличностных отношений в организации может быть охарактеризовано при помощи

измерения индексов положительного или отрицательного статуса, положительной или отрицательной экспансивности. При их расчете учитываются только положительные либо только отрицательные выборы. По величине индекса персонального социометрического статуса можно судить о степени авторитетности, ранговом месте, популярности каждого члена рабочей группы. Это дает основание для определения, какую психологическую позицию в организации занимает каждый ее член.

В социометрическом исследовании могут быть выявлены следующие социально – психологические позиции сотрудников: неформальный лидер, предпочитаемый, изолированный или отвергаемый члены группы/организации. Лидер – наиболее авторитетный член группы – имеет наибольший индекс социометрического статуса и занимает первое ранговое место по шкале авторитетности.

Групповые социометрические индексы характеризуют межличностные отношения, сложившиеся в группе в разных видах деятельности. Среди групповых социометрических индексов наиболее информативными являются: индекс группового социометрического статуса, индекс групповой экспансивности, индекс взаимности и др. Групповые социометрические индексы могут применяться для сравнительной характеристики уровня сплоченности нескольких подразделений организации.

Эксперимент. Эксперимент – *метод познания, при помощи которого в контролируемых и управляемых условиях исследуются явления действительности.*

Эксперимент осуществляется на основе теории, определяющей постановку задач и интерпретацию его результатов.

Эксперимент как одна из форм практики выполняет функцию критерия истинности научного познания в целом. Эксперимент является основным методом в науке в целом и в организационной психологии в частности. Особенности эксперимента в отличие от ранее рассмотренных методов сбора первичной организационно – психологической информации заключаются в активном воздействии психолога на изучаемую организационную ситуацию и замерах сдвигов в психологических и поведенческих характеристиках, происходящих под влиянием этого воздействия.

Преимущество эксперимента состоит в том, что исследователь может скорректировать условия исследования, точно зафиксировать полученные результаты и использовать их непосредственно в конкретной обстановке. Положительной стороной является также

возможность создать определенные условия, продумать систему измерения и контролирования различных переменных, гарантировать точность соблюдения условий и повторить эксперимент.

Если говорить о классической форме эксперимента, то при его проведении в определенной ситуации изменяется только одно из условий и прослеживается, повлияет ли это изменение на другие параметры. Эксперимент в организационной психологии – это способ получить информацию об изменении организационно – психологических явлений под влиянием различных факторов. При этом сопоставляются два ряда факторов или переменных. *Условие (фактор), изменяемое и контролируемое исследователем,* называется *независимой переменной. Условие, изменение которого изучается (наблюдается) в связи с изменениями независимой переменной,* называется *зависимой переменной.*

Для нормального хода эксперимента, его чистоты и правильности результатов важно выявить независимые и зависимые переменные и исключить влияние любых иных факторов. Большая часть организационно – психологических экспериментов не может быть проведена в «стерильных» лабораторных условиях, поэтому в них не исключено присутствие неконтролируемых, случайных факторов. Необходимо также учитывать и искажения, которые могут возникнуть в ходе эксперимента из – за влияния самого экспериментатора.

Разумеется, чем меньше таких случайных факторов, которые не поддаются контролю и на которые трудно оказать воздействие, тем выше достоверность полученных результатов.

Среди огромного количества экспериментов различного типа можно выделить два наиболее известных и распространенных: *естественный (полевой) и лабораторный эксперименты.*

Естественный эксперимент проводится в конкретной ситуации, поэтому полученные результаты и сделанные выводы полностью адекватны для решения практических задач. Основным отрицательным моментом такого эксперимента является недостаток или отсутствие контроля за многими переменными, влияющими на его ход.

Лабораторный эксперимент проводится в лабораторных условиях и строится по принципу моделирования организационно – психологических процессов и явлений. Лабораторный эксперимент позволяет установить более точный контроль за многими переменными и создать условия, которые можно считать сходными с естественными.

Наряду с точностью лабораторный эксперимент имеет и другие положительные свойства: дает возможность создать необходимые условия для неоднократного повторения эксперимента в тех же

условиях. Отрицательный момент лабораторного эксперимента – неестественные, искусственно созданные условия. Трудность состоит как в том, что требуется предельно точно моделировать действительную ситуацию, так и в том, что испытуемые оказываются в совершенно новых условиях, что само по себе может исказить результаты эксперимента.

Организационные психологи в своей практической деятельности, прежде чем прибегнуть к лабораторному эксперименту, должны тщательно проанализировать реальную ситуацию и выявить ее главные, узловые моменты, общие и специфические особенности.

Важным моментом при выборе конкретного метода является определение приоритетности исследуемых вопросов. Методы сами по себе не хороши и не плохи, однако они могут быть более или менее полезными при ответе на специфические вопросы. Метод или комбинация используемых методов должны быть отобраны так, чтобы проверить применимость гипотезы, теории или модели для конкретной ситуации. Исследователь должен располагать точными сведениями о переменных и исследуемых факторах, их группировке, выбрать метод исследования и владеть им, изучить все возможные ошибки, возникающие вследствие объективных и субъективных причин.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Предмет, задачи, структура организационной психологии.
2. Основные понятия организационной психологии.
3. Место организационной психологии в системе психологической науки.
4. Организационная психология как научно – практическое направление.
5. Методы исследования в организационной психологии.

2 Работа психолога в организации

2.1 Место, роль и возможности психолога – практика в организации

Работающий в организации психолог может занимать одну из двух позиций:

1) **«внешнюю»** – психолога – консультанта и исследователя (в качестве примера можно привести работу по заказу различных фирм, чаще всего связанную с оценкой и аттестацией персонала, изучением психологического климата, разрешением конфликтных ситуаций, обучением персонала и т.д.);

2) **«внутреннюю»** – практического психолога, работающего непосредственно в организации.

Эти позиции различаются между собой и по содержанию, и по структуре деятельности. Например, позиция психолога – консультанта и исследователя предполагает возможность нейтрального подхода к решению многих и особенно кадровых задач, но одновременно нередко возникают проблемы из-за недостаточного знания реальных организационных ситуаций, невозможности сразу же определить глубинные причины и условия возникновения какого-либо явления или процесса. Описанная позиция в полной мере представлена в деятельности многочисленных современных консалтинговых компаний, действующих на рынке труда, оценки и подбора персонала, осуществляющих рекрутинговые услуги.

Вторая позиция также, наряду с несомненными плюсами (например, доскональное знание организационной и кадровой ситуации и возможность профилактики конфликтов), имеет и свои минусы (при длительной работе на предприятии часто происходит снижение статуса психолога до статуса члена коллектива, переход к позиции «коллективной жилетки», к которой обращаются сотрудники по любому поводу). Занимая вторую позицию, психологи чаще всего работают в структуре отдела кадров, отделов обучения, в качестве заместителя директора по персоналу. В решении многих вопросов они взаимодействуют и с другими специалистами фирмы.

2.2 Профессиональная компетентность организационного психолога – практика

Профессиональная компетентность психолога, работающего в той или иной организации, определяется в ходе различных проверок, аттестаций, а также – в ходе непрерывного самооценивания.

Основные вопросы, которые контролируются в процессе определения профессиональной компетентности психолога, следующие:

1) уровень компетентности в выполнении должностных обязанностей и участия в профессиональной деятельности;

2) результативность социально – психологической работы и роль психолога в ее организации;

3) соответствие условий и возможностей для проведения эффективной социально – психологической работы;

4) реальное социально – правовое, организационное и материальное обеспечение профессиональной деятельности непосредственно психолога.

Определение уровня компетентности в выполнении должностных обязанностей и участия в профессиональной деятельности коллектива, жизнедеятельности клиента включает проверку:

- соблюдения этического кодекса работы психолога;
- временных нагрузок психолога во всей сфере труда, жизни и непосредственно в его профессиональной деятельности;
- системы личного участия психолога в работе с различными категориями клиентов (человек – семья – коллектив);
- эффективности системы взаимодействия психолога с другими должностными лицами по организации и проведению социально – психологической работы, коммуникабельности во взаимоотношениях с другими социально – психологическими службами;
- степени учета информации психолога при принятии управленческих решений; в случае правильных результатов в работе психолога и своевременном предоставлении им информации соответствующим должностным лицам, оставляемой ими без внимания, или 50% преобладании временных затрат психолога во внепрофессинальной сфере – проанализировать причины неконструктивной позиции руководителей;
- участия психолога в работе различных комиссий и выполнения функций, выходящих за рамки его должностных обязанностей;
- самосовершенствования и овладения продуктивными технологиями социально – психологической работы.

Всестороннее изучение и оценка результативности социально – психологической работы и роли в ней практического психолога охватывают следующие вопросы:

- эффективность социально – психологического сопровождения труда и жизни клиентов в их целостном контексте, а также при целевой работе с ними в соответствии с общими задачами, потребностями в рамках функциональных обязанностей;

- действенность осуществления поддержки развития и реализации творческого потенциала клиентов и оказание им помощи в решении различных проблем;

- организация и результативность психологической подготовки, которая осуществляется в различных обязательных и инновационных формах психологического просвещения и консультирования;

- соответствие организации диагностической работы требованиям, предъявляемым к ней; правильность выводов и рекомендаций по результатам психодиагностической работы, степень их учета и компетентность должностных лиц при реализации;

- организация и эффективность психопрофилактической работы, особенно в предупреждении различных проявлений девиантного поведения, преодолении кризисных ситуаций и решении проблем труда и жизни социальных субъектов;

- компетентность и результативность психокоррекционной и психореабилитационной работы, степень включенности элементов психологической реабилитации в сферу социально – бытовой практики: спортивно – оздоровительные мероприятия, организация досуга и др.

Анализ и оценка соответствия условий и возможностей проведению эффективной социально – психологической работы осуществляются по следующим вопросам:

- материально – техническая база социально – психологической работы и степень ее соответствия имеющимся возможностям;

- наличие, состояние и система работы объектов социально – психологической работы;

- наличие учебно – методического фонда социально – психологической работы в библиотеке, на рабочих местах, в личном пользовании клиентов.

Определение реальной социально – правовой, организационной и материальной обеспеченности профессиональной деятельности практического психолога предполагает проверку:

- наличия рабочего кабинета, сейфа для хранения документов, учетно – отчетной документации;

- наличия и корректности ведения учетно – отчетной основной документации, включающей:

- планы работы практического психолога (перспективный, месячные и профессионального совершенствования);

- результаты психодиагностики, акты (карты) обследования и составления психологических портретов клиентов;

- ежемесячные справки – доклады о проделанной работе и другие

необходимые документы;

- оперативные информационные сообщения о состоянии дел, проблемах и т.п.;
- рекомендации должностным лицам и другим категориям клиентов, а также требования по организации социально – психологической работы;
- систему взаимодействия с должностными лицами по организации социально – психологической работы;
- учебно – методические материалы и разработки для психологического просвещения и консультирования.

2.3 Функции практического психолога в организации

Практический психолог в организации выполняет несколько функций.

Исследовательская (экспертная) функция. Психолог собирает специальную информацию о психологических механизмах поведения человека в многообразной и сложной системе организационных отношений. Главным является изучение группы и отдельного человека как субъектов труда. Исследуется, как правило, не теоретическая проблема, а конкретная ситуация. Тем не менее методологические требования к проведению такого рода прикладных исследований не могут быть снижены: обязательно должны быть сформулированы гипотезы исследования, выбраны методы и методики, подобраны измерительные инструменты, зафиксированы и обработаны все результаты, проведен их анализ и оформлен отчет.

Эксперт – это специалист в какой-либо области, в определенной сфере, дающий заключение при рассмотрении какого-либо вопроса, в нашем случае при рассмотрении организационных ситуаций.

Он вступает в дело тогда, когда нечто уже произошло и необходимо дать оценку происшедшему (например, создание организации с определенной структурой или результаты ее изучения, внедрения инноваций различного типа, конфликты и т.д.).

Большое значение для принятия экспертного заключения имеет авторитетность эксперта, которая определяется кредитностью к той области знания, которую он представляет (а именно организационной психологии), кредитностью эксперта (организация, которую он представляет, степень, звание, должность, опыт и др.), личными отношениями доверия – недоверия между экспертом и заказчиком, во многих случаях оказывающимися главными.

Следует отметить, что ответственность эксперта за качество экспертного заключения является и полной, и ограниченной. Это

означает, что исследователь отвечает за обоснованность и соответствие своего заключения современному уровню психологических знаний в области организационной психологии, но он, однако, не несет ответственности за конкретные решения руководства организации или заказчика, принятые на основе экспертного заключения. Основная задача экспертной оценки не склонить заказчика экспертизы к определенным решениям и шагам, а учесть анализ предметной ситуации, проведенный специалистом. Именно поэтому экспертное заключение должно быть понятным и локализованным (указывающим на границы точности и компетентности эксперта).

Консультационная функция. Психолог консультирует по вопросам оптимального использования личностных и профессиональных возможностей человека (например, при приеме на работу, заполнении вакансий, сокращении кадров). Психолог участвует в проектировании и разработке различных методов управления персоналом, социальным развитием организации, улучшении организации труда и консультирует руководство по этим вопросам.

Особое место занимает персональное консультирование. Необходимость консультирования, как правило, связана с определенной ограниченностью опыта руководства организации в управленческих и психологических областях. Очевидным преимуществом консультанта является возможность самостоятельного, независимого видения ситуации. Основной фактор эффективной работы консультанта – его свобода и независимость, которая складывается из финансовой (размер оплаты и ее надежность), административной (консультант не подчиняется клиенту) и эмоциональной составляющих. Консультирование, как правило, невозможно без исследовательской проработки и принятия экспертной позиции.

Консультанты могут быть универсалами или специалистами по отдельным проблемам (например, психологической диагностике личности руководителей организации, инновациям, управлению и т.д.).

Психолог – консультант придерживается позиции нейтралитета, беспристрастности и невмешательства в конфронтацию и борьбу, которая может существовать в организации, что обеспечивает объективный и неискаженный анализ взаимоотношений и ситуаций. В связи с этим большое значение приобретает профессиональная этика психолога.

Педагогическая и просветительская функции. Эти функции связаны с огромным интересом всех без исключения людей к

проблемам психологии, желанием получить психологические знания, потребностью в решении личных проблем. «Учитель» передает специальные психологические знания, которые они могут творчески использовать для эффективной организации собственной деятельности. Если эксперт анализирует, консультант – рекомендует и советует, то учитель – приобщает, повышает уровень психологических знаний у окружающих.

Функции организационного психолога определяют конкретные задачи его работы в организации, которые могут быть представлены тремя категориями.

Работа с персоналом:

- оценка персонала в целях найма, аттестации и перемещения (изучение и фиксация деловых, профессиональных качеств, способностей);
- профессиональная ориентация и консультирование;
- социально – психологическое обучение персонала и повышение квалификации сотрудников;
- ускорение процессов адаптации работников в организации – взаимодействие руководителя с подчиненными.

Организация труда:

- аттестация должностей, включенных в штатное расписание (описание должностных обязанностей, составление профессиограмм, должностных инструкций);
- изучение условий труда, организации рабочих мест;
- анализ личности – работника в системе организации (изучение отношения к труду, удовлетворенности трудом, мотивации и стимулирования труда, безопасности труда).

Организационное управление и социальное планирование:

- социально – психологическое обеспечение внедрения нововведений и реорганизации;
- формирование групповых норм, морали, организационной культуры;
- профилактика и разрешение конфликтов;
- контроль за состоянием социально – психологического климата в коллективе, его совершенствование и оздоровление;
- создание «команды»;
- повышение дисциплины труда;
- лояльность по отношению к организации.

Все перечисленные задачи традиционно решались практическими психологами на отечественных предприятиях. Дополним этот список

перечнем задач, которые отмечаются в современной зарубежной психологической литературе:

- ведение нового работника в курс дел в организации. Психолог беседует с новичком об истории фирмы, о его роли в выполняемой работе, знакомит с начальством, традициями организации;

- решение вопросов о профессиональном обучении и повышении квалификации работников. Психолог принимает решение о том, кого учить (кто и в какой учебе нуждается), чему учить, как учить, как стимулировать и оценивать результаты учебы и ее влияние на эффективность труда;

- оценка трудового вклада работников. Психолог осуществляет периодическую оценку труда каждого сотрудника и его соответствие получаемой заработной плате. Типичными пунктами оценки являются:

- качество работы;

- количество работы;

- физическая и морально – психологическая надежность сотрудника;

- степень заслуженного доверия;

- склонность к сотрудничеству с администрацией;

- разработка средств поддержания дисциплины и эффективных приемов поощрения и наказания сотрудников;

- участие в разборе жалоб, посредничество в переговорах рабочих и профсоюзов с администрацией, социально – психологическое обеспечение переговорного процесса в ситуации конфликта;

- участие в организации системы коммуникаций в организации (выбор и сравнительная оценка различных средств коммуникаций, анализ содержания и доходчивости информации);

- организация предпринимательской пропаганды и рекламы, изучение рыночного спроса (маркетинг);

- улучшение организации труда (уменьшение монотонии, создание эстетической среды в организации);

- частные психологические консультации управляющих.

Перечень задач, которые приходится решать психологу в фирме, может быть расширен в связи с конкретными проблемами той или иной организации.

2.4 Основные формы и методы работы психолога в организации

Особенности диагностической работы организационного психолога.

Специфика диагностической работы в организации заключается прежде всего в том, что предметом изучения здесь становятся характеристики психики человека как работника, субъекта труда, профессионала (начинающего или уже состоявшегося). Поэтому психолог в работе с персоналом проводит не диагностику вообще, а *профессиональную психодиагностику,* цель которой, по определению Н. В. Самоукиной, заключается в том, чтобы «при помощи определенных психодиагностических средств и методов произвести объективную оценку способностей и деловых качеств человеку и разработать практические рекомендации по совершенствованию индивидуального стиля его профессиональной деятельности». Иначе говоря, первоначально психолог должен выявить и измерить те индивидуально – психологические особенности и качества личности работника, которые имеют значение с точки зрения его профессиональной успешности, развития и эффективного межличностного взаимодействия в процессе труда.

Особенности диагностической работы организационного психолога определяются и ее принципами, которые заключаются в следующем:

- в вероятностном характере диагностической оценки;
- в зависимости результатов диагностики от осознания материалов;
- в открытости и искренности ответов обследуемого;
- в зависимости целей диагностики от целей развития;
- в отсутствии оценки психодиагностических результатов как «хороших» или «плохих»;
- в наличии в реальности смешанных психологических типов.

Таким образом, как психолог, так и администрация организации, в которой он работает, должны помнить, что оценка личности, интеллекта, индивидуально – психологических особенностей человека производится с определенной долей вероятности. Точность и прогностичность результатов зависят от степени открытости человека в ходе тестирования. Как отмечает Н. В. Самоукина, «результаты психодиагностического обследования не следует воспринимать однозначно, как обычно воспринимаются отметки в школе: «хорошие» или «плохие». Психодиагностические результаты – это отражение и фиксация конкретных особенностей индивидуальности человека, которые могут быть как «сильными», или способствующими высокому психологическому качеству жизни и успешности, так и «слабыми», или препятствующими эффективному

поведению. Но в том и другом случаях социальная и психологическая ценность индивидуальности человека не снижается.

Выбор стиля профессиональной деятельности должен производиться с опорой на «сильные» стороны индивидуальности, которые могут компенсировать «слабые» стороны человека, как бы «затушевывать» их. Более того, часто одно и то же психологическое качество, как правило, имеет двойную функциональную природу относительно своего значения и продуктивности. А именно в одних профессиональных ситуациях одно и то же качество выступает как «сильное», а в других – как «слабое».

Следует учитывать, что «чистые» психологические типы имеют место только в теоретических концепциях в виде моделей. В реальных условиях, как правило, встречаются «смешанные» психологические типы, в которых могут проявляться в более или менее выраженной форме черты и свойства как одного типа, так и другого».

Методы психодиагностики в организации.

Организационный психолог в своей диагностической работе использует, как правило, традиционный набор методов сбора данных о субъекте:

- наблюдение;
- анкетирование;
- опрос;
- тестирование;
- эксперимент.

Особую ценность для большинства практических психологов представляет весь тестовый инструментарий. Тесты могут быть классифицированы по разным признакам, например, объективные и субъективные, индивидуальные и групповые, письменные и устные и т.д. Для целей профессиональной психодиагностики, по-видимому, целесообразно классифицировать тесты с точки зрения измеряемых ими характеристик.

Можно выделить пять основных категорий тестов:

- интеллектуальные тесты;
- тесты способностей;
- психомоторные тесты;
- личностные и тесты интересов;
- проективные тесты.

Диагностическая работа психолога в решении задач профессионального подбора персонала.

Осуществление мероприятий профессионального отбора и рационального распределения кадров непосредственно основывается

на сопоставлении знаний о профессиях и знаний об индивидуально – психологических качествах специалиста. Поэтому в современной литературе широко признается, что исходным этапом решения организационных и методических вопросов профотбора является психологическое изучение конкретных видов профессиональной деятельности и выявление их требований к человеку как субъекту труда.

Для оптимизации профессионального отбора специалистов необходимо:

- принять решение о необходимости отбора специалистов по той или иной категории специальностей;
- определить методические подходы к оценке профессиональной пригодности специалистов;
- выбрать критерии, которые позволили бы эффективно прогнозировать успешную деятельность (обучение) по данной специальности, в соответствии с систематизацией специальностей.

Данная работа невозможна без психологического анализа деятельности, цель которого – выявление требований, предъявляемых профессиональной деятельностью к психофизиологическим и личностным характеристикам человека, т.е. профессионально важным качествам данной специальности. Они составляют основу ролевых характеристик специалиста.

Определение профессиональной пригодности, таким образом, осуществляется организационным психологом с использованием профессиограмм, составленных им или уже описанных в специальной литературе и адаптированных под условия конкретной организации.

При разработке профессиограммы в интересах профессионального отбора и оптимального распределения кадров особенно важно выявить профессионально важные качества, которые эффективно дифференцируют людей по успешности их профессиональной деятельности и в течение всей продолжительности этой деятельности являются устойчивыми, почти не поддающимися совершенствованию.

В настоящее время число специальностей стало чрезвычайно обширным и многообразным, происходит стремительная перестройка профессиональной деятельности в пределах отдельных специальностей. Для успешного решения вопроса о профессиональной пригодности необходим системный подход.

Диагностическая работа психолога в решении задач определения профессиональной компетентности персонала.

Участие психолога в работе аттестационной комиссии.

Работа в аттестационной комиссии является одним из направлений деятельности психолога организации как диагностического плана, так и консультативного. В результате аттестации кадров принимаются решения о дальнейшем служебном росте, перемещении или увольнении работника.

Виды аттестации:

- по результатам прохождения испытательного срока (при положительном результате аттестации этого вида с работником заключается контракт);
- аттестация на соответствие занимаемой должности (делается вывод о необходимости понижения в должности, занесении в резерв кадров на вышестоящую должность или о соответствии занимаемой должности);
- внеочередная аттестация (проводится в случае производственной необходимости и рассматривает вопросы, связанные с целесообразностью тех или иных кадровых перемещений).

Определение социальной и профессиональной адаптации работника.

В процессе аттестации психолог определяет степень *социальной и профессиональной адаптации* работника к условиям организации и занимаемой должности.

Цели и этапы адаптации.

В контексте включения сотрудника в организацию процесс *адаптации* означает, что происходят интенсивное знакомство сотрудника с деятельностью и организацией и изменение собственного поведения в соответствии с требованиями новой среды.

Процедуры адаптации персонала призваны облегчить вхождение новых сотрудников в жизнь организации. Кроме того, способы включения новых сотрудников в жизнь организации могут существенно активизировать творческий потенциал уже работающих сотрудников и усилить их включенность в корпоративную культуру организации.

Для руководителя же информация о том, как организован в его подразделении процесс адаптации новых работников, может многое сказать о степени развития коллектива, уровне его сплоченности и внутренней интеграции.

Условно процесс адаптации можно разделить на четыре этапа:

Первый этап – оценка уровня подготовленности новичка необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация должна предполагать как знакомство с

производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения и т.д.

Второй этап – ориентация – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Третий этап – действенная адаптация (первичная дезадаптация). Этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации.

Четвертый этап – функционирование. Этим этапом завершается процесс адаптации. Он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1 – 1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев.

Знание этапов адаптации и активная работа психолога (диагностика и коррекция) на каждом этапе позволяют не просто снизить уровень конфликтности на предприятии, но и существенно улучшить его социально – психологический климат.

Эффективность адаптации. Для того чтобы определить эффективность адаптации, а также степень готовности персонала к продуктивной деятельности в рамках организации, служба по работе с персоналом (психологическая служба) периодически проводит профессионально – психологическую оценку работы членов коллектива. Оценка должна проводиться по трем основным блокам: профессиональная подготовка, личностные качества и способности, отношения с другими членами организации.

Результатами профессионально-психологической оценки являются три заключения работников службы по работе с персоналом:

1) соответствует перспективам организации;

2) соответствует рабочему месту и должности (должностное соответствие);

3) не соответствует рабочему месту и должности.

Оценка профессиональной компетентности персонала.

Компетентностью называются личностные характеристики, с помощью которых можно выявить и предсказать эффективное или выдающееся исполнение конкретной работы в конкретной организации.

В классификации видов профессиональной компетентности А. К. Макарова различает:

- специальную компетентность – владение собственно профессиональной деятельностью на достаточно высоком уровне, способность проектировать свое дальнейшее профессиональное развитие;
- социальную компетентность – владение совместной (групповой, кооперативной) профессиональной деятельностью, сотрудничеством, а также принятыми в данной профессии приемами профессионального общения; социальная ответственность за результаты своего профессионального труда;
- личностную компетентность – владение приемами личностного самовыражения и саморазвития, средствами противостояния профессиональным деформациям личности;
- индивидуальную компетентность – владение приемами самореализации и развития индивидуальности в рамках профессии, готовность к профессиональному росту, способность к индивидуальному самосохранению, неподверженность профессиональному старению, умение организовать рационально свой труд без перегрузок времени и сил, осуществлять труд ненапряженно, без усталости и даже с освежающим эффектом.

А. К. Макарова поясняет, что названные виды компетентности означают, по сути дела, зрелость человека в профессиональной деятельности, в профессиональном общении, в становлении личности профессионала, его индивидуальности.

Определение профессиональной компетентности персонала входит в круг задач психолога, осуществляющего текущую диагностику.

Данная работа невозможна без психологического анализа деятельности, цель которого – выявление требований, предъявляемых профессиональной деятельностью к психофизиологическим и личностным характеристикам человека, т.е. профессионально важным качествам данной специальности.

При анализе психологического содержания различных видов профессиональной деятельности могут быть выделены несколько компонентов, разделяющих специальности на те, где критическими являются следующие профессионально важные качества:

1) личностный компонент деятельности, т.е. характеристики эмоциональной, волевой и мотивационной сфер, организаторские способности;

2) сенсорно – перцептивный компонент деятельности, т.е. характеристики восприятия и внимания;

3) гностический, или интеллектуальный, компонент деятельности, т.е. характеристики процесса обработки информации, принятия решения и т.п.;

4) моторный компонент деятельности, т.е. характеристики психомоторных качеств и речи.

В современных условиях отдельные виды профессиональной деятельности содержат компоненты 1, 2, 3 и 4 либо их различные комбинации.

Приведенное выше выделение критических для эффективности профессиональной деятельности наборов профессионально важных качеств не противоречит и разделению профессий по системам взаимодействия субъект – объект труда, которые в наиболее общем виде могут быть представлены следующим образом:

1) профессии (специальности), где взаимодействие происходит в системе «человек – человек»;

2) профессии, где взаимодействие происходит в системе «человек – машина – знаковая система»;

3) профессии, где взаимодействие происходит в системе «человек – техническая система».

Для практического психолога важно понять, что успешная деятельность специалиста в каждой из систем «человек - человек», «человек – машина – знаковая система», «человек – техническая система» в решающей степени обусловлена сформированностью у него качеств, востребованных именно этой системой.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Психолог – практик как субъект труда.
2. Модель психолога труда и профконсультанта.
3. Основные этапы развития психолога – профессионала.
4. Задачи психолога на производстве.

3 Организационный климат и культура

3.1 Содержание организационной культуры и ее структура (Э. Шайн)

В современной литературе существует довольно много определений организационной культуры. Как и многие другие термины организационно – управленческих дисциплин, организационная культура не имеет единственно верного толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой сложную композицию важных предположений (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых предположений, которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предлагается понимать организационную культуру следующим образом. *Организационная культура* – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех организации все еще остается открытым. Однако ясно, что отношения

между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации.

Структуру организационной культуры составляют набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням

Познание организационной культуры начинается с первого, *«поверхностного»*, или *«символического»* уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже затрагивают ее второй, *«подповерхностный»* уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Итак, организационная культура охватывает большую область явлений духовной и материальной жизни коллектива, а именно: доминирующие в нем моральные нормы и ценности, принятый кодекс поведения и укоренившиеся ритуалы.

При изучении опыта передовых организаций можно выделить следующие основные признаки развитой организационной культуры, которые формируют некоторую совокупность стоящих перед ними основных целей:

- миссия организации (общая философия и политика»;
- базовые цели организации;

- кодекс поведения.

Эти три обязательных элемента организационной культуры в различных организациях могут быть представлены по-разному.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные образцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения конфликта между разными наборами предположений. Так, две компании в равной мере могут заявлять, как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция – к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут достаточно различны по содержанию, несмотря на то, что набор предположений в сущности один и тот же.

Организационная культура может быть оценена, проконтролирована, управляема. Критериями анализа организационной культуры являются следующие показатели:

1) «Толщина» организационной культуры – относительная величина, показывающая удельный вес определяющей организационной культуры организации в общем количестве признаваемых членами организации культуру;

2) «Разделяемость взглядов» – показатель, характеризующий количество основных положений, норм, ценностных ориентаций, традиций и т.д., абсолютно принимаемых всеми членами организации;

3) «Широта» организационной культуры – величина, характеризующая количественное отношение членов организации, для которых данная организационная культура является доминирующей, к общему количеству членов организации;

4) «Конфликт» организационных культур – ситуация, в которой определяющей является не одна организационная культура, а две (три);

5) «Сила» организационной культуры – степень проявления организационной культуры и ее влияния на поведение персонала.

Основополагающим элементом организационной культуры выступают принятые в организации ценности, которые определяют содержание остальных ее элементов (рисунок 2):

- миссия, стратегии, цели;

- стиль руководства и лидерства;
- контроль труда;
- символика;
- организационная этика;
- культура качества.

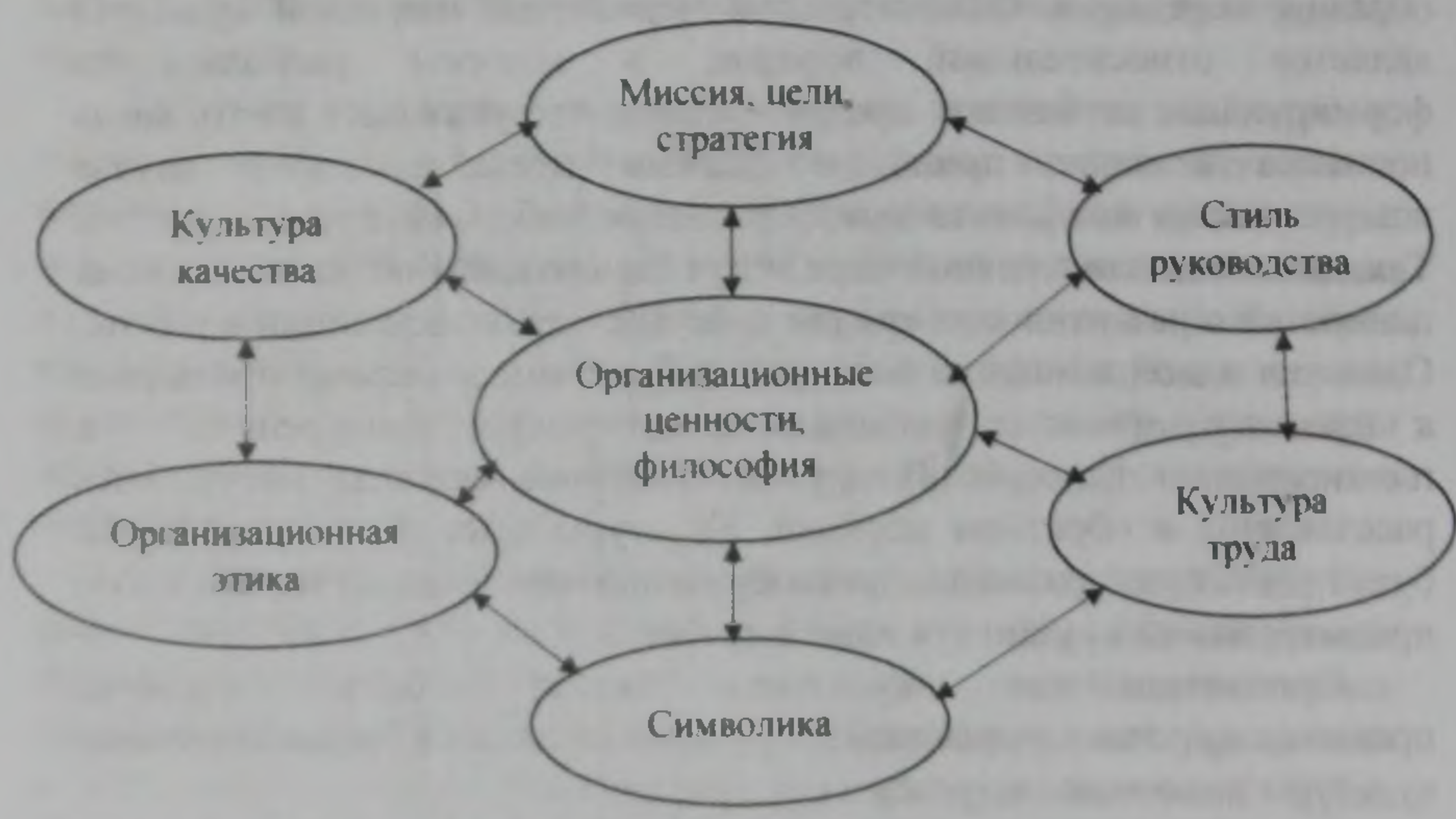

Рисунок 2 – Основные элементы организационной культуры

При анализе организационной культуры следует выделить три основных момента:

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

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

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

Организационная культура складывается при формировании организации, учреждения. В момент создания и впервые годы жизни организации формируется та культура, которая изначально

соответствовала представлениям его создателям. Далее культура развивается, наполняется более глубоким смыслом и принимается новыми сотрудниками. Решающий вклад в развитие организационной культуры вносит ее выше руководство.

Структуру организационной культуры составляют набор предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами.

3.2 Типы организационной культуры (Л. Константин, Ч. Хэнди, Т. Ю. Базаров)

Было предпринято множество попыток классифицировать и типологизировать организационные культуры с тем, чтобы описать явления, происходящие в организациях, и дать определенный набор рекомендаций руководителям и подчиненным

Теоретической основой концепции Хэнди – Харрисона выступил **системный (целостный) подход**, появившийся на западе в последней четверти XX века и в настоящее время являющийся наиболее влиятельным направлением в организационной психологии. Системный подход интерпретирует организацию как сложную гетерогенную систему, состоящую из двух взаимосвязанных подсистем: технико – технологической («техническая организация») и людей («социальная организация»), которых включает и на которых влияет данная организация, подвергаясь, в то же время, влиянию с их стороны; таким образом, каждая из подсистем является окружающей средой и условием для развития другой подсистемы. Соответственно, **организационная культура** здесь рассматривается как интегрированное «естественно – искусственное» образование, в котором каждая подсистема выполняет определенную функцию, обеспечивая целостность всей системы.

Одновременно социотехническая организация подвергается воздействию более широкого контекста **окружающей среды** – «экологии», включающей, согласно Ч. Хэнди, пять факторов: *экономическое окружение*, *рынок*, *конкурентную*, *географическую* и *социальную среду*, – и вынуждена адаптироваться к этим изменениям путем трансформации обеих своих внутренних подсистем. Поэтому существующий в рамках системного подхода **ситуационный подход**, утверждает, что эффективность организации зависит от взаимодействия внутренних переменных с внешними контекстуальными переменными, отсюда, не бывает единых успешных для всех ситуаций методов управления. К факторам, определяющим ситуацию, согласно Харрисону и Хэнди, относятся: *стадия развития*

организации, ее *размер/масштаб*, *тип деятельности*, *используемые технологии*, *характеристики персонала*, *форма собственности*, *история организации*, *цели*, которые она перед собой ставит, и *тип решаемых задач*, а также *состояние внешней среды*. Таким образом, с позиции **системно – ситуационного подхода** решающую роль для эффективного управления организацией – как при планировании отдельных мероприятий, так и формировании политики организации в целом – играет обеспечение сложного трехстороннего взаимодействия и настройки.

Сущностное ядро любой культуры состоит из традиционных – т.е. исторически унаследованных и отобранных – идей и связанных с ними ценностей, поэтому культурные системы могут рассматриваться, с одной стороны, как результат действия людей, а с другой, как элементы условий для дальнейших действий. Следовательно, организационную культуру также можно определить, как набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Однако в организациях с устоявшейся сильной организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на самих членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу. Иначе говоря, организационная культура, проявляясь в отношениях между членами организации, оказывают глубокое воздействие на то, как индивид воспринимает ситуацию в организации и вне ее, и какие действия он будет или не будет предпринимать, но большинство объяснений этих отношений редко осознаются или ставятся под сомнение даже самими членами организации.

Данное положение позволило Эдгару Шейну, одному из основоположников **системного подхода**, выделить три уровня организационной культуры, определяющих ее структуру и методы диагностики:

1) поверхностный (символический), включающий инфраструктуру, технологию, наблюдаемые паттерны поведения и культурные артефакты;

2) подповерхностный, содержание которого составляют ценностные ориентации и верования, проверяемые через физическое окружение или социальный консенсус (нормы, убеждения, ожидания, система распределение ролей, психологический климат, стили руководства, выхода из конфликта, коммуникаций, героический эпос и

система табу). Эти параметры подробно рассмотрены в концепции Хэнди – Харрисона;

3) глубинный (смысловой), базовые предположения, имеющие решающее значение для формирования общего видения реальности (мировоззрения), присущего данной группе, которое может не совпадать или противостоять взглядам, принятым в других группах, но которое ориентирует действия и взаимосвязи членов данной группы.

Очевидно, что культуры различных организаций различаются по своему содержанию. Современные взгляды на типологию культур предполагают существование целого ряда оснований для классификации, называя географические, экономические, исторические, национальные, политические, религиозные, языковые или другие критерии, причем всякая типология выделяет и описывает идеальные типы культур, которые отражают лишь ведущие тенденции в жизнедеятельности организаций, но в реальности в «чистом» виде они не встречаются, поскольку организационная культура не является монолитом, а состоит из доминантной культуры, субкультур и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Результатом классификации, чаще всего, является выделение четырех типов культур.

Так, в западной организационной психологии наиболее близок классификации Хэнди – Харрисона **парадигмальный подход**, предложенный Ларри Константином, на основе которого также был разработан опросник. Согласно концепции Константина, суть организационной культуры определяется организационными парадигмами, включающими в себя совокупность основополагающих и латентных представлений сотрудников о том, что такое организация и какой она должна быть, ценностные приоритеты, способ восприятия и осмысления организационной действительности, пути достижения поставленных целей, словом, тем, что составляет ядро культуры и направляет, координирует и контролирует совместную деятельность конкретной организации. Л. Константин выделил четыре базовых системы, располагающихся в двумерном пространстве с осями *«гибкость – связанность»*.

Закрытая система функционирует на основе жестких законов иерархии управления в виде пирамиды, информация передается по линиям власти, решения принимаются руководителем и «спускаются вниз» для исполнения. Такая организация держится на традициях и ориентирована на стабильность и преемственность. Для сохранения стабильности утверждается строгое распределение ролей, ценится

лояльность, конформность и послушание сотрудников, которые приносят себя в жертву организации;

Открытая система эффективно сочетает стабильность и изменения, индивидуальные и коллективные интересы посредством переговоров и гибкого сотрудничества. Модель групповой работы построена на свободном и открытом обмене информацией и принятии решений на основе консенсуса. Определение ролей осуществляется при взаимном согласии, предусматривая ротации. Ценятся коммуникабельность, адаптивность, сплоченность;

Случайная система основывается на инновационном индивидуализме при отсутствии четкой фиксации ролей. Этот тип организации ценит нонконформизм и непрерывное творчество от своего персонала, ставя индивидуальную свободу действий выше корпоративных интересов;

Синхронная система базируется на единстве, основанном на негласной договоренности сотрудников по поводу организационных ценностей и способу ведения дел. Философия организации – пребывать в гармонии и согласии. Роли распределяются на основе имплицитных ожиданий.

В отечественной социальной психологии также существует классификация, выделяющая четыре типа организационных культур, предложенная Т. Ю. Базаровым и Б. Л. Ереминым. В основу данной типологии положены исторически сложившиеся типы деятельности, определяющие такие параметры внутриорганизационной ситуации, как тип лидера, характеристики сотрудников, стиль управления и взаимоотношений, тип мотивации персонала и т.д. Каждая организация, согласно этой концепции, занимает свое уникальное место в трехмерном пространстве с осями «*ориентация на результат – ориентация на отношения – ориентация на качество*».

Органическая организационная культура, возникающая на почве *совместно – взаимодействующей деятельности*. Группа абсолютно доверяет своему вождю и поддерживает его видение будущего. Руководящее звено служит для укрепления харизмы лидера. Групповые ценности ставятся выше индивидуальных – этические нормы построены на основе коллективизма, предполагающем достижение равенства каждого члена коллектива, включенного в семейный тип отношений. Каждый должен идентифицировать себя с организацией; подчинение основано на страхе быть исключенным из группы. Место субъекта в группе определяется близостью и возможностью влияния на лидера, а также степенью разделяемости групповых ценностей; это же определяет и его участие в процессе

принятия решений. Группа не имеет жесткой внутренней структуры. Ценятся синхронность, параллельность, соблюдение групповых норм.

Бюрократическая организационная культура; тип деятельности – *совместно – последовательная*. Основная психологическая характеристика данной культуры – беспрекословное подчинение ее членов своему лидеру, основанное на страхе применения санкций. Возникает двойственность этических норм: «мораль верхов» и «мораль низов»; их объединяет максимальное делегирование ответственности на верх, т.е. безответственное поведение всех членов организации и максимальное сосредоточение властных функций и ответственности на вершине «пирамиды власти», т.е. лидер – администратор обладает всей полнотой власти и контроля. Участие в процессе принятия решений в группе определяется местом субъекта в групповой иерархии. Нормативное регулирование осуществляется на основе официальных законов и кодексов. Внешние границы и внутреннее строение группы жесткие. Ценятся профессионализм, четкость исполнения, знание «своего места».

Предпринимательская организационная культура; тип деятельности – *совместно – индивидуальная*, при которой индивидуальные интересы ставятся выше групповых – члены организации реализуют собственные эгоистические интересы, поэтому в организации существует значительная внутренняя конкуренция. Руководство задает контекст и цель, сводя к минимуму остальное вмешательство. Главная задача лидера – транзактора состоит в том, чтобы организовать коммуникации между специалистами. Регламентация групповой деятельности, принципы и нормы распределения подвержены колебаниям, связанным с условиями рынка. Цели достигаются за счет высокой мотивации сотрудников к извлечению максимальной прибыли для себя. Организация нестабильна и в кризисных ситуациях легко распадается на мелкие группы. Ценятся индивидуальная креативность, инновационность, личная ответственность.

Партиципативная организационная культура; *совместно – творческая деятельность*, ориентированная на качественное решение задач, цели сменяются по мере необходимости, сроки и этапы работы постоянно контролируются. Отношения между сотрудниками строятся на принципах комплиментарности и максимального саморазвития каждого члена коллектива. Лидерство основывается на содействии контактам и сотрудничеству – тренер действует как фасилитатор группового взаимодействия. Участие в принятии решений зависит от уровня компетентности в конкретной области, поэтому возрастает роль

моральной регуляции; ключевыми нормами становятся принципы справедливости, успешность объединения личных целей сотрудников со стратегическими целями организации. Команда имеет гибкую структуру и легко адаптируется к внешнему окружению. Ценятся универсализм, результативность, постоянный творческий рост, сотрудничество.

Важным моментом, объединяющими концепции Хэнди – Харрисона, Константина, Базарова – Еремина, кроме многих других параметров, является то, что в одном типе организационных культур система ценностей и норм поведения задается лидером (культура власти/синхронная система/органическая организационная культура), в другом – определяется и регулируется процедурными документами (культура роли/закрытая система/бюрократическая организационная культура), в третьем – рождается в процессе совместной деятельности членов организации (культура задачи/открытая система/партиципативная организационная культура), а в четвертом – служит отражением личностных потребностей индивидов, входящих в организацию (культура личности/случайная система/предпринимательская организационная культура). В свою очередь, это решающим образом влияет на структуру организации и ход всех внутриорганизационных процессов, а также жизнеспособность и перспективы развития организации – *стагнация, адаптабельность, устойчивость* или *подверженность кризисам*.

Поскольку сила культуры зависит от *масштабов (толщины)*, *разделяемости* основных ее ценностей членами организации и *ясности приоритетов*, определяющих способы поведения, решающую роль играет согласованность всех компонентов и уровней корпоративной культуры между собой, а поскольку именно сотрудники являются носителями организационной культуры, следовательно, особую значимость приобретает решение задачи **внутренней интеграции** – корпоративная философия должна быть не только заявлена, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни всех членов организации.

У индивида имеется две степени свободы в построении своего поведения в организации:

- принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения;
- разделять или не разделять философию, ценности и цели организации.

В зависимости от этого, можно выделить четыре типа поведения членов организации:

Преданный и дисциплинированный член организации – полностью принимает ценности и нормы поведения, стараясь вести себя так, чтобы своими действиями не входить в противоречие с интересами организации, поэтому результат деятельности такого индивида зависит от его личных способностей и того, насколько верно определено содержание его роли.

Приспособленец – индивид не приемлет ценностей организации, однако ведет себя в соответствии с принятыми нормам поведения; при этом его нельзя считать надежным членом организации – в любой момент такой работник может покинуть организацию или совершить действия, противоречащие интересам организации, но соответствующие его собственным интересам (например, участие в забастовке).

Оригинал – индивид разделяет ценности организации, но не приемлет существующие ней нормы поведения; такой работник может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, однако, если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм применительно к отдельным членам, они могут найти свое место в коллективе и приносить пользу.

Бунтарь – не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, постоянно создавая конфликтные ситуации. В большинстве случаев бунтари усложняют жизнь организации и даже наносят ей ущерб; однако неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем для организации – например, при обсуждении сложных неоднозначных вопросов такой сотрудник принимает на себя роль «адвоката дьявола», существенно повышая качество окончательного решения.

Естественно, что преобладание в организации сотрудников, ориентированных на то или иной стиль поведения, существенно влияет на все внутриорганизационные процессы, прежде всего, на тип организационной культуры; в свою очередь, определенная культура привлекает к себе индивидов, придерживающихся одного из четырех перечисленных типов поведения.

Вместе с тем, **модель совместной ориентации** показывает, что характеру отношений организация – персонал угрожает не столько само несогласие по конкретной проблеме, сколько неточность восприятия и различие в определениях. Однако вместо того, чтобы повысить точность «смешанных ощущений» в отношениях между организацией и ее сотрудниками, зачастую усилия менеджмента сосредотачиваются на попытках «сформировать согласие». Но *фактическое согласие* может существовать независимо от *ощущения*

согласия, что приводит нас к наиболее важной идее: «В общественной группе возможен полный консенсус по той или иной проблеме при наличии бесконечной последовательности взаимных согласований с целью достижения единого понимания между членами этой группы: «*Я знаю, что вы знаете, что я знаю*...– и т.д.».

Таким образом, к важным характеристикам организационной культуры относятся принятые модели поведения, нормы, доминирующие ценности, философия, правила и организационный климат.

Многие члены организаций поддерживают организационную культуру, не все это делают в равной степени. В организации может существовать доминирующая культура и субкультуры. Доминирующая культура представлена базовыми ценностями, которые разделяют многие члены организации. Субкультура представляет собой совокупность ценностей, которые разделяет небольшой процент сотрудников организации.

3.3 Характеристики организационной культуры

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран предлагают рассматривать организационную культуру на основе следующих характеристик (таблица 1).

Таблица 1 – Атрибуты и характеристики организационной культуры

Характеристика организационной культуры	**Что понимается подданной характеристикой**
Осознание себя и своего места в организации	Одни культуры ценят сокрытие работ-ни-ком своих внутренних настроений, другие - поощряют их внешнее проявление.
Коммуникационная система и язык общения	Использование устной, письменной, невербальной коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации.
Внешний вид	Одежда и представление себя на работе.
Что и как едят работники	Организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии, дотация на питание, периодичность и продолжительность питания.

Продолжение таблицы 1

Характеристика организационной культуры	Что понимается подданной характеристикой
Осознание времени, отношение к нему и его использование	Степень точности и относительности времени у работников, соблюдение распорядка и поощрение за это.
Взаимоотношения между людьми	По возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям.
Ценности и нормы	Что люди ценят в своей организационной жизни и как эти ценности сохраняются.
Вера	Вера в руководство, успех, свои силы, справедливость, в этическое поведение.
Процесс развития работников	Бездумное или осознанное выполнение работы, полагаются на интеллект или на силу, подходы к объяснению причин.
Трудовая этика и мотивирование	Отношение к работе и ответственность за неё, качество и оценка работы, вознаграждение.

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют принимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает им понять и интерпретировать культуру организации, то есть придать свое значение событиям и действиям. Поведение людей и групп внутри организации сильно связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Обряды, ритуалы, обычаи, традиции.

Синтетической формой культуры являются обряды, обычаи, традиции и ритуалы, т.е. то, что называется образцами поведения. Обряды – это стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Сила обряда в его эмоционально – психологическом воздействии на людей. В обряде происходит не только рациональное усвоение тех или иных норм, ценностей и идеалов, но и сопереживание им участниками обрядового действия. В таблице 2 представлены типы организационных обрядов.

Таблица 2 – Типы организационных обрядов

Тип обряда	Пример	Цели и последствия
Обряд продвижения	Завершения базового обучения, переподготовки и т.п. (торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Обряд ухода	Увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	Выявления лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус, указывает на ценность правильного поведения
Обряд обновления	Развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании о делегировании полномочий)	Изменение стиля работы и руководства
Обряд разрешения конфликта	Достижения договорённости, компромисса, введение конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряжённости в коллективе
Обряд единения	Признания существующего поло-жения удовлетворительным (празднование юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников вместе

Ритуалы представляют собой систему обрядов. Даже определённые управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как

часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение.

В повседневной жизни предприятия ритуалы выполняют двойную функцию: они могут укреплять структуру предприятия, а с другой стороны, за счёт затушевывания истинного смысла совершаемых действий – ослаблять. В положительных случаях ритуалы являются сценическими постановками произведений, имеющих основополагающее значение. Ритуалы символизируют убеждения, играющие существенную роль на предприятии. В сочетании с выдающимися событиями ритуалы прямо и косвенно высвечивают образ предприятия и господствующие на нём ценностные ориентации.

Ритуалы, выражающие признание, например, юбилеи, празднования успехов во внешней службе, публичные поощрения, участие в поощрительных поездках, – все эти события должны продемонстрировать, в чём заключаются интересы предприятие, что вознаграждается и что торжественно отмечается.

Подобную функцию выполняют и так называемые инициирующие ритуалы, которые принято совершать при вступлении в коллектив. Они должны чётко продемонстрировать новому члену, что же ценится на фирме в действительности. Если свежеиспечённому дипломированному инженеру, окончившему элитарный университет, в первые же дни его служебной карьеры в представительстве фирмы в Южной Америке вручается веник и предлагается для начала подмести помещение, то в молодом человеке это может вызвать разочарование и смятение. Вместе с тем ему сразу дают понять, что на данном предприятии в первую очередь ценится не формальное образование, а личное участие в делах. Можно провести параллель с предприятиями, специализирующимися на выпуске высококачественных изделий, где практически каждый, независимо от образования, начинает в сфере сбыта.

В негативном случае взаимосвязь между ритуалами и ценностными ориентациями утрачивается. В этом случае ритуалы превращаются в излишнюю, чопорную и в конечном итоге смешную формальность, при помощи которой стараются убить время, уклониться от принятия решений, избежать конфликтов и конфронтации.

И на предприятиях можно часто наблюдать, как ритуалы превращаются в самоцель, как они становятся балластом в процессе реализации главных деятельных установок.

В рамках культуры предприятия ритуалы занимают важное место. Вместе с тем необходимо проверить, действительно ли при их помощи передаются ценностные ориентации, являющиеся актуальными и для повседневной

Обычай – это воспринятая из прошлого форма социальной регуляции деятельности и отношения людей, которая воспроизводится в определённом обществе или социальной группе и является привычной для его членов. Обычай состоит в неуклонном следовании воспринятым из прошлого предписаниям. В роли обычая могут выступать различные обряды, праздники, производственные навыки и т.д. Обычай – это неписаное правило поведения.

Традиции – элементы социального и культурного наследия, передающиеся из поколения в поколение и сохраняющиеся в определённом сообществе в течение длительного времени. Традиции функционируют во всех социальных системах и являются необходимым условием их жизнедеятельности. Пренебрежительное отношение к традиции приводит к нарушению преемственности в развитии общества и культуры, к утрате ценностных достижений человечества. Слепое же поклонение перед традицией порождает консерватизм и застой в общественной жизни.

Символы. Ролевые модели без особых проблем внедряют символический менеджмент, призванный способствовать выдвижению новых идей. При этом имеются в виду акции, манера действий и инсценировки, которые без лишних слов становятся понятными окружающим, указывают на происходящие изменения, объясняют суть дела и надлежащим образом расставляют акценты.

3.4 Субъективная и объективная составляющие культуры организации

Выделяют субъективную и объективную составляющие организационной культуры. Субъективная составляющая определяется разделяемыми работниками образцами предположений, веры и ожиданий, а также групповым восприятием организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов символики, особенно ее духовной части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между сходными организационными

культурами. Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цветовая гамма и объем пространства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности организации.

3.5 Формирование организационной культуры

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая – это *внешняя адаптация:* что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая – это *внутренняя интеграция:* как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

1) *миссия и стратегия* (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии);

2) *цели* (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками);

3) *средства* (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности);

4) *контроль* (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры);

5) *корректировка поведения* (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Члены организации должны знать *реальную* миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать

понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению *целей* и выбору *средств* их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других – работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих – может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации. Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

1) *общий язык и концептуальные категории* (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций);

2) границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации и ее группах);

3) *власть и статус* (установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации);

4) *личностные отношения* (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование, опыт и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе);

5) *награждения и наказания* (определение базовых критериев желательного и нежелательно поведения и соответствующих им последствий);

6) *идеология и религия* (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии

становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся «вирусы» других культуры. Иммунитет организации от подобных «инфекций» зависит от силы ее культуры, которая определяется тремя моментами:

1) «глубиной»;

2) той степенью, в какой ее разделяют члены организации;

3) ясностью приоритетов.

«Глубина» организационной культуры определяется количеством и устойчивостью важнейших убеждений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями убеждений и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации. В некоторых культурах разделяемые убеждения, верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и взаимосвязь не уменьшают роли каждой их них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями носят размытый характер. Четкая приоритетность убеждений оказывает больший эффект на поведение людей, так как они твердо знают, какая ценность должна преобладать в случае ценностного конфликта.

Таким образом, сильная культура имеет более глубокие корни в сознании людей, она разделяется большим числом работников и в ней более четко определены приоритеты. Соответственно, такая культура имеет более глубокое влияние на поведение работников в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

Среди методов поддержания организационной культуры следует

отметить следующие:

1) декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу;

2) ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры;

3) внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и, таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией;

4) истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации;

5) что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее

сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть использован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации;

6) поведение высшего руководства в кризисных ситуациях. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании;

7) кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также о том, что культура

организации – функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное – организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим и трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов.

Нередко организационную культуру отождествляют с ценностями, предполагая, что те ценности, которые превалируют в индивидуальном сознании, в совокупности создают общую ценностную атмосферу в организации. Это подход позволяет получить количественную характеристику представлений, доминирующих в организации. Действительно, ценности имеют непосредственное отношение к организационной культуре, однако растворять их в последней вряд ли правомерно, так как ценностные ориентации прежде всего являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Поэтому рассмотрение ценностей в большей степени относится к индивидуальному уровню.

3.6 Методы поддержания и развития организационной культуры

Организационная культура может быть сформирована, и существуют методы ее поддержания и укрепления. По сути дела, следует говорить о том, какой должна быть философия и практика управления и на что следует обратить внимание руководству для поддержания желательной организационной культуры, то есть такой организационной культуры, которая будет поддерживать выработанную стратегию развития компании. Здесь можно выделить целый ряд методов.

Поведение руководителя. Безусловно, руководителю следует начать с себя. Давно доказано, что люди лучше всего усваивают новые для себя образцы поведения через подражание. Руководитель должен стать примером, ролевой моделью, показывая пример такого

отношения к делу, такого поведения, которые предполагается закрепить и развить у подчиненных.

Заявления, призывы, декларации руководства. Нельзя забывать, что для закрепления желательных трудовых ценностей и образцов поведения большое значение имеет обращение не только к разуму, но и к эмоциям, к лучшим чувствам работников: «В нашей организации работают лучшие специалисты!», «Этот год станет переломным для нашей компании».

Реакция руководства на поведение работников в критических ситуациях. Культивируемое в организации отношение к людям, к их ошибкам особенно ярко проявляется в критических ситуациях. Это хорошо иллюстрируется на примере работника, ошибка которого обошлась компании в миллионы долларов. Будучи приглашенным к руководству, он заранее написал заявление об увольнении. Каково же было его изумление, когда ему было предложено новое ответственное направление работы. «Ваше обучение обошлось нам слишком дорого, чтобы мы разбрасывались такими работниками,» – услышал он от президента компании.

Обучение персонала. Обучение и повышение квалификации персонала призвано не только передавать работникам необходимые знания и развивать у них профессиональные навыки. Обучение является важнейшим инструментом пропаганды и закрепления желательного отношения к делу, к организации и разъяснения того, какое поведение организация ожидает от своих работников, какое поведение будет поощряться, подкрепляться, приветствоваться.

Система стимулирования. Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находит наиболее полное выражение содержание и основная направленность культивируемой и поддерживаемой руководством организационной культуры. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии отбора в организацию. Каких работников мы хотим видеть в организации: профессионалов, обладающих необходимыми знаниями и опытом, или же для нас не меньшее значение имеет способность нового работника принять ценности и нормы поведения, уже сложившиеся в организации и составляющие ядро ее организационной культуры?

Поддержание организационной культуры в процессе реализации *основных управленческих функций.* Значительное влияние на организационную культуру оказывает то, какое поведение персонала поддерживается, а какое угнетается при сложившейся практике управления. Насколько приветствуются руководством проявления самостоятельности и инициативы со стороны подчиненных.

Организационные традиции и порядки. Известно, что организационная культура закрепляется и транслируется в традициях и порядках, действующих в организации. При этом на организационную культуру могут повлиять даже разовые отступления от установленного порядка.

Широкое внедрение корпоративной символики. Опыт лучших организаций показывает, что широкое внедрение корпоративной символики (в упаковке готовой продукции, в рекламных материалах, в оформлении предприятия, транспортных средств, рабочей одежде, сувенирной продукции) положительно отражается на отношении персонала к компании, повышает приверженность работников своей организации и чувство гордости за свою организацию

Рассмотрение путей формирования желательной организационной культуры предполагает восприятие организации не только как технико – экономической, но и как социальной системы. Решающее влияние на процесс формирования организационной культуры представителей

3.7 Организационный климат организации

Для интегральной характеристики состояния той или иной организации в последние годы часто используются понятия «социально – психологический климат», «психологический климат», «эмоциональный климат», «производственный климат». Западные исследователи чаще используют термин «организационный климат». В большинстве случаев эти понятия употребляются примерно в идентичном смысле, что, однако, не исключает значительной вариативности в конкретных определениях.

«Организационный климат» и «организационная культура» – два термина, используемые для описания комплекса характеристик, присущих конкретной организации и отличающих ее от других. В отличие от организационной культуры организационный климат включает в себя менее устойчивые характеристики, в большей степени подверженные внешним и внутренним влияниям. Например, при общей организационной культуре фирмы организационный климат в двух ее отделах может быть разным.

Благоприятный социально – психологический климат является условием повышения производительности труда, удовлетворенности работников трудом и коллективом. Формирование и совершенствование социально – психологического климата – это практическая задача руководителей любого ранга.

3.8 Основные теоретические и эмпирические описания организационного климата

Изучение социально – психологического климата привлекает внимание исследователей – психологов. Сегодня существует более сотни определений данного явления и не меньшее количество методик его изучения.

Одним из первых попытался раскрыть содержание понятия социально – психологический климат В. М. Шепель, он говорил о социально – психологическом климате как об эмоциональной окраске психологических связей членов коллектива, возникающей на основе их близости, симпатии, совпадения характеров, интересов и склонностей. Он также выделил в этом понятии три «климатические зоны»:

- социальный климат, который определяется тем, насколько на предприятии высока осознанность работниками общих целей и задач, насколько здесь гарантировано соблюдение всех конституционных прав работников как граждан;
- моральный климат, который определяется моральными ценностями общепринятыми в данном коллективе;
- психологический климат, то есть неофициальная атмосфера, которая складывается между работниками, находящимися в непосредственном контакте друг с другом. То есть, психологический климат – это микроклимат, зона действия, которого значительно локальнее морального и социального.

Е. С. Кузьмин считает, что понятие психологический климат отражает характер взаимоотношений между людьми, преобладающий тон общественного настроения, уровень управления, условия и особенности труда и отдыха в данном коллективе.

Б. Ф. Ломов включает в понятие психологический климат систему межличностных отношений, психологических по природе (симпатия, антипатия, дружба); психологические механизмы взаимодействия между людьми (подражание, сопереживание, содействие); систему взаимных требований, общее настроение, общий стиль совместной трудовой деятельности, интеллектуальное, эмоциональное и волевое единство коллектива.

Важнейшие признаки благоприятного социально – психологического климата: доверие и высокая требовательность членов коллектива друг к другу; доброжелательная и деловая критика; свободное выражение собственного мнения при обсуждении вопросов, касающихся всего коллектива; отсутствие давления руководителей на подчиненных и признание за ними права принимать значимые для коллектива решения.

Социально – психологический климат – состояние межличностных отношений в трудовом коллективе. Благоприятный социально – психологический климат способствует росту производительности труда в коллективе, удовлетворенности трудом членов коллектива и его сплоченности.

Анализ различных точек зрения на содержание понятия социально – психологического климата позволяет сделать вывод о том, что он представляет собой преобладающий и относительно устойчивый психический настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления во всей его жизнедеятельности.

Структура социально – психологического климата определяется системой сложившихся в коллективе отношений между его членами и может быть охарактеризована элементами, представляющими собой синтез общественных и межличностных отношений. Изучение коммуникативных связей в коллективе по числу и направленности контактов, по их содержанию может свидетельствовать о состоянии взаимоотношений в нем. Коммуникативные связи в коллективе выступают в качестве эмпирических показателей социально – психологического климата.

Также основными показателями социально – психологического климата трудового коллектива являются стремление к сохранению целостности группы, совместимость, сработанность, сплоченность, контактность, открытость, ответственность.

Сплоченность – один из объединяющих подразделение процессов. Характеризует степень приверженности к группе ее членов. Определяется двумя основными переменными – уровнем взаимной симпатии в межличностных отношениях и степенью привлекательности группы для ее членов.

Ответственность – контроль над деятельностью с точки зрения выполнения принятых в организации правил и норм. В подразделениях с положительным социально – психологическим климатом сотрудники стремятся к принятию на себя ответственности за успех или неудачу совместной деятельности.

Контактность и открытость – определяют степень развития личных взаимоотношений сотрудников, уровень психологической близости между ними.

Социально – психологический климат как интегральное состояние коллектива включает в себя целый комплекс различных характеристик. **Характеристики благоприятного социально – психологического климата:**

- в коллективе преобладает бодрый, жизнерадостный тон взаимоотношений между работниками, оптимизм в настроении; отношения строятся на принципах сотрудничества, взаимной помощи, доброжелательности; членам коллектива нравится участвовать в совместных делах, вместе проводить свободное время; в отношениях преобладают одобрение и поддержка, критика высказывается с добрыми пожеланиями;
- в коллективе существуют нормы справедливого и уважительного отношения ко всем его членам, помогают новичкам;
- в коллективе высоко ценят такие черты личности как принципиальность, честность, трудолюбие и бескорыстие;
- члены коллектива активны, полны энергии, они быстро откликаются, если нужно сделать полезное для всех дело, и добиваются высоких показателей в труде и профессиональной деятельности;
- успехи или неудачи отдельных членов коллектива вызывают сопереживание и искреннее участие всех членов коллектива.

Характеристики неблагоприятного социально – психологического климата:

- в коллективе преобладают подавленное настроение, пессимизм, наблюдаются конфликтность, агрессивность, антипатии людей друг к другу, присутствует соперничество; члены коллектива проявляют отрицательное отношение к более близкому отношению друг с другом;
- в коллективе отсутствуют нормы справедливости и равенства во взаимоотношениях, здесь презрительно относятся к слабым, нередко высмеивают их, новички чувствуют себя лишними, чужими;
- такие черты личности, как принципиальность, честность, трудолюбие, бескорыстие, не в почете;
- члены коллектива инертны, пассивны, некоторые стремятся обособиться от остальных, коллектив невозможно поднять на общее дело;
- успехи или неудачи одного оставляют равнодушными остальных членов коллектива, а иногда вызывают нездоровую зависть;

- в трудных случаях коллектив не способен объединиться, возникают растерянность, ссоры, взаимные обвинения; коллектив закрыт и не стремится сотрудничать с другими коллективами.

Большое значение для формирования социально – психологического климата имеет осознание для персонала общих целей с организацией. Когда климат компании является «правильным», «сильным» и позитивным, персонал хочет сделать то, что он должны делать. Люди энергично и с энтузиазмом выполняют их работу, потому что они рассматривают цели организации как свои цели, к которым необходимо стремиться.

В исследованиях социальных психологов феномен социально – психологического климата включает понятие состояния психологии организации как единого целого, которое интегрирует частные групповые состояния. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние климата. При его изучении с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берутся следующие: удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, стилем руководства фирмой, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала.

Зарубежные исследователи выделяют такое важное психологическое понятие как доверие, являющееся основой благоприятного социально – психологического климата в коллективе. С одной стороны, доверие – это проблема отношений между людьми, и мощная универсальная сила, влияющая практически на все, что происходит внутри организации и в отношениях между организациями и одновременно являющаяся структурной и культурной характеристикой организации. Р. Б. Шо определяет факторы, формирующие доверие. Это – порядочность, компетентность, лояльность, открытость сотрудников фирмы. Все эти факторы рассматриваются во взаимосвязи как «социальный капитал», достигнутый в организации.

К. Аргирис, основываясь на своих исследованиях социально – психологического климата в банке, дал ему следующее определение: «официальная политика организации, потребности сотрудников, ценности и индивидуальности, которые действуют в условиях самосохраняющейся сложной, живой и постоянно развивающейся системы». Теперь понятие «климат» понимают как организационное влияние на мотивацию и поведение сотрудников, т.е. оно включает в себя такие аспекты, как организационная структура, система

вознаграждения, а также ощутимая поддержка и дружеское участие руководителей и коллег. Климат предполагает общий взгляд коллектива на организационную политику, деятельность и мероприятия, как официальные, так и неофициальные. Кроме того, климат – это ясные цели организации и средства, используемые для достижения».

Существенным элементом в общей концепции социально – психологического климата является характеристика его структуры. Это предполагает вычисление основных компонентов в рамках рассматриваемого явления по некоему единому основанию социально – психологического климата, в частности по категории отношения. Тогда в структуре становится очевидным наличие двух основных подразделений – отношения людей к труду и их отношения друг к другу (рисунок 3).

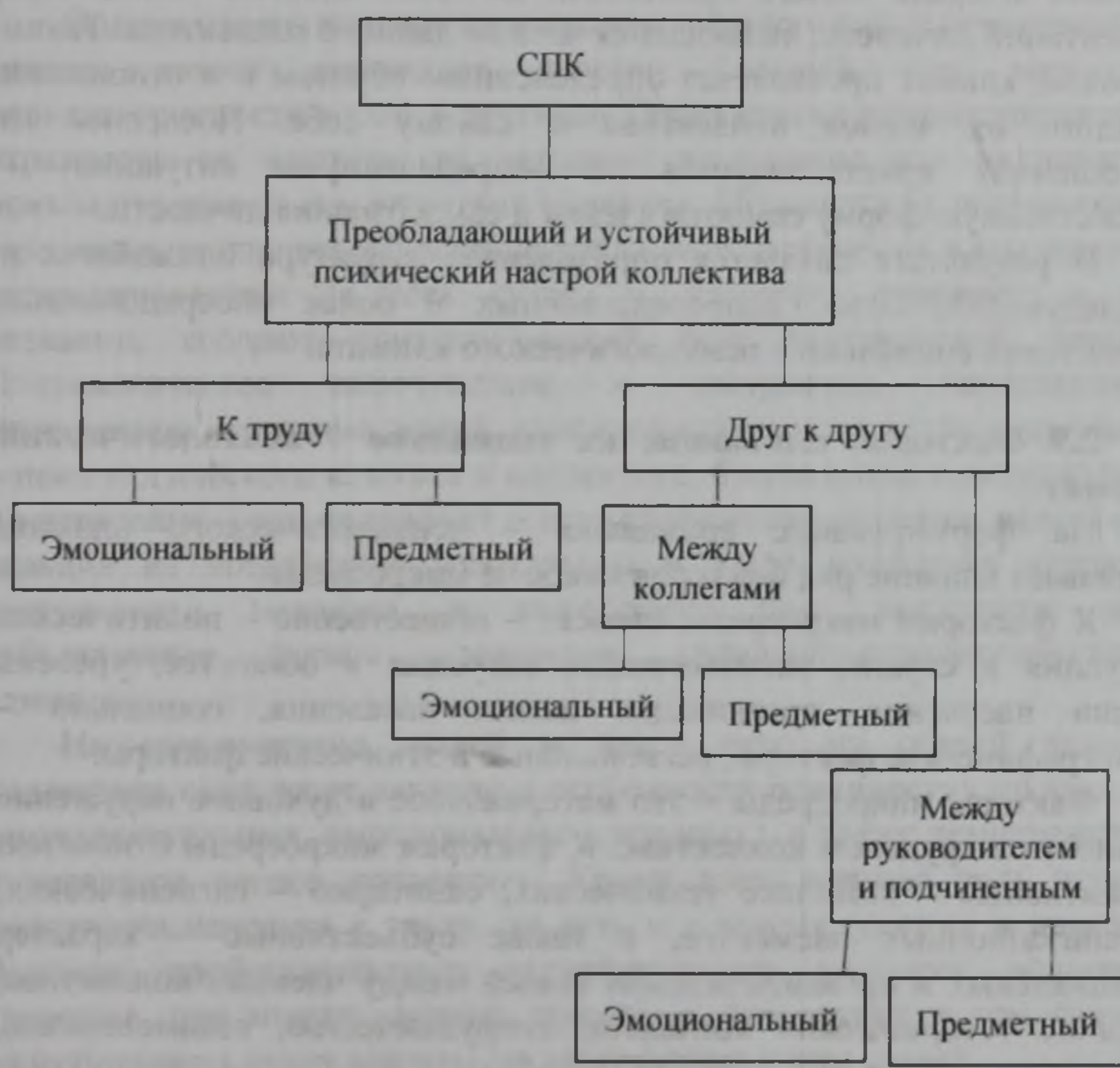

Рисунок 3 – Структура социально – психологического климата

В свою очередь отношения друг к другу дифференцируются на отношения между коллегами по работе и отношения в системе руководства и подчинения.

В конечном итоге всё многообразие отношений рассматривается через призму двух основных параметров психического настроя – эмоционального и предметного. Под предметным настроем подразумевается направленность внимания и характер восприятия человеком тех или иных сторон его деятельности. Под эмоциональным настроем – его эмоциональное отношение удовлетворенности или неудовлетворенности этими сторонами.

Психологический климат коллектива, обнаруживающий себя, прежде всего в отношениях людей друг к другу и к общему делу, этим все же не исчерпывается. Он неизбежно сказывается и на отношениях людей к миру в целом, на их мироощущении и мировосприятии. А это в свою очередь может проявиться во всей системе ценностных ориентаций личности, являющейся членом данного коллектива. Таким образом, климат проявляется определенным образом и в отношении каждого из членов коллектива к самому себе. Последнее из отношений кристаллизуется в определенную ситуацию – общественную форму самоотношения и самосознания личности.

В результате создается определенная структура ближайших и последующих, более непосредственных и более опосредованных проявлений социально – психологического климата.

3.9 Факторы, влияющие на социально – психологический климат

На формирование социально – психологического климата оказывает влияние ряд факторов макро- и микросреды.

К факторам макросреды относят – общественно – политическая ситуация в стране, экономическая ситуация в обществе, уровень жизни населения, организация жизни населения, социально – демографические факторы, региональные и этнические факторы.

Факторы микросреды – это материальное и духовное окружение личности в трудовом коллективе. К факторам микросреды относятся: объективные – комплекс технических, санитарно – гигиенических, организационных элементов, а также субъективные – характер официальных и организационных связей между членами коллектива, наличие товарищеских контактов, сотрудничество, взаимопомощь, стиль руководства.

Благоприятный климат переживается каждым человеком как состояние удовлетворенности отношениями с коллегами по работе,

руководителями, своей работой, ее процессом и результатами. Это повышает настроение человека, его творческий потенциал, положительно влияет на желание работать в данном коллективе, применять свои творческие и физические силы на пользу окружающим людям. Неблагоприятный климат индивидуально переживается как неудовлетворенность взаимоотношениями в коллективе, с руководителями, условиями и содержанием труда. Это сказывается на настроении человека, его работоспособности и активности, на его здоровье.

Сущность каждого человека открывается только в связях с другими людьми и реализуется в формах коллективного взаимодействия, в процессах общения. Через взаимоотношения человек осознает свою общественную ценность. Таким образом, самооценка выступает в качестве группового эффекта, как одна из форм проявления социально – психологического климата.

Оценка своего положения в системе общественных отношений и личных связей порождает чувство большей или меньшей удовлетворенности собой и другими. Переживание взаимоотношений отражается на настроениях, вызывает улучшение или ухудшение психологического самочувствия человека. Посредством подражания, заражения, внушения, убеждения различные настроения в коллективе распространяются на всех людей и, вторично отражаясь в их сознании, создают психологический фон коллективной жизни. Психологическое самочувствие и настроение, характеризуя психическое состояние людей, свидетельствует о качестве социально – психологического климата в коллективе. Самооценка, самочувствие и настроение – это социально – психологические явления, целостная реакция на воздействие микросреды и всего комплекса условий деятельности человека в коллективе. Они выступают как субъективные формы проявления социально-психологического климата.

На самочувствие людей и через него на общий климат коллектива оказывают влияние и особенности психических процессов (интеллектуальных, эмоциональных, волевых), а также темперамента и характера членов коллектива. Кроме того, важную роль играет подготовка человека к труду, то есть его знания, умения и навыки. Высокая профессиональная компетентность человека вызывает уважение, она может служить примером для других и тем самым способствовать росту мастерства работающих с ним людей.

На разных этапах развития трудового коллектива наблюдается динамика модальности эмоциональности отношений. На первом этапе

становления коллектива эмоциональный фактор играет главную роль (идет интенсивный процесс психологической ориентации, установление связей и позитивных взаимоотношений). На этапе же коллективообразования все большее значение приобретают когнитивные процессы, и каждая личность выступает не только как объект эмоционального общения, но и как носитель определенных личностных качеств, социальных норм и установок.

Среди факторов, влияющих на социально – психологический климат трудового коллектива, выделяют такой социально – психологический феномен, как «климатическое возмущение». «Климатическое возмущение» возникает в результате изменения условий жизнедеятельности коллектива или условий взаимодействия людей и сказывается на самочувствии коллектива в целом или отдельных его представителей. В зависимости от настроения людей выделяют «стенические» или «астенические» «климатические возмущения». Содержание, форма, длительность, эмоциональный тон «климатических возмущений» служат характеристиками его социально-психологического климата, уровня морального развития членов коллектива, уровня стрессоустойчивости людей в совместной трудовой деятельности. Преобладающий в коллективе эмоциональный настрой не остается постоянным не только на протяжении рабочего дня, но и в течение более длительного периода. К внешним эмоциогенным факторам коллективной деятельности относятся социально – экономические и бытовые особенности деятельности, технологические и социально-демографические характеристики взаимодействующих субъектов. Внешние и внутренние (субъективные) факторы, вызывая «климатические возмущения», могут изменять социально-психологический климат в коллективе.

В современной практике и теории управления наблюдается тенденция распространения неформальных отношений в организации и даже их поощрения. Граница между ролями менеджеров и подчиненных постепенно становится более расплывчатой. Сотрудничество в организациях все чаще строится на неформальных связях, которые формируются на основе доверия, открытых, дружеских отношениях. Неформальные отношения между сотрудниками способствуют развитию положительного социально – психологического климата.

Существует два подхода к проблеме неформальных отношений. Преимущественно компании с западной организационной культурой рассматривают неформальные отношения как естественное явление,

бороться с которым бесполезно, а значит, следует использовать неформальные отношения на благо организации, управлять ими, инвестировать в их развитие.

Параллельно с этой точкой зрения существует противоположная расценивающие неформальные отношения как вред и негативное явление для производственных отношений, с которым необходимо бороться.

Несмотря на результаты некоторых исследований, доказывающих позитивную роль неформальных отношений в современной организации, противостояние этих двух подходов продолжает оставаться неразрешенным.

Одной из угроз для формирования благоприятного социально – психологического климата являются конфликты. Конфликты могут возникать по многим причинам. Это могут быть проблемы распределительных отношений при ограниченности ресурсов. Соперничество за ресурсы приобретает драматический характер из-за механизма идентификации – человек отождествляет себя с выполняемыми функциями и воспринимает решение, принятое при распределении ресурсов как личную победу или поражение.

Любое нововведение в той или иной степени затрагивает интересы многих сотрудников – кто-то перемещается на другую должность, кто-то лишается привычного доступа к материальным ресурсам, информации и другим рычагам влияния, кто-то должен взять на себя дополнительную нагрузку, кто-то вынужден переучиваться, отказываясь от привычных методов работы и осваивая новые – все это неизбежно вызывает более или менее острое противодействие нововведениям, порождает конфликты.

Имеют место быть позиционные конфликты – борьба за лидерство. Наряду с формальным руководством в деловых отношениях всегда проявляются процессы соперничества, инициативы, доминирования. Любая проблема в совместной трудовой деятельности может умышленно использоваться для борьбы за лидерство. Конфликты такого рода особенно характерны для организаций с линейно-штабной структурой, могут возникать между руководителями одного и того же уровня, заместителями руководителя.

Неудовлетворительные коммуникации, качество информации – причины конфликтов. Конфликты обусловлены неприемлемостью информации для одной из сторон. В качестве информационных факторов могут выступать: неполные и неточные факты, включая вопросы, связанные с точностью изложения проблемы и истории

конфликта; слухи, невольная дезинформация; преждевременная информация и информация, связанная с опозданием; ненадежность экспертов, свидетелей, источников информации или данных, неточность переводов и сообщений средств массовой информации; нежелательность обнародования информации, которая может оскорбить ценности одной из сторон, нарушить конфиденциальность и оставить неприятные воспоминания.

Конфликты имеют социально-психологическую природу и обычно возникают в новых коллективах, где еще не устоялась неформальная структура. В данном случае конфликт не связан с присвоением, а основывается на разности профессионального мышления, расхождениях во взглядах на организацию работы, правильное решение проблем производства, нормы взаимоотношений. Это своего рода идейный конфликт. Обычно организационные конфликты из-за деловых разногласий не бывают массовыми, но носят острый характер.

Очевидно, что чем раньше обнаружен конфликт, тем меньшие усилия необходимо приложить для того, чтобы разрешить его конструктивно. Как показывает практика, профилактика конфликтов не менее важна, чем умение конструктивно их разрешать. При этом она требует меньших затрат сил, средств и времени и предупреждает даже те минимальные деструктивные последствия, которые имеет любой конструктивно разрешенный конфликт.

Оптимальный социально – психологический климат складывается из определенных инструментов создания благоприятной атмосферы для работников. К таким инструментам относятся:

- проведение соревнований «Лучший сотрудник месяца (года)», «Лучшая команда»;
- проведение спортивных турниров;
- подарки к праздничным датам в целом или к знаменательным датам в жизни сотрудника (подарки и подарочные сертификации);
- упоминание имени сотрудника на продукте, услуге или оборудовании как автора улучшений или лучшего работника;
- помещение фотографии в корпоративной газете или информационном листке;
- приоритет при планировании графиков рабочего времени и времени отдыха;
- издание буклетов о компании по результатам ее трудовой деятельности с включением фотографий, интервью лучших сотрудников;

- подписка на дорогие журналы, оплата членства в клубах или ассоциациях по выбору работника и другие.

Практически всю систему управления персоналом можно рассматривать как набор стимулов, прямо или косвенно влияющих на работников. Реализовать идею внедрения таких инструментов можно только в том случае, если все элементы системы управления персоналом оказывают комплексное мотивационное воздействие на персонал. Это воздействие может быть прямым или косвенным, но именно его комплексный характер является необходимым условием формирования и поддержания системы мотивации. С помощью этих инструментов повышается не только мотивация персонала, но и улучшается социально – психологический климат.

Таким образом, можно сделать вывод, что в общем виде социально – психологический климат представляет собой преобладающий и относительно устойчивый настрой коллектива, который находит многообразные формы проявления в его жизнедеятельности. По своему значению социально – психологический климат близок к понятию сплоченности коллектива, под которым понимается степень эмоциональной приемлемости, удовлетворенности отношениями между членами коллектива. Сплоченность коллектива складывается на основе близости представлений работников по существенным вопросам жизнедеятельности их коллектива. Эффективность совместной деятельности во многом зависит от оптимальной реализации личностных и групповых возможностей.

Совершенствование социально-психологического климата коллектива – это задача развертывания социального и психологического потенциала общества и личности, создания наиболее полнокровного образа жизни людей. Благоприятная атмосфера в коллективе не только продуктивно влияет на результаты ее, но и перестраивает человека, формирует его новые возможности и проявляет потенциальные.

Вместе с тем, социально – психологический климат является показателем уровня социального развития коллектива и его психологических резервов, способных к более полной реализации. А это, в свою очередь, связано с перспективой возрастания социальных факторов в структуре производства, с совершенствованием как организации, так и условий труда. От уровня оптимальности социально-психологического климата каждого отдельного трудового коллектива во многом зависит и общая социально-политическая, идеологическая атмосфера общества, страны в целом.

Значимость социально-психологического климата определяется также тем, что он способен выступать в качестве фактора эффективности тех или иных социальных явлений и процессов, служить показателем как их состояния, так и их изменения под влиянием социального и научно-технического прогресса. Социально-психологический климат выступает также в качестве полифункционального показателя уровня психологической включенности человека в деятельность, меры психологической эффективности этой деятельности, уровня психического потенциала личности и коллектива, масштаба и глубины барьеров, лежащих на пути реализации психологических резервов коллектива.

3.10 Методы организационного развития

Развитие организации – ее необратимое, направленное и закономерное изменение во времени, является объективным процессом, независимым от желания или нежелания членов организации. Успехи науки в изучении закономерностей функционирования организации позволили не только с большей определенностью прогнозировать возникновение периодов спада и подъема, но и подойти к решению проблемы ее направленного развития. Это особенно актуально сегодня, когда любая организация функционирует в динамичном, неопределенном окружении.

Непрерывное развитие организации все больше становится необходимым условием не только ее эффективной деятельности, но и выживания в изменяющемся мире.

Усилия менеджмента по развитию организации обычно связаны с целым набором целей и технологий. Эти цели могут открыто объявляться руководством или присутствовать в его действиях. Среди наиболее важных целей развития можно выделить рост производительности, повышение качества продукции, расширение ассортимента, сокращение производственных затрат, повышение мотивации и слаженности действий работников, устранение конфликтов, снижение текучести кадров и т. д.

Методы организационного развития на микроуровне условно можно разделить на *структурные и процессуальные*.

К *структурным* относятся методы, направленные на изменение содержания труда и взаимоотношений между работниками, т. е. различные формы перепроектирования (редизайна) рабочих заданий: ротация кадров, обогащение и «расширение» трудового процесса, создание автономных рабочих групп и кружков качества, гибкий график работы и т.д.

К этой же группе методов можно отнести программы развития человеческих ресурсов (human resource programs), направленные на обучение и планирование карьеры работников в организации, а также методы, направленные на изменение организационной культуры (создание новых ритуалов, пропаганда новых ценностей, редизайн процессов социализации и мотивации).

Процессуальные методы организационного развития направлены на изменение аттитюдов и поведения работников путем изменения ряда процессов, и, прежде всего, процессов общения (коммуникации), обсуждения проблем и принятия решений. Среди наиболее популярных методов этой группы – тренинги сензитивности, опросы работников, процесс – консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов), формирование команд и развитие межгрупповых связей.

Тренинги сензитивности. Этот метод может иметь различные названия – лабораторный тренинг, тренинг сензитивности, групп встреч или Т-групп (training groups). Однако суть этих методических вариаций одна и та же: изменить поведение посредством неструктурированного группового взаимодействия. Участники тренингов сензитивности под руководством профессионального ведущего вовлекаются в свободное, открытое общение, в ходе которого они обсуждают себя и свои взаимоотношения с другими членами группы. При этом ведущий полностью отказывается от роли лидера группы, помогая ее членам открыто выражать и высказывать свои чувства, идеи, убеждения и отношения. Такие группы ориентированы именно на процесс общения и взаимодействия, т.е. обучение новым элементам поведения идет не через указания и команды ведущего, а при его наблюдении и участии.

Т-группы призваны придать большую осознанность индивидуальному поведению, помочь человеку увидеть, как его действительно воспринимают другие, сформировать большую чувствительность к пониманию групповых процессов и причин поведения других людей. Среди целей участия работников в тренингах сензитивности также называют: развитие эмпатии и умения слушать собеседника, большую открытость и терпимость к индивидуальным различиям, формирование навыков решения конфликтов. Исследования показывают, что тренинги сензитивности действительно могут значительно изменять индивидуальное поведение, однако не всегда такие изменения оказываются позитивными для деятельности организации. Иногда результатом таких изменений может стать даже ухудшение адаптации индивида к

привычным организационным условиям. Именно поэтому некоторые исследователи рекомендуют если не отказаться от тренингов сензитивности, то, по крайней мере, очень тщательно отбирать потенциальных участников таких программ.

Опросы работников. Одним из методов получения информации о том, что действительно происходит в организации, как воспринимаются работниками те или иные управленческие решения, каков организационный климат и так далее, является опрос работников. В принципе, подобный опрос может охватывать всех членов организации, однако наибольший интерес, несомненно, представляет целостная организационная ячейка, т. е. менеджер конкретного подразделения и его непосредственные подчиненные. Опросник, как правило, нацелен на выявление отношения работников к широкому спектру организационных проблем: процедурам принятия решений, процессам обмена информацией, координации деятельности между подразделениями, удовлетворенности работников организацией, условиями труда и управлением.

Результаты опроса позволяют идентифицировать организационные проблемы и прояснить вопросы, затрудняющие деятельность. На их основании менеджмент может принять соответствующие решения или пригласить консультантов. Кроме того, результаты опроса могут быть использованы для обсуждения и поиска решений в групповых дискуссиях.

Как показали исследования, обсуждение данных опросов может оказывать значительное влияние на аттитюды работников, повышая их удовлетворенность трудом, улучшая их отношения со своими непосредственными руководителями, формируя чувство идентификации с организацией. Однако нередко сами менеджеры могут противиться таким обсуждениям, воспринимая их как возможную угрозу своему авторитету. В таких случаях целесообразно провести предварительное обсуждение среди руководящего состава и лишь затем принимать решение о проведении дискуссии среди подчиненных. Следует отметить, что изменение аттитюдов может стать устойчивым только в том случае, если опрос и дискуссии, основанные на его результатах, являются прелюдией дальнейшего организационного развития.

Процесс – консультирование (консультирование по вопросам оптимизации организационных процессов). Все подразделения организации и организационные процессы не могут действовать с одинаковой эффективностью. Поэтому в деятельности даже самых эффективных организаций имеются как сильные стороны, так и

слабые места. Менеджеры, как правило, знают или чувствуют, что работа их подразделений может быть значительно улучшена, но, находясь «внутри» системы организационных связей и зависимостей, они не всегда представляют или не могут себе позволить высказаться о назревшей необходимости в изменениях. Цель консультирования состоит в помощи клиенту-менеджеру выявить, понять и оптимизировать организационные процессы, с которыми ему приходится иметь дело. Это может касаться и трудового процесса, и каналов общения, и неформальных взаимоотношений между работниками.

Как и в тренинге сензитивности, в основе процесс – консультирования лежит посылка о том, что эффективность организации может быть повышена за счет решения межличностных проблем и большей вовлеченности персонала в организационные процессы, однако в основном консультирование ориентировано на трудовые процессы.

Консультант должен «помочь клиенту по-новому взглянуть на то, что происходит вокруг него, в нем самом, а также между ним и другими людьми». При этом в его компетенцию не входит принятие каких-либо организационных решений. Его задача помочь менеджеру в поиске путей (процессов) самостоятельного решения стоящих перед ним проблем.

Совместно с менеджером консультант диагностирует организационные процессы, требующие оптимизации. Такая совместная работа позволяет менеджеру сформировать навык анализа организационных процессов, который он сможет впоследствии использовать самостоятельно. Кроме того, совместный поиск и анализ альтернативных решений не только позволяет менеджеру более глубоко и полно понять оптимизируемые процессы, но и значительно ослабляет внутреннее сопротивление изменениям. Важно отметить, что консультант вовсе не должен быть экспертом в каждой из обнаруженных проблем. Его компетенция лежит в диагностировании и формировании позитивных для решения проблемы взаимоотношений.

Обзоры использования процесс-консультирования в организационном развитии достаточно противоречивы, однако в целом свидетельствуют о широких возможностях его использования в этих целях.

Формирование команд. Организации состоят из людей, работающих вместе для достижения общей цели. При этом большинство организационных целей требует групповой работы, что

делает задачу формирования сплоченных групп-команд чрезвычайно актуальной.

Формирование команд возможно не только внутри группы, но и на межгрупповом уровне в том случае, если деятельность групп взаимозависима. Однако, несомненно, наибольшее применение этот процесс находит в таких организационных формах, как командные и целевые группы, а также проектные команды, в которых взаимозависимость работников очень велика. Как правило, формирование команд предполагает постановку целей и задач, развитие межличностных отношений среди членов команды, ролевой анализ, позволяющий прояснить роль и ответственность каждого, а также анализ групповых процессов.

На организационном уровне к ним относятся изменения в формальной структуре организации, например, степени ее сложности, формализации и централизации. Так, могут быть изменены границы подразделений, устранены или добавлены уровни управления, изменен охват контролем, сокращено или увеличено количество формальных правил и процедур, по-новому распределена власть и ответственность между подразделениями и уровнями управления.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Организационная культура.
2. Факторы, детерминирующие формирование организационной культуры.
3. Теории организационной культуры.
4. Организационная культура и лидерство.

4 Лидерство и руководство в организации

4.1 Руководитель и лидер – отличие и сходство

Уже в первых работах по организационной психологии в качестве одного из ее существенных направлений была выделена психология личности руководителя. Эмпирическое изучение этой проблемы началось с 20-х годов и в настоящее время ведется достаточно интенсивно. Проблема лидерства и руководства является одной из кардинальных проблем организационной психологии.

Первоначально лидер трактовался как член группы, который выдвигается в результате взаимодействия членов группы при решении конкретной задачи. Он демонстрирует более высокий, чем другие члены группы, уровень активности, участия, влияния в решении данной задачи. Другими словами, лидер выдвигается в конкретной ситуации, принимая на себя определенные функции.

Остальные члены группы принимают лидерство, то есть строят по отношению к лидеру такие отношения, которые предполагают, что он будет вести, а они будут ведомыми.

Важно отметить, что при рассмотрении проблемы лидерства в зарубежной психологии отождествляются понятия «лидер» и «руководитель» (хотя в немецком языке, в отличие от английского, существуют оба понятия). Для отечественных исследователей характерно выделять руководство и лидерство как два различных явления, присущих организованным общностям.

Требует отдельного рассмотрения проблема соотношения двух понятий – «управление» и «руководство». **Управление** выступает более широким понятием, означающим направленное воздействие на систему или отдельные процессы, происходящие в ней, с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств. Понятие «управление» относится как к техническим («машина – машина»), социотехническим («человек – машина»), так и к социальным («человек – человек») системам. **Руководство** же есть частный случай управления. Его основные отличия в том, что руководство:

- ограничивается воздействием на людей и их общности;
- предполагает взаимодействие руководителя с подчиненными;
- призвано вызвать чью – то деятельность соответственно намерениям руководителя.

Понятия «менеджер» и «лидер» не идентичны. Главное качество лидера – четкое видение цели, которая другим представляется в весьма туманных очертаниях или не видится вовсе. Основное качество

менеджера, управляющего – с наименьшими потерями реализовать увиденную цель.

Точка зрения Гарвардской школы бизнеса, **руководство** – это произвольное (целенаправленное) воздействие на руководимых людей и их общности, которое приводит к их осознанному и активному поведению и деятельности, соответственно намерениям руководителя. Поэтому руководство можно назвать управлением, но далеко не всякое управление есть руководство.

Основные различия между лидерством и руководством сводятся к следующему:

- *содержание понятий:* руководство предусматривает организацию всей деятельности группы, а лидерство характеризует психологические отношения, возникающие в группе «по вертикали», то есть с точки зрения отношений доминирования и подчинения;

- *возникновение:* руководство есть закономерный и необходимый атрибут процесса возникновения официальной организации, в то время как лидерство возникает спонтанно как следствие взаимодействия людей; соответственно этому руководитель обычно либо назначается официально, либо избирается, а лидер выдвигается стихийно;

- *функционирование:* руководство выступает как процесс правовой организации и управления совместной деятельностью членов организации, а лидерство – процесс внутренней социально – психологической организации и управления общением и деятельностью;

- *социальная роль руководителя и лидера:* руководитель есть посредник социального контроля и власти, а лидер – субъект групповых норм и ожиданий, которые спонтанно формируются в межличностных отношениях;

- *регламентация деятельности:* деятельность руководителя регламентируется соответствующим правовым обеспечением, деятельность лидера обеспечивается морально – психологическими нормами совместной деятельности;

- *режим внешних связей:* руководитель представляет группу во внешней организации и решает вопросы, связанные с ее официальными отношениями вовне; лидер в своей активности ограничен внутригрупповыми отношениями;

- *руководство* – явление более стабильное, менее подверженное перепадам во мнениях и настроениях членов организации.

Изложенные различия подводят нас к следующим определениям понятий «руководство» и «лидерство». **Руководство** *есть процесс правового воздействия, осуществляемый руководителем на основе*

власти, данной ему государством или группой (в случаях, если руководитель избирается).

Руководство в большей степени есть социальная характеристика отношений в группе, прежде всего с точки зрения распределения ролей управления и подчинения. Руководство основано на принципах правовых отношений, социального контроля и применения дисциплинарной практики.

В свою очередь, **лидерство** *есть процесс психологического влияния одного человека на других при их совместной жизнедеятельности, который осуществляется на основе восприятия, подражания, внушения, понимания друг друга.* Лидерство есть чисто психологическая характеристика поведения определенных членов группы. Лидерство основано на принципах свободного общения, взаимопонимания и добровольности подчинения.

Таким образом, управленческую деятельность в широком смысле слова может осуществлять не только руководитель, но и лидер. Социально приемлемым и эффективным в современных условиях является руководство людьми, осуществляемое в форме лидерства. В идеале эти две роли выполняет один и тот же человек, но так, к сожалению, бывает не всегда.

В традициях американского менеджмента предполагается, что лидер и руководитель – это, как правило, одно и то же лицо. При назначении сотрудника руководителем на каком – либо уровне управления желательно, чтобы в течение определенного срока (как правило, нескольких месяцев) он стал лидером. Если это не удалось, то по неписаным правилам руководитель должен освободить занимаемое место для того, кто может стать лидером.

Преимущества лидера заключаются в том, что за ним организация признает моральное право принятия решения в значимых для нее ситуациях. Это человек, который занимает вершину на иерархической лестнице статуса и престижа членов организации.

Чем же отличается *руководитель – лидер* от руководителя – администратора? Самое главное заключается в том, что лидер не командует, не приказывает и «не давит» на работников ради достижения каких – либо, порой далеких от их понимания, целей, а ведет людей за собой на решение общих для данного коллектива проблем. Руководителя – лидера характеризует:

- способность **воспринимать общие нужды и проблемы** управляемого коллектива и принимать на себя ту долю работы по удовлетворению этих нужд и решению проблем, которую остальные члены коллектива взять на себя не могут;

- способность быть **организатором совместной деятельности:** он формулирует задачу, волнующую большинство членов коллектива, принимает на себя ответственность за создание пусть не всех, но обязательно основных, значимых условий решения этой задачи; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива; вовлекает людей в выполнение необходимых коллективу, но не очень выгодных для отдельных исполнителей дел; использует для принятия коллективных решений мнения и предложения, противоположные собственной позиции; обладает способностями и умениями делать организуемые им дела интересными и привлекательными для других людей; умеет планировать совместную работу с учетом интересов и возможностей каждого члена коллектива;

- **чуткость и проницательность, доверие к людям:** он находит время, чтобы выслушать людей, и умеет слушать; с ним легко разговаривать на любую интимную тему, так как он умеет хранить тайны; лидер знает, в чем состоят интересы людей, с которыми он связан по работе, и готов их отстаивать; способен понять трудности (проблемы) отдельного человека, чувствует, кто в нем нуждается; готов вступиться за подчиненного, если с ним обходятся несправедливо; способен понимать то, о чем люди предпочитают умалчивать; способен к сопереживанию;

- **представительские склонности:** он – выразитель общих для коллектива позиций его членов; способен улавливать и выражать общее мнение членов коллектива по любым значимым для них вопросам; ставит вопросы о нуждах коллектива перед руководством, не дожидаясь приказа «сверху»; готов жертвовать личными интересами ради интересов коллектива; является представителем коллектива во взаимоотношениях с вышестоящим руководством;

- **эмоционально – психологическое воздействие:** лидер способен вовлекать людей в деятельность, не отдавая прямых распоряжений и команд; он в высокой степени наделен «чувством локтя», умеет убеждать, склонен поощрять; он обладает неформальным авторитетом (ему подчинялись бы, за ним бы шли, даже если бы он не имел никакого руководящего поста);

- **оптимизм:** лидер уверен, что подавляющее число проблем, которые встают перед людьми, разрешимы; своим оптимизмом он вызывает у людей веру в свои силы.

Как добиться соединения двух ролей в одном человеке? Над этой проблемой уже не один год трудятся психологи и руководители.

Многое зависит от актуализации тех или иных функций в деятельности конкретного руководителя.

4.2 Основные теории лидерства

Различные ученые пытались выделить необходимые черты или характеристики, которыми должен обладать тот или иной руководитель. Этой проблеме уделяется пристальное внимание, прежде всего, в зарубежной психологии управления. Первоначально научные поиски нашли свое воплощение в так называемой **«теории черт»** (иногда ее называют «харизматической» теорией, от слова «харизма», то есть нечто снизошедшее на человека от бога).

В соответствии с этой теорией лидером, руководителем не может быть любой человек, но лишь такой, который обладает определенным набором врожденных личностных качеств, набором или совокупностью определенных психологических черт. Управление – это не наука, а своеобразное искусство, утверждают сторонники этой теории.

На основе приведенных взглядов позднее формируются теории «элиты и толпы». Согласно им, обязательным условием жизни всякого общества выступает его дифференциация на два слоя – на «элиту», привилегированную правящую группу, члены которой призваны руководить, и на «толпу», остальную массу людей, которые слепо идут за лидерами.

Достаточно распространенной в зарубежной психологии является **«ситуационная теория»**. В ней акцент переместился с черт лидера на анализ ситуации и объекта управления, то есть лидерство возникает как ответ на требование ситуации. Другими словами, в данном подходе преуменьшается роль активности личности, ее черт и в ранг высшей силы возводятся обстоятельства.

Черты рассматриваются лишь как одна из «ситуационных» переменных. К числу других относятся: размер и структура организации, вид выполняемой деятельности, индивидуальные особенности членов организации (в частности, их ожидания), время принятия решений, психологический климат организации и др. В одних условиях от лидера требуется одна линия поведения, в других – совсем иная. Поэтому ребенок может быть лидером во дворе, но ведомым – в классе, а руководитель – лидером на работе, но не в семье.

В настоящее время в западной социальной психологии, доминирующей является **«синтетическая концепция лидерства»**. Согласно этой теории, лидерство есть процесс организации межличностных отношений в группе, а лидер является субъектом

управления этим процессом. При таком подходе лидерство является функцией группы, поэтому и изучать его необходимо, прежде всего, с точки зрения целей и задач группы. Вместе с тем личность лидера, его качества не должны сбрасываться со счета.

Следовательно, эта теория отличается комплексным подходом ко всему процессу управления. На характер осуществления лидерской роли оказывает влияние взаимосвязь трех переменных: качества лидера, качества последователей или ведомых и характер ситуации, в которой осуществляется лидерство. С одной стороны, лидер воздействует на ведомых и ситуацию, с другой – столь же существенны и их воздействия на лидера.

Поведенческий подход. Данный подход рассматривает лидерство в контексте внешнего поведения, демонстрируемого лидером, и пытается найти некоторые устойчивые совокупности поведенческих характеристик, обеспечивающие успех лидеру.

Именно в рамках этого подхода сформировалось понятие *стиля лидерства,* под которым понимается «совокупность приемов и методов, применяемых лидером (также и руководителем) с целью оказания воздействия на зависящих от него или находящихся в его подчинении людей». Идеолого – нормативный аспект концепции лидерства (т.е. использование лидерства как средства легитимизации власти менеджмента в организации) нашел отражение и в этом подходе. Он прежде всего выразился в смешении понятий «стиль лидерства» и «стиль руководства», в скрытой форме предполагающего знак равенства между менеджером и лидером. И хотя в некоторых исследованиях (в особенности в отечественных) понятия «стиль лидерства» и «стиль руководства» разводятся, начиная с работ К. Левина, этим различиям уделяется все меньшее и меньшее внимание.

Эксперименты К. Левина. Приоритет в разработке поведенческого подхода принадлежит К. Левину, который накануне Второй мировой войны вместе со своими коллегами провел эксперимент, оказавший значительное влияние на последующее развитие концепции лидерства. В его эксперименте приняли участие три группы подростков, которые под руководством взрослых лепили маски из папье – маше. Руководителями групп были взрослые, демонстрировавшие разные стили руководства – лидерства. Исследователей интересовало, как стиль поведения лидера связан с эффективностью деятельности трех групп. Стили руководства, демонстрировавшиеся взрослыми, получили обозначения, с тех пор прочно укоренившиеся в социально – психологической литературе: «авторитарный», «демократический» и

«попустительский».

Авторитарным называют стиль, при котором лидер по отношению к ведомым действует властно, директивно, жестко распределяя роли между членами группы, не позволяя выходить за их пределы и тщательно контролируя их работу во всех деталях. Авторитарный лидер почти все основные функции управления сосредоточивает в своих руках, не позволяя членам группы обсуждать или оспаривать его действия и принимаемые им решения.

Характеристиками, противоположными авторитарному стилю лидерства, *обладает демократичный* стиль, при котором лидер стремится управлять группой совместно с ведомыми (подчиненными), давая им достаточную свободу действий, позволяя обсуждать свои решения, поддерживая проявляемую ими инициативу в самых различных формах.

Попустительский стиль лидерства – форма руководства, при которой лидер практически устраняется от активного управления группой и ведет себя так, как если бы он был рядовым участником группы. Он позволяет членам группы делать все, что им захочется, предоставляя им полную свободу действий.

Исследование Левина и его коллег было не сразу оценено менеджментом и научной общественностью. Лишь в конце 40-х годов внимание исследователей обращается к изучению поведенческих стилей как основных детерминант лидерства. Структурный подход подразумевает наличие «готовых», статичных черт лидера, т.е. лидером нужно родиться. И если индивиду не дано быть лидером, то ничего уж тут не поделаешь.

В поведенческом направлении, лидерство рассматривается не как заданный набор особенностей личности и способностей, а как форма поведения, которую можно освоить и которой, соответственно, можно и *нужно обучать*. Если лидерство – это определенные поведенческие навыки, то можно разработать учебные программы и обучить лидерству тех, кто хочет стать эффективным лидером. Такой взгляд открывал новые возможности не только для индивида, но и для организации: лидеров можно не только искать «на стороне», но и растить самим!

Наиболее известными исследованиями в этом направлении стали работы Американских исследовательских центров университета Огайо и Мичиганского университета.

Исследования университета Огайо. В конце 40-х годов ученые университета штата Огайо начали интенсивные исследования поведенческих навыков и характеристик лидерства. Исследователи

пытались выявить независимые факторы поведения лидера. Приступив к анализу более чем тысячи переменных, они в конечном счете смогли свести их в две категории, которые описывали значительную часть лидерского поведения. Эти измерения получили названия: структуризация деятельности (initiating structure) и внимательность к людям (consideration).

Структуризация деятельности связана с тем, в какой степени лидер определяет и структурирует свою роль и роли других в достижении цели группы. Она включает набор действий, направленных на организацию работы, формирование отношений и определение целей. Лидер с высокими показателями по этому фактору четко устанавливает задачу каждому члену группы, требует выполнения определенных стандартов деятельности и акцентирует временные параметры работы.

Внимательность к людям связана с отношениями лидера с другими членами организации. Этот фактор подчеркивает важность взаимного доверия и уважения лидера к идеям и чувствам подчиненных. Лидер должен заботиться о физическом и душевном комфорте подчиненных, их самоуважении и удовлетворенности трудом. Лидер с высокими показателями по этому фактору помогает подчиненным в решении их личных проблем, дружелюбен, тактичен и относится к ним как к равным.

Многочисленные исследования продемонстрировали, что лидеры с высокими показателями по обоим факторам, как правило, добиваются от своих подчиненных большей эффективности и удовлетворенности трудом, чем те менеджеры, которые имеют высокий показатель только по одному фактору или низкие по обоим.

Особо исследователями подчеркивается важность баланса обоих факторов, так как, например, акцент на первом из них ведет к росту жалоб подчиненных, уменьшению удовлетворенности трудом, усилению абсентеизма и текучести кадров. Повышенная забота о починенных, в свою очередь, часто вызывает негативные оценки деятельности менеджера со стороны руководства.

Исследования Мичиганского университета. Задачей исследований, предпринятых центром изучения общественного мнения при Мичиганском университете в конце 40-х годов, был поиск поведенческих характеристик, которые коррелируют с эффективной трудовой деятельностью. Мичиганская группа ученых выявила два базовых фактора лидерского поведения, обозначенные как *ориентация на работников* и *ориентация на производство.* Ориентированные на работников лидеры подчеркивали важность межличностных

отношений, проявляли живой интерес к их потребностям, с пониманием относились к индивидуальным особенностям работников. Лидеры, ориентированные на производство, напротив, все внимание концентрировали на технических и организационных аспектах работы. Их главной заботой было выполнение цели, а люди были лишь средством для ее достижения.

Результаты исследований, проведенных в Мичиганском университете, убедительно свидетельствовали о том, что лидерство, ориентированное на людей, обеспечивает большую производительность и ведет к росту удовлетворенности работников своим трудом.

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона. В качестве дальнейшего развития двухфакторной модели лидерского поведения можно рассматривать метод «управленческой решетки» Р. Блейка и Дж. Моутона, представленный на рисунке 4.

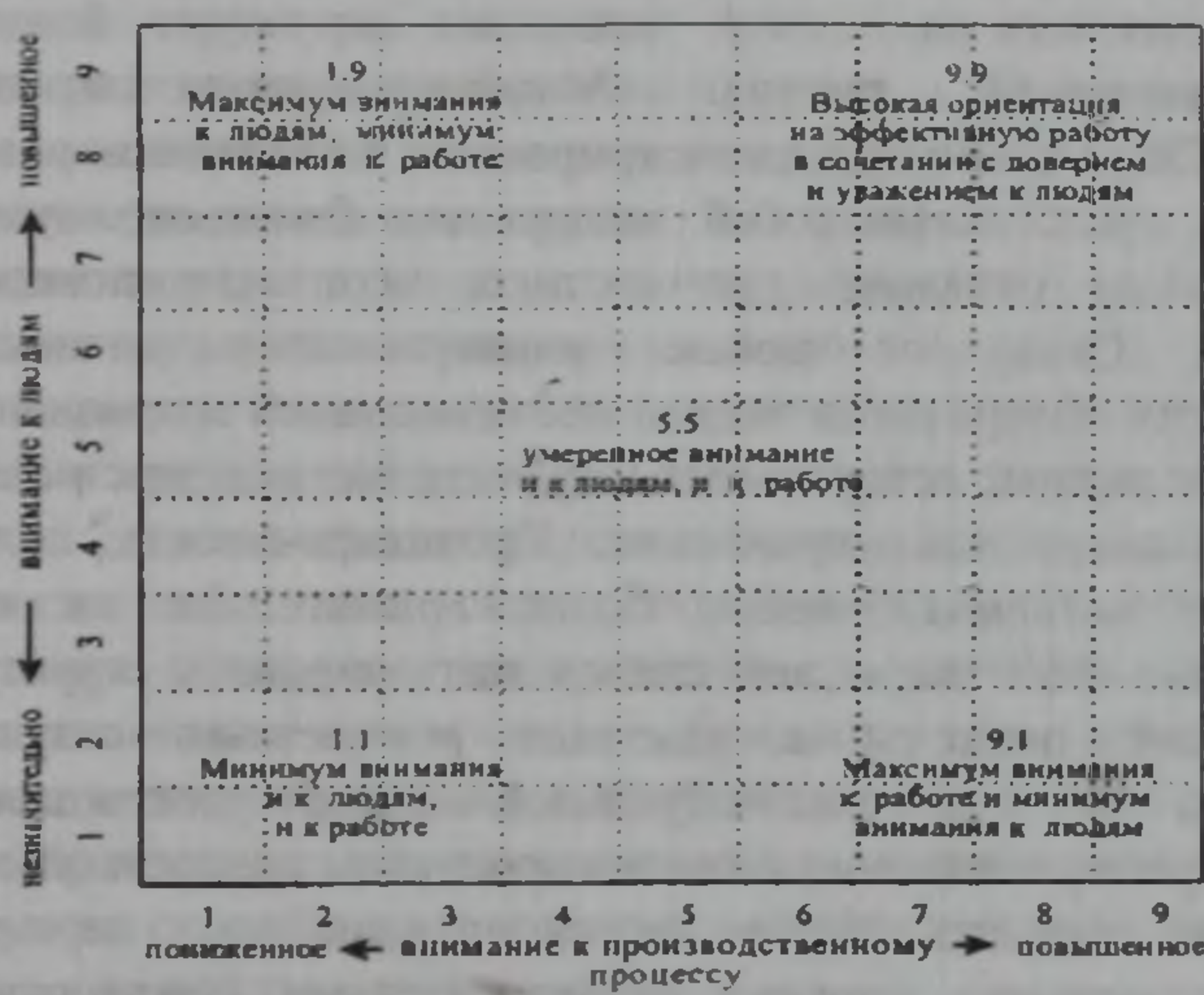

Рисунок 4 – Управленческая решетка Блейка и Моутона

Каждый из двух факторов, образующих оси решетки, имеет девять градаций. Таким образом формируется пространство из 81 клетки, каждая из которых может характеризовать тот или иной стиль лидерства. Однако задача метода состоит не столько в том, чтобы дать точную количественную оценку лидерскому поведению, сколько в выявлении доминирующих факторов мышления лидера в контексте

поставленных перед ним задач.

Согласно данным самих авторов, наиболее эффективным для лидера является следование стилю 9. 9, которому в значительной степени уступают и авторитарный (9. 1) и либеральный (1.9) стили поведения. Этот метод чрезвычайно популярен в различных программах развития навыков эффективного управления, однако, несмотря на это, ряд исследований ставит под сомнение универсальность стиля 9. 9 для всех организационных ситуаций.

В русле поведенческого подхода предпринимались и другие попытки объяснить феномен лидерства исходя из поведения, демонстрируемого лидером. Однако главным ограничением этого подхода были сложности в выявлении устойчивых связей между стилем лидерства и групповой деятельностью.

Поведение лидера оказывалось в зависимости от множества обстоятельств, нередко предопределявших его успех или неудачу. Анализ этих ситуационных переменных и стал центром внимания ситуационного подхода.

Ситуационный подход. Многочисленные исследования лидерства убедительно продемонстрировали, что прогнозирование его успешности представляет собой значительно более сложную задачу, чем выделение отдельных личностных черт или поведенческих комплексов. Отказ от поиска универсальных личностных и поведенческих инвариантов подвел исследователей к признанию того, что наиболее важные детерминанты эффективного лидерства связаны с конкретной ситуацией управления. Противоречивость получаемых результатов заставила ученых более внимательно взглянуть на ситуационные факторы и попытаться интегрировать структурный и поведенческий подходы в контекст конкретных ситуационных переменных. В этой концептуальной схеме утверждается, что лидерство преимущественно является продуктом конкретной ситуации.

Следует отметить, что важность ситуационных переменных в лидерстве отмечалась многими исследователями. Некоторые из них даже предпринимали попытки выделить наиболее важные из них. Так, Л. Картер и М. Никсон выяснили, что тип и стиль лидера во многом зависит от характера поставленной задачи. Между группами, решающими разного рода задачи, имелись резкие различия по типу лидерства, а лидеры групп со схожими целями были в общем схожи между собой, отличаясь друг от друга лишь некоторыми личностными особенностями.

Большое значение в поведении лидера имеют такие факторы, как структура группы и модель общения в ней. Важным элементом

является продолжительность существования и деятельности группы. В устоявшихся группах их сложившиеся организация и структура в значительной степени определяют, как поведение лидера, так и поведение всей группы. В группе, действующей достаточно долго и выработавшей устойчивые структуры для упорядочения деятельности своих членов, стабильность поведения лидера объясняется не только личностно – ситуативными причинами, но и влиянием сложившихся структурных элементов.

Структура общения, укоренившись, может потерять всякую зависимость от конкретной, стоящей перед группой задачи и ее решений. Та структура, которая помогла данной группе успешно решить схожие задачи, будет приемлема и для решения других задач, поскольку при этом сохраняется порядок и подчинение тем законам взаимодействия, которые уже установились в группе.

Согласно исследованиям Б. Басса, в случае перехода индивида в новую группу его прежний статус, бывший у него в какой-либо общественной структуре, оказывает значительное влияние на его лидерские притязания в новой для него группе, а также на возможную степень успеха в процессе завоевания им положения лидера.

Позиция индивида в группе во многом определяет его возможности оказывать влияние на окружающих. Степень влияния любого члена группы тем выше, чем выше его социальный статус.

Став однажды лидером и благодаря этому завоевав центральное положение в системе общения, а главное – в иерархии статусов, которые, в свою очередь, укрепляют позиции лидера, индивид развивает в себе лидерские способности, усиливающие его положительную оценку со стороны членов группы. Кроме того, доступ к организационным ресурсам побуждает его искать любые возможности к сохранению занимаемой позиции, в то время как усилия лидера, направленные на удовлетворение потребностей остальных членов группы, способствуют снижению индивидуальной активности и стремления к лидерству каждого из них.

Однако лишь немногие из исследователей смогли не только выявить важные ситуационные переменные лидерства, но и представить целостные теории и прикладные методы, позволяющие измерять и изменять (оптимизировать) поведение лидера в конкретных организационных ситуациях.

PM – теория лидерства. Одним из таких методов является PM – теория лидерства, разработанная японским психологом Д.Мисуми. Ещё в середине 40-х годов, вдохновленный знакомством с исследованиями К. Левина и его коллег, он самостоятельно, независимо от уже

упомянутых нами исследований американских университетов, начинает разрабатывать собственную теорию лидерства. Мисуми также приходит к выводы о необходимости выделения двух базовых факторов, обеспечивающих эффективность лидера, однако рассматривает их не как самостоятельные образования, а как функцию взаимодействия конкретного лидерского поведения с групповой динамикой конкретной группы.

В качестве таких измерений поведения руководителя, по мнению Мисуми, выступают лидерский стиль, ориентированный на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация, прессинг и т.д.) и ориентация на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации и ее сохранение как целостного организма. Начальные буквы двух английских слов, обозначающих рассмотренные поведенческие категории лидерства: P(erfomance) – *деятельность* и M(aintenance) – *поддержка*, и дали название подходу.

Нетрудно заметить, что суть этих факторов во многом совпадает с уже рассмотренными нами двухфакторными поведенческими моделями. Открытие Д.Мисуми состоит в том, что он продемонстрировал различие между самим поведением лидера и той функцией, которую это поведение выполняет, будучи воспринято подчиненными. Доминирующим акцентом PM-теории является рассмотрение лидерства как группо-динамического процесса, выражаемого прежде всего членами группы, возглавляемой лидером.

Для того, чтобы руководитель мог овладеть навыком успешного лидерства, он должен обладать объективной обратной связью о своем влиянии на подчиненных, иметь возможность определить свой действительный стиль лидерства, а также спланировать его направленное изменение. С этой целью в рамках своей теории Д. Мисуми разработал специальный опросник для определения PM – факторов в поведении руководителя.

Помимо двух базовых факторов, метод позволяет диагностировать восемь вспомогательных факторов:

1) желание работать;
2) удовлетворенность зарплатой;
3) удовлетворенность трудом;
4) психологический климат;
5) совместная деятельность;
6) проведение совещаний;
7) общение и взаимодействие;
8) психологические стандарты групповой деятельности.

Для разработки PM – опросника автор использовал непараметрический эквивалент многомерного шкалирования, а также факторный анализ. Поражают размеры выборки, по-видимому, не имеющие даже бледного аналога среди всех других исследований лидерства: только в сфере банковского бизнеса было обследовано 2489 рабочих групп в 16 японских банках! Еще шире метод использовался в промышленности, на транспорте и в государственных учреждениях Японии. Факторный анализ этого огромного массива эмпирических данных подтвердил адекватность опросника теоретической модели: двумя ведущими факторами неизменно выступали факторы P(erfomance) и M(aintenance). Основываясь на различной степени актуализации обеих поведенческих категорий лидерства в групповой динамике, Мисуми предложил следующую типологию поведения менеджера (рисунок 5):

Pм	PM
pм	pM

Рисунок 5 – Типология поведения лидера, основанная на степени реализации двух основных функций управления.

Многочисленными исследованиями в течение 50 лет было доказано, что практически во всех типах организаций PM – стиль лидерства (обе буквы – заглавные, большие), т.е. когда и P- и *M*-функции реализованы максимально, является наиболее эффективным. И наоборот, *pм* – стиль лидерства (обе буквы прописные, малые), т.е. когда обе функции практически не реализуются, оказывается минимально эффективным для организации.

Опросник состоит из 60 вопросов. Первые 40, объединенные в 8 групп (субфакторов), посвящены обсуждению различных аспектов организационной деятельности. Последние 20 вопросов непосредственно связаны с основными стилями, стратегиями управления: вопросы с 41 по 50 посвящены P-стилю, а с 51 по 60 – M-стилю. С помощью PM – опросника руководитель может получить объективную информацию о своем влиянии на людей, может определить свой текущий стиль лидерства, проследить тенденции его изменения в направлении эффективного PM – стиля, может

контролировать динамику своего взаимодействия с группой, выбирая средства для оптимизации этого взаимодействия.

Применение метода предусматривает следующие этапы:

1) заполнение PM – опросника членами групп, возглавляемых руководителями нижнего или среднего уровня;

2) проведение семинара – тренинга для группы руководителей нижнего и среднего уровня с заполнением ими PM – опросника;

3) повторное заполнение PM – опросника членами групп, возглавляемых руководителями нижнего уровня спустя 3 месяца;

4) повторное проведение семинара – тренинга с руководителями. Обработка опросника производится путем подсчета суммы средних значений по двум базовым PM – факторам. Точка пересечения факторов на PM – графике, координатными осями которого выступают PM – нормы эффективных подразделений данной организации, позволяет определить стиль лидерства, осуществляемый руководителем, а также направленность и содержание развития. Аналогичная оценка восьми вспомогательных факторов позволяет операционализировать те аспекты деятельности руководителя, которые требуют корректировки.

Таким образом, метод не только позволяет оценить поведение лидера в контексте многих ситуационных переменных, но и выступает частью специальной программы организационного развития, прежде всего направленной на корректировку и оптимизацию поведения лидера. Чрезвычайно успешной была адаптация PM – метода в Китайской народной республике, где она с чрезвычайным успехом используется в государственных и коммерческих организационных структурах.

Ситуационная модель лидерства Ф. Фидлера. Одна из наиболее известных ситуационных моделей лидерства была предложена Ф. Фидлером. В начале 60-х годов Ф. Фидлер и его коллеги пришли к выводу, что в разных условиях эффективными являются разные типы лидерства. Например, в некоторый ситуациях лидер, ориентированный на людей, способствовал повышению эффективности группы, улучшению ее морального климата, росту общей культуры ее членов. Однако в других группах роста продуктивности добивался только авторитарный, деятельный лидер, ориентированный на выполнение задачи.

В ходе исследований выяснилось, что нельзя предсказать изменения групповой динамики на основе лишь личностных характеристик лидера, но это вполне возможно сделать, если известен ряд организационных переменных. Ф. Фидлер предложил модель,

согласно которой эффективность группы зависит от оптимального соответствия между стилем лидерства и уровнем контроля (власти), которой лидер обладает в конкретной ситуации. Фидлер разработал опросник LPC (Least Preferred Co-worker, т.е. «отношение к наименее предпочтительному из сотрудников»), который позволял определить основную ориентацию лидера – на людей или задачу. Затем он выделил три ключевые ситуационные переменные, манипулируя которыми, можно найти оптимальное соответствие между ситуацией и стилем лидерства.

Модель Фидлера, несомненно, является продолжением структурного и поведенческого подходов, т.к. его опросник – это вполне традиционный психологический тест, направленный на выявление личностных и поведенческих особенностей лидера. Вместе с тем он пошел значительно дальше указанных подходов, выделяя ситуационные переменные и рассматривая эффективность лидера как функцию его взаимодействия с последними.

Опросник LPC состоит из шестнадцати шкал, образованных парами прилагательных с противоположными смыслами (например, приятный – неприятный, эффективный – неэффективный, доброжелательный – враждебный и т.д.). Тестируемому предлагается вспомнить одного из своих подчиненных, к которому он относится или относился с наибольшей неприязнью, и оценить его по указанным 16 шкалам, каждая из которых имеет 8 градаций. Фидлер полагал, что подобный тест позволяет определить стиль лидерства. Если тестируемый оценивает положительно даже наименее приятного ему сотрудника, то это можно рассматривать как свидетельство ориентированности на людей. И, наоборот, если неприятный или нерадивый сотрудник оценивается отрицательно, это свидетельствует об ориентации лидера на задачу.

Значительное ограничение модели Фидлера состоит в том, что определяемый его опросником стиль лидерства является строго дихотомичным и фиксированным. По его мнению, стиль лидерства свойствен индивиду от природы и практически не подвержен изменениям в зависимости от конкретной ситуации.

Эффективность стиля лидерства, по Фидлеру, определяется его соответствием конкретной ситуации, в которой ключевыми являются три следующие переменные:

- отношения лидера и подчиненных, т.е. степень доверия и уважения, которые испытывают работники к своему менеджеру. Эта переменная свидетельствует о том, насколько лояльно и доброжелательно группа принимает своего лидера, насколько он

привлекателен для последователей;

- структурированность задачи, т.е. степень ее формализованности. Структурированность задачи определяется по четырем признакам: насколько в представлениях членов группы выбранное решение выглядит правильным; насколько четко группа понимает все требования, предъявляемые к данному решению (четкость постановки задачи); какие существуют ограничения, касающиеся действий, связанных с выполнением задачи; является ли данное решение единственным, или возможны альтернативные варианты;

- должностная власть, понимаемая как возможность менеджера принимать решения, связанные с наказанием или поощрением подчиненых. Она определяется объемом должностных полномочий лидера, положением руководимой лидером группы в общей организационной структуре, традицией или неформально признаваемым авторитетом лидера

Эти переменные также дихотомичны: отношения лидера и подчиненных могут быть или хорошими, или плохими; структура задачи – сложной или простой; должностная власть – сильной или слабой.

Фидлер считает, что чем лучше отношения лидера с подчиненными, чем выше структурированность задачи и сильнее должностная власть, тем выше степень управленческого контроля лидера над группой и тем больше сама группа готова к тому, чтобы ей руководили в данной ситуации. И наоборот, низкие показатели указанных ситуационных переменных делают степень управленческого контроля лидера и управляемость группы минимальными. Различные комбинации высоких и низких показателей этих переменных позволяют описать восемь различных ситуаций, с которыми может столкнуться лидер.

Проведя многочисленные исследования по выяснению зависимости эффективности лидерского поведения от стиля лидерства и ситуационных переменных, Фидлер обнаружил, что лидеры, ориентированные на задачу, наиболее эффективны в тех случаях, когда обладают или высоким или низким уровнем управленческого контроля. Они эффективны, когда их отношения с подчиненными благоприятны, задача структурирована и они обладают значительной должностной властью. Этот же тип лидерства оказывается наиболее эффективным и в наименее благоприятных условиях: при недостатке власти, отсутствии четкой задачи и натянутых отношениях с подчиненными. Поэтому наибольшую эффективность от такого лидера можно ожидать

в ситуациях I, II, III, VII и VIII.

Что касается лидеров, ориентированных на людей, то максимальной эффективности они могут достигнуть в ситуациях IV, V и VI. Таким образом, соотнесение стиля лидерства с оценкой трех ситуационных переменных позволяет прогнозировать эффективность лидера в зависимости от организационных условий.

Принимая во внимание, что Фидлер считает стиль лидерства врожденной характеристикой, его модель предусматривает два пути повышения эффективности лидера. Во-первых, можно подобрать лидера в соответствии с имеющимися организационными условиями. Подобно тому, как футбольный тренер выпускает нового игрока, увидев, что характер игры изменился, так и организация направляет на какой-либо участок менеджера с более подходящим для ситуации стилем лидерства.

Во-вторых, может быть осуществлено изменение самой ситуации, например, с помощью реструктуризации групповой задачи или расширения/сокращения властных полномочий лидера. Для иллюстрации представим, что ориентированный на задачу лидер находится в ситуации IV. Если расширить его властные полномочия, то он фактически окажется в новой ситуации – ситуации III, где соответствие между лидерскими свойствами и характеристиками ситуации будет более благоприятным для эффективной деятельности группы.

Эмпирические исследования подтверждают высокую прогностичность модели для ситуаций I, IV, V и VIII. В то же время модель сталкивается с серьезными трудностями в оценке ситуативных переменных, не принимает во внимание характеристики подчиненных, не учитывает уровень профессионализма лидера и группы, и, наконец, много вопросов вызывают теоретические и психометрические основания опросника LPC. Тем не менее эта модель до сих пор является очень популярной. Она сыграла значительную роль в стимуляции интереса исследователей к ситуационным факторам лидерства.

Ситуационная теория Херси – Бланшара. Одной из наиболее известных прикладных моделей лидерства является ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара. Она используется как основной метод подготовки руководящего состава в таких известных компаниях, как IBM, Mobil Oil, Xerox, а также в подготовке офицерских кадров.

Эта теория фокусирует свое внимание на подчиненных лидера или ведомых. Согласно этой теории, успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать

зрелости членов руководимой им группы.

Акцент на подчиненных, или ведомых обусловлен тем, что именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера. В конце концов, вне зависимости от того, что делает лидер, его эффективность основывается прежде всего на действиях его подчиненных. И как ни странно, этот важнейший фактор долгое время игнорировался многими теориями лидерства.

Под зрелостью группы понимается способность и желание ее членов нести ответственность за своё поведение. Понятие «зрелость» включает два компонента: зрелость профессиональную и психологическую. Первый компонент охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний. Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией делать свою работу. Людям, зрелым психологически, не требуется внешняя стимуляция и поощрение, они мотивированы внутренне.

Херси и Бланшар также выделяют два стиля лидерства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. Комбинируя различные выраженности этих стилей, они выводят четыре специфических лидерских стиля:

1) «Директивный» (сильная выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать;

2) «Поддерживающий» (сильная выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер реализует как директивное, так и поддерживающее поведение (по-видимому, стиль, близкий к PM-лидерству Дж.Мисуми);

3) «Участвующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии решений, при этом лидер преимущественно выполняет роль модератора (участник групповой дискуссии, выполняющий функцию ведущего, от англ., *moderator* – посредник, арбитр, ведущий, председатель собрания) и координатора;

4) «Делегирующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер малоактивен, осуществляя минимальное руководство и поддержку подчиненных.

Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении четырех стадий зрелости группы:

M1. Члены организации (группы) не способны и не хотят нести

ответственность за свою работу. У них отсутствует и профессионализм, и уверенность в своих силах.

М2. Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.

М3. Члены организации (группы) способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.

М4. Члены организации (группы) и способны, и хотят выполнять порученную работу.

Взаимосвязь элементов ситуационной теории лидерства П. Херси и К. Бланшара представлена на рисунке 6.

Рисунок 6 – Ситуационная модель лидерства, предложенная П. Херси и К. Бланшаром

В соответствии с моделью, поведение лидера непосредственно зависит от зрелости группы. По мере достижения подчиненными более высоких уровней поведение эффективного лидера характеризуется не только снижением контроля над группой, но и уменьшением воздействий лидера на систему межличностных отношений. На стадии *М1* подчиненные требуют ясных и конкретных указаний. Если группа находится на стадии *М2*, лидеру необходимо демонстрировать высокую ориентацию и на задачу, и на людей, Первая будет компенсировать отсутствие у подчиненных необходимых знаний и навыков, вторая – снимать сопротивление группы давлению лидера. На стадии *М3* главной проблемой в групповой деятельности становится

мотивация, и ориентированное на людей поведение лидера во многом позволяет ее решить. И, наконец, на стадии *М4* у лидера нет необходимости в активных воздействиях на подчиненных, так как они уже могут работать самостоятельно, обладая как высокой мотивацией, так и высоким профессионализмом.

Нетрудно заметить, что ситуационная теория лидерства Херси – Бланшара в некоторых моментах схожа с управленческой решеткой Блейка-Моутона. Так, директивный стиль во многом аналогичен авторитарному стилю 9.1, поддерживающий – стилю 9.9 и т.д. Тем не менее включение группового контекста качественно меняет содержание данной типологии. Стиль 9.9, который рассматривался Р. Блейком и Дж. Моутон как наилучший для всех случаев управления, в ситуационной теории Херси – Бланшара выступает лишь как один из возможных стилей, эффективность которого определяется зрелостью группы. Валидность теории была подтверждена целым рядом исследователей.

4.3 Подготовка и принятие управленческих решений. Делегирование руководителем своих полномочий

Важной функцией руководителя является принятие управленческих решений и доведение их до исполнителей. От правильности и своевременности управленческих решений зависит эффективность всей деятельности.

Как правило, имеется цель – идеальное представление желаемого состояния объекта управления или результата деятельности. Если фактическое состояние не соответствует желаемому, то имеет место проблема. Средством разрешения этой проблемы и служит управленческое решение. Таким образом, оно представляет собой предписание к действию, перечень мер, позволяющих привести систему в требуемое состояние или изменить само требуемое состояние. Процесс принятия **управленческого решения** начинается с возникновения проблемной ситуации и заканчивается выбором решения.

Управленческие решения, принимаемые руководителем, должны отвечать следующим требованиям:

- **иметь ясную цель**, то есть решение должно быть сформулировано ясно, не вызывать двоякого толкования и сомнения у подчиненных;
- **быть обоснованным и непротиворечивым**, то есть всесторонне согласованным как с внутренними, так и с внешними

обстоятельствами, а также с предшествующими и предстоящими решениями;

- **быть правомочным**, то есть опираться на требования законов, указания и распоряжения руководителя и учитывать обязанности и права руководителя и подчиненного;

- **быть конкретным**, то есть иметь адресата и сроки исполнения, отвечать на вопросы, что, кому, как, когда, где и к какому сроку сделать;

- **быть своевременным и эффективным**, то есть наилучшим из возможных в отношении ожидаемого итога к затратам.

Подготовка и принятие решения – психологический процесс. Различают три подхода к принятию решений: **интуитивный,** основанный на суждениях и рациональный. Интуитивное решение принимается на основе ощущения его правильности, без анализа всех «за» и «против». **Решение, основанное на суждениях,** – это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Достоинством такого подхода к принятию решений является быстрота и дешевизна процесса выбора альтернатив. Недостаток его в том, что он не работает в ситуациях, не имевших аналогов в прошлом опыте руководителя. **Рациональное решение,** в отличие от предыдущего, не зависит от прошлого опыта, оно обосновывается аналитически.

Процесс подготовки и принятия рационального управленческого решения предусматривает пять основных этапов.

Ориентировочный этап: выявление проблемной ситуации и определение цели решения.

Информационный этап: сбор, обработка и анализ информации по проблеме, а также определение тех ограничений, которые зависят как от него самого, так и от конкретной ситуации.

Этап выработки и принятия решения:

- выработка критериев принятия решений (экономичность, надежность, оперативность, дизайн и др.);

- формулирование набора альтернативных решений с возможным привлечением исполнителей будущего решения. Это важно в силу действия так называемого закона Р. Ликерта, который гласит, что качество и точность исполнения конкретных управленческих решений тем сильнее, чем больше непосредственные участники выполнения заданий принимают участие в принятии решений;

- оценка альтернативных решений по степени их достоинств, недостатков и возможных последствий;

- выбор оптимального решения. Здесь актуальна проблема соотношения двух параметров: времени, в течение которого

необходимо принять решение, и качества управленческого решения. Обычно оптимальное решение не принимается вследствие отсутствия необходимого времени для просмотра всех возможных альтернатив и информации, связанной с оценкой каждой альтернативы.

Поэтому в силу возможных ограничений руководитель принимает промежуточное решение, указывающее направление действия, которое в той или иной степени является приемлемым, но не обязательно самым лучшим из возможных. А затем на основе поступающей информации и результатов реализации этого промежуточного решения принимается окончательное решение. В любом случае принятие промежуточного решения, но в срок, гораздо важнее идеального решения, принятого с опозданием.

Организационный этап: доведение принятого решения и сроков до исполнителей, назначение ответственных, инструктаж, организация взаимодействия.

Контролирующий этап: учет и контроль выполнения решения. Как правило, поручается той группе, которая готовила решение. Причем оценка труда этой группы не по количеству проверок, а по удельному весу выполненных в срок приказов.

Самые слабые места при подготовке и принятии управленческих решений – их качество (от 33 до 41 % нереализованных решений не выполняется только из-за их низкого качества) и отсутствие контроля.

По мнению ведущих специалистов, управленческие решения не выполняются по следующим причинам:

- принимается много решений по одному вопросу, поэтому часть из них не выполняется. Это подрывает авторитет решений;
- вновь принимаемые решения не учитывают предшествующие или дублируют существующий организационный порядок;
- принятие псевдорешений, не несущих конкретного содержания (формулировки типа «обратить внимание...», «усилить...», «заострить...» и др.);
- отсутствие процедуры согласования ряда решений с их исполнителями;
- назначение нереальных («мобилизующих») сроков и аврал;
- низкий контроль над исполнением управленческих решений.

Делегирование полномочий. Руководитель не имеет возможности сам разбираться со всеми проблемами, поэтому важно умение делегировать полномочия компетентному специалисту. *Под делегированием в общем смысле понимается временная передача подчиненному задачи или деятельности из сферы действий руководителя.* Проблема делегирования полномочий актуальна в

современных условиях. По расчетам специалистов, 40–60 % рабочего времени руководителей и специалистов тратится на выполнение той функции, которую могли бы выполнять специалисты более низкой квалификации.

Если делегирование полномочий не осуществляется, то у руководителя просто не хватает времени все сделать качественно и в срок. Нехватка времени, в свою очередь, обусловливает принятие им стереотипных или даже ошибочных решений. Малоэффективно и неполное делегирование полномочий, когда подчиненному поручается решение проблемы, но не даются права и возможности для ее решения.

Не вызывает сомнений, что не все задачи управленческой деятельности можно делегировать своим подчиненным. **В любом случае делегируется:**

- рутинная, мелочная работа;
- специализированная деятельность;
- частные вопросы;
- подготовительная работа (проекты и т.д.).

Не подлежат делегированию:

- важнейшие функции руководителя (выработка идей и политики по развитию организации, контроль результатов и др.);
- руководство сотрудниками, их мотивация;
- задачи высокой степени риска и особой важности;
- необычные, исключительные дела;
- срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки;
- задачи строго доверительного характера.

У подчиненного по ряду причин может возникнуть сопротивление делегированию (в частности, из-за нехватки знаний и опыта, боязни критики, страха перед ответственностью, боязни чрезмерных требований и др.). В этом случае необходимо поговорить с ним об этом открыто, попытаться найти причины и прийти к совместным решениям, используя стимулирование.

Обычно алгоритм процесса делегирования полномочий следующий:

- подготовить подчиненного;
- объяснить задачу;
- показать, как ее решать и что делать;
- доверить дальнейшее ее решение под наблюдением, корректируя при этом подчиненного;
- передать сотруднику работу целиком и в дальнейшем

осуществлять только контроль над исполнением.

Правила делегирования.

Делегируйте тому, кто может и хочет исполнять часть полномочий (если он не хочет, добейтесь, что бы он захотел).

Делегируйте не только обязанности, но и права и полномочия.

Без веских причин не вмешивайтесь в рабочий процесс.

Требуйте от подчиненного промежуточных отчетов о ходе реализации задачи и контролируйте лишь конечные результаты порученного дела.

Делегируйте задачу по возможности целиком, а не в виде частных изолированных заданий.

Таким образом, подготовка и принятие управленческих решений и делегирование полномочий составляют важную сторону управленческой деятельности любого руководителя. По качеству отработки этих функций судят о личности руководителя, о его способности творчески решать возникающие проблемы.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Лидерство и руководство.
2. Лидерство и эволюция власти в организации.
3. Теории лидерства. Когда лидерство излишне.

5 Группы в организации

Организация ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для которой она его принимает. Человек также смотрит на организацию как на место, где он получает определенную работу, выполняет её и получает соответствующее вознаграждение от организации. Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому взаимодействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определённый вклад в жизнь группы.

5.1 Общие характеристики группы

Не существует канонизированного определения малой группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на *малую группу* (далее всегда термин «группа» будет употребляться в этом смысле) как относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом либо групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Характерными *особенностями* группы являются следующие. Во – первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения *мы, у нас, наши, нам* и т.п. Во – вторых, взаимодействие между членами группы носит характер *непосредственных контактов*, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму. В – третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается *неформальное распределение ролей*, обычно

признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координациии усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвёртые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Существует *два типа групп*: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закреплённые за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого – либо проекта.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, её структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определённое распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

Почему возникают группы, что заставляет людей формировать группы и входить в них? Данные вопросы очень важны для понимания поведения человека в организации. Очевидно, что группы возникают в

организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определённой квалификацией, имеющих определённую профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определённую работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, призванных решать целевые задачи.

Но это только одна сторона процесса появления групп в организации. Обычно она приводит к формированию формальных групп. Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. В группе Человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал, Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях, способствует развитию его айдентит. Наконец, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности. Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым кем – то, нужным кому – то, принадлежать кому – то, и группа может быть источником решения этих проблем человека.

Общая характеристика группы

Независимо от типа группы, того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также того, кто конкретно входит в группу, можно указать на некоторые общие моменты и факторы, характеризующие построение группы, ее структуру и процесс функционирования группы в ее окружении.

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трёх факторов:

- характеристики членов группы;
- структурные характеристики группы;
- ситуационные характеристики.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик

человека, изменяется построение группы и наблюдаются изменения в её окружении.

К *характеристикам членов группы*, оказывающим влияние на её функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и, кто кого не любит);
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние и, кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. Однако выяснено, что на установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов. *Во – первых*, исключительно большое влияние оказывают личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Естественно, существуют исключения. Однако исследования показывают, что люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую систему взглядов на жизнь, образование и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются.

Во – вторых, на развитие и установление дружеских отношений между людьми, на развитие взаимной симпатии большое влияние оказывает наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства.

В – третьих, установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от частоты встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.

В – четвертых, взаимоотношения между членами группы, их взаимные симпатии и антипатии, атмосфера дружественности в группе зависят от того, насколько успешно функционирование группы. В

целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы.

В – пятых, развитию дружеских отношений между членами группы способствует наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы. Отмечено, что, если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружественность складываются реже, чем, если они работают над решением общей для всех задачи.

В – шестых, положительная ориентация в отношении друг к другу возникает тогда, когда в группе практикуется широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия группы.

Вне всякого сомнения, наличие симпатии в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы оказывают только положительное влияние на результаты их труда и результаты функционирования группы в целом. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к работе в группе, то наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же эти люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаясь от работы и резко снижая результативность своей работы. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая в группе атмосферу расслабленности.

Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать *синергический эффект*, существенно повышающий результативность работы группы. Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной. Наглядной иллюстрацией этого может служить, в частности, так называемый японский тип управления.

Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации работы, групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации моментов. Одним из таких негативных

проявлений является *групповщина*, складывающаяся преимущественно на основе тесных отношений между членами группы, при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано её функционирование в организации.

Групповщина проявляется в том, что группа замыкается в самой себе, слабо и неверно реагирует на внешние сигналы, отрицает критику и т.п. Все это выражается в том, что, *во — первых*, в группе складывается тенденция морализации процессов, естественно, сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. *Во –вторых*, группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. *В – третьих*, в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением, нежелание слушать и обсуждать другие мнения и точки зрения и т.п. *В – четвертых*, в группе развивается единодушие. Люди начинают всё более мыслить, как остальные. И если даже у них возникают другие мнения, они не высказываются, так как сами сомневаются в них, считая, что общее мнение верно. *В – пятых*, группа перестает воспринимать и отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с мнением группы.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого общественного влияния на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может сопротивляться этому давлению, а может уступить группе – подчиниться, т.е. выступать конформистом.

Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы. В то же время очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть установлено баланса во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жёстких нонконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден будет покинуть группу.

Так как конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с одной стороны, выступает условием интеграции индивида в группу, а с другой – может порождать негативные последствия как для окружения, так и для группы в целом, и данного индивида в частности, важным

является выяснение того, какие факторы и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

Характер решаемых *задач* оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определяемы, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы. Степень конформизма зависит также от того, выдавал ли член группы публичные обязательства по поводу решаемой задачи или нет, а также от того, на какой стадии решения он заявил о своих обязательствах. Публичное и раннее заявления делают человека более подверженным общественному влиянию. Конформизм в поведении человека развивает оплату по результатам групповой работы.

Характеристика группы также оказывает большое влияние на развитие у человека конформизма по отношению к требованиям группы. *Единодушие* в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возразить или не соглашаться, если кто – то еще в группе имеет мнение, отличное от группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние *численность* группы. Если в группе пять человек, то единодушие начинает оказывать сильное влияние на индивида. Дальнейший рост численности группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека. Степень конформизма в поведении человека в группе зависит также от *близости* руководства в групповых действиях и *частоты* контактов с руководством. Если начальник часто присутствует и участвует при принятии решений членом группы, то это приводит к повышению конформизма в поведении подчинённого.

Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит от *личностных* отношений между членами группы, их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами группы, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния членов группы.

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

В *малых* по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения, и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В *больших* группах наблюдаются трудности

с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно. Отмечено также, что в группах с чётным числом членов, хотя и наблюдается больше напряжённости с принятием решения, чем в группах с нечётным числом членов, тем не менее меньше несогласия и антагонизма между членами группы.

Размер группы также оказывает влияние на удовлетворённость работой. Отдельные исследования показывают, что люди более удовлетворены, если они работают в группе среднего размера (5 – 6 человек). Малые группы порождают много напряжений в отношениях между её членами, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого члена группы.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Одно дело, когда человек имеет постоянное место расположения, другое – когда он ищет каждый раз себе это место. Люди во время работы могут смотреть друг на друга, а могут быть расположены спиной друг к другу. И это также будет оказывать влияние на их работу и на их поведение в группе.

Выделяются *три* важные *характеристики* пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения между человеком и группой. *Во – первых*, это наличие постоянного или определенного места, или территории. Человек знает: это мой стол, это мой станок, это мое рабочее место. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях, а также значительно понижает удовлетворенность работой. *Во – вторых*, это личное пространство, т.е. то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п. *В – третьих*, это взаимное расположение мест. Отмечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует активизации и консолидации группы. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта и повышения результативности работы группы только за счёт правильного размещения рабочих мест.

Влияние *задач*, решаемых группой, на функционирование группы и на поведение и взаимодействие членов группы очевидно. Однако

очень сложно установить зависимость между типами задач и их влиянием на жизнь группы. Отмечено, что решение формальных задач, например, математических, в меньшей мере способствует развитию отношений между членами группы, чем решение задач гуманитарного профиля. Известно, что задачи и функции, выполняемые группой, влияют на стиль руководства, а также на стиль общения между людьми. В случае слабо структурированных или неструктурированных задач наблюдается большее давление группы на индивида и большая взаимозависимость действий, чем в случае хорошо структурированных задач.

Можно указать на несколько *характеристик* задачи, на которые важно обращать внимание для того, чтобы попытаться определить, как решение данной задачи будет влиять на группу в целом и на поведение ее членов. *Во – первых*, надо определить, как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом. *Во – вторых*, надо выяснить, насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние. *В – третьих*, важно установить, насколько решаемая задача является структурируемой.

Системы вознаграждения, рассматриваемые в отрыве от характера взаимоотношений в группе, не могут сами по себе дать ответа на вопрос о том, в какой мере та или иная система влияет на взаимоотношения в группе, поведение членов группы, функционирование группы в целом. Например, нельзя оценить влияние на группу индивидуально – сдельной оплаты, коллективно – сдельной оплаты или же оплаты на основе фиксированного бюджета группы, если не знать характера деятельности группы.

При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две совокупности факторов:

- насколько взаимозависимы действия членов группы;
- насколько велика дифференциация в оплате.

Возможны четыре комбинации этих факторов:

- низкая взаимозависимость – низкая дифференциация в оплате;
- низкая взаимозависимость – высокая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость – низкая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость – высокая дифференциация в оплате.

Первый и четвертый случаи порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий случаи могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы.

5.2 Индивид и группа

Взаимодействие человека и группы всегда носит *двусторонний характер*: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования личности, устранения беспокойств и т.п. Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведение, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений. Укажем на некоторые *существенные изменения* в поведении человека, происходящие под влиянием группы.

Во – первых, под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

Во – вторых, в группе человек получает определенный относительный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

В – третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

В – четвёртых, находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.

В – пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны группы человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью. Процессы адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку являются неоднозначными, сложными и зачастую достаточно длительными. Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но оказывает воздействие на группу, на других её членов.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на неё, вносить изменения в её функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. Человек обычно выражает своё отношение к группе с позиций того, что он считает. При этом его рассуждения всегда находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного на него задания и соответственно от того, какие цели и интересы он преследует сам лично.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер *кооперации*, либо *слияния*, либо *конфликта*. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления. То есть, например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

В случае *кооперации* между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его

целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

При *слиянии* человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого, являющегося группой. Человек строит свои цели исходя из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам группы и идентифицирует себя с группой. Группа, в свою очередь, также старается смотреть на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного группе человека. В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и в решении его личных проблем.

В случае *конфликта* наблюдаются противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов:

- организационными факторами;
- эмоциональными факторами.

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. Если конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко второй группе факторов относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т.п. Конфликты, порождаемые этими факторами, слабо поддаются полному устранению. Конфликт между членом группы и группой неверно рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние отношений в группе. Оценка конфликта принципиально зависит от того, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или для группы, то такой конфликт должен быть отнесён к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Но очень часто конфликт в отношениях внутри группы носит позитивный характер. Это связано с тем, что конфликт может привести к следующим благоприятным последствиям. Во – первых, конфликт может повысить мотивацию на достижение целей. Он

может вызвать дополнительную энергию к действию, вывести группу из устойчивого пассивного состояния. Во – вторых, конфликт может привести к лучшему пониманию отношений и позиций в группе, к уяснению членами их роли и места в группе, к более четкому пониманию задач и характера деятельности группы. В – третьих, конфликт может играть созидательную роль в деле поиска новых путей функционирования группы, поиска новых подходов к решению задач группы, в генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между членами группы, и т.п. В – четвёртых, конфликт может привести к проявлению межличностных отношений, к выявлению отношений между отдельными членами группы, что в свою очередь может предотвратить возможное негативное обострение отношений в будущем.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Формальные и неформальные группы в организациях
2. Типы формальных групп
3. Характеристика неформальной группы
4. Особенности неформальных групп (социальный контроль, сопротивление переменам, неформальный лидеры)
5. Возникновение неформальной группы и ее роль в процессе функционирования организации
6. Взаимодействие формальных и неформальных групп в организации

6 Психология управления групповыми процессами. Командообразование

6.1 Групповые процессы

Групповые процессы включают этапы развития группы, сплоченность, нормы и конфликтность. Стадии развития группы

Анализ групповых процессов позволяет посмотреть на группу в ее динамике, раскрыть ряд важных проблем феноменов группового развития, факторов, определяющих процесс изменения группы и обеспечивающих группе свое внутреннее единство.

Совокупность внутригрупповых социально – психологических процессов, развернутых во времени и характеризующих весь спектр жизнедеятельности группы и его этапы, включает образование, функционирование, развитие стагнацию, регресс, распад, а также процессы руководства и лидерства. К групповым процессам мы можем отнести принятие групповых решений, нормообразование, формирование функционально – ролевой структуры, сплочение, конфликты, групповое давление.

Группообразование – процесс превращения случайной общности людей в дееспособную малую группу. Для того чтобы сложилась такая группа, требуется соблюдение определенных условий.

Наличие общей территории, на которой люди могут собраться вместе, познакомиться и обсудить стоящие перед ними задачи.

Непосредственный контакт людей, необходимый для их знакомства, установления официальных и неформальных взаимоотношений. Общение людей между собой – это непременное условие их совместной деятельности.

Время взаимодействия. Установление контактов не происходит мгновенно. Требуется определенное время, в ходе которого разворачивается динамика группового взаимодействия.

Численность группы.

Целеполагание группы. Процесс группового целеполагания является внутренним, субъективным условием формирования группы как единого целого. Если рассматривать в качестве группы организацию, то обычно она как организм не возникает спонтанно, а создается целенаправленно.

Совместная деятельность. Достижение общегрупповых целей возможно только в процессе совместной деятельности. Совместно – взаимосвязанная деятельность предполагает не только общий предмет труда и жесткую организацию процесса, но и одновременность операций участников на одном и том же предмете.

Выработка групповых норм. Норма (от лат. – norma – руководящее начало, правило, образец) – узаконенное установление, признанный обязательным порядок. Нормы являются определенными правилами, регламентирующими взаимоотношения членов группы и их поведение. Согласование норм необходимо для обеспечения функционирования группы как целого.

Формирование структуры группы. Это упорядоченная система взаимодействий и взаимоотношений участников совместной деятельности. Элементом структуры малой группы является статус отдельного члена группы в отношении остальных. Статус человека в группе определяется его положением (позицией, местом) в системе групповых взаимодействий и взаимоотношений.

Известно, что в ходе групповой жизни возникают и закрепляются определенные групповые нормы и ценности, которые в той или иной степени должны разделять все участники.

Групповые нормы – это определенные правила, выработанные группой, принятые ее большинством и регулирующие взаимоотношения между членами группы. Для обеспечения соблюдения этих норм всеми членами группы вырабатывается также и система функций. Функции могут носить поощрительный или запретительный характер. В первом случае группа поощряет своих членов, исполняющих требования группы. Повышается уровень их эмоционального принятия, растет статус, применяются другие психологические меры вознаграждения. Во втором случае группа в большей степени ориентирована на наказание тех ее членов, поведение которых не соответствует нормам. Это могут быть такие психологические методы воздействия как бойкот, снижение интенсивности общения с «провинившимся», понижение его статуса, исключение из структуры коммуникативных связей и др.

Сплочение группы – это процесс, сопровождающий ее на всех этапах развития. Суть сплочения – в формировании особого типа связей в группе, которые позволяют формальную структуру, задаваемую извне, превратить в психологическую общность. Сплоченность имеет различные проявления. Она выражается и в эмоциональной притягательности, взаимопривязанности членов группы, и в стремлении к сохранению своего группового членства, и в единстве ценностей и целей участников группового общения.

Сама по себе сплоченность выступает для членов любой группы как привлекательная цель и ценность, как групповое состояние, к которому надо стремиться.

Существуют определенные переменные, влияющие на групповую сплоченность.

Эмоциональная привлекательность членов группы. Отметим, что сам по себе этот параметр не обеспечивает ни продуктивной совместной деятельности, ни высокой сплоченности. Однако и без эмоциональной притягательности людей трудно создать сплоченную группу.

Сходство членов группы между собой. Речь идет о различных аспектах сходства. Возрастное, социальное, этническое, однако главное ценностное сходство – близость взглядов и социальных ориентаций членов группы. В данном случае в силу вступает механизм, уже описанный выше, при обсуждении особенностей восприятия людьми друг друга. Действительно, чем ближе чужое мнение к собственному мнению человека, тем симпатичнее ему лицо, высказывающее данную точку зрения. И наоборот, люди склонны не замечать разногласий и противоречий с позицией привлекательного лица. Этот же феномен работает и в группе. Человек более тяготеет к группе, принципы и ценности которой он разделяет, где его собственные взгляды находят поддержку.

Предпочитаемый группой способ взаимодействия и ведущий социальный мотив членов группы. Более привлекательна для людей и имеет большие шансы стать сплоченной группа, чья деятельность основана не на конкуренции, а на кооперации, и в которой преобладает мотив сотрудничества.

Кооперация выступает фактором сплочения группы в силу того, что способствует возникновению ряда важных и привлекательных для членов группы феноменов.

Во – первых, при кооперации и мотиве сотрудничества уменьшается число внутригрупповых конфликтов и существуют постоянно действующие условия успешного разрешения возникающих объективных противоречий.

Во – вторых, кооперация способствует свободному и открытому общению людей, стимулирует сближение мнений, расширяет обмен информацией между партнерами (в отличие от конкуренции, которая провоцирует членов группы на утаивание от партнеров важной информации, так как это может помочь в достижении личных целей).

Наконец, в – третьих, кооперация обеспечивает взаимную поддержку действий, так как только совместные усилия могут привести каждого члена группы к личному успеху.

Таким образом, кооперация между членами группы способствует сплочению всей группы. Что касается характера связей группы с

другими социальными общностями, то здесь свою позитивную роль может сыграть и конкуренция.

Известно, что соревнование между труппами в определенных видах деятельности способствует внутреннему сплочению групп – участников.

Особенности групповых целей. Речь идет о том, что цели, которые ставятся группой или перед группой ее руководителем, помогают коллективу сплачиваться в том случае, если они отвечают потребностям членов группы, могут быть приняты ими в качестве своих личных целей (т.е. каждый участник видит личный смысл в том, что делает вся группа), а также если группа может рассчитывать на успех в достижении цели.

Другой очень важной характеристикой групповой цели должна быть четкость и однозначность ее постановки.

Цель деятельности в том случае, когда она действительно может служить источником активности и фактором сплочения группы, должна отвечать определенным требованиям. Во – первых, она должна быть конечна, т.е. иметь четкий результат, достижение которого не очень оттянуто во времени от момента принятия цели. Во – вторых, цель должна быть ясной, определенной и понятной каждому участнику. В – третьих, цель должна быть технологична, т.е. содержать в себе доступные средства ее достижения. В – четвертых, цель должна быть личностно привлекательной для каждого, а для этого содержать в себе какие-либо частные цели и средства, интересные или доступные для него.

Деятельность, организуемая в группе, требует от каждого тех умений, которые у него особенно развиты или которые он хотел бы в себе развить. Удовлетворенность группы и каждого ее члена групповой деятельностью и своим положением в группе. Чем выше удовлетворенность участников деятельностью группы и самими собой, тем в большей степени будет сплачиваться такая группа. В свою очередь, удовлетворенность возникает при соблюдении ряда условий.

Сплоченность группы зависит также от характера руководства и стиля принятия решений, характерного для группы. Известно, что коллегиальный, кооперативный стиль руководства и возможность для каждого члена группы принимать участие в выработке общего решения способствуют сплочению группы.

Отметим, что сплоченность – это важная характеристика состояния группы, так как сплоченная группа не только представляет собой эффективно работающий единый организм, но и обладает большей привлекательностью для каждого ее члена. Сплоченная

группа характеризуется усилением взаимоудовлетворяющего общения между участниками, близостью мнений и ценностных ориентаций, что позволяет человеку чувствовать себя комфортно. В группе высокого уровня сплочения растет самооценка человека, снижается уровень его тревожности и, кроме того, повышается эффективность любых форм активности такой группы.

6.2 Психологическая сплоченность как фактор повышения управляемости

Психологическое состояние команды является одним из ведущих факторов групповой удовлетворенности членов команды.

Создание команды начинается, прежде всего, с развития групповой сплоченности. И только при ее наличии формальная рабочая единица или обычная группа может стать командой. Более того, конституирование команды, ее влияние на организацию прямо зависят от сплоченности самой команды.

Сплоченность характеризуется привлекательностью группы для каждого ее члена, желанием оставаться в ее составе, а также развитостью сотрудничества и групповых коммуникаций на основе принципов солидарности, взаимной поддержки.

Проблема групповой сплоченности имеет солидную традицию исследования, которая опирается на понимание группы, прежде всего как некоторой системы межличностных отношений, имеющих эмоциональную основу. Несмотря на наличие разных вариантов интерпретации сплоченности, эта общая исходная посылка присутствует по всех случаях. Так, в русле социометрического направления сплоченность прямо связывалась с таким уровнем развития межличностных отношений, когда в них высок процент выборов, основанных на взаимной симпатии.

Несколько иной подход, когда сплоченность анализировалась на основе частоты и прочности коммуникативных связей, обнаруживаемых в группе. Буквально сплоченность определялась как «сумма всех сил, действующих на членов группы, чтобы удерживать их в ней». Но и привлекательность, и удовлетворенность анализировались при помощи выявления чисто эмоционального плана отношений группы, поэтому, несмотря на иной по сравнению с социометрией подход, сплоченность и здесь представлялась как некоторая характеристика системы эмоциональных предпочтений членов группы.

Существует целый ряд экспериментальных работ по выявлению групповой сплоченности, или, как часто их обозначают, по выявлению

группового единства. Новый подход к исследованию сплоченности опирается на идею о том, что главным интегратором группы является совместная деятельность ее членов. В этом случае процесс формирования группы и ее дальнейшего развития предстает как процесс все большего сплачивания этой группы, но отнюдь не на основе увеличения лишь эмоциональной ее привлекательности, а на основе все большего включения индивидов в процесс совместной деятельности. Для этого выявляются иные основания сплоченности. Сплоченность группы предстает здесь как определенный процесс развития внутригрупповых связей, соответствующий развитию групповой деятельности.

Три слоя групповых структур могут одновременно быть рассмотрены и как три уровня развития группы, в частности, три уровня развития групповой сплоченности.

На первом уровне (В), который соответствует поверхностному слою внутригрупповых отношений, сплоченность выражается развитием эмоциональных контактов.

На втором уровне (Б) происходит дальнейшее сплочение группы, и теперь это выражается в совпадении у членов группы основной системы ценностей, связанные с процессом совместной деятельности.

На третьем уровне (А), который соответствует «ядерному» слою внутригрупповых отношений, интеграция группы (а значит, и ее сплоченность) проявляется в том, что все члены группы начинают разделять общие цели групповой деятельности.

На групповую сплоченность влияют такие факторы, как:

- согласие между членами группы по поводу ее целей;
- широкое общение и взаимодействие между членами группы;
- приемлемое для всех равенство социального статуса и происхождения членов группы;
- демократизм групповых взаимоотношений, предоставление всем членам группы полных возможностей для непосредственного участия в установлении групповых норм и стандартов;
- положительное мнение членов группы друг о друге;
- ярко выраженная у каждого члена группы потребность в тех преимуществах, в т. ч. защите, которые дает принадлежность к ней;
- размер группы, достаточный для реализации ее целей и коммуникаций. Но он не должен быть так велик, чтобы подавлять внимание к ее делам и побуждать к разделению на микрогруппы. Как уже отмечалось, обычно считается оптимальным состав группы в количестве 5 – 9 человек;

- пространственная близость. При наличии других условий существует прямая зависимость между близостью рабочих мест и сплоченностью группы;

- преобладание положительного опыта в достижении группой своих целей и защите ценностей. Это укрепляет веру членов группы в возможность достижения ее целей, придает групповым отношениям позитивную эмоциональную окраску;

- психологическая совместимость членов групп, которая представляет собой совокупность индивидуальных качеств членов группы, обеспечивающих слаженность и эффективность их деятельности.

Групповая сплоченность наиболее полно отражается понятием «коллектив». Обычно под коллективом понимается устойчивое объединение людей, стремящихся к общей цели и обладающих групповой сплоченностью. Коллектив, в отличие от команды, – это вторичная рабочая группа, так как между его членами нет регулярного контактного взаимодействия.

Хотя совместимость и сплоченность тесно связаны, каждое из этих понятий обозначает разный аспект характеристики группы. Совместимость членов группы означает, что данный состав и группы возможен для обеспечения выполнения группой ее функций, что члены группы могут взаимодействовать.

Сплоченность группы означает, что данный состав группы не просто возможен, но что он интегрирован наилучшим образом, что в нем достигнута особая степень развития отношений, а именно такая степень, при которой все члены группы в наибольшей мере разделяют цели групповой деятельности и те ценности, которые связаны с этой деятельностью.

Итак, психологическая совместимость – одно из важных условий групповой сплоченности и эффективности. Групповая сплоченность, естественно, зависит от таких параметров, как возраст, уровень образования, длительность пребывания в организации, общность социальных ценностных ориентации, политических и религиозных взглядов, широта групповых коммуникаций, личность и стиль руководителя и др.

Психологическая совместимость включает целый ряд качеств:

- физиологических (половозрастные и другие физиологические особенности);

- психофизиологических (различие темпераментов и биологических потребностей);

- собственно психологических (личностный характер и мотивы поведения);

- социально – психологических (ценности, интересы, ролевые ожидания).

Одним из исходных моментов обеспечения психологической совместимости является учет особенностей темперамента членов группы.

Знание и учет особенностей темперамента – важное условие обеспечения групповой совместимости и эффективности деятельности, а также оптимального распределения заданий. В группе отрицательные черты одного темперамента можно уравновесить положительными чертами другого, например, пессимизм и замкнутость меланхолика – оптимизмом. Лёгкость смены настроений и увлечений холерика хорошо дополняют спокойствие, логичность и устойчивая целеустремленность флегматика.

Существуют и более сложные типологии личностных характеристик, опирающиеся на другие методики, тесты и инструментарий. На базе личностных темпераментов выделяются различные черты характера как устойчивые психологические качества, определяющие отношение сотрудника к делу, к себе, другим людям и т. д. Черты характера могут быть очень разными:

- серьезность – легкомысленность;
- принципиальность – беспринципность;
- коллективизм – индивидуализм;
- альтруизм – эгоизм;
- аккуратность – неряшливость и т. п.

Учет и оптимальное сочетание разнообразных личностных характеристик являются важным фактором групповой совместимости и эффективности.

Наилучшее использование индивидуальных и деловых качеств работников может быть обеспечено с помощью различных механизмов психологической совместимости. Наиболее важными из них являются следующие:

1) подобие и взаимодополнение (комплементарность) личностных качеств взаимодействующих работников. Подобие качеств необходимо, например, при формировании экипажей самолетов или судов, при работе на конвейере с заданным темпом. Комплементарность – при разработке проектов (фантазия, широта мышления одних дополняется трезвостью, заземлённостью и прагматизмом оценок других);

2) контрастность свойств и качеств. Этот механизм совместимости встречается довольно редко и проявляется в основном лишь тогда, когда у всех работников наблюдается ярко выраженная устремленность к общей коллективной цели. В этом случае сотрудники с контрастными качествами полнее отражают и воспринимают реальность, например, чрезмерный оптимизм одних работников в возможностях реализации цели охлаждают пессимисты, подготавливающие группу к худшему варианту развития событий;

3) гомеостаз – саморегулирование системы, обеспечивающее поддержание равновесия с помощью обмена информацией; перераспределение ролей и функций, имеющее целью устойчивость и эффективность групповой деятельности. Явление гомеостаза наиболее ярко наблюдается в высокомотивированных, сплоченных коллективах и проявляется, в частности, в том, что группа под влиянием требований ситуации гибко реагирует на нее, сама перераспределяет функции ее членов, выполняет работу отсутствующих (например, заболевших), изыскивает скрытые резервы. Строго говоря. гомеостаз, не исключая действия первых двух механизмов психологической совместимости. отражает качественно новые, системные свойства группы как целостности.

Один из типичных показателей степени сплоченности команды – величина расхождений в средней выработке сотрудников. В высокосплоченных коллективах такие расхождения меньше, в слабосплоченных группах – больше. Хотя в сплоченных группах на средние нормы выработки влияют опасения сокращения рабочих мест, надбавок к зарплате, повышения норм выработки и т.п., решающим фактором в формировании такого рода опасений является прошлый опыт, приобретенный в данной организации и вне ее.

Выдвигая на первый план психологическую совместимость как основной объект исследования, некоторые авторы совершенно не принимают во внимание уровень профессиональной подготовки, специальные знания, навыки и умения членов команды. Если идти по этому пути, можно было бы создать команду лично преданных руководителю и довольных друг другом сотрудников, не способных, однако, к решению организационных задач.

Зачастую для успешной совместной деятельности сработанность более важна, чем психологическая совместимость. Но учить сотрудников терпимо относиться друг к другу, безусловно, надо.

При правильной организации труда и умелом руководстве сплоченность, как уже отмечалось, выступает хотя и важным, но лишь одним из факторов повышения эффективности управления. В

последние десятилетия под воздействием усложнения содержания труда, повышения образования и запросов работников многие корпорации развивают групповую сплоченность с помощью распространения автономных самоуправляющихся групп, базирующихся на интенсивные коммуникациях.

Автономные группы самостоятельно определяют, кто, когда и какие задания выполняет, сами задают ритм трудовой деятельности. Все это невозможно без широких и интенсивные коммуникаций, усиливающих групповую сплоченность и уплотняющих взаимный коллективный контроль, от которого нельзя уклониться. В таких группах обычно нет аутсайдеров.

Как показывает даже простое перечисление условий и факторов групповой сплоченности, ее формирование и углубление представляет собой достаточно сложную задачу, зависящую от многих переменных. Руководитель далеко не всегда имеет дело с высокосплоченными командами. Определение степени групповой сплоченности – важное условие эффективного управления, которое необходимо учитывать при выборе стиля и методов руководства, при определении общих возможностей команды, постановке заданий и контроля за их выполнением.

Высокосплоченным командам присущи следующие признаки:

- группа работает как единое целое, ее члены излишне не беспокоят друг друга и не мешают друг другу при взаимодействии;
- все члены эффективно участвуют в усилиях группы, работают на совесть и не отлынивают от работы, даже когда появляется такая возможность;
- выполняя индивидуальные задания, члены группы ориентируются на достижение общей цели;
- члены команды рационально используют ресурсы, оборудование и квалификацию для реализации общих целей;
- члены группы не скрывают своего мнения, не утаивают друг от друга знания и информацию и всегда готовы поделиться ими, помочь друг другу, они часто и откровенно общаются.

В современной науке и практике управления существует достаточно много конкретных методик по формированию сплоченных команд. Они предполагают специальные теоретические занятия и тренинги с руководителями и членами группы, ориентированные в первую очередь на развитие навыков командной работы, управления конфликтами.

6.3 Понятие команды

В последние годы термин «команда» все чаще встречается в литературе по проблемам организации и управления. Нередко этот термин используется попеременно с понятием «группа». Несмотря на определенные трудности в установлении различий между такими организационными элементами, как группа и команда, можно обратить внимание на их очевидное несходство.

Если под **группой** (формальной) понимается любое организационное подразделение, большое или малое, то **команда** всегда состоит из сравнительно небольшого числа людей. Нельзя также ставить знак равенства между малой организационной группой и командой, хотя социальные роли и там и там должны быть дифференцированы. Важно подчеркнуть, что члены группы, как правило, несут ответственность только за свои собственные результаты, но не за результаты группы в целом. Нечасто в организационной группе можно встретить и взаимозаменяемость ее членов при выполнении трудовой задачи (это возможно лишь при наличии хороших неформальных взаимоотношений).

Совсем не так обстоят дела, когда мы имеем в виду команду. Возьмем самый простой пример – команду футбольную. Известно, что в любой хорошей команде всегда существует взаимозаменяемость ее членов во время матча притом, что перед каждым из них еще стоит и сугубо индивидуальная задача.

Нередко можно наблюдать, как в ходе матча нападающий прибегает к штрафной площадке у своих ворот, чтобы помочь защитникам сдержать натиск противника. Порой бывает и наоборот – защитник, поддерживая атаку, оказывается у чужих ворот и сам забивает гол, не дожидаясь нападающих. Конечно, и функции, и характер подготовки различны у защитников и нападающих, но они члены одной команды и у них единые цели. Заметим, кстати, что плохая игра какого – либо одного футболиста может привести к поражению всей команды и наоборот: удачные действия кого – либо одного из членов команды порой приводят всех к победе. Подобные явления могут происходить и в трудовых командах, создаваемых в организациях.

Таким образом, следует понимать под командой совокупность небольшого числа людей, преданных общей цели и объединенных взаимной ответственностью, взаимодействующих на этой основе и взаимодополняющих друг друга в соответствии со своими знаниями и умениями. Конечно, строго говоря, все эти признаки характерны и для малой группы с высоким уровнем сплоченности. Вот почему есть все

основания считать, что любая команда – это группа (малая), но не всякая группа может быть названа командой.

Необходимо подчеркнуть, что взаимосвязи команд с менеджментом не носят директивного характера, а отличаются сравнительной гибкостью. Им предоставляется возможность большего самоуправления по сравнению со многими трудовыми группами, включая самостоятельность в отношении организации труда и выбора методов своей работы (чего часто не бывает в обычных трудовых группах).

Приведем следующий список вопросов, на которые должны иметь конкретный ответ менеджеры, занятые созданием команд.

1) цели деятельности: зачем нужна команда?

2) тип задач: что именно должна делать команда?

3) категории сотрудников компании, входящих в команду. кто нужен команде для реализации ее целей и задач?

4) жизненный цикл – время существования: как долго команда будет работать в неизменном составе?

5) опосредованность (непосредственность) контактов: насколько велика территориальная удаленность участников друг от друга? Какие контакты будут превалировать в процессе работы команды?

6) количество выполняемых проектов (функций): сколько проектов должна реализовывать команда?

7) степень автономии команды в организации и объем реализуемых ею полномочий: есть ли у команды формальный лидер? Каковы его права? Допускают ли организаторы и члены команды, что руководство ею будет последовательно передаваться от участника к участнику?

8) уровень развития группы: как ко всем указанным условиям, включая решение о создании команды, относятся ее участники?

Специалисты называют следующие преимущества командной работы:

1) команды предоставляют организациям возможность развивать и производить продукцию или услуги быстро и эффективно при высоком их качестве;

2) команды предоставляют организациям возможность совершенствования и осуществления этого совершенствования более эффективно;

3) инновации осуществляются вследствие взаимного обмена идеями;

4) команды могут интегрировать и обрабатывать информацию так, как это не могут делать индивиды;

5) команды могут помочь улучшить продуктивность.

Однако нельзя обойти вниманием и недостатки использования команд в той или иной деятельности организаций, которые мешают реализации возможных преимуществ. Так, в некоторых командах доминантные индивиды могут контролировать весь процесс их деятельности, а отдельные люди, в свою очередь, могут не проявлять готовность к сотрудничеству с другими. Кое – кто из членов команды иногда сосредотачивает свое внимание и усилия на достижении лишь собственных целей, используя имеющиеся ресурсы лишь для себя. Порой члены команды боятся «раскачивать лодку», так как не хотят выглядеть возмутителями спокойствия, поэтому они скрывают свои сомнения и просто соглашаются с другими. Все эти недостатки деятельности команд иногда называются в западной литературе «помехами процесса». Задача организаторов и тренеров команд состоит в том, чтобы минимизировать эти помехи.

Важной стороной построения команды является вопрос о количестве ее членов. Считается, что любая команда, насчитывающая в своем составе менее пяти человек, встречается со своим собственным уникальным набором проблем.

Самая маленькая команда может насчитывать даже двух человек. Это так называемая диада. Обычно члены таких команд чаще испытывают состояния неудобства и обеспокоенности. Они вынуждены постоянно высказывать свои мнения и спрашивать о мнении другого партнера. Если эти два человека не смогут достичь согласия, они оказываются в тупике, команда разрушается или же один ее член может заставить другого сдаться.

Команда, состоящая из трех человек (триада), также имеет специфические проблемы. Если возникает несогласие, то происходит разделение и соединение двух ее членов против одного. Так как людям обычно не нравится находиться на проигравшей стороне, их особенно расстраивает место изолированного, единственного проигравшего. Ведь член триады, оказавшийся в меньшинстве, всегда изолирован. Вследствие этого либо кто – то из членов подобной группы станет чувствовать себя неудачником, либо коалиция из двух человек должна будет все время перестраиваться, находясь в постоянном напряжении и предпринимая соответствующие действия.

Команды, состоящие из четырех или шести человек, могут оказаться в тупике или равновесии сил, если они разделятся поровну. Это проблема любой группы, состоящей из четного числа членов.

Когда число членов команды насчитывает более семи, управлять ею становится гораздо труднее. Называются многие причины этого:

- тяжелее координировать деятельность команды – число ее членов, которые должны взаимодействовать и действия которых должны быть синхронизированы, становится громоздким;
- участники могут пытаться проявлять социальное иждивенчество, рассчитывая на то, что их лень не будет замечена.

Известно, что человек проявляет тенденцию ограничить числом «семь» многие из своих перцептивных и когнитивных способностей (психологи называют это «магическим числом семь»). Например, мы можем сохранять около семи элементов информации в нашей кратковременной памяти, различать около семи уровней звука и т.п. Когда мы находимся в группе, состоящей более чем из семи человек, то проявляем тенденцию не рассматривать их как отдельных индивидов, а воспринимать как членов какого – либо скопления людей.

Таким образом, делается вывод о том, что следует использовать команды, состоящие из пяти или семи членов, если только не появляется непреодолимая причина сделать иначе. Что же это за причины? Так, бывает, что проблема, требующая разрешения, не считается настолько важной, чтобы комплектовать команду из пяти человек. Иногда пяти подходящих человек просто не находится, и наоборот: порой возникают так называемые политические причины для включения в какую – либо команду более семи человек. Встречаются и случаи, когда разрешение проблемы или задачи может требовать сравнительно широкого участия в силу ее сложности. Однако проблемы, связанные с большими командами, настолько велики, что рекомендуется прилагать все возможные старания к организации небольших команд. Иногда это может даже требовать расщепления какой – либо команды на «подкоманды» или использования методики, которая ограничивает степень взаимодействия участников и рассматриваемые проблемы.

6.4 Процесс командообразования

Командообразование может происходить двумя путями:

- первый путь – естественный (стихийный);
- второй путь – целенаправленный (управляемый).

Рассмотрим каждый из них.

Естественный (стихийный) путь командообразования.

Два основные фактора влияют на процесс естественного (стихийного) командообразования.

Фактор первый: закономерности групповой динамики. Любая группа является единым организмом, со своими особенностями и внутренними законами. Однако есть общие закономерности развития группы, которые важно знать и наблюдать.

В организации работает группа людей, выполняющих схожие должностные обязанности. Постепенно из этой группы спонтанно выделяются несколько человек, которые отличаются инициативностью и хорошими взаимоотношениями. Проходит еще некоторое время, и эти люди начинают неформально исполнять функции актива (например, берутся подготовить общий праздник и пр.). Фактически вы имеете стихийно возникшую команду. Но руководителю, важно понимать, какие задачи сплотили этих людей.

Итак, для стихийного командообразования естественна стадия борьбы, сопровождающаяся конфликтами как по вертикали (руководство – сотрудники), так и по горизонтали (внутри коллектива). Главная причина любого конфликта – столкновение интересов, целей, амбиций, мотивов. И только прояснение общей цели, миссии организации, осознание ее смысла каждым сотрудником, позволит наиболее мотивированным из них искать свое место в системе и приходить к согласию. С другой стороны, когда сотрудники начинают осмыслять миссию фирмы и свое место в ней, среди них проявляются те, кто ни при каких условиях не пойдет на компромисс и не примет общие цели организации. Эти люди должны уйти. Так работает естественный отбор командообразования.

Фактор второй: стиль руководства. Стиль управления существенно влияет на естественное командообразование.

Сила личности руководителя, особенности и ценности его личности, даже стиль одежды, предпочтения в еде и хобби непременно отражаются на сотрудниках.

Если руководитель авторитарен, постоянно жестко контролирует ситуацию, взяв ответственность на себя, требует беспрекословного подчинения, то сотрудники привыкают к этому, расстаются со своей долей ответственности. В этом случае о команде не идет речь, так как вместо принципа колеса действует принцип пирамиды (сотрудники – основание, руководитель – вершина). В этом случае в системе управления начинают прекрасно действовать военные методы.

Если руководитель, являющийся лидером, еще и достаточно демократичен, ему искренне интересны индивидуальные особенности сотрудников, он недирективен, склонен делегировать полномочия, советоваться с подчиненными, умеет внимательно наблюдать и слушать, брать на себя ответственность и грамотно передавать ее

другим, он может надеяться на стихийное появление команды, а сам встать в центр «колеса».

Итак, при авторитарном стиле руководства будет действовать принцип пирамиды, а при демократическом – можно прийти к образованию принципа колеса. Если вы работали в каком – то коллективе определенное время, естественно, вы могли присмотреть своих людей. И, став лидером, вы образуете команду из тех, кто близок вам по духу, профессиональному складу, энергетике.

Однако важно помнить, что стихийно сложившаяся вокруг вас команда нуждается в формировании командного духа, обучении технологиям взаимодействия и решения проблем в команде.

Целенаправленное формирование команды.

Целенаправленный путь командообразования возможен только тогда, когда руководитель, остро осознал необходимость перемен в системе управления организацией, или только открывает свой бизнес и желает начать с создания своей команды. В любом случае, основанием целенаправленного командообразования является его внутренний осознанный выбор.

Специалисты выделяют несколько стадий формирования рабочей команды.

Стадия 1. Подготовка.

Руководитель определяет конкретную задачу и, соответственно, цель данной работы. При этом он должен для себя ответить на следующие вопросы.

Что представляется более эффективным: достижение данной цели именно посредством групповой работы или совокупностью отдельных работников, каждый из которых трудится сам по себе?

Требуются ли здесь креативность и особая преданность делу?

Если ответ состоит в том, что группа здесь предпочтительнее, руководитель принимает решение о том, каким уровнем власти ее следует наделить.

Стадия 2. Создание рабочих условий.

Руководитель создает соответствующие рабочие условия для команды. Сюда входит обеспечение необходимыми ресурсами, которые могут быть как человеческими (соответствующие люди), так и иного рода (деньги, помещение, оборудование, информация).

Стадия 3. Формирование и строительство команды.

Здесь необходимы три главных действия: формирование границ (четкое определение того, кто именно является членом группы), достижение преданности работников данной задаче (это может быть проблемой, если они имеют различные ожидания) и ясное объяснение

ожидаемого поведения, т.е. разъяснение со стороны руководителя, кто из членов команды отвечает за определенные задачи.

Стадия 4. Постоянное предоставление поддержки.

На этой стадии руководитель помогает группе справиться с ее проблемами и достичь высокого уровня функционирования. Это может означать замещение определенных непродуктивных членов группы другими, более продуктивными, а также пополнение иными необходимыми ресурсами.

Р. Белбин и его коллеги на основе ряда исследований обнаружили, что можно выделить различные социальные роли, выполняемые людьми как членами тех или иных команд. С целью анализа особенностей различных категорий людей, составлявших успешные команды, использовался психометрический подход. На данной основе было обнаружено, что успешно действующие команды состояли из людей, выполнявших при этом девять различных ролей. При наличии исполнителей всех девяти ролей команда была сбалансированной и наилучшим образом использовала свои ресурсы. В конечном итоге Белбин пришел к заключению, что он может предсказать успех на основе тестирования и соответствующей классификации индивидов еще до формирования команды, хотя, на его взгляд, легче предсказать, какая команда потерпит неудачу, нежели то, какая команда окажется успешной.

Говоря фигурально, люди приносят в команду различные «вклады». Все они являются индивидуальностями с различным воспитанием, опытом, умениями и способностями. Развитие эффективной команды вызывается наилучшим сочетанием различных типов людей. Пытаясь определить девять различных ролей индивидов, которые создают сбалансированную команду, Белбин осуществлял свой анализ на основе четырех факторов: интеллект, доминирование, экстраверсия (интроверсия) и стабильность (беспокойство). Белбин обнаружил, что каждый человек имеет предпочитаемую им роль в команде, а также вторичную роль, которую он использует, если другие кажутся ему неспособными действовать в ней.

Назовем роли в команде, которые выделил Белбин.

Координатор – это, по сути, социальный лидер группы. Он проясняет групповые цели и устанавливает повестку дня. Скорее всего, он является экстравертом, стабильным и доминантным, но в свободной, не агрессивной манере. Он направляет работу команды, координирует действия ее членов, устанавливает критерии, но вряд ли сам является очень креативным. Он хороший коммуникатор, который

может сконцентрировать людей на их сильных сторонах и, вероятно, пользуется уважением со стороны членов команды.

Созидатель – лидер команды, ориентированный на ее задачу. Он придает соответствующую форму групповым усилиям, пытаясь объединить идеи в определенные целостные предположения. Он проявляет беспокойство и доминантность экстраверта, полон нервной энергии и легко впадает в состояние фрустрации, при этом не боясь возникающих трудностей и быстро реагируя на них. Нетерпимый к расплывчатости идей, он демонстрирует самоуверенность, хотя на самом деле полон сомнений. Он рассматривает команду как своеобразное продолжение себя самого, как расширение собственного «я» и действует в соответствии с этим.

«Генератор» – идеальный член команды, одаренный самым богатым воображением и обычно самый интеллектуальный. Он, вероятнее всего, начинает искать оригинальные, новаторские подходы к проблеме, но сам больше интересуется основными принципами, чем деталями. Живость мысли иногда приводит его к ошибкам, и есть опасность, что он забудет, для чего существует эта команда. Он не любит критику своих идей и, когда это случается, может ответить агрессивно или даже удалиться. Председатель должен усердно стараться, чтобы «генератор» проявил себя с лучшей стороны, и заботливое отношение к нему будет способствовать его креативности.

Наблюдатель – контролер – это аналитик группы, вряд ли высказывающий оригинальные идеи, но зато лучше всех усваивающий, интерпретирующий и оценивающий большие объемы данных. Он, вероятнее всего, поддерживает команду в направлении к ее целям, предохраняя ее от движения в ложном направлении. Он ведет себя бесстрастно, будучи наименее мотивированным членом команды. Когда он действует угнетающим образом в трудной ситуации, это может негативно повлиять на моральное состояние команды.

Реализатор является практическим организатором команды. Он формулирует идеи «генератора» и созидателя в соответствии с решаемыми задачами, выбирая из них те, которые осуществимы. Ему нравятся сложившееся положение в команде и преданность организованному курсу действий. Его может расстроить любое внезапное изменение хода дел. Чувствуя неудачу, он может активно бороться за свое положение в команде, в соответствии с которым он понимает, как идут дела.

Знаток ресурсов всегда знает кого – то, кто, в свою очередь, знает того, кто может помочь команде в данной ситуации. Он

стремится быть привлекательным, контактным и легким, позитивным и горячо вовлеченным в решение задачи. Его энтузиазм непродолжителен, так как он быстро теряет интерес к рутинным задачам. Он лучше работает под большим давлением и тогда способствует укреплению энтузиазма и морального состояния членов команды.

Командный работник является медиатором в рамках своей команды. Он очень чувствителен к ее атмосфере, осведомлен об индивидуальных потребностях и заботах каждого. Исключительно преданный команде, приятный и контактный, он опирается на идеи других ее членов, внимательно общается с ними и поддерживает их. Он улаживает конфликты, устраняет трудности, и в этих случаях его вклад особенно ценен.

Специалист отличается самостоятельностью и независимостью в суждениях. Для него характерны высокий уровень самодисциплины и увлеченность своей работой. Обладая компетентностью и необходимым опытом, он может трансформировать стратегические задачи в хорошо определенные практические. К его допустимым слабостям можно отнести сосредоточенность на технических подробностях и недостаточную гибкость при обсуждении специальных вопросов.

Завершитель нацелен на командный прогресс. Он озабочен возможными неприятностями на пути к цели команды и доволен только тогда, когда лично проконтролировал каждую деталь. Он кажется всегда торопливым, думает о конечном сроке, привержен порядку и нетерпим к неорганизованным членам команды. Имеется опасность, что он может увязнуть в деталях (в отличие от «генератора») и его беспокойство может надоесть команде, но, несомненно, оно помогает всем выполнять работу по плану.

Рассмотренные выше роли в команде связаны с различными умениями и способностями людей. Оказываясь в условиях командной работы, они, по-видимому, предпочитают выступать в одной из этих девяти ролей. Белбин говорит о сравнительно продолжительной устойчивости предпочтения той или иной роли. Эти предпочтения не подвержены быстрым изменениям, но возможное выполнение человеком других согласующихся ролей, например, координатора и командного работника, созидателя и реализатора, может быть достигнуто посредством соответствующего тренинга.

В итоге Белбин считает, что команды, которые сформированы на основе указанных характеристик, вероятнее всего должны быть более успешными, чем другие. Однако он полагает, что в различных

ситуациях одни роли окажутся более важными, чем другие. Так, на стадии разработки конструкторского проекта целесообразнее иметь не одного «генератора» в команде, поскольку креативность и инновации здесь будут наиболее значимы. Но на стадии выполнения уже разработанного проекта «генератор» может не потребоваться вообще, поскольку его работа сделана и внимание команды сконцентрировано на завершении проекта в срок. Здесь более важные роли будут принадлежать наблюдателю – контролеру и завершителю.

Обращение руководителя к формированию различных команд, поощрение их развития и функционирования вызваны стремлением к оптимизации деятельности организаций, подоплекой чего является возрастание конкуренции во многих сферах. Создание команд с новыми специфическими задачами позволяет выйти за рамки имеющихся формальных организационных структур, нередко не способствующих инновациям. Командная работа при благоприятных условиях позволяет поставить на службу организации инициативность, энтузиазм и креативный потенциал части персонала.

6.5 Диагностика групп и команд

В психологии существует несколько методологических принципов исследования группы. Среди них, по мнению Ю. П. Платонова, наиболее важными являются следующие.

Принцип деятельности в исследовании малых групп характеризуется:

- пониманием деятельности как совместной групповой, при этом выделяют формы организации, уровни и содержание совместной деятельности;

- рассмотрением группы, ее феноменов в контексте совместной деятельности индивидов (в качестве объекта исследования принимаются не лабораторные, а только реальные социальные группы, так как именно в них межличностные отношения раскрываются во всей полноте);

- пониманием группы как совокупного субъекта деятельности (соответственно, изучаются его атрибуты – групповые потребности, мотивы, нормы, ценности и т.п.);

- интерпретацией совместной деятельности как основы развития группы.

Принцип системности предполагает:

- поиск специфических групповых (системных) новообразований (групповых норм, ценностей, целей, решений и пр.);

-изучение их влияния на индивидуальное поведение;

- обязательное соотнесение индивидуальных характеристик членов группы с деятельностным контекстом группы;

- учет наличия в группе особых интегративных факторов, обеспечивающих сохранение ее качественного своеобразия, нормальное функционирование и развитие;

- необходимость трактовки развертывающихся в труппе процессов и отношений как многоуровневых и многомерных явлений;

- рассмотрение группы как функционирующей во времени открытой системы;

- принятие во внимание двух сфер жизнедеятельности группы: деловой (инструментальной) и социоэмоциональной (межличностной);

- подчеркивание взаимосвязи и взаимовлияния групповых феноменов;

- включение вероятностного фактора в анализ закономерностей группового процесса, понимание сложной (системной) детерминации явлений групповой жизни.

Принцип развития включает в себя следующие моменты:

- развитие социальной группы обусловлено развитием совместной деятельности ее членов;

- неравномерность развития основных сфер жизнедеятельности группы в связи со спецификой решаемой задачи и с особенностями организации ее членов;

- поиск и изучение механизмов группового развития;

- движение группы в широком временном диапазоне рассматривается, прежде всего, в отношении к будущему;

- выявление возможных регрессивных тенденций на разных этапах жизни группы.

Указанные методологические принципы взаимосвязаны и в разные периоды жизнедеятельности группы имеют различный удельный вес в объяснении, предсказании и конструировании происходящих в ней процессов.

Практики – консультанты испытывают острую потребность в методах диагностики и оценки эффективности рабочих групп и команд, которые были бы достаточно просты, экономичны и не требовали чрезмерных затрат времени на их проведение, а также в способах анализа данных, которые позволяют быстро и оперативно анализировать получаемую информацию. Так, в частности, диагностика команды позволяет, с одной стороны, получить интегративное представление – портрет команды – и совершенствовать технологию проведения командообразования.

включая разработку информационно – методического и процедурного его обеспечения, а с другой – добиться максимального эффекта от командообразования за счет минимизации числа ошибок на стадии внедрения и тем самым значительно расширить область применения технологии командообразования.

В основу классификации методов диагностики малой группы или команды могут быть положены пять ключевых аспектов внутригрупповых отношений.

Социальный аспект групповой жизни (межличностные отношения и общение: доверие и сплоченность).

Деловой аспект групповой жизни (структура функционального распределения ролей, отношение к работе, продуктивность, принятие решений).

Система отношений «индивид – группа» (восприятие индивидом группы, нормы ценности, лидерство, руководство и подчинение, управление группой, конформизм и конформность личности).

Групповое развитие (оценка развития группы как коллектива, команды).

Социально – психологический климат в группе (СПК).

В первую группу могут быть включены:

- метод социометрии;
- методика Q-сортировка;
- методика диагностики межличностных отношений Т. Лири, различного рода шкалы (на определение психологической близости, измерение коммуникативной дистанции, шкалы враждебности и принятия других);
- методы исследования групповой сплоченности (например, методика на определение ценностно – ориентационного единства (ЦОЕ) группы А. В. Петровского, В. В. Шпалинского) и многие другие.

Особое внимание стоит обратить на методы диагностики межличностной совместимости. Например, «Опросник межличностных отношений В. В. Шутца» – ОМО. Опросник основан на теории Шутца о трех основных потребностях, лежащих в основе общения:

1) включение – потребность создавать и поддерживать удовлетворительные отношения с другими людьми, на основе которой возникает взаимодействие и сотрудничество (внимание, признание, известность);

2) контроль – потребность создавать и сохранять удовлетворительные отношения с людьми, опираясь на контроль и силу (сила, влияние, авторитет);

3) аффект – потребность создавать и удерживать удовлетворительные отношения с другими, опираясь на любовь и эмоциональные отношения.

ОМО позволяет предвосхитить поведение индивида в межличностных ситуациях, предсказать социальные интеракции, оценить межличностные отношения через определение взаимной совместимости, соотношение «расходов» и «доходов» в отношениях, предпочитаемой интенсивности (частота и смена) контакта, характерной для индивида/группы. ОМО может быть использован при подборе кадров, при составлении рабочих групп, особенно в тех случаях, когда члены групп зависимы друг от друга, при анализе групповой динамики, при устранении межличностных конфликтов в группе.

Вторую группу методов составляют следующие.

Методы и приемы диагностики функционально – ролевых позиций в группе (команде). Исследование командных ролей является важной составляющей диагностики как команды в целом, так и выстраивания процесса командообразования.

Диагностировать командные роли возможно различными методами и с разной степенью точности. Во – первых, это диагностика установок, когда определяются индивидуальные предпочтения и общие установки на командную работу и сотрудничество (мотивационные и ценностные аспекты компетенций) с помощью опросников, самоотчетов, биографических интервью, интервью по анализу поведенческих примеров. Во – вторых, диагностика способностей, позволяющая оценить интеллект, уровень развития критического и творческого мышления, личностные ориентации. Наконец, квалификация поведения, когда оценивается готовность и способность к исполнению роли через ситуационно – поведенческое тестирование, деловые игры, наблюдение в реальной деятельности.

Чаще всего для этих целей практики – консультанты используют ролевой подход и соответствующий ему опросник самовосприятия Р. М. Белбина, который разработан для оценки соответствия участников исполняемым им командным ролям. Наивысший балл по командной роли показывает, насколько хорошо респондент может исполнять эту роль в управленческой или проектной команде. Такая командная роль, которой индивид максимально соответствует,

называется основной. Следующий результат после наивысшего обозначает поддерживающую роль, на которую должен переключиться индивид, если его основная командная роль по каким – либо причинам не нужна группе. Наконец, два самых низких балла по командной роли выявляют возможные недостатки. В этом случае менеджер может подыскать коллегу, обладающего достоинствами, которые компенсируют эти недостатки.

Шкалы по анализу структуры и качества рабочих взаимоотношений, которые позволяют сравнить реальные и идеальные рабочие взаимоотношения в организации и определить тип этих отношений (адаптивный, среднеадаптивный и дезадаптивный).

Тесты – опросники на определение стиля руководства, стиля подчинения, стилей принятия управленческих решений. К ним можно отнести:

- методику А. Л. Журавлева на определение стилей руководства, описывающую три базовых (директивный, коллегиальный, попустительский) и пять промежуточных стилей руководства;
- проективную методику определения стилевых ориентаций поведения руководителя А. А. Ершова;
- опросник К. Л. Вилсона «Цикл управленческих умений», позволяющий проанализировать шесть последовательных фаз деятельности менеджера (разъяснение целей, планирование, создание условий, обратная связь, контроль, поощрение);
- методику на определение стилей принятия управленческих решений Е. В. Марковой, позволяющую описать ситуационный, авторитарный, маргинальный, реализаторский и попустительский стили принятия решений руководителем;
- методику на определение стилей подчинения М. Е. Раскумандриной, определяющую ситуационный, манипулятивный, маргинальный, нормативный стили и стиль «человек дела».

Методы диагностики ролевых конфликтов. Несмотря на то, что организационная психология располагает достаточно обширным арсеналом организационно – психологических методов диагностики и интервенции, проблема методов применительно к диагностике и регулированию ролевых конфликтов в организации и организационном поведении остается чрезвычайно актуальной.

В качестве примеров общепсихологических методов диагностики ролевого конфликта можно привести метод эксперимента, который используется для измерения совместимости роли как социальной

функции человека в обществе и аттитюда, как отношения личности к социальным явлениям в смысле их принятия – непринятия.

Социометрия, как метод изучения социально – психологических позиций в группе, позволяет выделить следующие роли в системе групповых и межличностных отношений: лидера, звезды, предпочитаемого, индифферентного, отвергаемого, и определить конфликты, исходя из особенностей отношений между людьми, занимающими те или иные позиции. Особенно интересные результаты метод дает в сочетании с методиками диагностики функционально – ролевых позиций и методикой Т. Лари, ориентированной на диагностику межличностных отношений и свойств личности, существенных при взаимодействии с другими людьми. Такое сочетание позволяет получить содержательный материал о причинах конфликтов.

Посредством методики Т. Лари можно выявить рассогласование в представлениях партнеров взаимодействия относительно определенных социальных ролей, что в итоге провоцирует конфликтное взаимодействие. Однако в этом случае необходима модификация инструкции к заполнению опросника посредством введения ролей, с позиций которых происходит взаимодействие.

Следующие методы и методики можно отнести к специфическим методам измерения ролевых конфликтов. Суть их в том, что они специально создавались для изучения, измерения, диагностики ролевого конфликта и степени его выраженности и носят формализованный характер. Можно отметить шкалу ролевого конфликта в деятельности руководителя иерархической системы управления С. И. Ериной, которая специально разработана для диагностики степени выраженности ролевого конфликта в деятельности управленца и позволяет разделить руководителей на «высококонфликтные», «низококонфликтные» и «среднеконфликтные» в ситуации конкурирующих требований, ожиданий к социальной роли руководителя.

Шкала позволяет диагностировать наличие психологического конфликта и степень его выраженности при выполнении социальной роли в условиях перекрестных ожиданий по отношению к нему как к управленцу.

Полученные по шкале данные позволяют сделать вывод о том, какие стороны в деятельности руководителя вызывают конфликтные переживания: т.е. определить виды ролевого конфликта, наиболее актуальные для конкретного руководителя (множественность функций, расхождение давлений «сверху» и «снизу» и т.д.), что дает

возможность определить пути и специфику индивидуальной работы с управленцем.

Показатели, полученные по шкале ролевого конфликта, могут входить как один из составляющих компонентов в оценку деловых и личных качеств управленцев и учитываться при определении возможностей и перспектив конкретного руководителя.

Существуют модификации этой шкалы для различных ролей (учитель, роль матери, боец спецподразделения, военный руководитель). Сюда же можно отнести опросник на ролевую напряженность (ролевую конфликтность), который является анкетным вариантом модификации шкалы ролевого конфликта, направленным на выяснение неблагополучных слабых звеньев в системе управления и трудностей менеджера в иерархической системе управления, опросник, диагностирующий степень парадоксальности личности, направленный на диагностику типа личности руководителя, устойчивого – неустойчивого к ситуациям противоречивых ожиданий в иерархической системе управления и способного решить проблему интеграции противоречивых ожиданий к роли руководителя в ситуациях, характерных для ролевого конфликта.

Другая группа методов не предназначена специально для измерения ролевых конфликтов, т.е. это так называемые неспецифические методы, которые, будучи направлены на анализ социальных ролей, ролевой структуры взаимодействия в условиях групповой деятельности, измерение «Я» – установок и других феноменов могут использоваться для выявления отдельных показателей, характеризующих круг ролей личности и их ролевую конфликтность. Все указанные методы подробно изложены в литературе. Все отмеченные методики можно использовать не только как психодиагностические, но и в качестве активных методов изменения ролевого поведения.

Третья группа методов позволяет оценить специфику отношений в системе «индивид – группа (команда)».

В связи с этим необходимо определить личностные характеристики, влияющие на организационное и групповое поведение индивида. К ним относятся: стремление к власти и авторитаризм, социальная сензитивность и маккиавелизм, локус контроля, ориентация на достижения, склонность к риску, догматизм, эмоциональная устойчивость. Все эти характеристики могут быть диагностированы с помощью широкого спектра методик и шкал, разработанных в современной психологии (например, шкала маккиавелизма В. В. Знакова, опросник Г. Шуберта на определение

выраженности склонности к риску, тест на диагностику мотивов аффилиации А. Мехрабиана, шкала Д. Роттера на определение уровня субъективного контроля, тест самомониторинга М. Снайдера и др.).

Процесс диагностики команд может быть основан на типологическом подходе, согласно которому необходимо обеспечить группу/команду по возможности различными психотипами. Диагностика психотипа потенциальных участников команды (проектной группы) осуществляется с помощью следующих процедур.

Самодиагностика психотипа – может быть исходной точкой исследования. Проводится в групповой форме. Потенциальным членам команды сообщают информацию об основных психотипах (в результате создается модель, с помощью которой они в дальнейшем могут понять особенности друг друга), предлагают небольшие задания, направленные на актуализацию необходимого опыта.

Использование опросников (опросник Кейрси, опросник MBTI Майерс – Бриггс), которые позволяют вывить психотипы участников команды (16 психотипов Майерс – Бриггс или четыре базовых психотипа по Д. У. Кейрси).

Биографическое интервью целесообразно использовать в случае формирования команды, работающей с задачами высокой важности, где требуется исключить возможные риски, связанные с человеческим фактором. В основе – идея о том, что психотип человека складывается в раннем детстве. Биографическое интервью позволяет определить, какой психотип был присущ человеку изначально, как он трансформировался в ходе жизненной истории, насколько человек чувствует себя комфортно в нынешнем состоянии, помочь разобраться с текущими конфликтами и жизненными приоритетами.

Ситуационно – поведенческое тестирование – краткая стандартизованная оценочная процедура, в которой по поведению человека в проблемных ситуациях эксперты оценивают заданные качества.

С одной стороны, считается, что психотип человека достаточно постоянен. Имея психодиагностическую информацию о сотрудниках функциональных подразделений, можно комплектовать различные проектные группы, сохраняя гетерогенность состава их участников.

С другой – важно понимать то, какое влияние оказывает группа на личность. Здесь возникает проблема нормативного поведения в группе, проблема конформизма. Это явления, непосредственно связанные с формированием единства между членами группы, выработкой общих для всех членов поведенческих и интеллектуальных стандартов. Силу и влиятельность коллективу во

многом придает конформизм его членов. Степень подчинения индивида мнению группы, которое противоречит его собственному мнению, как правило, определяется эмпирическим путем. В частности, методика Зоди на определение степени конформизма построена следующим образом. Необходимо подготовить белый картон ½ части стандартного машинописного листа: всего 15 листов. На эти листы в случайном порядке нанести видимые издалека точки. С обратной стороны их надо пронумеровать и предъявлять от 1 до 15. Количество точек может быть на каждом листе соответственно нумерации: 40, 120, 70, 200, 100, 90, 150, 80, 160, 190, 50, 180, 60, 170, 110. Сосчитать количество точек за 5 секунд предъявления невозможно, но приблизительно оценить можно. Обследование проводится «до» и «после» группового мероприятия (дискуссии, социально – психологического тренинга, ролевой или деловой игры). Результаты покажут, как степень конформизма каждого, так и нормообразование. Нормообразование может расцениваться и как сплоченность группы. В некоторых случаях можно также использовать отдельные шкалы (параметры) тестовых методик: например, фактор «Е» – «конформность – доминантность» в многофакторном опроснике Р. Кэтелла, шкала конформизма в методике Ш. Шварца для изучения ценностей личности как универсальных потребностей человеческого существования.

К четвертой группе методов относятся методы, направленные на изучение особенностей развития группы.

Групповая динамика – это развитие или движение группы во времени, обусловленное взаимодействием и взаимоотношениями членов группы между собой, а также внешним воздействием на группу. От уровня развития группы зависит эффективность работы ее членов. В качестве примера можно привести тест «Пульсар», предназначенный для оценки уровня развития группы на основе анализа ее социально – психологических состояний и для прогнозирования успешности деятельности. По результатам опроса каждого члена группы можно судить о степени ее зрелости. Методика позволяет оценить семь групповых состояний: подготовленность к деятельности, направленность, организованность, активность, сплоченность, интегративность, референтность.

Пятую группу методов составляют методы и приемы исследования социально – психологического климата (СПК) группы/коллектива.

Методика А. Н. Лутошкина «Цветопись» основана на наблюдении членами коллектива своих эмоциональных состояний и

оценке общей эмоциональной атмосферы коллектива в определенный промежуток времени с помощью цветовых символов. Также активно используются шкала – опросник Ф. Фидлера на изучение психологической атмосферы в команде и экспресс – методика оценки социально – психологического климата в трудовом коллективе (авторы О. С. Михалюк, Л. Ю. Шалыто), позволяющая выявить эмоциональные, поведенческие и когнитивные компоненты отношений в коллективе.

Таким образом, современный психолог в организации обладает широким диапазоном хорошо зарекомендовавших себя методов и приемов диагностики группы и команды, которые позволяют оценить весь спектр групповых процессов и состояний.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Понятие группы и команды.
2. Подходы к формированию команды
3. Этапы формирования команды.
4. Роль лидера в формировании команды
5. Структура группы: социометрическая, коммуникативная, социальной власти.
6. Методики изучения социально-психологических характеристик группы. Проведение измерения внутригрупповых отношений методом социометрии.

7 Психологические механизмы мотивации персонала

В настоящее время мотивация трактуется по-разному. В одном случае – как совокупность факторов, поддерживающих и направляющих, т.е. определяющих поведение человека, в другом – как совокупность мотивов, в третьем – как побуждение, вызывающее активность индивида и определяющее направленность этой активности. Кроме того, мотивация рассматривается как процесс регуляции конкретной деятельности, как процесс действия мотива и как механизм, определяющий возникновение, направление и способы осуществления конкретных форм деятельности, как совокупная система процессов, отвечающих за побуждение к деятельности. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов включения человека в деятельность, способствующую его личностному развитию. А для этого, в свою очередь, нужно знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Большинство авторов рассматривают мотивацию как поведение, направленное вовне. Мотивированные люди прилагают на работе больше усилий, чем немотивированные или демотивированные.

Мотивированные работники, испытывая и осознавая неудовлетворенную потребность, пребывают в состоянии напряжения и, чтобы уменьшить его, проявляют деятельностную активность, т. е. занимаются некоторой деятельностью и выполняют определенные действия. Чем выше напряжение, тем больше сил нужно потратить на деятельность, чтобы снизить его. Следовательно, наблюдая сотрудников, всецело поглощенных какой – либо деятельностью, можно предположить, что ими движет желание достичь некой важной для них цели.

7.1 Теории мотивации

В настоящее время все имеющиеся теории мотивации деятельности принято делить на содержательные и процессуальные. Авторы содержательных теорий пытаются объяснить, что же конкретно мотивирует людей к труду, подчеркивая цели, к которым стремится человек, и сосредотачивая свое внимание на внутренних побудительных силах, направляющих его поведение с учетом приоритетности этих побуждений.

Процессуальные теории мотивации деятельности направлены на объяснение самого процесса мотивации. Они представляют собой попытки определения и анализа того, с чего начинается какое-либо конкретное поведение, как оно направляется, поддерживается и завершается. В отличие от содержательных теорий мотивации, эти теории рассматривают когнитивную роль человека в процессе принятия им решения о выборе своих целей и средств их достижения.

Все эти теории не следует рассматривать как конкурирующие друг с другом. Каждая из них дополняет другую, имеет свои достоинства и слабости. Возможность использования тех или иных положений этих теорий на практике зависит от специфики организации, ее географического местоположения, времени, характера труда, его условий и многих других факторов, наиглавнейшие среди которых – именно люди со своими индивидуально – психологическими особенностями.

Содержательные теории мотивации.

Для рассмотрения механизмов мотивации к трудовой деятельности, важно описать основные модели содержательного и процессуального характера, для реализации которых на практике и нужны специальные механизмы. К сторонникам такого подхода можно отнести американских ученых Абрахама Маслоу, Дугласа Мак – Грегора, Фредерика Герцберга и Дэвида Мак – Клелланда.

Сущность иерархии потребностей, по Абрахаму Маслоу, сводится к изучению потребностей человека. Сторонники данной теории полагали, что предметом изучения и направленного управленческого воздействия является поведение, а не сознание человека. В основе же поведения лежат потребности человека. Абрахам Харольд Маслоу – известный американский психолог и психиатр, один из основателей гуманистической психологии. Согласно А. Маслоу, все человеческие потребности можно классифицировать по иерархическим уровням. Он выделил следующие уровни потребностей, широко известные сегодня как пирамида потребностей Маслоу:

- физиологические потребности, необходимые для выживания человека: в еде, в воде, в отдыхе и т. д.;
- потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;
- социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, чувство «локтя» и поддержка;

- потребности в уважении, в признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

- потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и в реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичные, остальные вторичные. Согласно теории Маслоу, все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, в основании которой лежат первичные потребности, а вершиной являются вторичные.

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что для человека приоритетны потребности более низких уровней, и это сказывается на его мотивации. Другими словами, в поведении человека определяющим является удовлетворение потребностей сначала низших уровней, а затем, по мере их удовлетворения, становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Высшая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности – никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.

А. Маслоу полагал, что поведение людей мотивируется неудовлетворенными потребностями разных уровней, на него оказывают влияние условия профессиональной жизни, а также социальные, экономические и психологические проблемы.

Маслоу также отмечал, что соотношение групп потребностей значительно варьируется. Так, человек, долго страдавший от голода, может приобрести устойчивую актуализацию исключительно базовых потребностей. И, наоборот, люди, никогда не испытывавшие нужды и постоянно удовлетворявшие свои физиологические потребности, могут стать на путь их сознательного ограничения и даже депривации, с целью большей актуализации потребностей духовных. Работа в организации в принципе может предоставлять работнику возможности для удовлетворения всего спектра потребностей.

Таким образом, с одной стороны – индивидуальные потребности, с другой – условия и ситуация определяют, какие потребности будут доминировать. Следует отметить, что, несмотря на широкую известность и признание концепции Маслоу, теория не получила достаточной экспериментальной валидизации. Ряд исследований подтвердил доминирование базовых потребностей над потребностями других уровней, однако подтвердить очередность удовлетворения потребностей, предложенную Маслоу, не удалось. Наибольшие сложности возникли при экспериментальной проверке потребности в

самоактуализации, которую сложно определить операционально и четко отделить от потребностей, близких по содержанию.

Эксперименты показали, что относительная важность потребностей индивида чрезвычайно динамична во времени. Очень часто даже по мере незначительного удовлетворения одной потребности происходит актуализация другой. Поэтому недостаточная обоснованность гипотезы Маслоу о последовательном доминировании отдельных потребностей очевидна.

Скорее поведение человека в любой момент детерминировано набором потребностей. Порой эти потребности вполне совместимы и могут быть удовлетворены совместно, но часто такая совместимость отсутствует, и тогда в потребностной сфере возникает конфликт, который индивиду приходится решать, отдавая предпочтение одной потребности и игнорируя другую. Примером такого конфликта может служить организационная ситуация, в которой перед сотрудником стоит дилемма – или «пахать» изо всех дел, зарабатывая больше других и тем самым удовлетворяя многие из потребностей, или прослыть выскочкой и испортить свои отношения с коллегами, тем самым поставив под угрозу удовлетворение своих социальных потребностей.

Основным вкладом теории Маслоу, несомненно, является демонстрация того, что в каждый момент времени поведение человека детерминировано какими – либо доминирующими потребностями. Ни одна организация не может рассчитывать на повышение мотивации своих сотрудников, на их удовлетворенность трудом, и соответственно на их большую активность и эффективность, если руководство не имеет представления о том, какие потребности в данный момент актуальны как для рабочих групп, так и отдельных сотрудников. Если сотрудники больше всего обеспокоены сохранением своих рабочих мест или считают каждую копейку, мечтая «дотянуть» до следующей зарплаты, их потребности в признании или самоактуализации будут минимальными, и любые усилия организации, прямо не связанные с доминирующими потребностями, окажутся бесполезными. В то же время для организаций, обеспечивающих своих сотрудников высокими заработками и способных в значительной степени гарантировать их занятость, меры руководства, направленные на еще большее удовлетворение этих потребностей, не окажут сильного влияния на мотивацию персонала. Программы усиления мотивации сотрудников должны быть достаточно гибкими, чтобы учитывать индивидуальные различия и динамику изменения приоритетов в сфере потребностей.

ERG – теория мотивации Клейтона Альдерфера.

Теория К. Альдерфера возникла как реакция на критику модели А. Маслоу. Он считал, что на актуализацию потребностей влияют индивидуальные особенности человека и специфика ситуации, а также выделил три типа потребностей (СВР):

- потребности существования (existence) («С» в аббревиатуре «СВР») – еда, воздух, вода, зарплата, условия работы – физиологические и потребности в безопасности;
- потребности взаимосвязей (relatedness) («В» в аббревиатуре «СВР») – значимые общественные и межличностные отношения, включают в себя стремление получить поддержку, признание, одобрение других людей;
- потребности роста (growth) («Р» в аббревиатуре «СВР») – личный творческий или производственный вклад индивида, побуждают человека к реализации своих способностей к самоутверждению, самовыражению и т.п.

К. Альдерфер считал, что в дополнение к прогрессивному процессу удовлетворения потребностей, предложенному Маслоу, действует также регрессивный процесс, связанный с разочарованием (неудовлетворением потребностей), и для человека важны: рост (личный, творческий или производственный вклад индивида), родственность (значимые общественные и межличностные отношения), существование (еда, воздух, вода, зарплата, условия работы).

Движение от потребности к потребности происходит не только снизу – вверх, но и в обе стороны, и неудовлетворенная потребность более высокого уровня усиливает действие потребности более низкого уровня. Движение с более высокого уровня на более низкий – это регрессивный процесс, связанный с разочарованием, который К. Альдерфер называет фрустрацией (от лат. frustration – обман, тщетное ожидание), т.е. крушение надежды на удовлетворение.

В целом ERG – теория в большей мере учитывает разнообразие индивидуальных характеристик работников. Различия в образовании, воспитании, культурных корнях – все это может оказывать влияние на приоритетность той или иной группы потребностей. Так, есть данные, что, например, у японцев социальные потребности имеют первостепенную важность и доминируют над остальными. Ряд исследований подтвердил концепцию К. Алдерфера, однако, по – видимому, ее скорее можно рассматривать как развитие идей А. Маслоу, чем как самостоятельную теорию.

Теория X и теория Y по Мак – Грегору.

В 1960е годы в США Дуглас Мак – Грегор, профессор Массачусетского технологического института, разработал теорию X и Y, которая явилась исходной позицией для неформального демократического управления. Проанализировав то, как различные менеджеры управляют своими подчиненными, Мак – Грегор пришел к выводу, что точка зрения менеджера на природу человека заключается в определенной совокупности предположений, на основе которых он и моделирует свое поведение во взаимоотношениях с персоналом. На основе этого вывода он сформулировал основные подходы к пониманию природы человека, существующие в практике управления, а также вывел из нее следствия и рекомендации, носящие практический характер.

Теория X предполагает, что человек в труде изначально ленив и пассивен, старается увильнуть от работы и избежать ответственности, не проявляет какой бы то ни было инициативы. Без регламентированной и иерархической системы принуждения такого работника в менеджменте не обойтись, т.е. он нуждается в постоянном контроле, наказании за промахи и поощрении за успехи (кнут и пряник), в повседневной опеке со стороны руководителя.

Теория Y считает, что человек изначально талантлив и стремится реализовать свои способности и возможности, готов брать на себя персональную ответственность, считая вопрос материального вознаграждения подчас вторичным. Вместе с тем такой человек жаждет признания, понимания и моральной поддержки. У него сильно развита потребность в обучении и развитии, проявляется склонность к участию в принятии управленческих решений. Он хочет самостоятельно выбирать способы выполнения того или иного задания, проявляя инициативу и творчество, способен к самоконтролю и не нуждается в постоянной опеке со стороны руководителя.

Таким образом, теория X воплощает чисто механистический подход к рассмотрению личности, предполагая, что основой ее развития является многократное повторение действия, приводящего к его автоматизации (рефлексу).

Теория Y соответствует гуманистическому подходу и предполагает признание уникальности и неповторимости каждой личности, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета мотивации людей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Анализ данной концепции свидетельствует, что теория X исходит из того, что у людей преобладают потребности низшего порядка, а теория Y соответственно видит в людях, прежде всего, потребности

высшего порядка. Сам Мак – Грегор считал, что предположения теории Y более достоверны, чем предположения теории X. Поэтому он выступал за участие простых служащих в принятии решений наравне с руководителями высшего звена, поручение им ответственных и сложных работ, а также налаживание хороших отношений в коллективе. По мнению Мак – Грегора, такой подход максимизирует мотивацию людей к выполнению порученной им работы.

Теории Мак – Грегора были разработаны применительно к отдельно взятому человеку. Дальнейшее совершенствование мотивационных подходов к развитию личности было связано с развитием самой организации (среды), исследованием детерминант развития человека в коллективе. Так, Уильям Оучи предложил свое понимание этого вопроса, получившее название теория Z и теория А. Оучи отмечает непропорциональное внимание к технике и технологии в ущерб человеческому фактору. Поэтому теория Z базируется на принципах доверия, пожизненного найма (как внимание к человеку) и групповом методе принятия решений, что дает еще и прочную основу для личностного развития в процессе профессиональной деятельности.

Двухфакторная теория мотивации Ф. Херцберга.

Теория была создана Ф. Херцбергом на основе интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворенность от своей работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Херцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

На удовлетворенность работой влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха;
- работа как таковая (интерес к работе и заданию);
- ответственность;
- продвижение по службе;
- возможность профессионального роста. Эти факторы он назвал «мотиваторами».

В свою очередь, на неудовлетворенность работой влияют совсем иные факторы:

- способ управления;
- политика организации и администрация;
- условия труда;
- межличностные отношения на рабочем месте;
- заработок;

- неуверенность в стабильности работы;
- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название «факторов контекста», или «гигиенических» факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать. По мнению Херцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность и неудовлетворенность работой, не являются противоположностями в одном и том же измерении (рисунок 7).

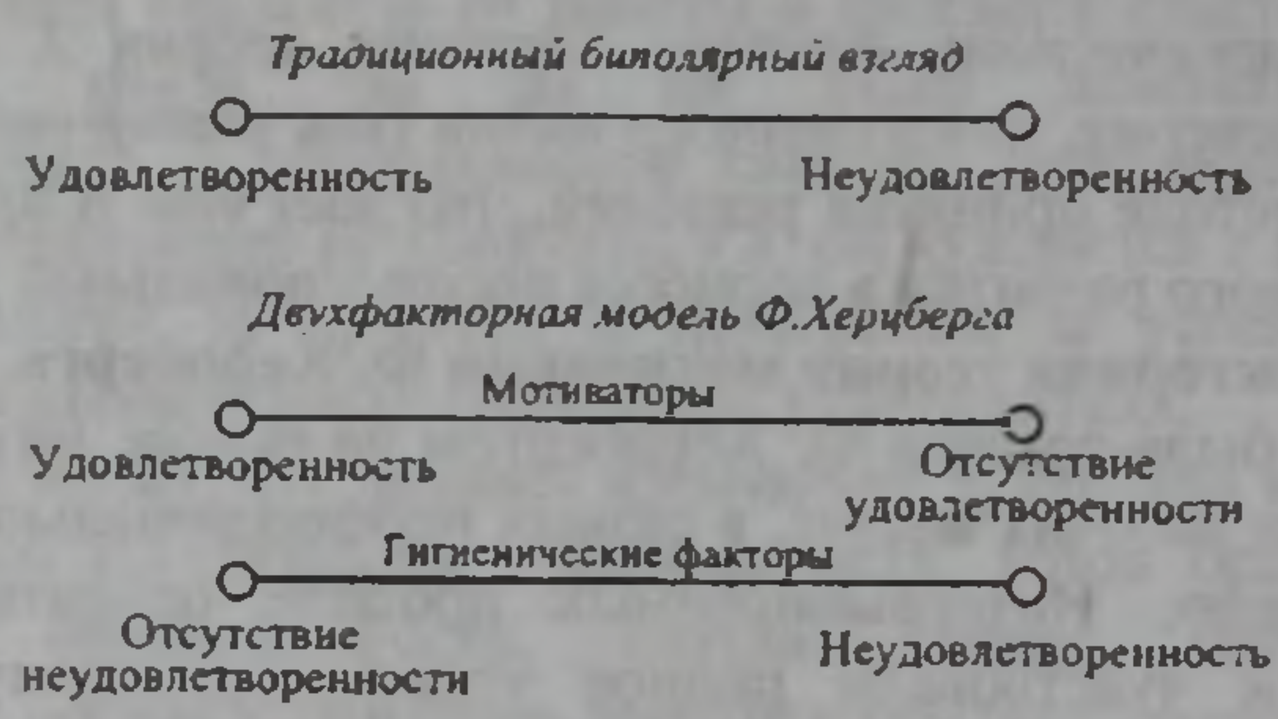

Рисунок 7 – Традиционный подход к оценке удовлетворенности трудом и двухфакторная модель Ф. Херцберга

Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй – от нуля до плюса. Если гигиенические факторы создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие которых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до «плюса».

Теория Д. Мак – Клелланда и Д. Аткинсона

С развитием демократических процессов и утверждением гуманистических принципов управления значительная роль в теории мотивации отводится потребностям высших уровней. Психолог

Д. Мак – Клелланд из Гарварда и Д. Аткинсон из Мичиганского университета в 70-е годы разработали процедуру измерения и определения мотивов. Они считали, что стимулы приобретаются из окружающей индивида культуры, и предложили принимать во внимание не то, как человек действует, а то, как он думает и чувствует.

Согласно утверждению Д. Мак – Клелланда, структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам: стремлению к успеху, стремлению к власти, стремлению к признанию. При таком утверждении успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Стремление к власти должно не только говорить о честолюбии, но и показывать умение человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях, а стремление к признанию – его способность быть неформальным лидером, иметь свое собственное мнение и уметь убеждать окружающих в его правильности.

С целью проверки своей теории ученые использовали Тематический апперцептивный тест (ТАТ), в котором ответы группировались по трем основным категориям и за каждой из них стоял один из человеческих мотивов: потребность в причастности, аффилиации (п – а), потребность во власти (п – в) и потребность в достижении, в успехе (п – д).

Потребность в причастности, в аффилиации (от англ. affiliation – соединение, связь) – потребность в общении, в эмоциональных контактах и дружественных связях, желании принимать помощь других и оказывать ее другим. Эта потребность проявляется в стремлении быть членом группы, участвовать в совместных действиях, целью которых является само общение.

Потребность во власти – это потребность в достижении, прежде всего, личных целей (деньги, приоритеты, возможности и пр.), наличие авторитарных ценностей, стремление все решения принимать лично, не оставляя возможности другим проявить самостоятельность, инициативу и ответственность, порой дистанцирование и доминирование при взаимодействии. Стремление к власти – это стремление влиять на других, заставлять их делать то, что сами они не стали бы делать.

Потребность в достижении, в успехе – заставляет человека нести ответственность за свои удачи и поражения. Такие люди любят рассчитанный, умеренный риск, ситуации, в которых немедленно получают обратную связь о том, правильно ли они действуют, при этом

хотят получить позитивные отзывы о своей деятельности. Обычно они имеют высокоразвитое чувство ответственности, ориентированы на дело, предпочитают решать сложные проблемы и задачи; сильно развито стремление соответствовать определенным стандартам и добиться успеха.

Таким образом, содержательные теории мотивации базируются на исследовании потребностей и выявлении факторов, определяющих поведение людей.

Все содержательные теории мотивации говорят о том, что человека мотивируют его внутренние потребности, а значит, менеджеру необходимо научиться их понимать правильно.

Процессуальные теории мотивации.

В отличие от содержательных теорий мотивации, которые рассматривают содержание человеческих потребностей и их влияние на поведение, процессуальные теории рассматривают потребности как один из элементов поведенческого процесса, связанного с конкретной ситуацией. Здесь говорится о распределении усилий личности и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К другим элементам относятся способности человека, ролевые ожидания, индивидуальные особенности.

Самые известные процессуальные теории:

- теория постановки целей Э. Локке;
- теория справедливости (равенства) С. Адамса;
- теория ожиданий В. Врума и др.

Теория постановки целей.

Согласно теории постановки целей Е. Локке (1968), мотивация человека определяется его целями и удовлетворенностью результатами труда по их достижении. Его точка зрения состоит в том, что индивидуальные сознательные цели и намерения – первые детерминанты поведения. Сознательные цели – это основные цели, ради которых человек прилагает усилия и в которых отдает себе отчет, когда определяет поведение.

Модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Работник определяет личные цели, задающие интенсивность и направленность его действий. При достижении планируемых результатов он получает удовлетворение. Согласно этой теории, уровень исполнения работ и собственно результаты в основном зависят от следующих характеристик целей:

- сложность – это степень профессиональности и уровень исполнения, необходимые для ее достижения;
- специфичность – ее количественная ясность, точность и

определенность;

- выгодность (приемлемость) – это степень, до которой работник воспринимает цель как собственную;

- приверженность цели – готовность приложить усилия для ее достижения.

Удовлетворенность или неудовлетворенность работника результатами труда определяют два рода процессов:

- внутренние – оценка работником результатов труда с точки зрения соотнесения их с поставленными целями;

- внешние – оценка результатов труда работника окружающими.

Однако в практике управления применять эту теорию достаточно сложно, особенно когда речь идет о работниках разного возраста, образовательного уровня, видов деятельности или о работе группы. Кроме того, теория постановки целей предполагает высокую степень независимости служащих (не слишком большая дистанция власти), стремление менеджеров и служащих к постановке труднодостижимых целей (люди не особенно стремятся избегать неопределенности) и понимание как менеджерами, так и служащими важности обеспечения высокой производительности и эффективности (повышенное стремление к успеху). Вряд ли можно рассчитывать, что рекомендации теории постановки целей повысят мотивацию в странах с другим культурным контекстом (например, США, Канада, Великобритания или Чили и Португалия).

Теория справедливости С. Адамса.

Теория справедливости С. Адамса разработана в 60-е годы. Он рассматривает мотивацию не с точки зрения индивидуальных потребностей человека, а на основании процессов сравнения себя с другими. Работники пытаются установить справедливые отношения на основании сравнивания себя с другими и стараются изменять несправедливые отношения:

а) по вкладу (время, рабочие усилия, количество сделанного);

б) по результату (оплата, льготы, престиж).

Здесь речь идет о субъективных оценках. Согласно теории справедливости, люди сравнивают отношение полученного результата к своему вкладу с отношением результат – вклад других людей, при этом возможны три варианта: недоплата; справедливая оплата, переплата. Люди, которым недоплатили, испытывают обиду, неудовлетворенность, раздражение. Те же, которым переплатили, испытывают чувство вины или неловкости.

«Эталон», с которым работник сравнивает себя, представляет собой важную переменную в теории равенства. Существуют три

категории «эталонов»: «Другие», «Система» и «Я сам». Категория «Другие» включает коллег, занятых на аналогичных работах в той же организации, а также друзей, соседей и людей из других организаций. Иными словами, общаясь с другими людьми, читая газеты и журналы, работник получает информацию о заработной плате, трудовых соглашениях с профсоюзами и т.п., на основе которой он может сравнить свою заработную плату с заработной платой других людей.

Выбор «эталонов» осуществляется работником на основе информации о них, а также уместности и целесообразности их использования. Согласно теории справедливости, у работника, которому кажется, что по отношению к нему поступают несправедливо, есть пять вариантов выхода из сложившейся ситуации:

1) исказить собственный вклад и достигнутые результаты или вклад и результаты, достигнутые другими людьми;

2) попытаться склонить других к тому, чтобы они изменили свой вклад или достигнутые результаты;

3) попытаться изменить вклад или результаты, достигнутые другими людьми;

4) выбрать другой «эталон» для сравнения;

5) уволиться с работы.

Теория ожиданий – модель мотивации по В. Вруму.

Наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек, совершая поступки, ожидает, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. Ожидание – оценка личностью вероятности определенного события.

Для анализа этой модели мотивации важны следующие термины: ожидания (экспектации) того, что усилия работника приведут к поставленной цели или желаемому результату (соотношение затраченных результатов и полученных результатов (З – Р)); инструментальность – понимание того, что выполнение работы и достижение требуемого результата являются основным условием (инструментом) получения вознаграждения (соотношения полученного результата и вознаграждения за этот результат (Р – В)); валентность – значимость награды для работника (удовлетворение или неудовлетворение от вознаграждения).

Формула мотивации в теории ожиданий выглядит следующим образом: мотивация = ЗР х РВ х валентность

Наиболее сильная мотивация достигается при высоких ожиданиях работника, отличных результатах его работы и большой степени

удовлетворения полученным вознаграждением (валентность).

Упрощённое представление модели ожиданий: индивидуальные усилия – индивидуальные трудовые показатели – организационные вознаграждения – индивидуальные цели

К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся:

- недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы;
- отсутствие четко сформулированных критериев оценки достижения высоких показателей;
- неудовлетворенность справедливостью поощрения;
- недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
- низкая привлекательность используемых форм поощрения.

Для проверки наличия вышеперечисленных характеристик можно провести анкетирование (таблица 3), в котором по 11 – балльной шкале оценивается, в какой мере приведенные ниже утверждения соответствуют ситуации в организации.

Таблица 3 – Анкета для исследования мотивационной среды

№	Утверждения	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
1	Ожидаемые руководством результаты работы сотрудников четко определены	
2	Эти ожидаемые результаты известны каждому работнику	
3	Существуют вознаграждения за достижение высоких показателей в работе	
4	Они известны каждому работнику	
5	Они ценны для работников	
6	Статус работника в коллективе и отношение к нему со стороны коллег зависят от того, как он работает	
7	Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда	
8	Работники предприятия не сомневаются в этом	

Продолжение таблицы 3

№	Утверждения	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
9	Результаты работы каждого хорошо известны в коллективе	
10	Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда	
11	Работники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений	
12	Работники не сомневаются, что ожидаемые руководством организации результаты соответствуют их возможностям	
13	Достижения ожидаемых руководством предприятия результатов не требует от работников постоянного чрезмерного напряжения	
14	Работники уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для достижения ожидаемых от них результатов	
15	Работники в процессе работы испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные	

0 – полностью не соответствуют, 10 – полностью соответствуют.

Теория ожиданий является важным инструментов мотивации по следующим причинам:

- она делает упор на отдаче (вознаграждении). Нужно быть уверенным в том, что вознаграждения, предлагаемые соответствующей организацией, отвечают ожиданиям работника. Также теория ожиданий основывается на личных интересах работника (иными словами, работник стремится максимизировать ожидаемое удовлетворение работой). Отсюда необходимо учитывать привлекательность вознаграждений, а этот аспект требует понимания и

знания психологии служащих. Людей нужно вознаграждать тем, что они ценят;

- теория ожиданий делает упор на ожидаемом поведении работника. Знает ли работник, что именно от него ожидают и как будут оцениваться его действия?

- теория ожиданий учитывает ожидания самого работника. Неважно, какова ситуация в действительности. Уровень мотивации (и соответственно величина усилий, прилагаемых работником) будет определяться не объективными результатами, как таковыми, а его собственными ожиданиями результатов, касающихся эффективности его труда, вознаграждения и достижения поставленных целей.

Модель Портера – Лоулера.

Эта модель является комплексной процессуальной теорией мотивации, включающей элементы теории ожиданий и теории справедливости. Суть ее в том, что введены соотношения между вознаграждением и достигнутыми результатами.

Лайман Портер и Эдвард Лоулер исследовали, от чего зависит достигнутый сотрудниками результат. В их модели фигурируют следующие переменные, между которыми отслеживается взаимосвязь:

- затраченные работником усилия;
- ценность вознаграждения;
- оценка вероятности связи «усилия – вознаграждения»;
- способности и характер работника;
- полученные результаты работы;
- вознаграждение, воспринимаемое как справедливость;
- степень удовлетворения.

Портер и Лоулер утверждают, что чувство выполненной работы (результат) ведет к удовлетворению. Элементы теории ожидания здесь проявляются в том, что человек оценивает вознаграждение в соответствии с затраченными усилиями и верит в то, что это вознаграждение будет адекватно им. Элементы теории справедливости проявляются в том, что человек имеет собственное суждение по поводу правильности или неправильности вознаграждения по сравнению с другими людьми и соответственно степень удовлетворения. Отсюда важный вывод о том, что именно результаты труда являются причиной удовлетворения человека, а не наоборот.

Теория закрепления («усиления») В. Скиннера.

Теория постановки целей основывается на когнитивном подходе, предполагающем, что поведением человека движут его цели. С другой стороны, в теории закрепления мы наблюдаем бихевиористский подход, который утверждает, что поведение человека обусловлено

наличием положительного или отрицательного подкрепления. Эти две теории являются антиподами.

Поведение подчиненных (R – 1) в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или события (стимулы S – 1) приводят к определенному результату (последствиям). Если результат положительный (+), то подчиненный имеет тенденцию к повторению своего поведения (R – 1) в подобной ситуации в будущем. Если результат отрицательный (–), подчиненный будет избегать подобных стимулов (S – 1) или вести себя в будущем по-другому (R – 2).

Положительное подкрепление – руководитель поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые подчиненным последствия.

Отрицательное подкрепление – при нежелательном поведении подчиненного наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом.

Эффект «тушения» – руководитель пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения.

Наказание – это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия для подчиненного.

Теория проектирования работы.

В концепциях мотивации Маслоу, Мак – Грегора и Герцберга подчеркивается важность рассмотрения самой работы как возможного источника мотивации. Последние исследования в области проектирования трудовых процессов свидетельствуют о том, что конкретный способ организации отдельных элементов работы может служить как положительным, так и отрицательным мотиватором.

Концепция Хакмана и Олдхема определяет оптимальные направления «реорганизации труда», «обогащение труда», или «расширения труда». Ими была сформулирована **модель рабочей мотивации**, основанная на ключевых характеристиках работы. Ключевые характеристики работы – Основные психологические состояния – Личностные и рабочие результаты

Модель характеристик работы.

Согласно модели характеристик работы, любую работу можно описать пятью базовыми характеристиками.

Разнообразие навыков – степень, в которой выполнение данной работы требует наличия у работника соответствующего спектра умений, квалификации и способностей. Например, работа учителя, который сам ищет и перерабатывает информацию, сам готовит

методическое обоснование урока, сам работает в аудитории, используя разные модели общения: информационную, убеждающую, внушающую, экспрессивную; сам организует обмен информацией (коммуникацию) и взаимодействие (интеракцию), сам ведет переговоры с администрацией, родителями, детьми и пр., требует большого разнообразия ключевых компетентностей, умений и навыков, а работа уборщицы ничего этого не требует.

Целостность задачи (идентифицируемость задания) – степень, в которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом.

Значимость задания – степень, в которой данная работа оказывает влияние на жизнь или работу других людей. Например, высокой значимостью характеризуется работа медсестры в отделении интенсивной терапии, а низкой значимостью – работа уборщицы, которая моет полы в школе.

Автономность – та степень, в которой данная работа предоставляет работнику свободу, независимость и самостоятельность в планировании своих действий и выборе конкретных процедур, используемых при ее выполнении. Высокой степенью автономности характеризуется работа торгового представителя, который самостоятельно планирует свой рабочий день и выбирает наиболее эффективный, по его мнению, индивидуальный подход к каждому клиенту. С другой стороны, низкой степенью автономности характеризуется работа торгового представителя, которому начальник ежедневно выдает руководящие указания и требует придерживаться их при работе с каждым потенциальным клиентом.

Обратная связь – та степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительности эффективной работы.

Работы, обладающие высоким мотивационным потенциалом, должны характеризоваться высокой степенью хотя бы одного из трех факторов, которые вызывают у работника ощущение содержательности выполняемой им работы (разнообразие навыков, целостность и значимость задачи); помимо этого, они должны характеризоваться высокой степенью как автономности, так и обратной связи, что дает ощущение ответственности и возможность получить информацию о результатах. Здесь проявляется высокая внутренняя мотивация к труду, что способствует повышению качества выполнения работы. Если работа обладает высоким мотивационным потенциалом, она положительно влияет на мотивацию, производительность труда и удовлетворенность работой, а также снижает вероятность прогулов и

перехода на другую работу.

7.2 Внутренняя и внешняя мотивация

Разделение мотивации на внешнюю и внутреннюю, исследованное и разработанное Эдвардом Л. Диси и Ричардом М. Руяном.

Внутренней мотивацией называют такой тип мотивации, при котором инициирующие и регулирующие факторы проистекают изнутри личностного «я» и полностью находятся внутри самого поведения. «Внутренне мотивированные деятельности не имеют поощрений кроме самой активности. Люди вовлекаются в эту деятельность ради нее самой, а не для достижения каких-либо внешних наград. Такая деятельность является самоцелью, а не средством для достижения некой другой цели».

Внутренняя (intrinsic) мотивация, по Эдварду Деси (1980; 1995), – это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности. Наградой является «момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование». Источником такой мотивации является потребность автономности и самоопределения.

Задача менеджера понять, какие движущие силы, имманентно присущие человеку, могут привести к эффективному результату и какие именно силы могут быть полезными. Нужно понять, что для такого человека жизненно важно быть самоопределяющимся, независимым, действующим в соответствии со своей «изнутри идущей» мотивацией, а не контролируемым извне.

Для объяснения этого типа мотивации создано множество теорий: теория компетентности и мотивация эффективностью, теория оптимальности активации и стимуляции, теория личностной причинности и т. д.

Внешняя мотивация – это мотивация, при которой факторы, воздействующие на поведение личности, находятся вне «я» личности или вне поведения. Достаточно инициирующим и регулирующим факторам стать внешними, как вся мотивация приобретает характер внешней.

Теории внешней мотивации наиболее ярко отражены в работах бихевиористов, которые, в свою очередь, берут начало в исследованиях Э. Л. Торндайка. Закон Торндайка гласит, что привлекательные и непривлекательные последствия поведения влияют на частоту инициации поведенческих актов, приводящих к этим последствиям. Поведение, которое приводит к положительным последствиям, закрепляется и имеет тенденцию к повторению, тогда как поведение,

приводящее к отрицательным последствиям, имеют тенденцию к прекращению.

Сущность прикладного применения данной модели на практике заключается в систематическом подкреплении менеджером желательного поведения работника. Важно отметить, что системы такого типа рассчитаны на подкрепление изначально неинтересного и непривлекательного поведения, которое по своей воле человек выполнять не станет. Человек в этом случае становится марионеткой подкреплений.

Можно однозначно сказать, что внешняя мотивация направлена в первую очередь на людей, занимающих пассивную жизненную позицию с достаточно низкой социальной вовлеченностью.

Внешняя (extrinsic) мотивация – это регуляция деятельностью работника, включающая, прежде всего, механизмы оплаты труда и бонусы. Эксперименты показали, что когда испытуемым начинают платить за работу над интересными головоломками, они теряют желание их разгадывать. «Деньги говорят», если оплата соответствует качеству и объему работы. Награды могут быть использованы как способ выразить признание, одобрение и уважение к усилиям, но чем больше они используются как мотиваторы, например, как схема бонусов, тем более вероятно, что это будет иметь негативные последствия.

Регуляторами поведения людей кроме денег могут выступать:

- угрозы;
- жесткие сроки;
- навязанные цели;
- надзор;
- оценки.

Люди воспринимают эти явления как противоречащие их автономности, и поэтому энтузиазм и интерес в контролируемых видах активности снижаются. Если сотрудники чувствуют, что они находятся под давлением или контролем соревнования, тогда и соревнование воспринимается как ограничение их автономности.

Для исследования «Ведущие потребности» можно использовать материалы из таблицы 4.

Таблица 4 – Исследование «Ведущие потребности»

№	Вопросы	+
1	Нравятся ли вам такие ситуации, в которых вы лично должны находить решение возникающих проблем?	
2	Предпочитаете ли вы задания средней сложности, предполагающие умеренный, взвешенный риск?	

Продолжение таблицы 4

№	Вопросы	+
3	Нуждаетесь ли вы в обратной связи?	
4	Тратите ли вы время на обдумывание того, как улучшить свою работу, как выполнить важную задачу, как добиться успеха в тех или иных ситуациях?	
5	Отдаете ли вы предпочтение такой работе или таким ситуациям, которые дают возможность социальных взаимодействий, контактов с другими людьми?	
6	Часто ли вы обращаете внимание на те взаимоотношения, которые складываются у вас с окружающими?	
7	Считаете ли вы, что чувства других людей очень важны?	
8	Пытаетесь ли вы улучшить отношения с людьми, когда возникают какие-то трения?	
9	Пытаетесь ли вы оказывать влияние на людей и контролировать их?	
10	Стараетесь ли вы знать позицию лидера в группе?	
11	Получаете ли вы удовлетворение, когда убеждаете других людей в чем-то?	
12	Считают ли окружающие вас настойчивым, энергичным и требовательным человеком?	

Ответы «Да» на вопросы 1–4 показывают, в какой степени у вас выражена потребность в достижении.

Ответы «Да» на вопросы 5–8 показывают, в какой степени у вас проявляется потребность в признании.

Ответы «Да» на вопросы 9–12 показывают, в какой степени у вас проявляется потребность во власти.

Как показали результаты проведенных исследований, у руководителей, работающих в коммерческих фирмах, превалируют потребности в достижении и потребности во власти; у руководителей организаций социальной сферы превалируют потребности в достижении и в дружественных связях, причем последняя направленность – на других людей – особенна характерна для женщин – руководителей, преимущественно старшего возраста (от 45 до 60).

Кроме того, оказалось, что у разных людей доминируют разные потребности и они находятся во взаимовлиянии, поэтому каждый раз человека может мотивировать разная потребность. На действия и поведение человека влияют также не только доминирующие потребности, но и система ценностей, целей и культуры.

В практике управления менеджерам необходимо ориентироваться на степень выраженности той или иной потребности и согласовывать управленческие решения с возможностями реализации доминирующий.

К причинам, по которым люди утрачивают мотивацию, можно отнести следующие:

- отсутствие признания, публичного поощрения, карьерного роста – наиболее частая причина;
- скука – работа недостаточно интересна, чтобы стимулировать;
- персонал не привлекают к участию в принятии решений, осуществлению перемен, обсуждению стратегических проблем развития организации и т. д.;
- идеи и предложения не поддерживаются, не выслушиваются;
- отсутствие профессионального развития – ни поручений, ни обучения;
- практикуется постоянная критика работы без положительной оценки достижений;
- чрезмерная загрузка работой – люди не в состоянии с ней справиться, ощущается давление и нетерпеливость со стороны администрации.

Неправильная мотивация:

- мотивация всей команды, а не каждого в отдельности;
- применение «пряника» в качестве стимула;
- применение похвалы только за исключительные результаты;
- пренебрежение признаками демотивации.

Некоторые формы поощрения работников.

Современное производство, как известно, базируется на высококвалифицированных видах труда, требующих от работников высокого интеллекта, инициативности, мобильности и творческих способностей больше, чем раньше. Это привело к созданию более сложных внутриорганизационных систем вознаграждения и мотивации, ориентированных на заинтересованность и квалификацию работников и соответственно делающих акцент на внутренних вознаграждениях и моральных стимулах.

Внешние вознаграждения – это оплата труда в разных материальных эквивалентах: деньгах, бонусах, продвижениях по карьерной лестнице и пр.

Внутренние же дает сам процесс работы. Это – применение умений и навыков, достижение желаемого результата, чувство удовлетворения от общественной значимости выполненной работы и признания окружающих.

Специалистами по управлению персоналом замечено также, что чем более квалифицированным является труд, тем в меньшей степени он поддается регламентации и внешним методам стимулирования. Следовательно, система мотивации и вознаграждения должна

усиливать внутреннюю заинтересованность работников в трудовом процессе и поощрять развитие их личностного и квалификационного потенциала.

Современные менеджеры, желающие повысить мотивацию своих подчиненных, должны:

- учитывать различия между отдельными людьми;
- предлагать людям наиболее подходящую для них работу;
- ставить перед работниками конкретные цели;
- добиваться, чтобы эти цели воспринимались работниками как реально достижимые;
- создавать рабочие места, которые обеспечивали бы широкое разнообразие навыков, высокую степень целостности и значимости задачи, а также высокую степень автономности и обратную связь;
- придерживаться индивидуального подхода при вознаграждении работников;
- согласовывать вознаграждение с производственными показателями работника;
- контролировать соблюдение принципов справедливости,

кроме того:

- не следует слишком активировать менее способных исполнителей;
- не следует слишком активировать исполнителей, решающих трудную задачу;
- для каждого исполнителя следует определить уровень оптимальной активации и избегать выхода за этот уровень;
- развивать стратегии сотрудничества внутри групп с участием руководителей;
- правильная мотивация работников со стороны руководителей влечет за собой адаптацию работника с организацией, что является залогом успешной деятельности последней;
- в практических целях руководители всех уровней управления должны иметь представление о возможных путях мотивирования своих подчиненных, а также самих себя.

Знание теорий трудовой мотивации для руководителей является ключевой компетентностью для применения в практике управления персоналом.

7.3 Механизмы использования мотивации в практике управления

Стимулирование трудовой деятельности персонала.

Осуществлять функции мотивации персонала в трудовой

деятельности, несмотря на сложность, можно в таких направлениях:

- работа по совершенствованию материального вознаграждения сотрудников (материальное стимулирование);
- разработка и осуществление систем и мер моральных стимулов к труду;
- создание условий привлекательности, интереса к труду, эстетичности трудового места и трудовых операций;
- гарантирование занятости, деловой карьеры, возможностей личностного роста и обучения;
- управление смыслом деятельности, демонстрация значимости выполняемой работы.

Помимо перечисленного, надо оценить степень трудового участия каждого сотрудника или группы.

Есть несколько способов вознаградить людей за труд.

Материальное вознаграждение за более интенсивный труд и лучшее его качество вне зависимости от стажа работника в различной форме.

Разовое денежное вознаграждение за выполнение научных и инженерных работ при их внедрении в производство (премии).

Повышение в должности, звании, которые в наибольшей степени соответствуют возможностям работника.

Поощрение свободным временем или предоставление возможности работнику самостоятельно планировать свой рабочий день, что ведет к росту производительности труда.

Общественное и личное признание заслуг работника посредством наград, благодарностей, грамот, прессы, радио, телевидения. Похвалы в соответствующей форме, доверие, предоставление преимуществ и привилегий за лучшую работу.

Весь «набор» данных стимулов к труду должен быть гласным, известным всем сотрудникам и действительно заслуженным.

В бизнес – практике, говоря о таком способе вознаграждения, как деньги, следует отметить, что это – символ успеха. Формы денежного поощрения могут быть различны: повышение заработной платы, премии, участие в прибыли фирмы.

Организации заработной платы на предприятии придается огромное значение. Организация заработной платы осуществляется с помощью нормативов, тарифной системы, форм и систем заработной платы и т.д.

Мотивационному механизму оплаты труда в практике организаций, отводится большая роль, однако:

- исследования показывают, что постоянное повышение уровня

оплаты труда не способствует как поддержанию трудовой активности на необходимом уровне, так и росту производительности труда;

- применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов производительности труда;

- в конечном итоге происходит определенное привыкание к этому виду воздействия;

- потребность в деньгах будет расти у людей до определенного предела, зависящего от уровня жизни;

- при решении предыдущего вопроса приоритетными становятся механизмы морального стимулирования.

Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности.

Важным механизмом мотивации к трудовой деятельности является такой способ вознаграждения, как признание. Человеку доставляет огромное удовлетворение общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании, получение награды.

Следующий мотивационный механизм – свобода. Для некоторых людей постоянный контроль и опека – только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например, разрешить часть работы делать дома. На многих предприятиях сегодня внедряется новый тип расписания работы (гибкий график), например, скользящий график, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо работать полный рабочий день. Переменный день – это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня. Гибкое размещение позволяет менять не только часы, но и расположение работы – можно работать дома, в филиалах, в Интернет – офисах.

Перспектива – следующий мотивационный механизм. Карьера, профессиональный рост или новая, более сложная и ответственная работа с соответствующей оплатой являются важным вознаграждением для многих работников, особенно мужчин и молодых энергичных женщин.

Механизмы удовлетворения потребностей высшего уровня (по Р. В. Кишикову).

Социальные потребности:

- давайте подчиненным такую работу, которая позволила бы им общаться;

- создавайте на рабочих местах дух единой команды;

- проводите с подчиненными периодические совещания;

- не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не приносят организации реального ущерба;

- создавайте условия для социальной активности подчиненных вне рамок организации.

Потребности в уважении:

- предлагайте подчиненным более содержательную работу;

- обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;

- высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;

- привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;

- делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;

- продвигайте подчиненных по служебной лестнице; обеспечивайте обучение и переподготовку для повышения уровня компетентности.

Потребности в самовыражении:

- обеспечьте подчиненным возможности для развития и раскрытия их потенциала;

- давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;

- поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Улучшение условий труда в качестве мотивационного механизма рассматривают многие работники. На этапе перехода к рынку значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека возрастает. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием производительности труда и его эффективности. Работая длительное время в неудовлетворительных санитарно – гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. Имеется японский опыт, при котором у работников, поддерживающих в порядке свое рабочее место, увеличивается на 10% тарифная часть их заработка.

Некоторые формы морального поощрения работника.

- Трудовое или организационное стимулирование – творческая работа, участие в управлении, творческие командировки.

- Почетные звания и награды, публичные поощрения, похвала.

- Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, – вручение грамот.

- Задания, требующие определенных навыков и

профессионализма.

- Возможность отличиться.
- Самостоятельность в решении некоторых вопросов.
- Признательность.
- Служебный автомобиль.
- Пикники с участием коллектива организации.
- Призы.
- Обратная связь о результатах.
- Обратная связь о продвижении по работе.
- Более просторный офис.
- Большая вовлеченность в работу.
- Участие в принятии решений.
- Разрешение выполнить работу от начала и до конца.
- Публичная похвала.
- Благодарственное письмо семье.
- Фотография на Доске почета.
- Дополнительные выходные дни, отпуска, гибкий график работы, сокращение рабочего дня.

Современные корпоративные стратегии и механизмы управления вознаграждением вносят значительный вклад в достижение корпоративных и функциональных целей при помощи:

- развития корпоративной культуры – культуры гордости и климата успеха;
- подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся превосходства, исполнения, командной работы и качества;
- сигнализирования перспективным, значимым работникам, что компания хочет удовлетворить их ожидания по вознаграждению;
- обеспечения правильного состава и уровней вознаграждения, предоставляемого в соответствии с культурой в компании, потребностями работников и экономическим, конкурентным и рыночным окружением, в котором действует бизнес;
- связи стратегий, политик и процедур вознаграждения с ключевыми стратегиями бизнеса и инноваций, роста, развития и стремления к превосходству;
- развития жесткой ориентации на достижение непрерывных высоких уровней эффективности исполнения во всей корпорации посредством признания и поощрения успешного выполнения и увеличения уровня компетенции;
- указания для работников, какие типы поведения будут вознаграждаться и как это будет происходить, увеличивая, таким

образом, мотивацию, ответственность и улучшение исполнения.

Организационные механизмы мотивационного воздействия на работника могут иметь характер (таблица 5): долгосрочный, краткосрочный, периодически повторяющийся, разовый, единичный, стратегический, тактический (текущий).

Таблица 5 – Сравнительная характеристика долгосрочных и краткосрочных типов мотивационного воздействия

Долгосрочные типы воздействия	**Краткосрочные типы воздействия**
Носят стратегический характер, включают планирование трудовой карьеры; учет выслуги лет; систему пожизненного найма; участие в принятии решений; постоянные надбавки к заработной плате и др.	Включают предоставление кредита; материальную помощь; продажу автомобиля со скидкой; оплату счетов по медицинскому обслуживанию; оплату транспортных расходов; специальные разовые премии и др.

Для усиления внутренней мотивации персонала необходимо расширение их полномочий в деятельности организации. Такое управление получило название производственной демократии, партисипативного управления или экономики участия.

Формы:

- участие работников в прибылях и собственности;
- участие работников в доходах;
- участие работников в управлении.

Такой подход способствует усилению трудовой активности работников, ориентирует их на координацию деятельности и взаимодействие, преодолевает недостатки специализации и ограниченного видения результатов работы.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Мотивы и потребности людей в организациях.
2. Содержательные и процессуальные теории мотивации.
4. Модификация поведения.
5. Практические методы стимулирования деятельности работников.
6. Программы материального стимулирования
7. Управление по целям. Обогащение труда. Партисипативность.

8 Коммуникации в организации

8.1 Организация как система коммуникаций

Совместная деятельность людей предполагает контакты между ними и обмен необходимой информацией. Только на этой основе люди, объединенные в организацию, могут достигать своих целей. Любая организация, в том числе и на уровне малой группы, обязательно имеет соответствующую систему коммуникаций (связей), которая обеспечивает обмен информацией между ее членами. Вот почему коммуникации часто называют нервной системой организации.

Основной функцией организационной коммуникации является информационная. Она состоит в передаче работникам различных данных, которые обеспечивают принятие ими решений, и координации их деятельности, направленной на выпуск какой-либо продукции или оказание услуг потребителям.

Коммуникации формируют устойчивую связь между участниками управленческого процесса. Цели коммуникации направлены на:

- организацию обмена информацией между участниками управления;
- установку взаимосвязи между работниками предприятия;
- формирование общих взглядов на внутреннюю среду предприятия;
- организацию совместных работ между работниками для достижения целей предприятия.

Система коммуникаций в организации является сложной и многоуровневой. Она охватывает полностью как организацию, а также все ее элементы и внешнее окружение. Коммуникации, которые осуществляет предприятие, могут быть:

- внутренние;
- внешние.

Когда получатель информации находится за пределами организации, то это считается внешними коммуникациями. Например, пресс – релиз, посылаемый предприятием в СМИ или выступление на пресс – конференции.

Внутренние коммуникации осуществляются внутри организации, т.е. обмен информации происходит между руководителями и между подразделениями.

Система коммуникаций в организации, в зависимости от способа обмена информацией, подразделяется на коммуникации:

- организационные;
- межличностные;

- на устной форме обмена информацией;
- коммуникации на письменной основе обмена информации.

Межличностные коммуникации подразделяются на:

- формальные, которые определяются правилами, должностными инструкциями, политикой организации;
- неформальные, которые не следуют общим принятым правилам и установлены в организации.

Неформальные коммуникации существуют в связи с тем, что многие работники пытаются завладеть информацией, которую они не могут получить, используя организационные коммуникации. Неформальная система коммуникаций на предприятии рождает слухи, которые негативно сказываются на эффективности коммуникаций.

Формальные организационные коммуникации подразделяются на:

1) вертикальные, когда информация передается с одного уровня на другой. Вертикальные коммуникации подразделяются на:

- восходящие, когда информацию передают с низшего уровня на высший;
- нисходящие, когда информацию передают сверху вниз, для того, чтобы осуществлять контроль за работниками организации.

2) горизонтальные, когда информация перемещается между подразделениями.

Один из самых прогрессивных методов коммуникации является компьютерные сети. Система коммуникаций в организации включает следующие виды:

- пропагандистские;
- внутрифирменные;
- рекламные;
- сервисные;
- рыночные.

Для организации коммуникации являются основным условиям существования и развития. Так как ожидаемый эффект от коммуникационного процесса предполагает изменение поведения человека за счет получения информации. Многие предприниматели используют информационные системы, обеспечивая ими весь производственный процесс в организации. Информационные системы бывают:

- локальные представляют собой совокупность различных информационных подсистем, которые способны обеспечивать функционирование внутренних коммуникаций на предприятии;

- корпоративные представляют собой внутренние коммуникации предприятия, которые функционируют на различных объектах этого же предприятия;

- глобальные представляют собой внешние коммуникации, которые обслуживающие неограниченное число пользователей на предприятии.

8.2 Типы коммуникативных сетей

Нисходящие коммуникации.

По **вертикальным каналам коммуникации** («сверху вниз») передается информация, необходимая, во-первых, для осуществления той или иной производственной (в широком смысле слова) деятельности: выпуска какой- либо продукции, услуг и т.д., во-вторых, для целей обратной связи, чтобы сообщить тому или иному работнику о степени успешности его трудовой деятельности (и для коррекции в случае необходимости), и, наконец, в третьих, для обеспечения мотивации этой деятельности, для повышения степени удовлетворенности ею.

Информация, направленная «сверху вниз», включает в себя:

1) приказы и распоряжения руководителей, направляющие нижестоящих по своему организационному рангу работников на выполнение конкретных организационных заданий;

2) различные инструкции, в которых даются соответствующие объяснения;

3) фактические данные, нужные подчиненным для их работы (сюда входит разнообразная информация социально – производственного характера, например сведения о принципах начисления различных надбавок к зарплате, премирования, о трудовых показателях, как индивидуальных, так и групповых, об их оценке руководством, об организации в целом, об истории и традициях организации и ее подразделений, о перспективах развития соответствующих подразделений и организации в целом, о возможностях профессионального и административного роста работника, а также оперативные реакции на те или иные его действия).

Факты, накопленные социальной психологией, показывают важность информированности любого члена организации по ряду вопросов, что объясняется следующими обстоятельствами. Известно, что в структуре потребностей личности существенное место занимает потребность в познании, в информации. Достаточная, на взгляд работника, его информированность является одним из факторов мотивации его труда, удовлетворенности работой. Информированность

о делах организации можно также рассматривать как средство повышения идентификации усилий работников с целями своей организации. При нехватке информации, необходимой для членов организации, в ней начинают распространяться различные вымыслы и слухи. Считается, что одной из причин так называемого организационного стресса является ощущаемый работниками дефицит информации, что препятствует успешному выполнению ими своих функций.

Шведский исследователь К. Броннер, опросивший 9877 человек, которые ушли из большой промышленной компании, называет недостаточную информацию в числе факторов, вызывающих фрустрацию. Дефицит информации относительно ожидаемого поведения при выполнении работником своей организационной роли, создавая ролевую неопределенность, вызывает у него также высокую степень психологического напряжения.

Таким образом, важной проблемой совершенствования деятельности организации является обеспечение работников достаточным количеством информации, необходимой им для успешного выполнения своих функций и хорошего самочувствия в данной организации. Поэтому правомерно говорить о специфической социально – производственной информации (термин В. Е. Семенова), которая отражает все стороны жизни организации и способствует ее оптимальному функционированию. Задача обеспечения работников соответствующей информацией возлагается на систему нисходящих официальных коммуникаций.

Говоря о важности информированности каждого работника, следует отметить, что его эффективной деятельности может мешать не только недостаток, но и избыток информации. Это относится и к рядовым членам организации, и к руководителям различных рангов. В идеале необходимо избирательно обеспечивать работников оптимумом информации, избегая как информационной перегрузки, так и дефицита. При этом в каждом отдельном случае вопрос об оптимуме информации требуется решать конкретно, применительно к особенностям ситуации.

Солидные зарубежные компании выпускают обширные по своему содержанию руководства, включающие в себя общие официальные сведения о данной организации, специфике ее деятельности, политике управления персоналом, правовой и внутриорганизационной регламентации осуществляемых трудовых операций и т.п. Для тех, кто находится на низовых иерархических уровнях, издаются менее внушительные по объему справочники, освещающие обязанности и права отдельных работников – представителей различных

подразделений и служб. Стиль этих справочников характеризуется значительно менее формальным, более личным подходом. Наряду с этим солидные компании каждые две недели или ежемесячно издают информационный бюллетень для персонала, отличающийся также простым языком. Здесь рассказывается о деятельности компании в социальной сфере, даются материалы о хороших работниках, приводятся ответы на вопросы, интересующие большинство людей. Отметим, что японские фирмы иногда выпускают информационные бюллетени в форме комиксов, до предела упрощая изложение тех или иных сведений.

Нисходящие коммуникации без учета соответствующих сигналов обратной связи редко бывают эффективными. Даже в случае обоснованного и хорошо обдуманного, как кажется менеджеру, распоряжения не возникает автоматически гарантия того, что оно обязательно будет выполнено. То или иное распоряжение руководителя может быть превратно понято каким-либо работником даже при наличии у него позитивной трудовой мотивации. Поэтому осуществление нисходящих коммуникаций подразумевает учет ответных реакций со стороны персонала.

Восходящие коммуникации.

Эффективное функционирование любой организации предполагает бесперебойную передачу необходимой информации не только «сверху вниз», но и «снизу вверх», поскольку таким образом устанавливается обратная связь между руководителями и подчиненными. В состав информации, отправляемой «вверх», входят:

1) соответствующие отчеты членов организации о выполнении своих заданий;

2) мнения и предложения, касающиеся их работы;

3) жалобы и просьбы о помощи различного рода (в том числе вопросы с целью получения необходимой информации).

Полный и всесторонний анализ информации «снизу» позволяет руководителям принимать решения с учетом сложившейся ситуации и, если необходимо, осуществить коррекцию своих коммуникаций, направленных «сверху вниз». Подобная обратная связь нужна также для того, чтобы определить, дошла ли необходимая информация до адресатов коммуникации и понятна ли она. Очевидно, что внимание руководства к мнениям и предложениям работников, в свою очередь, положительно влияет на их трудовую активность.

В любой организации можно выделить следующие два типа восходящих коммуникаций:

1) коммуникации между каким-либо работником и его непосредственным руководителем (могут быть как официальными, так и неофициальными, подчас разделение на этом основании осуществить практически невозможно);

2) коммуникации между работником и руководителем более высокого ранга, нежели непосредственный руководитель (т.е. «через голову» непосредственного руководителя).

Каждый из этих двух типов восходящих коммуникаций подразумевает также возможность передачи информации «сверху вниз».

По данным одного из исследований, проведенного в большой производственной организации, социально – психологические особенности восходящих коммуникаций зависят от пола, возраста и стажа работы членов организации. Так, работницы требуют большего внимания от руководителей к своим личным вопросам, нежели рабочие – мужчины. Молодые люди, только начинающие свой трудовой путь, и рабочие – ветераны также ожидают повышенного внимания к своим личным заботам.

В числе критериев эффективности официальных (как восходящих, так и нисходящих) коммуникаций может быть названа развитость у работников чувства причастности к своей организации. Конечно, сказанное не означает, что такое чувство причастности формируется только посредством вертикальных коммуникаций. Однако обращение руководителей к подчиненным за советами по ряду вопросов, создание условий, побуждающих работников высказывать свои мнения и предложения руководителям, – все это в значительной степени влияет на формирование у членов организации чувства причастности.

Данные вышеупомянутого исследования показывают, что наиболее тесные контакты по вертикали складываются у рабочих со своими мастерами. Около 60% опрошенных (около 175 человек из 292) сказали, что их мастера с той или иной степенью частоты обращаются к ним за советом по производственным вопросам. При этом руководители чаще просят помощи у тех своих подчиненных, которые имеют большой стаж работы на данном предприятии. Неудивительно, что и наибольшую уверенность в своем влиянии на решения руководителей демонстрируют рабочие самой старшей но возрасту (более 40 лет) и но стажу работы на предприятии (свыше 20 лет) группы, а наименьшая уверенность – в самой молодой по возрасту (17-18 лет) и стажу (до одного года) группе.

По мнению опрошенных, в целом уровень внимательности руководителей и к производственным, и к личным вопросам рабочих

довольно высок (величины индексов по пятибалльной шкале равны соответственно 4,2 и 4,3). При этом женщины в большей степени (индекс равен 4,3), нежели мужчины (3,9), удовлетворены тем вниманием, с которым руководитель выслушивает их по производственным вопросам, и наоборот: когда рабочие ставят перед руководителем свои личные вопросы, женщины меньше (4,2), чем мужчины (4,6), удовлетворены вниманием, которое им уделяется. Обнаружена также связь между уровнем общей удовлетворенности работой и отдельными компонентами восходящих коммуникаций. Активность рабочих при условии соответствующего внимания со стороны руководителей прямо связана с удовлетворенностью первых своей работой.

Данные западных исследователей также говорят о том, что эффективные восходящие коммуникации, помимо сугубо производственных целей, могут способствовать и повышению удовлетворенности людей – отправителей информации. При этом особенное значение имеют коммуникации между тем или иным членом организации и его непосредственным руководителем. Очевидно, что любой работник должен иметь все возможности, чтобы своевременно информировать руководителя о ходе выполнения своего задания и тех обстоятельствах, которые требуют его вмешательства.

Осуществлению успешных восходящих коммуникаций в организации порой препятствуют некоторые барьеры. Так, сами по себе официальные отношения руководства и подчинения влияют на эти коммуникации. Известно, что работники обычно неохотно передают вверх информацию, которая может ухудшить отношение руководителей к ним. Нередко люди говорят своим руководителям лишь то, что те хотят услышать, приукрашивая действительное положение дел. Иногда же руководители сами затрудняют коммуникации, направленные «снизу». По мнению некоторых из них, обращение к ним подчиненных с просьбами о помощи свидетельствует о некомпетентности последних, неспособности выполнять свою работу. Такие взгляды руководителя, безусловно, препятствуют поступлению «снизу» оперативной и точной информации. Гораздо целесообразнее, если он всемерно поощряет вопросы и предложения, понимая, что они являются признаками интереса к работе.

Горизонтальные коммуникации.

Значительная часть коммуникаций, связывающих членов тех или иных организаций, осуществляется на горизонтальном уровне – между людьми, равными по своему должностному рангу. Эти коммуникации часто служат целям координации действий данных людей в пределах

одной и той же рабочей группы. Они вступают в контакты для того, чтобы, объединив свои усилия, достичь общей цели. При этом играют большую роль такие формы коммуникации, как просьба о помощи, консультация, обсуждение какого-либо вопроса.

Часть горизонтальных коммуникаций в организации служит целям координации деятельности нескольких официальных групп (бригад, участков, отделов, цехов). Конечно, главная часть работы по такой координации возлагается на соответствующего руководителя более высокого иерархического уровня, чем руководители данных групп. Практика показывает, что успех координации зависит от того, насколько эффективными будут горизонтальные коммуникации между равными по рангу руководителями официальных групп, а нередко и между некоторыми их рядовыми членами (находящимися в разных группах). При этом наличие неформальных связей между людьми, принадлежащими к разным организационным подразделениям, во многом способствует быстрой передаче информации.

Важность горизонтальных коммуникаций состоит еще и в том, что именно посредством этих (а не вертикальных) коммуникаций члены организации удовлетворяют свои потребности в общении. Данное положение подтверждается результатами ряда исследований, показывающих, что работники имеют неформальные контакты преимущественно в пределах своих социальных групп. Это естественно вследствие общности ряда социально – психологических черт, присущих членам каждой из данных групп. Можно говорить о наличии тенденции образования неформальных групп в рамках формальной структуры организации внутри бригад, отделов, секторов. Данные такого рода позволяют учитывать особенности распространения информации на горизонтальном уровне. Нередко отмечаемая высокая эффективность горизонтальных коммуникаций обусловлена тем, что люди, находящиеся на одном и том же иерархическом уровне, сравнительно хорошо понимают специфику работы своих коллег, осведомлены об их проблемах и потому быстро находят общий язык.

Более того, считается, что горизонтальные потоки информации в организации обычно интенсивнее вертикальных. Нередко именно горизонтальные, неконтролируемые менеджментом коммуникации заметно способствуют эффективной деятельности организации. Они играют важную роль и в формировании определенной организационной культуры, влияя на групповые нормы, обычаи, традиции, ценности, модели поведения, стиль общения и т.д.

Формальные и неформальные каналы коммуникаций.

Каналы коммуникаций – это пути, которые используются с целью передачи информации. Различают формальные (официальные) и неформальные (неофициальные) каналы. Формальные каналы коммуникации установлены административно в соответствии с должностной организационной структурой. Они связывают работников в этой структуре как по вертикали (взаимосвязи между руководителями и подчиненными), так и по горизонтали (взаимосвязи между равными по служебному положению членами организации). Имеются также соответствующие каналы коммуникаций, связывающие официальным образом данную организацию в целом с другими организациями.

К неформальным каналам коммуникации относятся те, которые не совпадают с официально установленными. Можно выделить две основных причины, побуждающие людей использовать неформальные каналы:

1) потребность членов организации в социальных контактах, которая полностью никогда не удовлетворяется в пределах системы официальных коммуникаций;

2) низкая эффективность отдельных элементов данной системы.

Отметим, что посредством неофициальных коммуникаций могут передаваться сообщения, не обязательно относящиеся к рабочим обязанностям людей, выходящие за пределы официальной деятельности данной организации. Это могут быть анекдоты, шутки, дружеский обмен информацией личного характера, слухи. Наиболее типичные слухи, циркулирующие по неформальным каналам, касаются предстоящих сокращений штатов, изменений организационной структуры, грядущих перемещений и повышений. Однако по неформальным каналам распространяются не только различного рода вымыслы и слухи. Порой по неформальным каналам передается вполне обоснованная информация, но до официального оповещения о ней. Поэтому некоторые решения в организации готовятся на основе информации, получаемой по неформальным каналам.

Принадлежность каких-либо членов организации к одним и тем же неформальным группам, естественно, способствует быстрой передаче информации в пределах этих групп. Однако неформальные коммуникации могут возникать не только между членами неформальных групп. Хорошие личные взаимоотношения между теми или иными членами организации облегчают неформальную передачу информации и по горизонтали, и по вертикали. Главная особенность системы неформальных коммуникаций – ее большая гибкость, что нередко благоприятствует скорейшему распространению информации.

Для эффективного функционирования любой организации необходимо наличие в ней системы как формальных, так и неформальных коммуникаций. Если организация обладает только системой формальных коммуникаций, процесс прохождения информации будет бюрократизироваться. Неслучайно во многих организациях значительная часть информации, которая используется в целях принятия директивных решений, передается неофициальным образом. Однако если система неформальных коммуникаций окажется превалирующей, это может привести к широкому распространению слухов и предположений, мешающих эффективной организационной деятельности. Таким образом, нужен определенный баланс формальной и неформальной систем коммуникаций, оптимальное соотношений между ними.

Можно отметить 16 возможных комбинаций при использовании различных каналов и форм коммуникаций (таблица 6). Для пояснения данных, содержащихся в таблице, приведем пример: менеджер, действующий в соответствии с комбинацией 11, сначала отправляет письменное сообщение по официальному каналу, а затем дополняет его устным контактом, используя неофициальный канал. Подобным образом интерпретируются и остальные комбинации каналов и форм коммуникации.

Система официальных коммуникаций включает в себя главным образом комбинации 1, 5, 9, 13 с акцентом на первой. Западные авторы, подчеркивающие важность неформальных каналов, большей частью описывают комбинации 2, 6, 10, 14 с акцентом на шестой. Порой отмечается особая важность комбинации 16, при которой коммуникация осуществляется сначала устно на неформальном уровне. После того как достигнуто согласие (или даже предпринято соответствующее действие), эта коммуникация формализуется по официальным правилам.

Таблица 6 – Комбинации каналов и форм коммуникации

Форма коммуникации	Канал коммуникации			
	Официальный	Неофициальный	Официальный, затем неофициальный	Неофициальный, затем официальный
Письменная	1	2	3	4
Устная	5	6	7	8
Письменная, затем устная	9	10	11	12
Устная, затем письменная	13	14	15	16

Решение вопроса о том, какие из указанных в таблице 6 комбинаций необходимо использовать, зависит от ряда факторов:

- величины организации;
- характера сообщения;
- личных качеств работников, включенных в систему коммуникации;
- особенностей взаимоотношений между ними;
- специфики каналов коммуникаций.

Главным из этих факторов является величина организации. Чем она крупнее, тем в большей степени следует полагаться на формальные каналы коммуникаций. Это объясняется множественностью задач крупной организации и сложностями координации деятельности ее подразделений.

8.3 Вербальные и невербальные коммуникации

Сходство и различие вербальной и невербальной коммуникаций.

В психологической литературе существует подразделение на вербальную и невербальную коммуникации. И те и другие способы передачи информации используются в организационных коммуникациях с одними и теми же целями. Оба этих способа передачи различных сообщений присущи в различной степени и вертикальным, и горизонтальным коммуникациям, они встречаются и в формальных, и в неформальных взаимодействиях между членами организации. Дополняя друг друга, они имеют и существенные различия, свою специфику.

Вербальная коммуникация включает в себя устные и письменные контакты с передачей той или иной информации. Невербальная коммуникация подразумевает передачу информации без использования языка слов, устной или письменной речи. При этом мы получаем информацию посредством зрения, фиксируя такие выразительные элементы поведения, как лицевая экспрессия, жесты, позы, мимика, внешний вид в целом. Невербальная коммуникация дополняет, иллюстрирует или подчеркивает то, что говорится. Иногда же невербальные сигналы и устная речь даже противоречат друг другу. При этом мы обычно склонны больше верить своим глазам, нежели услышанному. Так, невербальные коммуникации порой даже превосходят по своей действенности вербальные.

Можно выделить следующие различия между вербальной и невербальной коммуникациями.

Вербальная коммуникация осознаваема, в то время как невербальные сигналы являются более автоматическими и

неосознаваемыми. Человек редко планирует свои жесты и движения тела в течение какого-либо разговора, но обычно продумывает то, что хочет сказать или написать;

Невербальная коммуникация не всегда оказывается ясной и определяемой четкими правилами, как при вербальной коммуникации. Так, если ваш коллега смотрит на свои часы, что это может означать? Наскучило ли ему общение с вами или же у него назначена встреча с другим человеком?

Таким образом, невербальные сигналы являются менее ясными и допускают ошибочную интерпретацию. По мнению западных экспертов, надежность сообщения, получаемого посредством невербальной коммуникации, составляет около 60%. Считается также, что женщины более склонны фокусировать свое внимание па невербальных сигналах в ситуациях коммуникации, и это объясняет, почему они являются лучшими слушателями, чем мужчины. Те же обычно сосредотачивают свое внимание в основном на словах.

Исходя из этого делается вывод о том, что рост межличностных коммуникаций посредством электронной почты и факсов более благоприятен для мужчин, в то время как увеличение роли видеоконференций может быть преимуществом женской части персонала.

Устная и письменная коммуникации.

Устная и письменная коммуникации являются вербальными формами общения. Устная коммуникация встречается наиболее часто в самых различных организациях. Это собрания, доклады, презентации, групповые дискуссии, официальные разговоры лицом к лицу, а также неформальный обмен новостями и мнениями. В подобных ситуациях имеется возможность незамедлительно высказывать ту или иную мысль (в форме инструктирования, пожелания, совета, просьбы или распоряжения) и получать моментальную обратную связь. При этом можно сразу же узнать, понято ли сообщение и каковы намерения адресата коммуникации.

Главный недостаток вербальной коммуникации проявляется тогда, когда передаваемая информация проходит через несколько лиц. Следствием этого бывают и неоправданное ее сокращение, и искажение (часто неумышленное). Чем больше ряд лиц, передающих друг другу какую-либо информацию, тем больше оснований полагать, что она подвергнется искажению.

Передача и чтение письменных сообщений является другим видом вербальной коммуникации. В организациях обычно используют большое количество письменных коммуникаций различного рода:

распоряжения, докладные записки, инструкции, отчеты и т.д. Такие коммуникации имеют свои преимущества и недостатки. В силу своей «осязаемости» они легче поддаются проверке, чем устные коммуникации. Так, если какое-либо письменное сообщение отложено, то в случае необходимости можно проконтролировать его содержание еще раз. Порой впоследствии возникает необходимость ссылки на тот или иной документ. Современные информационные технологии позволяют широко распространять то или иное письменное сообщение без использования бумаги. Преимущество письменных коммуникаций заключается и в том, что людям свойственно более обдуманно подходить к тому, что они пишут, по сравнению с устной речью. С другой стороны, письменная коммуникация требует больше времени, чем устная. При этом устная коммуникация отличается большей гибкостью, позволяя адаптироваться к собеседнику во время разговора. Еще одним важным недостатком письменной коммуникации является отсутствие немедленной обратной связи. Например, отправление какого-либо сообщения по электронной почте не означает, что оно получено именно данным адресатом коммуникации.

Стили коммуникации.

Члены организации, занимаясь своей повседневной деятельностью, проявляют различные стили устной вербальной коммуникации. Обычно выделяют следующие стили.

Ассертивный стиль характеризуется экспрессивностью и уверенностью в себе. Это твердость без нападок, без навязывания другим своей точки зрения, которая позволяет таким людям также влиять на исход коммуникации. Для человека с подобным стилем характерны лицевые экспрессии, соответствующие его сообщению, прямой взгляд в глаза другому, твердая поза, достаточно твердый и серьезный тон голоса. Такой человек использует в своей речи прямой и недвусмысленный язык, не склонен к оценкам поведения других людей.

Агрессивный стиль отличается большей экспрессивностью и самоуверенностью, а также стремлением подавить других своим подходом к решаемому вопросу. Для человека с подобным стилем характерны «крепкие» слова и оскорбительный язык. Он склонен к оценкам других людей и приписыванию им тех или иных свойств, а также к откровенным угрозам. Такой человек свирепо смотрит в глаза другому, слишком сильно приближается к нему, делает угрожающие жесты.

Неассертивный стиль характеризуется робостью и готовностью пожертвовать своими интересами. Человек с таким стилем

способствует тому, чтобы другие получили какое – либо преимущество. Его речи свойственны такие обороты, как «может быть», «как будто», «вы знаете», «я не уверен». Он редко смотрит в глаза другому, переминается с ноги на ногу, взгляд его обычно устремлен вниз, поза понурая, а голос слабый или плаксивый.

Считается, что неассертивный стиль является неэффективным, поскольку он дает другому человеку неоправданное преимущество. Цели такого стиля направлены на то, чтобы облегчить положение другого человека и любой ценой избежать конфликта.

Каждый человек независимо от места, занимаемого им в организационной структуре, может при желании улучшить свою коммуникативную компетентность в деловом взаимодействии, пройдя соответствующий социально – психологический тренинг. Развитие коммуникативных умений позволит ему стремиться к психологическому равенству с партнерами по коммуникации, формировать ассертивный стиль, минимизировать элементы агрессивного или неассертивного стиля.

Активное слушание.

Активное слушание подразумевает адекватное декодирование и соответствующую интерпретацию устного сообщения. Западные исследования показывают, что успехи менеджеров прямо связаны с эффективностью их слушания. По имеющимся данным менеджеры обычно тратят около 9% своего рабочего дня на чтение, 16% – на письмо, 30% – на разговоры и 45% – на слушание. Однако те же исследования говорят о том, что в большинстве люди не являются хорошими слушателями. Так, эксперты в сфере коммуникаций отмечают, что люди, говоря в целом, понимают лишь около 25% обычного вербального сообщения. Отчасти это объясняется тем, что мы можем воспринимать информацию быстрее, чем говорит большинство людей. В среднем человек может говорить 125 слов в минуту, в то время как мы в состоянии воспринимать около 500 слов в минуту. Плохие слушатели могут использовать это расхождение, чтобы подумать, о чем – нибудь своем или даже вздремнуть, пропуская некоторые важные части сообщения.

Необходимо подчеркнуть, что процесс слушания включает в себя не просто выслушивание сообщения. Он требует сосредоточенного внимания и обработки информации. Понимание слушателя позитивно связано с высокой степенью его умственных способностей, запасом слов и включенностью в роль коммуникатора. Однако при этом воздействие коммуникатора проявляется негативным образом, если он говорит слишком быстро или чересчур медленно, обладает

неприятным акцентом или пользуется речевыми шаблонами. В итоге слушатель не очень доверяет или симпатизирует ему. И, наоборот, сообщение оказывается более ясным и действенным, если дается энергичным голосом.

Практика организационных коммуникаций позволяет говорить о различных стилях слушания. Как показывают исследования, люди предпочитают слушать о том, что в наибольшей степени соответствует их стилю слушания. При этом они проявляют тенденцию говорить в таком стиле, который соответствует их собственному стилю слушания.

Выделяют следующие стили слушания.

Слушатели, ориентированные на результат, не любят ходить вокруг да около. Они хотят узнать суть или итог сообщения в первую очередь и потому любят задавать вопросы. Они стремятся к ясности и иногда могут показаться тупыми и примитивными, однако ориентированы на безотлагательные действия. Поскольку им также нравится порядок вещей и решение проблем, это обычно хорошие кризисные менеджеры.

Слушатели, ориентированные на причину, хотят получить разумное объяснение того, что говорится или предлагается. Они должны быть убеждены в каком-либо положении, прежде чем согласиться с ним. Для них характерна озабоченность тем, чтобы решение оказалось практичным, реалистичным и соответствующим ситуации. При этом взвешиваются все «за» и «против». Они ожидают того, что другие люди будут представлять свои идеи систематическим образом и их главный вопрос – «почему?».

Слушатели, ориентированные на процесс, любят обсуждать все вопросы детально. Они предпочитают получать основную информацию до начала дискуссии и хотят знать, почему какой – либо вопрос является важным в первую очередь. Для них характерна ориентация на людей. Они дорожат межличностными взаимоотношениями, полагая, что эти взаимоотношения являются залогом длительного успеха. Такие люди ориентированы на будущее и не только им озабочены, но и предсказывают, что может произойти в результате принятого сегодня решения. Они чаще заняты предположениями, а не утверждением каких-либо окончательных итогов. Их главные вопросы: «почему?» и «в чем же выгода?».

Как бы это ни показалось удивительным кому-либо из читателей, но слушание – своеобразный труд, основанный на способностях личности к концентрации внимания и сохранению только что полученной информации в памяти. Эти способности развиваются у нас с детства, но у каждого в различной степени. Тем не менее осознание

собственной недостаточности в данном отношении и последующие упражнения (например, тренинг активного слушания) позволяют человеку добиваться ощутимого прогресса.

Характеристики невербальной коммуникации.

Функции невербальной коммуникации.

Несмотря на основную роль вербальных коммуникаций и значительный прогресс в сфере информационных технологий, значительная часть сигналов, поступающих к членам организаций, передается иным образом – невербальным. Как считают некоторые западные исследователи, информация, поступающая к участникам какого-либо разговора (без использования технических средств), является невербальной на 80–90%.

Обычно выделяют следующие функции невербальной коммуникации.

Акцентирование – дополнительное подчеркивание вербального сообщения. Например, сердитый начальник, который стучит по столу и хлопает дверью, объявляя выговор подчиненному, использует невербальную коммуникацию для того, чтобы усилить вербальный «нагоняй».

Противоречие сигнализирует о противоположности вербальному сообщению. Иногда интервьюируемый человек, продавец или руководитель говорит о чем-то одном, но движения его глаз, жесты, улыбка, поза и некоторые другие средства невербальной коммуникации передают совершенно иное сообщение. Обычно невербальные сигналы являются более самопроизвольными и менее осознанными, чем вербальные, поэтому они считаются более правильными. Таким образом, когда вербальные и невербальные коммуникации противоречат друг другу, последние принято считать наиболее значимыми.

Замещение подразумевает отправление того же самого сообщения невербальным образом. Некоторые невербальные знаки имеют ясный и общепризнанный смысл, поэтому они могут соответствующим образом замещать свои вербальные дубликаты. Например, кивок может заменить сказанное «да».

Дополнение включает в себя отправление сообщения, переданного невербальным образом, еще и вербально. Так, объятие может сопровождаться заявлением: «Я вас люблю», а поднятый вверх большой палец может дополняться словами: «Хорошая работа!». Невербальные поведенческие акты, которые прямо связаны с вербальным языком, называются иллюстраторами. Например, если кто-то спрашивает у вас, где находится ближайшая станция метро, вы,

вероятно, будете использовать для объяснения как слова, так и жесты одновременно.

Регулирование представляет собой использование невербальной коммуникации, чтобы контролировать поток вербального сообщения. Например, начальник, становящийся нетерпеливым вследствие слишком длинных объяснений подчиненного и желающий ускорить его, начинает явно смотреть на свои часы или постукивать карандашом по столу.

Формы невербальной коммуникации.

Невербальная коммуникация может иметь много различных форм, включая паралингвистику, контакт глаз, лицевые экспрессии, телодвижения человека (его позы и жесты), одежду и проксемику.

Паралингвистика, изучающая невербальные аспекты устной речи, сосредоточивает внимание на том, как именно человек говорит что – либо в противоположность тому, что же такое он говорит, каково содержание его слов. Так, смысл какого – либо сообщения может передаваться громкостью голоса, его тоном, темпом речи, акцентом, паузами, покашливанием, вздохами, зевотой, смехом и т.д. Например, если мы рассмешили знакомого человека, как говорится, до слез, он может в порыве такого веселья со смехом сказать нам: «Пошел вон отсюда!», совсем не вкладывая буквальный смысл в свои слова, и мы понимаем их подтекст.

Контакт взоров устанавливается тогда, когда мы смотрим в глаза другого человека. Такой контакт является сравнительно сильным невербальным знаком и может выполнять ряд функций. Прежде всего контакт взоров регулирует ход устной коммуникации, сигнализируя о начале или конце разговора. С его помощью можно также получить некоторую информацию о другом человеке. К примеру, его взгляд может выражать интерес к данной ситуации или же, наоборот, его отсутствие. «Рассеянный» взгляд или взгляд «в сторону» говорит о недостатке внимания к кому – либо или к чему – либо. Однако порой нежелание человека смотреть в глаза другому связано с тем, что первый должен сообщить ему неприятные вести. Недостаточность контакта взоров также говорит о застенчивости индивида или его боязливости.

Поскольку взгляд несет значительную эмоциональную нагрузку, существуют определенные неписаные правила относительно того, как и когда им пользоваться. Многое здесь обусловлено культурными традициями той или иной страны. Так, в Европе и Северной Америке прямой взгляд в глаза другому человеку выражает стремление к искренности, доверительности. В Азии, например, в Японии и Корее,

прямой взгляд может интерпретироваться как показатель агрессивности. В Японии не принято пристально смотреть на собеседника – беседующие смотрят в основном на икебану.

Пристальный взгляд в глаза другому человеку может использоваться также как знак агрессии или доминирования.

Контакт взоров может облегчить взаимодействие людей при выполнении совместной задачи. Так, порой высококвалифицированные работники, составляющие одну команду, обменявшись лишь взглядами, успешно согласовывают последующие совместные действия.

Нередко контакт взоров сочетается с вербальным взаимодействием – беседой. Когда два человека разговаривают, время от времени они смотрят друг другу в глаза. По данным английского психолога М. Аргайла, количество времени, уделяемое такому взгляду с каждой стороны, колеблется обычно от 25 до 75% продолжительности разговора, хотя полный диапазон, зафиксированный в его лаборатории, простирается от нуля до ста процентов.

Данные исследований говорят о том, что имеются индивидуальные различия в стремлении людей к визуальным контактам. Так, экстраверты больше времени смотрят на взаимодействующего с ними человека, чем интроверты, и их взгляды более продолжительны. Люди с высоким уровнем потребности в аффилиации (принадлежности) уделяют больше времени взгляду на других людей, но только тогда, когда в основе ситуации лежит дружба или сотрудничество. Если же ситуация имеет соревновательный характер, такие индивиды меньше глядят на своих соперников. Однако в подобной ситуации индивиды с высоким уровнем потребности в доминировании уделяют больше времени взгляду на других людей. Имеются различия между мужчинами и женщинами в стремлении к контактам взоров. Женщины более склонны к пристальному взгляду, чем мужчины, особенно разговаривая с другими женщинами.

Р. Экслайн также обнаружил, что люди, склонные к абстрактному мышлению, больше смотрят на других во время взаимодействия, чем мыслящие конкретными образами. Первые имеют больше способностей к интеграции воспринимаемых факторов и, вероятно, менее подвержены приводящим порой в растерянность сторонам визуального контакта.

В целом, как отмечает М. Паттерсон, пристальный взгляд, используемый в целях контакта взоров, выполняет следующие пять функций:

1) информационное обеспечение;
2) регулирование взаимодействия;
3) выражение интимности;
4) проявление социального контроля;
5) облегчение выполнения задачи.

Таким образом, пристальный взгляд с целью контакта взоров является столь же значимой стороной коммуникации, как и использование слов.

Лицевые экспрессии также могут играть немаловажную роль в межличностном общении. Вера в то, что выражение лица какого – либо человека может отражать его истинные чувства, является общепринятой. Более двух тысяч лет назад древнеримский оратор Цицерон называл лицо «зеркалом души». Однако нельзя не отметить, что люди способны контролировать выражение своего лица и это затрудняет распознавание их подлинных эмоциональных состояний.

Есть предположение, что определенные лицевые экспрессии являются врожденными и, таким образом, доступны для понимания каждого человека, поэтому они играют важную коммуникативную роль. Данные современных исследований подтверждают это, показывая, например, что представители различных культур, испытывая определенные эмоции, проявляют одинаковые лицевые экспрессии. В эксперименте Д. Мацумото испытуемые – американские и японские студенты последнего курса колледжа – рассматривали экспрессии шести универсальных эмоций (гнев, отвращение, страх, радость, печаль, удивление), которые изображали американские и японские мужчины и женщины. Обнаружилось, что как американские, так и японские студенты были способны различать представленные эмоции. И это не зависло от того, были ли люди, изображавшие ту или иную эмоцию, американцами или японцами.

Однако имеются и более поздние данные, говорящие о том, что связь между лицевыми экспрессиями и эмоциями варьируется в разных культурах. Поэтому рекомендуется с особой тщательностью интерпретировать лицевые экспрессии среди работников организации, относящихся к различным этническим группам. Например, улыбка совсем не обязательно выражает одну и ту же эмоцию в разных странах. Представители некоторых культур с детства привыкли маскировать или подавлять свои эмоции.

Телодвижения человека, его позы и жесты наряду с выражением лица и взглядом также могут нести о нем ту или иную информацию, играя определенную роль в межличностном общении. Так, по походке можно судить о физическом состоянии человека, его настроении. В

особенностях позы и жестикуляции проявляются и личностные черты, и намерения, и эмоциональные состояния человека. Непосредственному наблюдению доступнее всего различные эмоциональные состояния. Порой приходится видеть, как взволнованный человек постоянно прикасается к тем или иным частям своего тела, потирает или почесывает их. Данные исследований показывают, что люди в состоянии возбуждения проявляют большее количество подобных телодвижений, чем в спокойном состоянии.

Жесты специально используются человеком для передачи информации. Мы делаем определенные движения головой в знак утверждения или отрицания, жестом руки предлагаем человеку сесть или встать, машем рукой в знак приветствия или прощания. Конечно, жесты могут выступать в качестве своеобразного языка лишь в том случае, если взаимодействующие люди однозначно понимают их в соответствии с особенностями национальной культуры и контекстом ситуации.

В последние десятилетия изучение коммуникативных функций телодвижений (языка тела) выделилось в отдельную ветвь научного знания – кинесику. Высказывается предположение, что имеется приблизительно от 50 до 60 основных типов телодвижений, которые составляют сердцевину невербального языка тела. Его основные единицы используются одновременно для того, чтобы выражать тот или иной смысл подобно тому, как произнесенные звуки сочетаются, образуя слова, полные значения.

Конечно, не всегда жесты сопровождают вербальный язык. Иногда они заменяют целые фразы. Такие жесты, называемые эмблемами, являются невербальными актами, которые однозначно понимаются большинством представителей той или иной культуры. Так, взмах рукой во время встречи в качестве приветствия широко распространен во многих странах Европы и Северной Америки. Порой один и тот же жест может иметь различные значения в разных культурах. Например, в Северной Америке круг, образованный большим и указательным пальцами, когда другие подняты, обозначает, что все в порядке, а во Франции это значит нуль или нечто никчемное. В Средиземноморских странах и на Среднем Востоке это неприличный жест. Подобные различия могут вносить непонимание в контакты представителей разных культур.

Позы и жесты нередко свидетельствуют о характере взаимоотношений между двумя индивидами, например, о статусных различиях этих людей. Человек с более высоким социальным статусом, вступая в контакт с другим индивидом, обычно выглядит более

расслабленным: его руки и ноги находятся в асимметричных позициях и слегка согнуты по отношению к телу. Человек с низким статусом, вероятнее всего, будет сохранять полную неподвижность, выпрямив корпус, держа ноги вместе и прижатые к телу руки.

Западные исследователи отмечают также гендерные различия в языке тела, которые считаются результатом различной социализации мужчин и женщин. Обнаружено, что мужчины склонны в гораздо большей степени принимать открытые позы, в то время как женщины чаще принимают закрытые позы, что характерно для лиц с более низким статусом. Женщины чаще, чем мужчины, кивают головой и делают движения руками.

Взаимное притяжение также выражается в телодвижениях и жестах. Люди, которые симпатизируют друг другу, вероятнее всего, наклоняются вперед, держась прямо напротив другого человека, сохраняя при этом более расслабленное положение тела.

В целом позы и жесты человека в сочетании с его лицевыми экспрессиями и взглядом могут нести о нем обширную информацию. Все эти элементы невербального поведения используются человеком для того, чтобы сформировать у окружающих то или иное впечатление о нем.

В качестве одной из форм невербальной коммуникации можно рассматривать и одежду человека. При встрече с другими людьми мы вольно или невольно обращаем свое внимание на то, как они одеты. Костюм или платье человека, различные элементы одежды говорят нам о его имидже, идентичности, уровне благосостояния, власти, порой даже о настроении. Мундир и любая униформа, например, белый халат врача, усиливают официальный статус человека. В солидных компаниях принят единообразный дресс – код, диктующий сотрудникам их одежду в рабочее время, включая некоторые аксессуары. Добавим к этому, что каждый из нас носит свою собственную униформу, желая тем самым сообщить кое – что о себе. Эта невербальная информация является частью того, что называется самопрезентацией.

Говоря о невербальной коммуникации, нельзя обойти вниманием и такой ее компонент, как **проксемика**. В данном случае имеются в виду учет и использование пространственных аспектов межличностных коммуникаций. Например, расположение человека во главе стола свидетельствует о его высоком статусе, а сокращение дистанции во время коммуникации между людьми – о доверительности этого контакта. Различия между национальными культурами существенным образом влияют на предпочтения людей о

приемлемости той или иной дистанции в ходе межличностной коммуникации.

8.4 Помехи (барьеры) коммуникаций в организациях

Любая организация имеет немало возможностей для того, чтобы минимизировать возникающие коммуникационные проблемы и преодолеть соответствующие барьеры. Обратимся к наиболее широко известным рекомендациям.

Трудности кодирования. Известно, что одни и те же слова могут означать различные вещи для разных людей. Возраст, образование, уровень общей культуры – наиболее важные факторы, влияющие на содержание речи любого человека. При этом люди используют привычные для себя слова и термины, полагая, что получатели информации соответствующим образом понимают их. Часто это не соответствует действительности, создавая коммуникационные трудности. Поэтому перед любым менеджером всегда стоит задача употребления легко доступных для понимания слов и фраз с тем, чтобы сообщение, направленное по адресу какого – либо работника, соответствовало его тезаурусу (запасу знаний и терминов). Кстати, считается, что избыточная информация предпочтительнее, чем недостаточная.

Семантическая проблема здесь возникает тогда, когда смысл, который отправитель вкладывает в свое сообщение, отличается от смысла этого же самого сообщения с точки зрения его получателя. Это часто вызывается использованием какого – либо термина, принятого в узкой группе специалистов как элемент профессионального жаргона, но непонятного для получателя.

Порой случается, что даже хорошо осознанная мысль неправильно (в данной ситуации) кодируется коммуникатором, так как он просто не в состоянии мысленно поставить себя на место того человека, которому адресована информация, и выражает свое сообщение несоответствующими словами. Порой то или иное неосторожное слово или необдуманная фраза может болезненно задеть адресата коммуникации и вызвать у него острую эмоциональную реакцию возражения и противодействия. Данная ситуация может превратиться в конфликтную. Нередко коммуникатору потом долго еще приходится убеждать адресата коммуникации в том, что тот его неправильно понял, что он не хотел его обидеть, имел в виду совсем не то, о чем подумал получатель информации, и т.д.

Можно порекомендовать также использование не одного, а нескольких каналов при передаче информации. Тем самым повышается

вероятность того, что она будет правильно воспринята адресатом коммуникации. По сути, в подобных случаях может осуществляться лишь повторение определенной информации, но, как сказано выше, по разным каналам. Известно, что одни люди предпочитают письменную форму информирования, другие – устную, учитывая при этом и невербальные сигналы коммуникатора. Поскольку различные работники нуждаются в информации разного рода, сообщения, исходящие от менеджера, должны в каждом конкретном случае соответствовать этим потребностям.

Несовершенная обратная связь. Обратная связь по поводу той или иной информации, отправленной определенному члену организации, важна потому, что позволяет установить, истолкована ли она получателем в соответствии с замыслом коммуникатора. Если менеджер спросит какого-либо работника: «Вам понятно то, что я сказал?», то порой простого ответа «да» или «нет» будет недостаточно.

Менеджер, дав определенную информацию работнику, может задать ряд дополнительных, более конкретных вопросов с тем, чтобы полностью быть уверенным в адекватном понимании своих слов работником. Выделяют по крайней мере два главных типа вопросов. Открытые вопросы позволяют адресату коммуникации давать ответ любыми словами и в любой форме, не сковывая его какой – либо жесткой структурой. На такие вопросы (например, «что вы об этом думаете?» или «не можете ли вы сказать, что случилось на той встрече?») обычно невозможно ответить несколькими словами. Закрытые вопросы ограничивают опрашиваемого человека в выборе того или иного варианта ответа (например, «как вы считаете, будет лучше или хуже для вашей группы, если будут осуществлены данные реформы?», «как, на ваш взгляд, следует или не следует изменять принципы премирования сотрудников?»).

И открытые, и закрытые вопросы имеют свои достоинства и недостатки. Отвечая па открытый вопрос, человек может свободно, без каких – либо ограничений высказать свою точку зрения. Опасность подобных вопросов состоит в том, что опрашиваемый может уйти от темы. В противоположность этому структура закрытого вопроса направляет его именно на то, что коммуникатор хочет знать, но если проблема сложна, то однозначность того или иного ответа не позволит опрашиваемому в полной мере выразить свое мнение.

Повторение адресатом коммуникации какого – либо сообщения даже своими словами также можно рассматривать как один из способов получения обратной связи. Известно, что такое повторение придает сообщению особую значимость. Немаловажно при этом давать

возможность адресатам коммуникации самим задавать вопрос (или вопросы) для уточнения полученной информации. Очевидно, что характер этих вопросов достаточно ясно будет говорить о том, насколько понятно сообщение коммуникатора. Отметим также, что неправильная интерпретация коммуникатором обратной связи (информации) адресата также выступает в качестве барьера, препятствующего их эффективному взаимодействию.

Обратная связь проявляется не только в ответных словах адресата коммуникации, но и невербальным образом – в его взгляде, мимике и жестах. Наконец, действия человека в организации, уровень его активности в данном направлении, возросшая результативность также являются понятными сигналами обратной связи.

Следует также подчеркнуть своевременность обратной связи. Временной интервал между тем или иным поступком подчиненного и реакцией менеджера на этот поступок должен быть как можно менее коротким. Оценка менеджером недавнего поступка работника, а не того, который уже утратил свою новизну, дает больший управленческий эффект.

Психологический шум. Исходя из теории передачи информации, шумом называют все, что может исказить смысл сообщения коммуникатора, например, помехи на телефонной линии. Однако подобный (физический) шум легко распознается, и к его устранению могут быть приняты соответствующие меры. Иначе обстоят дела с шумом психологическим. Бороться с ним гораздо труднее, потому что сложнее распознать его причины.

Перегрузка информацией также может восприниматься как своеобразный шум. Она преодолевается на основе использования так называемого принципа исключения, в соответствии с которым должна передаваться информация только об исключительных событиях, т.е. нет необходимости сообщать о том, что технологический процесс не нарушается, а уровень трудовой дисциплины остается прежним. Циркуляцию информации можно сократить, рационально установив то, кто и о чем должен знать. При этом помогают электронные методы обработки данных, позволяющие автоматически отправлять сообщения соответствующему кругу лиц.

Избирательность. Имеется в виду избирательность восприятия, интерпретации и сохранения информации. Например, менеджер финансового отдела, встречаясь с тем или иным сообщением, будет более чуток к информации по вопросам финансов, в то время как менеджер отдела маркетинга обратит особое внимание на вопросы, связанные с данной сферой, и т.п.

Итак, профессиональные интересы влияют прежде всего на восприятие той или иной информации. Различного рода стереотипы могут исказить понимание слов и действий участников коммуникационного процесса. Избирательность восприятия нередко побуждает людей игнорировать информацию, которая противоречит их ожиданиям и убеждениям. Порой получаемая информация искажается таким образом, чтобы соответствовать уже сложившимся представлениям.

Таким образом, то, что человек видит, слышит и запоминает в ходе коммуникационного процесса, обусловлено его потребностями, мотивами, опытом, установками, убеждениями, профессиональными интересами и рядом других личностных характеристик.

Недостаток доверия между участниками коммуникации. Известно, что обязательной основой эффективной совместной деятельности является доверие между людьми. Его отсутствие при необходимости взаимодействия и коммуникации порождает у людей эмоциональную закрытость, попытки замаскировать свои истинные мысли, намерения и чувства. Возникающий при этом коммуникационный барьер препятствует не только эффективной совместной деятельности, но и формированию социального единства организации.

Эмоциональные состояния. Известно, что переживание человеком тех или иных эмоций прямо связано с его когнитивной деятельностью, в частности с обработкой информации. Эмоциональные состояния человека существенным образом влияют на восприятие и интерпретацию поступающих к нему сообщений. Когда кто – либо раздражен или даже разгневан, полученная информация будет интерпретироваться по – другому, нежели тогда, когда у него хорошее настроение. Порой адресат коммуникации может просто не понять смысл какого – либо сообщения, потому что охвачен ярким эмоциональным состоянием, переключающим его внимание на другую проблему, которая вызывает озабоченность.

Фильтрация информации. Имеется в виду полностью осознаваемое индивидом стремление передавать такую информацию, которая ему наиболее выгодна, например, с целью представить себя в благоприятном свете. Особенно эго характерно для восходящих коммуникаций, когда работник говорит своему руководителю именно то, что тот хочет услышать. «Нежелательная» информация в подобных случаях утаивается. Считается, что чем больше вертикальных уровней в организационной иерархии, тем больше возможностей для такой фильтрации.

Удерживание информации. Во многих случаях информация является ценным ресурсом. Люди, контролирующие ее, обладают определенной властью. Некоторые работники могут удерживать информацию какого – либо рода, важную для организации, и потому становиться более необходимыми, чем другие. Отдельные люди по роду своих обязанностей заняты обработкой некоторой информации, предоставляя итоговые данные не в полной мере. Заметим, что в последнем случае такой коммуникационный барьер может быть также связан с фильтрацией информации.

Иногда рекомендуется усилить формальный контроль с целью предотвращения удерживания информации или даже создавать группы коммуникационного аудита для выявления тех пунктов, где имеют место пропуски или искажения информации. Однако иные противники таких рекомендаций считают необходимостью, наоборот, уменьшение формального контроля и более «открытый климат организационного доверия».

Наконец, следует отметить, что с целью преодоления различного рода барьеров на пути передачи и восприятия информации в организации может использоваться участие менеджеров в тренинге партнерского общения или коммуникативной компетентности. При этом в фокусе подобного тренинга находится та сфера межличностного общения, которая включена в деловое взаимодействие. Здесь на занятиях последовательно реализуются принцип психологического равенства участников взаимодействия и необходимость учета их интересов, намерений, предпочтений и чувств. Итогом участия менеджеров в таком тренинге является совершенствование их коммуникативной компетентности, т.е. соответствующих знаний, навыков и умений.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Общение в организации.
2. Функции общения.
3. Структура коммуникативного акта.
4. Средства коммуникации.
5. Регулятивная функция общения.
6. Перцептивная функция общения.
7. Интерпретация и атрибуция.
8. Барьеры эффективного общения
9. Система организационного общения.
10. Пути повышения эффективности общения в организациях.

9 Психология профессионального конфликта

9.1 Сущность и структура производственного конфликта

Конфликт в организации – это открытая форма существования противоречий интересов, возникающих в процессе взаимодействия людей при решении вопросов производственного и личного порядка.

Социальная напряженность

Предтечей конфликта в организации является *социальная напряженность* в коллективе. Можно назвать несколько точек зрения на сущность социальной напряженности:

1) социальная напряженность в реальной жизни выступает как осознание большинством членов трудового коллектива очевидных нарушений принципа социальной справедливости и готовность найти выход из ситуации через ту или иную форму конфликта;

2) социальная напряженность представляет собой противоречие между объективным характером социальных отношений и субъективным характером поведения субъектов этих отношений. На уровне организации проявление напряженности будет сопровождаться отклонением от нормального сотрудничества, которое является специфической качественной характеристикой социальных отношений в процессе трудовой деятельности;

3) социальная напряженность – это нарушение нормальных отношений и неадекватное функционирование участников взаимодействия.

Выделяют две группы факторов, способствующих возникновению социальной напряженности в трудовом коллективе: внутренние и внешние.

К ***внутренним факторам*** относятся:

- невыполнение руководством организации своих обещаний и нежелание объяснить людям действительное состояние дел;
- нарушение режима производства из-за постоянного срыва поставок сырья и материалов; невозможность для членов трудового коллектива хорошо заработать;
- отсутствие видимых результатов предметной заботы об улучшении условий труда, быта и отдыха работников;
- конфронтация персонала управления и работников из-за несправедливого распределения материальных благ и фонда оплаты труда;
- внедрение инноваций и радикальных преобразований без учета интересов работников;
- подстрекательская деятельность неформальных лидеров.

Внешние факторы:

- дестабилизация обстановки в стране, столкновение интересов различных политических групп;
- возникновение острого дефицита на продукты и товары первой необходимости;
- ущемление социальных льгот в новых законодательных актах;
- резкое ослабление правовой социальной защиты интересов членов трудового коллектива;
- обеспечение честного и добросовестного труда, незаконное обогащение отдельных граждан.

Нарастание социальной напряженности в организации, перерастающее в конфликт, может быть преодолено при адекватном разрешении конфликтной ситуации.

Соотношение интересов в организации

Конфликты в организации развиваются, как правило, через конфронтацию частных и общих интересов. Соотношение интересов может быть выражено как:

1) *полное тождество*, т.е. однонаправленность интересов;

2) *различие в направленности интересов*, т.е. то, что выгодно одним, другим выгодно не в той же мере;

3) *противоположная направленность интересов* – когда субъекты для удовлетворения своих потребностей должны двигаться в противоположных направлениях.

Люди, занимающие различные статусы в организации, могут сознавать или не осознавать свои объективные интересы и их противоречивость. Но только *осознанные интересы* превращаются в источник активных социальных действий работника. Это осознание происходит либо в результате самостоятельного осмысления собственного жизненного опыта в организации, либо при разъяснительной работе тех, кто осознал раньше противоречивость возникших интересов, либо в результате манипулирования сознанием членов организации. Однако осознание противоположности интересов еще не ведет автоматически к конфликту. Конфликт – это открытая форма существования противоречивых интересов.

Конфликт может вытекать как из реально противоположных объективных интересов, так и из иллюзорного представления об их противоположности. Конфликт на искусственной почве может возникнуть в случае, когда его участники принимают различие интересов за их противоположность.

Тип конфликта и его участники

При анализе конфликта важно понять, какой действия лежит в его основе. Участники конфликта **иррационального типа** (вытекающего из состояния аффекта, гнева, паники и т.д.) действуют, игнорируя расчет, соотношение возможного выигрыша и потерь. Пример такого типа – стихийные забастовки. Их последствия обычно не совпадают с осознанными интересами и даже могут быть совершенно им противоположны.

Участники конфликта **рационального типа** учитывают соотношение возможного выигрыша и издержек, шансов на победу и поражение. Такой конфликт начинается только при убеждении одной из сторон в высокой вероятности успеха.

Субъектами, или **сторонами**, конфликта в организации могут выступать как частные, так и официальные лица (представители учреждений и организаций), как отдельные сотрудники, так и целые группы.

Степень участия сторон в конфликте может быть различна: от непосредственного противодействия до опосредованного воздействия на ход конфликта. Исходя из этого выделяют:

1) основных участников;
2) группы поддержки;
3) других участников.

Основные участники – это противодействующие стороны. Их интересы несовместимы и действия направлены друг против друга.

Группы поддержки – участники конфликта, но играющие, скажем, второстепенную роль. Они могут:

- влиять на ход конфликта и иметь свои интересы;
- не преследовать корыстных интересов и не влиять на ход борьбы. Но они могут быть случайно втянуты в конфликт или могут манипулировать другими для достижения своих целей;
- содействовать развитию конфликта советами, помощью или другими средствами;
- являться организаторами конфликта, планировать конфликт и его развитие. Они могут выступать как самостоятельные участники конфликтов.

К **другим участникам** относятся посредники и судьи. Это строго нейтральные лица. Они стремятся предотвратить, остановить или разрешить конфликт.

Внутренние конфликты. Конфликты с внешней средой

В организациях различают: внутренние конфликты и конфликты с внешней средой.

Внутренние конфликты возникают в рамках организации (предприятия) и разрешаются, как правило, через существующие нормативы и соглашения, т.е. так называемые правила игры, принятые на определенном уровне и между заинтересованными сторонами. К этим конфликтам относятся:

1) *межиндивидуальный* конфликт – расхождение личных целей сотрудников. Примером такого конфликта может служить конфликт между авторитарным стилем управления руководителя и стремлением некоторых подчиненных к инициативе и творчеству;

2) *внутригрупповой* конфликт – между соперничающими сотрудниками внутри подразделения или между руководителями подразделений по вопросу «Кто важнее в иерархии отдела или предприятия?». Здесь часто возникают смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями;

3) *межгрупповой* конфликт – например, конфликт между совладельцами предприятий. Эта ситуация особенно сложна, если собственность поделена между органами власти и частными лицами.

Конфликты с внешней средой – это конфликты в большинстве своем руководителей и владельцев предприятий с конкурентами, клиентами, поставщиками, с собственным профсоюзом.

Конфликтная ситуация и конфликтные действия

Конфликты в организациях порождаются определенной *конфликтной ситуацией*, которая может существовать задолго до прямого столкновения ее участников. Понятие конфликтной ситуации не совпадает с понятием конфликта, ибо характеризует лишь ***предпосылку***, создает почву для возникновения реального конфликта, а также реальные действия сторон по отстаиванию своих интересов.

В конфликтных ситуациях, как правило, переплетаются социально – экономические, нравственные и другие отношения людей.

Наиболее характерными признаками конфликтных ситуаций в организациях могут быть:

- унижение достоинства личности в официальной и неофициальной обстановке;
- уклонение от выполнения указаний, распоряжений непосредственных руководителей;
- негативные высказывания в адрес члена коллектива, словесные или физические оскорбления;
- замкнутость, равнодушие, уединение, подавленность отдельных работников.

Конфликтная ситуация перерастает в конфликт только при наличии действий обеих сторон. Такими действиями могут быть:

1) внешние поведенческие акты;

2) действия, которые осознаются противостоящей стороной как направленные против нее.

Конфликтные действия – это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно препятствовать противостоящей стороне достичь ее целей. Они резко обостряют сам фон протекания конфликта: могут усложнять конфликт, порождать тенденцию к его эскалации.

Условиями, влияющими на возникновение конфликтов в организациях, могут быть:

- сохраняющиеся в трудовых коллективах отрицательные обычаи и традиции;
- недоверие начальника к подчиненному (которое может проявляться в излишней опеке подчиненных при выполнении ими своих обязанностей);
- предвзятое отрицательное отношение одного члена коллектива к другому;
- снисходительное отношение к людям, проявляющееся в излишней терпимости к ним и всепрощенчестве;
- наличие в организациях неформальных микрогрупп, характеризующихся дисфункциональностью, которая может выражаться в недовольстве высокой требовательностью руководителя, в проявлении межличных антипатий.

С наибольшей силой это проявляется в малых производственных группах, бригадах, звеньях, сменах и т.д., т.е. там, где создаются материальные ценности, решаются основные проблемы производства.

Конфликт практически всегда виден, так как проявляется *внешне:* высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности и как следствие – ухудшение производственных и финансовых показателей, взаимоотношений с поставщиками, покупателями и др.

Конфликты в организациях являются результатом противоречий, вызванных расхождением интересов, норм поведения, ценностей людей. Среди них следует, прежде всего, выделить следующие ***типы противоречий:*** организационные, производственные, деловые, инновационные.

В соответствии с этим можно выделить и основные типы конфликтов в организациях:

- организационные;
- производственные;
- трудовые;
- инновационные.

9.2 Организационные конфликты

Организационный конфликт – это столкновение противоположно направленных действий участников конфликта, вызванное расхождением интересов, норм поведения и ценностных ориентации. Они возникают вследствие несовпадения формальных организационных начал и реального поведения членов коллектива. Такое рассогласование происходит:

1) когда работник не выполняет, игнорирует требования, предъявляемые ему со стороны организации. Например, прогулы, нарушения трудовой и исполнительской дисциплины, некачественное выполнение своих обязанностей и т.п.;

2) когда требования, предъявляемые к работнику, противоречивы, неконкретны. Например, низкое качество должностных инструкций, непродуманное распределение должностных обязанностей и т.п. может привести к конфликту;

3) когда имеются должностные, функциональные обязанности, но само их выполнение вовлекает участников трудового процесса в конфликтную ситуацию. Например, исполнение функций ревизора, нормирования, оценки, контроля.

Организационные конфликты содержат проблемы, связанные в первую очередь с организацией и условиями деятельности. Ситуацию здесь определяют: состояние оборудования и инструмента, планирования и техдокументации, норм и расценок, заработной платы и премиальных средств; справедливость оценки «лучших», «худших»; распределение заданий и загрузка людей; выдвижение и повышение и т.д.

Сегодня организация, как и общество в целом, постепенно выходят из кризиса и переходят в качественно новую фазу своего существования – фазу развития. Интенсификация развития в организации, особенно производственной, может быть обусловлена более высокой степенью взаимодействия различных сил. Это, в свою очередь, неизбежно приводит к расширению базы конфликта и сокращению времени его вызревания.

В ходе поиска и внедрения новых организационных форм конфликт может принимать вид **организационного конфликта**. Такой конфликт является необходимым для развития любой организации. Подобные конфликты чаще всего проявляют себя в виде несоответствия между стоящими перед коллективом задачами и устаревшими формами организации, призванными обеспечить их решение. Их субъектами могут выступать как группы работников, так

и отдельные личности; как рабочие или служащие, так и представитель администрации.

В организациях могут возникать конфликты между руководителем и его заместителем в процессе управления. Эти конфликты быстро переносятся на коллектив, ибо каждый из конфликтующих имеет опору в определенной группе трудового коллектива. И здесь немаловажную роль играет **стиль руководства** руководителя и его заместителя. Согласованность в их деятельности, позволяющая избежать конфликтной ситуации, может быть достигнута, если, например, у руководителя – демократический стиль, а у его заместителя – демократический или авторитарный. Чаще всего конфликт возникает на почве несовместимости стилей, когда руководитель и его заместитель придерживаются авторитарного стиля деятельности, по принципу «Кто важнее в иерархии отдела или организации?». В данной ситуации наблюдаются смешанные мотивации, связанные с амбициями, карьерными целями. Заметим, что руководитель и его заместитель должны дополнять друг друга, обеспечивая работу всего трудового коллектива.

9.3 Производственные конфликты

Производственные конфликты – это специфическая форма выражения противоречий в производственных отношениях трудового коллектива.

Производственные конфликты существуют на всех уровнях. Можно выделить следующие типы производственных конфликтов:

1) конфликты внутри малых производственных групп (внутригрупповые конфликты):

- конфликт между рядовыми работниками;
- конфликт между руководителями и подчиненными;
- конфликт между работниками различной квалификации, возраста;

2) конфликты между малыми производственными группами (межгрупповые конфликты);

3) конфликты между производственными группами и административно – управленческим аппаратом;

4) конфликты между совладельцами предприятий (организаций). Они возникают в малых группах (бригадах, звеньях, отделах), между людьми, осуществляющими совместную деятельность. Для них характерны общие интересы и цели, внутренняя расчлененность функций и ролей; они находятся в непосредственных взаимосвязях и взаимоотношениях.

Внутригрупповые конфликты

Конфликт между рядовыми работниками – это могут быть сотрудники одного отдела, занимающие одинаковые должности, но стремящиеся к продвижению по службе и получению более высокой зарплаты. Например, сотрудники отдела конкурируют между собой, стараясь произвести благоприятное впечатление на своего начальника. Внешне отношения между работниками выглядят как бы благопристойно. Но в глубине каждый готов нанести другому «смертельный» удар. Борьба между ними происходит весьма завуалировано, используются при этом разные приемы: тонкие намеки; стремление в глазах окружающих создать о себе впечатление способных и ответственных работников; месть; проявления враждебности. Основанием для возникновения конфликтов является несовместимость интересов сотрудников.

Можно выделить конфликты, возникающие как реакция на препятствия в достижении личных целей работников в рамках совместной трудовой деятельности, возникающих, например, из-за распределения производственных заданий (выгодных – невыгодных), недовольства графиком отпусков, начисления премий и т.д.

Конфликты могут возникать из-за восприятия повеления членов малой группы как не соответствующего принятым в коллективе нормам. Так, при работе на один наряд зарплата каждого зависит от успешной работы всех. Нарушение же одним работником дисциплины труда может привести к лишению премии всех остальных участников трудовой деятельности и вызвать конфликт.

Конфликт между руководителями и подчиненными – в их основе чаще всего лежат отношения, определяемые должностным распределением служебных ролей. В малых группах есть руководящее ядро и рядовые работники. Если между членами коллектива установились отношения взаимопонимания – это способствует гармоничному функционированию группы. Но между ними могут возникать и противоречия, порождаемые личностными особенностями людей и оказывающие влияние на исполнение ими своих ролей. В первую очередь это связано с проблемами подчинения. Так, работники, обладающие авторитарным типом личности с трудом подчиняются власти другим. Имея дело с жестким, несгибаемым начальником, они подчиняются ему только внешне. Люди с таким типом личности могут быть источником конфликта.

Среди факторов, оказывающих влияние на деятельность организации, большую роль играет взаимоотношение руководителей и подчиненных. С наибольшей силой оно проявляется в малых группах,

т.е. там, где создаются материальные и духовные ценности, решаются основные проблемы производства. Именно здесь чаще всего зарождаются конфликтные ситуации и конфликты. Возникают они тогда, когда цели, мотивы поведения, интересы, социальные ожидания у руководителя и подчиненных не совпадают. Так, руководитель не обеспечивает условия для успешной производственной деятельности подчиненных, нарушается ритмичность их работы, это приводит к простоям и влияет на заработную плату рабочих. Возникает неудовлетворенность, вызванная тем, что работник не получает того, что ему полагается. Эта ситуация делает конфликт вероятным,

В обыденной жизни возникают обстоятельства, при которых в отношениях между руководителем и подчиненным появляется напряженность, способная перерасти в конфликт. Например, по требованию руководства предприятием, но против совести, руководитель отдела должен уволить сотрудника. Неисполнение грозит задержкой продвижения по службе руководителя отдела. В данном случае имеют место два возможных решения и оба имеют негативное последствие. Здесь налицо противоречия, способствующие рождению конфликта между руководителем и подчиненным.

Предпосылкой столкновений и напряженности могут служить несоответствие между стилем работы руководителя, игнорирующего условия деятельности коллектива, его производственными потребностями и ожиданиями подчиненных. Это может произойти, например, если в коллектив, ориентированный наличные интересы и цели, придет руководитель требовательный, принципиальный, с социально – ценностными ориентациями.

Руководитель, обличенный своим должностным положением, ставит перед членами коллектива задачи, порой не самые простые. Их выполнение требует определенного напряжения, улучшения организации труда, пересмотра сложившихся представлений. В такой ситуации не все работники способны сразу понять ситуацию и быстро перестроиться. Часть все же будет работать по старинке и мешать коллективу выполнить поставленную задачу. Становится очевидным, что неспособность быстро перестроиться может породить напряженность. Поскольку новый начальник недостаточно знал рабочих и не доверял им, он решил, что необходима жесткая дисциплина. Рабочих оскорбило такое отношение, и они стали работать хуже, не в полную силу. Но строгий надзор не помог решить проблему. И в итоге образовался порочный круг, когда безразличие рабочих к своим обязанностям стало причиной более строгой дисциплины, вызвало еще большее безразличие и сопротивление. Рабочие были

враждебно настроены, потому что чувствовали, что руководитель вел себя так, словно был «лучше» своих подчиненных. Знающий и опытный руководитель возьмет в свои руки управление ситуацией, установит нормальные человеческие отношения и не допустит перерастания противоречия в конфликт.

Стиль руководителя должен соответствовать уровню развития коллектива. Для нормальной обстановки в коллективе необходимо, чтобы официальная позиция руководителя не находилась в противоречии с его положением в неофициальной структуре группы. Его деятельность должна удовлетворять требованиям, которые предъявляют к нему члены коллектива. Большое значение здесь имеет грамотная постановка контроля исполнения. Так, каждый должен знать те требования, которые предъявляются к объему и качеству ею работы, сроки и виды контроля. И лучший контроль – систематическое внимание к работе подчиненного. Добросовестная и качественно выполняемая работа должна быть отмечена руководителем. Важно помнить – ничего не стоит так дешево и не ценится так дорого, как *доброе слово*. Критические замечания и форма их высказывания должны выбираться с учетом личностных особенностей подчиненного работника. Руководитель должен при этом учитывать следующие общие правила:

- первое замечание делается наедине, что позволяет выяснить причины, которые могут быть устранены без участия остальных работников, чтобы не задеть самолюбие;
- необходимо стремиться понять точку зрения оппонента, не отвергая ее сразу и резко;
- ошибку и неверный шаг подчиненного следует признавать быстро и решительно.

Конфликты в организации могут возникать, если руководитель и подчиненные по-разному, с разных позиций, понимают стоящие перед ними задачи.

Так, суть возникшего конфликта между руководителем и работниками конструкторского бюро состояла в следующем: перед внедрением в производство важно провести стендовые испытания всех агрегатов, но сроки определены весьма сжатые. Руководитель принял решение провести испытание только самых важных узлов, а работники конструкторского бюро выразили недовольство. Если бы сотрудники конструкторского бюро были знакомы со всеми условиями, требованиями, то и не было конфликтной ситуации.

Руководитель призван *регулировать* взаимоотношения в коллективе. Успех руководителя будет определяться степенью

развития его деловых и личностных качеств, умения достигать компромиссов, избегать межличностных конфликтов. От этических норм руководителя, его умения общаться с подчиненными, от силы его воздействия на людей зависят и успех коллектива, и его личные успехи. Руководитель должен обладать и развивать такие качества, как дипломатичность, гибкость в методах управления, умение быть принципиальным и обладать искусством добиваться компромисса.

Среди **наиболее распространенных факторов**, вызывающих обострение между руководителем и подчиненными, можно выделить следующие:

- взаимная неприязнь сторон;
- нарушение единства общественных и личных интересов;
- игнорирование норм законодательства;
- несоблюдение моральных принципов;
- игнорирование требований трудовой и производственной дисциплины.

Взаимная неприязнь между руководителем и подчиненными может быть порождена различными обстоятельствами: невыполнением руководителем своих обещаний, невниманием его к запросам и интересам работников и т.д. И как ответная реакция – неприязнь к нему подчиненных. Например, для того чтобы выполнить заказ работникам бригады задержат отпуск, но положительный результат, достигнутый бригадой и предприятием, будет получен ценой пренебрежения интересов сотрудников.

Следует отметить, что такое качество, как *неприязнь*, может инициироваться и самими подчиненными. Этому могут способствовать недисциплинированность, строптивость. Раз возникнув, неприязнь может усложнить противоречия и привести к новым конфликтам.

Руководитель является наиболее влиятельным и авторитетным лицом в создании нормальных межличностных отношений. Если руководитель не замечает своих подчиненных, не считается с их мнением – может возникнуть конфликт.

Бывают ситуации, когда одна из сторон не приемлет норм и принципов другой стороны, но об этом не говорит открыто и не добивается изменения сложившегося положения. Это особенно часто проявляется в отношениях между руководителем и подчиненным. Последний возмущается (негласно) поведением своего руководителя, но не хочет портить с ним отношения. Например, часть продукции реализуется, но средства от нее поступают не на счет фирмы, а расходуются в личных интересах руководителя. Это становится известно сотрудникам и вызывает их резкое недовольство. Они

осуждают действия своего руководителя, но открыто его не критикуют, так как существует определенная зависимость подчиненного от руководителя. Отсутствие возможности открыто высказывать критические замечания, зажим критики – отрицательные факторы, способные привести к конфликту в организации.

Конфликт между работниками различной квалификации и возраста. Часто возникают такие конфликты в группах, где, например, при увеличении интенсивности труда возникает возможность значительно повышать заработную плату. Но в этих структурах часто работают люди пожилого возраста и работники, в силу своих физических возможностей не способные значительно повышать интенсивность своего труда. Подобные обстоятельства способствуют их отчуждению и возникновению социально – психологического напряжения в группе, что вынуждает людей искать другое место работы.

Представителям различных возрастных групп свойственны особые причины конфликтов. Например, для юношей и девушек, начинающих свой трудовой путь, наиболее остро стоит проблема адаптации в трудовом коллективе, взаимоотношений с коллегами. Молодой сотрудник, не имеющий опыта работы в коллективе, может вступить в конфликт потому, что не знает традиций коллектива, его моральных норм, не принимает требований коллектива, стиля руководства. В период адаптации работники оказываются участниками конфликта из-за неумения соблюдать требования производства, т.е. неумения подчинять свои интересы интересам дела и коллектива. Но появляются потом и новые проблемы. Например, перед молодыми членами коллектива, вступившими в брак, остро встают вопросы жилья, заработка, сменности работы. Невозможность удовлетворять эти потребности, отсутствие перспективы могут стать источником конфликта.

В зрелом возрасте работника волнуют уже иные проблемы: повышение квалификации, перспектива роста и др. Не решение этих проблем, т.е. несоответствие между претензиями и возможностью их реализовать, способствует вступлению в конфликт зрелого человека.

Межгрупповые конфликты

В основе межгрупповых конфликтов лежат самые разнообразные причины. Это может быть борьба между группами за распределение и перераспределение различного вида ресурсов, за специфические интересы и цели, за лидерство и т.д.

Межгрупповые конфликты (и в этом их особенности) способствуют укреплению внутригрупповых связей и отношений,

сплочению всех членов групп. Это часто используется руководителями (лидерами) для сохранения внутри группового единства и укрепления своей личной власти. В зависимости от мотивов возникновения и способов разрешения межгрупповые конфликты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. К положительным можно отнести те конфликты, которые способствуют развитию и совершенствованию группового взаимодействия, могут способствовать снятию напряжения, укреплению внутригруппового единства, утверждению новой расстановки сил, решению насущных проблем группы.

Но отрицательные конфликты ухудшают отношения между членами группы, могут привести к расчленению групп на новые подгруппы и даже к распаду группы. Так, на одном из предприятий существовал конфликт между производственным подразделением и отделом сбыта, связанных в одну технологическую цепочку работой на конечный результат. Однако прочной связанности не оказалось. Производственное подразделение предъявило отделу сбыта претензию в неспособности продать производимую подразделением продукцию. Отдел сбыта выдвинул контрпретензию: «Ваша продукция плохая, ее не хотят покупать». Подобный конфликт представляет внутрипроизводственную проблему. Дело в том, что производственное подразделение выпускает в основном малосерийную дорогую продукцию, ее реализация должна осуществляться в специализированных магазинах и требует специальной упаковки. Сотрудники отдела сбыта были загружены продажей крупносерийной продукции. Обычно сбыт происходит по разным каналам. Возникший конфликт удалось разрешить в результате изменения системы сбыта. Заметим, что подобные конфликты чаще всего возникают в службах сбыта и материально – технического снабжения. Здесь особенно нужны творческие люди с обширными знаниями (маркетинг, финансы, психология, социология) и умениями (коммуникабельность, работоспособность, быстрая ориентация, концентрация внимания). Но, к сожалению, высококвалифицированные менеджеры по продажам и закупкам – еще большая редкость, а претендентов на эти должности много. Поэтому возмущения со стороны «непризнанных членов» маркетинга и сбыта сегодня уже не являются редкостью и нередко приводят к конфликтам.

Конфликты между производственными группами и администрацией

Подобные конфликты являются следствием неопределенной позиции администрации по вопросам социальной защищенности

работников. Порой неверные управленческие решения могут иметь самые печальные последствия и для предприятия, и для коллектива. Представители администрации обязаны грамотно решать не только инженерные, технические, но и экономические и социальные проблемы. Управлять такой сложной структурой, как организация (предприятие), опираясь только на техническую грамотность, явно недостаточно. Необходимы гуманитарные знания, интуиция, опыт. Взаимодействие управленческого персонала с работниками порой не отвечает необходимым требованиям. Работники часто не получают открытой четкой информации о положении в организации. Результатом этого является непонимание коллективом происходящего в организации, которое влечет за собой недоверие, а затем обоюдную ненависть. В таких условиях диалог практически невозможен и наступает противоречие, перерастающее в конфликт.

9.4. Трудовые конфликты в организации

Трудовые конфликты — это столкновение интересов и мнений, оценок между представителями различных групп по поводу трудовых отношений (условий, содержания, организации труда и его оплаты).

Трудовой конфликт в организации рассматривается как:

1) прямой вызов внутреннему порядку и стабильности трудового коллектива, позволяющий выявить интересы, разногласия, взаимные претензии и проблемы;

2) способ регулирования взаимоотношений, налаживания оптимального порядка в организации производства и трудовых отношениях;

3) необходимый этап в развитии трудового коллектива.

Индивидуальные трудовые конфликты

Их основное отличие от коллективных трудовых конфликтов состоит не только в том, кто принимает участие в возникшем противостоянии. Они отличаются от коллективных трудовых конфликтов еще и своим предметом, и процедурой их разрешения.

Предметом индивидуального трудового конфликта являются индивидуальное право на труд и соответствующие условия его реализации, которыми обладает конкретная личность в сфере трудовых отношений. Наличие отношений по поводу труда и его реализации и тесно связанных с ними правовых отношений является определяющим фактором констатации индивидуального трудового конфликта. Если заключается договор (контракт) на выполнение той или иной работы или услуги с лицом, не числящимся в штате организации и не состоящим в постоянных связях и трудовых отношениях с

работодателем (или его представителями), то нарушение такого контракта, исходящее от любой стороны, не обусловливает возникновения трудового конфликта, поскольку возникающие при этом споры разрешаются в рамках гражданско – правовых отношений. Поэтому к индивидуальное трудовому конфликту могут быть отнесены *не все* споры, возникающие между работником и работодателем, а лишь те, которые имеют своим источником *постоянные* трудовые связи и отношения или те, которые возникают при заключении трудового контракта на определенный срок, но с зачислением наемного работника в кадровый состав (штат) предприятия, организации.

Индивидуальные трудовые конфликты возникают прежде всего в связи с такими обстоятельствами как:

- перевод работника на другую работу без его согласия;
- увольнение работника с постоянной работы без его согласия;
- задержка или невыплата заработной платы;
- непредставление отпуска или сокращение его срока;
- наложение дисциплинарного взыскания;
- привлечение к сверхурочным работам;
- работа в выходные (праздничные) дни;
- не возмещение материального ущерба, нанесенного действиями наемного работника и т.д.

Все эти споры (конфликты) связаны с действиями сторон, которые уже урегулированы законам или другими нормативными актами, в том числе и заключенным трудовым договором (контрактом). Поводом для возникновения индивидуального трудового конфликта являются те или иные действия (бездействия) или требования, выходящие за рамки трудового договора.

Почему все это происходит? В чем заключаются причины всех этих действий, выходящих за пределы заключенного трудового контракта? В исследованиях, посвященных этой проблеме, авторы отмечают, что причины возникновения споров, в том числе и индивидуальных трудовых конфликтов, подразделяются на причины субъективного и организационно – хозяйственного характера.

К причинам субъективного характера относятся:

- сознательное нарушение работодателем или наемным работником (являющимися сторонами в трудовых отношениях) трудового законодательства;
- незнание или неверное толкование норм трудового права;
- небрежное отношение работников к выполнению своих обязанностей;

- заблуждение сторон о наличии или отсутствии того или иного права у них по действующему законодательству.

Все эти действия, определяющие возникновение конфликтной ситуации и, как правило, ведущие к индивидуальным трудовым конфликтам, совершаются тем или иным субъектом трудовых отношений, обладающим неадекватным уровнем развития нравственного и правового сознания, правовой культуры. Эти особенности субъектов, участвующих в трудовых отношениях, служат им своего рода препятствием на пути постижения и глубокого осмысления требований соответствующих правовых норм и ориентируют их зачастую на пренебрежительное отношение к ним.

К причинам организационно – хозяйственного и экономического характера следует отнести:

- отсутствие нормальных условий для работы организации, вызванных нынешним кризисным состоянием экономики;
- нехватку оборотных средств, необходимых для обновления оборудования, техники;
- снижение уровня охраны труда;
- несоблюдение правил техники безопасности;
- хронические неплатежи, задержки выплаты заработной платы работникам и т.д.

Все это, естественно, не может не вести к многочисленным нарушениям нормативных документов, регулирующих взаимоотношения работников и работодателей, создает конфликтную ситуацию на предприятии, обусловливавшую возникновение индивидуальных трудовых конфликтов.

Индивидуальные трудовые конфликты или споры, бывают двух видов:

1) трудовые конфликты (споры), возникающие между работником и администрацией предприятия, учреждения, организации по вопросам установления новых или изменения существующих условий труда, еще не урегулированные трудовым законодательством или другими нормативными актами о труде.

Эти споры называют спорами *неискового* характера. Они разрешаются администрацией предприятия, фирмы и соответствующим профсоюзным органом в пределах предоставленных им прав;

2) трудовые конфликты, возникающие между субъектами трудовых отношений (работником и работодателем в лице администрации предприятия) по вопросам применения уже действующих законодательных и иных нормативных актов о труде, а

также по условиям трудового договора (контракта). Это споры *искового* порядка. Для этого вида трудовых конфликтов установлен особый порядок их разрешения: они рассматриваются в комиссиях по трудовым спорам и в районных (городских) судах.

Любой индивидуальный трудовой конфликт, имеет свое *начало.* Юридические действия, т.е. появление приказа администрации предприятия, ущемляющего интересы и права работника, или поступок (действие) работника, наносящий ущерб интересам работодателя, создает лишь конфликтную ситуацию. Это еще не трудовой конфликт. Для того чтобы он возник (начался), необходимы *контрдействия* другой стороны (работника), направленные на защиту своих прав и интересов. Таким контрдействием считается обращение работника в комиссию по трудовым спорам, которая избирается общим собранием (конференцией) трудового коллектива предприятия, учреждения, организации.

Коллективные трудовые конфликты

Под коллективным трудовым конфликтом (спором) понимаются неурегулированные разногласия между работниками и работодателями по поводу установления и изменения условий труда (включая заработную плату), заключения, изменения и выполнения коллективных договоров, соглашений по вопросам социально – трудовых отношений.

Однако не всякое разногласие по установлению или выполнению условий коллективного договора следует оценивать, как коллективный трудовой конфликт (спор), поскольку возникшие разногласия могут быть преодолены сторонами – участниками сложившихся (или складывающихся) трудовых отношений. Если же эти разногласия становятся неурегулированными, то наличие таких разногласий свидетельствует о возникшем коллективном трудовом конфликте.

Конфликты подобного рода возникают в силу противостояния, скалывающегося между работниками и работодателями, но взаимодействие в ходе конфликта осуществляется представителями той и другой стороны.

Такими представителями являются:

- представители работников – органы профессиональных союзов и их объединений, уполномоченные на представительство в соответствии с их уставами, органы общественной самодеятельности, образованные на собрании (конференции) работников организации, филиала, представительства и уполномоченные им;

- представители работодателя – руководители организации и другие полномочные представители в соответствии с уставом

организации, иными правовыми актами лица, полномочные органы объединений работодателей, иные уполномоченные работодателями органы.

Именно эти организации, структуры, лица являются легальными, т.е. законными представителями работников и работодателей. Никто другой, кроме них, не имеет права представлять и защищать интересы и права сторон, участвующих в конфликте. Представители обладают особым статусом – выражают интересы не только представляемой стороны, но и свои собственные.

Поэтому все обязательства, взятые в ходе переговоров от имени определенной стороны, в полном объеме распространяются на ее представителя.

Коллективные трудовые конфликты (споры), как и индивидуальные трудовые конфликты, обычно бывают двух видов:

1) конфликты, возникающие в связи с установлением и изменением условий труда. Они, в свою очередь, подразделяются на споры, связанные с заключением или изменением ранее заключенного коллективного договора, и споры, возникающие при разработке других нормативных актив или связанных с ними изменениями в их содержании;

2) конфликты по поводу выполнения уже заключенных коллективных договоров и соглашений. К этому виду коллективных трудовых конфликтов следует отнести также споры (конфликты), которые возникают при толковании (интерпретации) содержания коллективно – договорных актов, поскольку они возникают в процессе их реализации, в процессе выполнения содержащихся в них требований.

Предметом споров, связанных с этим видом конфликтов, могут быть не только проблемы труда и его условия, но и различного рода *социально – бытовые* проблемы, связанные, например, с установлением льгот для определенной категории работников и др.

9.5 Инновационные конфликты

В условиях рыночной экономики на уровне организаций (предприятий) происходит радикальная перестройка. Обладая экономической самостоятельностью, отвечая полностью за результаты своей хозяйственной деятельности, организации стремятся использовать различные факторы, которые обеспечили бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивость.

Руководители организаций, главные специалисты и работники стремятся к обновлению производства; к разработке и внедрению

нововведений в различных подсистемах своих организаций – производственной (технической), экономической, социальной. В этих сферах инновации приобретают экономическую значимость. Они направлены на создание условий для эффективной работы, позволяют увеличить спрос и предложения на выпускаемую продукцию, наращивать прибыль.

Инновации (или *нововведения)* – это целевое изменение, направленное на совершенствование и создание какого-либо нового (именно для данной организации) продукта, технологии, организационной формы управления и др.

Нововведения вызревают от идеи до конкретного продукта и предполагают:

- обновление средств и методов производства;
- изменения, затрагивающие организационные формы хозяйственной деятельности (например, ликвидация некоторых профессий, рабочих мест, использование дополнительно новых знаний);
- изменение отдельных звеньев управления (новые формы делопроизводства, учета и контроля и т.д.);
- изменения в содержании и условиях труда и быта работников (внедрение прогрессивных режимов труда и отдыха, организация питания на производстве и др.).

Содержание и особенность инновационной деятельности, в которой участвуют люди, предъявляют ряд требований к членам коллектива:

1) обладать достаточно высокой квалификацией и нестандартным творческим мышлением;

2) быть способным и стремиться к самообучению в процессе своей деятельности и использовать опыт других;

3) активно участвовать в инновационном процессе, быть готовым к риску;

4) уметь находить и реализовывать нестандартные решения;

5) обладать высокой внутренней культурой, быть коммуникабельным.

Социальной базой инновационных процессов являются разные группы работников, имеющих разное статусное положение и возможности, которыми они располагают для реализации своих целей. Можно выделить следующие группы работников:

- *«независимые новаторы»* – ученые, инженеры, рабочие, сделавшие какое-то открытие или изобретение, не способствующее профилю организации, в которой они работают. Например, рабочий

создает станок, чтобы ставить заклепки на джинсах. Но в таком новшестве не заинтересована его организация;

- *«новаторы по должности»* – специалисты и руководители предприятий, которым вменяется в должностные обязанности внедрение достижений науки и передового опыта;

- *«новаторы по духу»* – это те, кто более ориентирован на высокую самостоятельность, активность в сфере обновления производства.

Инновации и социальные противоречия

Поскольку инновации открывают новые перспективы изменения гибкости на изменение спроса и предложения, т.е. идет замена старого – новым, это объективно порождает *социальные противоречия*. Дело в том, что преобразования, как правило, затрагивают интересы людей, их планы, ожидания. Чем радикальнее и масштабнее проводимые изменения, тем чаще они вызывают противоречия и конфликты, порождаемые борьбой старого и нового.

Всякое нововведение связано с разработкой, «пробиванием», распространением и использованием новшеств в производстве. При этом возникает *противоречие между сторонниками и противниками нововведения*. Причина этого кроется в различии результатов и последствий нововведений для социальных групп работников с одной стороны, и организации в целом – с другой. Объективно между ними будут возникать достаточно противоречивые взаимоотношения. Так, возможны ситуации, когда нововведение выгодно предприятию (организации в целом), но не отвечает интересам отдельных групп его работников, или наоборот – невыгодно предприятию, но устраивает те или иные группы работников. При этом результаты инноваций могут иметь разное содержание для предприятия и работников. Например, с точки зрения интересов организации (предприятия) основным результатом может стать рост производства продукции, полученный за счет создания особых условий в одном из отделений (бригад), работающих на коллективном подряде. В бригадах результаты могут выражаться, прежде всего, в росте доходов, расширении участия в управлении, обогащении содержания труда. А в остальных звеньях, выпускающих такую же продукцию, результат данного нововведения может выразиться в ухудшении их положения из-за ограничения техники, которая была переброшена из отделения на подряд.

Часто экспериментальным звеньям уделяется больше внимания, к другим коллективам внимание снижается. В результате могут возникнуть противоречия, такие, как:

- социальный эффект может иметь противоположный «знак» по отношению к экономическому;

- последствия инноваций могут противостоять результатам;

- одни и те же результаты и последствия нововведений могут по-разному оцениваться членами коллектива организации. Отношение результатов нововведения и затраты на них по-разному воспринимаются работниками и организацией и могут породить конфликтную ситуацию и даже конфликт.

Конфликты, которые возникают в результате нововведений в организации, как и все остальные, могут носить частично *функциональный,* а частично *дисфункционтьный* характер.

Конфликты могут как облегчать, так и затруднять внедрение новшеств. При этом работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта.

Важно отметить, что работники, активно сопротивляющиеся нововведению, становятся участниками конфликта, но не обязательно будут в нем неправой стороной.

Следует также иметь в виду и тот факт, что на ход внедрения нововведений и его конечный результат опасное влияние могут оказывать так называемые пассивные работники. Ибо они открыто против нововведений не выступают, поэтому их трудно выявить и вступить с ними в диалог. Таких может оказаться в коллективе достаточно много.

Причины инновационных конфликтов

Инновационная деятельность, как правило, является коллективной, она требует участия многих людей, входящих в различные профессионально – должностные группы. И чем большее количество людей вовлечено в инновационный процесс, чем интенсивнее он протекает, тем возникает больше возможностей для возникновения конфликтных ситуаций, которые порождаются трудностями, сопровождающими большинство нововведений.

К числу основных причин, вызывающих инновационный конфликт, можно отнести:

1) пассивность работников, заинтересованных в инновациях кадров. Это вызвано тем, что многие работники опасаются сокращения зарплаты, прибавления работы во время внедрения, боятся не справиться с новыми обязанностями, не имеют материального и морального поощрения во время внедрения. Другими словами, работники опасаются ухудшения (в результате нововведений) своего социально – экономического положения;

2) дефицит материально – технических ресурсов, но иногда в организациях имеются ресурсы более низкого качества, чем требуется. Иногда их приходится добывать на стороне, иногда требуемое

оборудование, инструменты не выпускаются отечественной промышленностью;

3) ухудшение взаимоотношений руководителей и главных специалистов организации с руководителями и специалистами подразделений;

4) необходимость перестраивать свою работу руководителям и главным специалистам. Сегодня проблема трудоустройства и переобучения становится все более актуальной не только для руководителей, но и для рядовых членов трудового коллектива.

Преодоление этих и других трудностей, более рациональный подход к инновационному процессу позволят снизить конфликтность в организациях.

Инновационные конфликты в организациях могут быть

- деловыми;
- личностными.

Деловые инновационные конфликты

Такие конфликты возникают между людьми, так или иначе связанными производственно – экономическими отношениями.

Внутренним побудителем для инновационной деятельности является потребность людей к творчеству, заложенная в самом характере человека, проявляющаяся в постоянном стремлении к обновлению, совершенствованию производственной среды. Наличие и высокое развитие этих потребностей имманентно присуще *новаторам*, которые чутко улавливают новые проблемы, и для которых интересен сам процесс внедрения инноваций. Они могут принимать в нем участие, даже не получая за это никаких вознаграждений. Но как люди творческие они заинтересованы в признании своих вклада и достижений, ради чего нередко способны пойти на конфликт.

Межличностные инновационные конфликты

Столкновение противоположно направленных, несовместимых потребностей, мотивов, интересов, мыслей, чувств порождает межличностные инновационные конфликты.

Они могут возникать как в сфере служебных, так и неслужебных отношений между сторонниками и противниками нововведений. Такие конфликты могут иметь ситуативную и характерологическую основу.

К *ситуативным* предпосылкам конфликта относятся:

- чувство неопределенности и неуверенности;
- недостаточная или искаженная информированность;
- непризнание работника коллективом;
- несправедливость.

К *характерологическим* предпосылкам можно отнести:

- черты характера;
- склонность к агрессивному поведению;
- пониженная самокритичность;
- нетерпимость к недостаткам других;
- невоспитанность.

Работник становится источником конфликта, когда направленность, ценности становятся не совместимыми с интересами и ценностями коллектива, т.е. когда наступает момент его «неадекватности» целям и задачам группы. Например, активный новатор трудится в коллективе, где «не принято» заниматься нововведениями, или, наоборот, пассивный работник попадает в коллектив, интенсивно обновляющий производство.

Конфликтогенной становится также личность, одержимая идеей, готовая добиваться своего любым путем. Трудно найти людей с такими личностными качествами, которые гарантировали бы бесконфликтное поведение. Практически любой человек может вступать в конфликтные отношения.

9.6 Особенности управления конфликтами. Предупреждение конфликта в организации

Оно предполагает умение управлять процессом разрешения конфликтной ситуации до перерастания ее в открытое противоборство.

Управление конфликтом – это способность руководителя увидеть конфликтную ситуацию, осмыслить ее и осуществить направляющие действия по ее разрешению.

Управление конфликтом как сфера управленческой деятельности имеет следующие различные стадии:

1) восприятие конфликта и первичная оценка ситуации;
2) исследование конфликта и поиск его причин;
3) поиск путей разрешения конфликта;
4) осуществление организационных мер.

Конфликт в организации практически всегда виден, так как имеет определенные и внешние проявления: высокий уровень напряженности в коллективе; снижение работоспособности; ухудшение производственных и финансовых показателей; изменение взаимоотношений с поставщиками и покупателями и др.

Следует учитывать то, что объективный уровень конфликта и его восприятие должны быть адекватными, иначе могут возникать:

- псевдоконфликты (реально не существующие конфликты);
- переоценка или недооценка значимости конфликта;
- невосприятие, игнорирование существующего конфликта.

Исследование конфликта и поиск его причин

Это следующая важная стадия управления конфликтом в организации. Любым практическим действиям предшествует анализ конфликтной ситуации, который предполагает:

1) выявление сути противоречия, установление не только повода, но и причины, которая нередко маскируется участниками конфликта; вскрытие так называемых «болевых точек» в организации и своевременное проведение работы по их устранению;

2) выяснение интересов и целей участников, их позиций (ибо могут быть цели не противоречивыми, но истолковываться по-разному). Здесь важно выделить черты характера, связанные с утверждением личных притязаний, и цели социального взаимодействия, связанные с решением коллективных задач и исполнением обязанностей;

3) оценка возможных исходов и последствий противоборства, альтернативных вариантов достижения цели;

4) поиск точек соприкосновения, общих целей и интересов конфликтующих.

Поиск путей разрешения конфликта

Эта стадия предполагает:

1) полное прекращение конфронтации и взаимное примирение сторон;

2) достижение компромисса – частичное удовлетворение притязаний обоих сторон, взаимные уступки. Такой исход приводит к взаимному выигрышу;

3) разрешение конфликта на деловой, принципиальной основе: путем удовлетворения объективных требований, претензий сторон или путем разоблачения несостоятельности предъявляемых претензий, наказания участников конфликта;

4) механическое прекращение конфликта (расформирование одного из подразделений, увольнение одного из участников конфликта из организации, перевод лидера или нескольких членов конфликтной стороны в другое или ряд других подразделений данной организации). Такой исход неизбежен, когда преодолеть конфликт иными способами невозможно. Но при разрешении конфликта важно не допускать экстремальных ситуаций.

Современная конфликтология выделяет *два* основных типа разрешения конфликта в организациях.

Авторитарный тип – разрешение конфликта через применение властных полномочий. Его основные черты заключаются в том, что:

- руководитель видит и слышит только себя. Считает, что сотрудники обязаны подчиняться, сомнения в правильности его решений недопустимы;

- руководитель считает, что должен «победить» любой ценой;

- конфликты рассматриваются как человеческие слабости;

- управление конфликтной ситуацией происходит в интересах организации, в сомнительных случаях должны «лететь головы».

При данном типе разрешения конфликта используются следующие методы:

1) убеждение и внушение. Они практически неотделимы. Руководитель пытается использовать свое руководящее положение, авторитет, права и через диктат своей воли воздействовать на сознание, деятельность конфликтующих сторон силой логики, фактов, примера;

2) попытка согласовать непримиримые интересы – это один из приемов сближения конфликтующих сторон, он позволяет добиться взаимоприемлемого уравновешенного разговора, снятия напряженности во взаимоотношениях;

3) метод «игры», когда одна из сторон стремится привлечь на свою сторону, например, руководство организации, а другая сторона – профсоюзы.

Основное преимущество авторитарного типа разрешения конфликта в том, что, как считают руководители, при его использовании экономится время. Его главный недостаток состоит в том, что конфликт при этом не разрешен, внешне задавлен и возможен его возврат.

Партнерский тип разрешения конфликта – разрешение конфликта через применение конструктивных способов. Его основные черты заключаются в том, что имеет место:

- конструктивное взаимодействие руководителя с конфликтующими сторонами. Чтобы аргументы руководителя организации были приняты или хотя бы выслушаны, руководителю необходимо вызвать к себе доверие, устранить негативные чувства, соблюдать этикет, корректность в обращении;

- восприятие аргументов противной стороны;

- готовность к компромиссу, взаимный поиск решений; выработка взаимоприемлемых альтернатив;

- стремление совместить личностный и организационный факторы;

- восприятие как нормальный фактор деятельности.

Партнерский тип конфликта имеет свои преимущества. Он ближе к реальному решению проблемы, позволяет найти объединяющие

факторы, т.е. удовлетворить (может быть, не всегда полно) интересы сторон.

В заключение отметим, что в организации весьма важно стремиться к быстрому и полному разрешению конфликтов, иначе они могут стать перманентными. Немаловажное значение при этом имеет создание благоприятной атмосферы труда, доброжелательных межличностных отношений членов коллектива в процессе трудовой деятельности, умение отличать причины от поводов, выбирать наиболее верные способы разрешения конфликтов. Это одна из первейших задач руководителя организации. Ведь эффективно управлять – это в том числе и умение создавать такую обстановку, в которой с минимальными издержками реализовывались бы поставленные перед организацией задачи.

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Функциональное значение деловых конфликтов.
2. Причины деловых конфликтов. Типы деловых конфликтов.
3. Модель делового конфликта.
4. Последствия деловых конфликтов.
5. Психологические способы регуляции деловых конфликтов.
6. Конфликтный человек в рабочей команде
7. Правила поведения и общения в конфликтной ситуации

Литература

1 Александрова Е. В. Социально – трудовые конфликты: пути разрешения. – М. : Луч, 1993. – С. 75–76.

2 Андреева Г. М. Психология социального познания / Г. М. Андреева. – М. : Аспект пресс, 2000. – 254 с.

3 Базаров Т. Ю., Еремин Б. Л. Управление персоналом. – М. : ЮНИТИ, 1998. – 250 с.

4 Бойко В. В. Социально – психологический климат коллектива и личность / В. В. Бойко [и др.]. – М. : Мысль, 2000. – 242 с.

5 Валюженич Н. Е. Организационная культура и трудовая мотивация как факторы лояльного отношения персонала к организации / Н. Е. Валюженич // Управление персоналом. – 2007. – № 16. – С. 12–15.

6 Ветошкина Т. Влияние корпоративной культуры на мотивацию персонала / Т. Ветошкина // Кадровик. Кадровый менеджмент. – 2008. – № 9. – С. 12–16.

7 Виханский О. С. Стратегический менеджмент. – М. : Гардарика, 2000. – 281 с.

8 Виханский О.С., Наумов А. И. Менеджмент : учебное пособие для вузов. М. – : Гардарика, 2006. – 278 с.

9 Головин В. А. Отношение сотрудничества и социальная напряженность // Социальная напряженность на производстве. – Обнинск, 1989. – С. 27–31.

10 Горшкова Л. А., Горбунова М. В. Основы управления организацией. Практикум : учебное пособие. – М. : КНОРУС, 2006. – 300 с.

11 Десслер Г. Управление персоналом : пер. с англ. – М. : БИНОМ, 1997. – 328 с.

12 Донцов А. И., Саркисян Ш. В. Динамика межличностного восприятия в условиях совместной деятельности // Межличностное восприятие в группе / под ред. Г. М. Андреевой, А. И. Донцова. – М. : Изд-во Моск, ун-та, 1981. – 420 с.

13 Журавлев А. Л. Стиль руководства и организация соревнования // Социально-психологические аспекты социалистического соревнования. – М., 1977. – С 116–120.

14 Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. – Калуга, 1993. – 200 с.

15 Зайцев Л. Г. Организационное поведение : учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Экономистъ, 2006. – 665 с.

16 Занковский А. Н. Адаптация РМ – метода и его использование для изучения стратегий преодоления проблемных ситуаций в управленческой деятельности //Проблемность в профессиональной деятельности: теория и методы психологического анализа. М. – : Изд-во ИПРЛН, 1999. – С. 233–252.

17 Занковский А. Н. Анализ базовых «координат» организационных культур: когнитивные репрезентации организационных понятий в сознании российских и японских менеджеров // Психологический журнал. –1996. – № 3. – С. 56–75.

18 Занковский А. Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология». – 2-е изд. – М. : Флинта: МПСИ, 2002. – 648 с.

19 Ильин В. И. Структура конфликта в организации // Социальный конфликт. – 1999. – № 3. – С. 28–29.

20 Кишиков Р. В. Психологические основы управления : учебное пособие – М. : МЦПРК «ЛИДЕР», 2000. – 200 с.

21 Коломинский Я. Л. Психология взаимоотношений в малых группах : учеб. пособие / Я. Л. Коломинский. – М. : ТетраСистемс, 2000. – 198с.

22 Лебединцева Е. Уровень удовлетворенности работников / Е. Лебединцева // Управление персоналом. – 2007. – № 9. – С. 16–21.

23 Литвинов В. Н. Психологический климат и экономические показатели. Социальные проблемы труда и образования / В. Н. Литвинов. – М. : Просвещение, 2004. – 164 с.

24 Липатов С. А. Социально – психологическая диагностика организационной культуры, : канд. дис... – М. : МГУ, 1999. – 320 с.

25 Ломов Б. Ф. Методологические и теоретические проблемы психологии. – М., 2004. – 160 с.

26 Лысов О. Е. Менеджмента : учеб. пособие / СПб., : СПбГУАН, 2004 . – 174 с.

27 Маратами М. Современная технология и экономическое развитие Японии. – М. : Экономика, 1986. – 236 с.

28 Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента : пер. с англ. – М. : Дело, 2000. – 154 с.

29 Методика социологического анализа и прогнозирования тенденций развития социальных процессов в трудовом коллективе. – Харьков, 1990. – С. 9–11.

30 Методы социально – психологической диагностики организации. // Введение в практическую социальную психологию. – М. : Смысл, 1996. – С. 261–262.

31 Мотивация персонала в современной организации : учебное пособие / под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб. : ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

32 Нирмайер Р., Зайфферт М. Мотивация : пер. с нем. – М. : ОМЕГАЛ, 2006. – 160 с.

33 Организационное поведение : учебник для вузов / А. Н. Силин, С. Д. Резник и др. – Тюмень : вектор Бук. 2008. – 218 с.

34 Основы менеджмента : учебное пособие для вузов / Научный редактор А. А. Радугин. – М. : Центр 2005. – 150 с.

35 Паркер Г., Кролл Р. Формирование команды. – СПб. : Питер. 2003. – 160 с.

36 Передерни С. В. Трудовые споры и порядок их разрешения. – Воронеж, 1994. – 230 с.

37 Платонов Ю. П. Психологические феномены поведения персонала в группах и организациях / Ю. П. Платонов. – М. : Речь, 2007. – 196 с.

38 Психологический словарь / под ред. В. В. Давыдова и др. – М. : Педагогика., 1983. – 176 с.

39 Психология в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие /Т. С. Кабаченко. – СПб. : Питер, 2003.– 400 с.

40 Рабочая книга практического психолога: Технология эффективной профессиональной деятельности (пособие для специалистов, работающих с персоналом). – М. : Издательский Дом «Красная площадь», 1996. – 400 с.

41 Роббинз Стивен П. Основы организационного поведения. – 8-е изд. / Пер. с англ. – М. : Изд. Дом «Вильямс», 2006. – 300 с.

42 Родин О. Концепция происхождения и сущности организационной культуры : – М. : Школа Бизнеса МГУ, 2002. – 250 с.

43 Розанова В. А. Психология управления : учебное пособие – М. : ЗАЩ «Бизнес – школа «ИнтелСинтез», 2002.

44 Романова Е. 99 популярных профессий. Психологический анализ и профессиограммы. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 464 с

45 Рукавишников В. С. Социальная напряженность // Диалог, 1991. № 13. – С. 7.

46 Рюттингер Р. Культура предпринимательства. – М. : ЭКОМ, 1995. – 135 с.

47 Самоукина Н. В. Психология профессиональной деятельности. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2004. – 224 с. (Серия «Учебное пособие»).

48 Свенцицкий А. Л. Психология управления организациями. – СПб. : Изд-во С.-Петерб. ун-та, 1999. – 128 с.

49 Семенов Ю. Г. Организационная культура: управление и диагностика: учебник для вузов / Ю. Г. Семенов. – Екатеринбург : Институт экономики УрОРАН, 2004. – 180 с.

50 Сидоренко Е. В. Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии. – СПб. : Речь, 2002. – 180 с.

51 Сидоренко Е. В. Мотивационный тренинг. – СПб. : Речь, 2001. – 238 с.

52 Симрнов Э.А. «Основы теории организации». – М., 2000. – 259 с.

53 Снегирев И. О., Коршунов Ю. И. Индивидуальные трудовые споры, как они разрешаются – М., 1997. – 148 с.

54 Социология и психология управления: учеб. пособие для вузов / О. В. Ромашов. Л. О. Ромашова. – М. : Изд-во «Экзамен», 2002. – 473 с.

55 Справочник психолога – консультанта организации / О. Н. Истратова, Т. В. Эксакусто. – Изд. 2-е. – Ростов н/Д. : Феникс, 2007. – 638 с.

56 Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка : учебное пособие. – СПб. : 2008. – 564 с.

57 Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. Б. Мотивационный менеджмент. – М. : Дело, 2005. – 325 с.

58 Уманский Л. И. Методы экспериментального исследования социально-психологических феноменов // Методология и методы социальной психологии / под ред. Е. В. Шороховой. – М., 1977. – С. 54–71.

59 Управление персоналом: Учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.

60 Фетискин Н. П. Социально – психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н. П. Фетискин, В. В. Козлов, Г. М. Мануйлов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2002. – 495 с.

61 Фопель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М. : Генезис. – 2003. – 400 с.

62 Чанько А. Д. Команды в современных организациях. – СПб. : Изд-во Выс. шк. менеджмента СП6ГУ, 2011. – 160 с.

63 Шейнис М. Ю. Рабочая книга психолога организации. – Самара : Издательский дом «Бахрах-М», 2001. – 224 с.

64. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб. : Питер, 2002. – 225 с.

65 Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. Бизнес – школа. Ин-тер – синтез. – М., 1995. – 300 с.

66 Щербак В. Е. Конфликтные ситуации на предприятии // ЭКО, 1999. – № 11. – С. 159–160.

67 Alderfer C. P. & Ferriss R. Understanding the Impact of Survey Feedback // The Social Technology of Organizational Development /Ed. by W.W. Burke & H. A. Hornstein. Fairfax, Va.: NTL Learning Resource Corp, 1972. P. 234 – 243.

68 Bass B. Leadership, Psychology and Organizational Behavior. N.Y., 1960 P. 172.

69 Blake R. R. & Mouton J. S. A Comparative Analysis of SituationaHsm and 9,9 Management by Principle //Organizational Dynamics, Spring, 1982.P. 20–43.

70 Bowers D. G. Organizational Development Techniques and Their Results in 23 Organizations; the Michigan ICL Study //Journal of Applied Behavioral Science, No 1 – 2, 1973. P. 21–33;

71 Brown L. D. Research Action: Organizational Feedback, Understanding, and Change //Journal of Applied Behavioral Science, No 11 – 12, 1972. P. 697–774;

72 Buchholz. R. An empirical study of contemporary beliefs about work in American society //Journal of Applied Psychology, Vol. 63, 1978. P. 219–227;

73 Campbell J. P. & Dunnette M. D. Effectiveness of T-Group Experience in Managerial Training and Development //Psychological Bulletin, No 8, 1968. P. 73–104;

74 Campbell J. P., Dunnette M. D., Lawler E. E. Ill, & Weick K. E., Jr. Managerial Behavior, Performance, and Effectiveness. N.Y.: McGraw-Hill, 1970. P. 323.

75 Carter L. & Nixon M. Ability, Perceptual, Personality and Interest Factors Associate With Different Criteria of Leadership //Journal of Psychology, No 27, 1949. P 377– 388.

76 Colembiewski R. T., Proehl C. W., Jr. & Sink D. Estimating the Success of OD Applications //Training and Development Journal, No 4, 1982. P. 91.

77 Cooper C. L., Dewe P.J., O'Driscoll M. P. Organizational Stress. Thousand Oaks, Ca.: Sage Publications, 2001.

78 DeMeuse K. P. & Liebowitz S. J. An Empirical Analysis of Team-Building Research // Group and Organization Studies, No 9, 1981. P. 357–378;

79 Fiedler R. E. A Theory of Leadership Effectiveness. N Y.: McGraw-Hill, 1967.

80 Fiedler R A Contingency Model of Leadership Effectiveness /' Advances in Expcrimental Social Psychology. Vol. 1, N.Y., 1964. P. 149–190.

81 French W. The Personnel Management Process. Boston: Houghton Mifflin, 1974;

82 Friedlander F. & Brown L. D. Organizational Development //Annual Review of Psychology /Ed. by M. R. Rosenzwcig and W. Porter. Palo Alto, Calif.: Annual Reviews, 1974. P. 313–341.

83 Fumsella F., Bannister D. Manual for repertory grid technique. L.: Academic Press. 1977.

84 Furnham A. Work values and beliefs in Britain //Journal of Occupational Behavior. Vol. 5, 1984. P. 281–291;

85 Graeff C, L. The Situational Leadership Theory: A Critical View //Academy of Management Review, April, 1983. P, 285–291.

86 Hambleton R.K. & Gumpert R The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness //Group and Organization Studies, June, 1982. P. 225–242;

87 Hayashi C. The theory and examples of quantification /'Proceedings of the Institute of Statistics and Mathematics, Vol. 4, No 1, 1956! P. 9–30.

88. Hersey P. & Blanchard K.H. So You Want to Know Your Leadership Style? //Training and Development Journal, February, 1974. P. 1–15;

89 Kahn R. & Katz D. Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale // Group Dynamics: Research and Theory /Ed. by D. Cartwright and A. Zander. 2nd ed. Eirnsford, N.Y.: Row, Paterson, 1960.

90 Kerr S., Schriesheim C. A., Murphy, C. J. & Stogdill, R. M. Toward a Contingency Theory of Leadership Based upon the Consideration and Initiating Structure Literature //Organizational Behavior and Human Performance, No 8, 1974. P. 6282.79. Klein J. The Study of Groups. L., N.Y., etc., 1956.

91 Kroeber A. L., Kluckhohn C. Culture: a Critical Review of Concepts and Definitions. – Cambridge: Harvard University, 1952.

92 Larson L. L., Hunt J. G. & Osborn R. N. The Great Hi-Hi Leader Behavior Myih: A Lesson from Occam's Razor //Academy of Management Journal, December, 1976. P. 628–641.

93 Lewin K.and Lippitt R. An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note — Sociometry, No. 1, 1938. - P.292–380.

94 Lieberman M., Yalom I. D. & Miles M. B. Encounter: The Leader Makes a Difference //Psychology Today, No 3, 1973. P. 69–76.

95 Mersey P. & Blanchard K. H. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. 4th cd. Englcwood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 19S2. P. 150–161.

96 Miner J.B. Theories of Organizational Behavior. Hinsdale, III.: Dryden Press, 1980. P. 307–309.

97 Nicholas J. M. The Comparative Impact of Organization Development Interventions on Hard Criteria Measures //Academy of Management Review, No 10, 1982. P. 535–536.

98 Nystrom P. C. Managers and the Hi-Hi Leader Myth //Academy of Management Journal, June, 1978. P. 325–331.

99 Reddin W. J, Managerial Effectiveness N.Y.: McGraw-Hill. 1970.

100 Roethlisberger F. J. & Dickson W. J. Management and the Worker. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1939.

101 Secord P. Bachman C. Social Psychology. N.Y., 1964.

102 Schein E.H. Organizational Culture and Leadership: a Dynamic View. – San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

103 Schein E.H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. Organizational Dynamics. Summer 1983, p.21–24.

104 Schein E. H. Process Consultation: Its Role in Organizational Development. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969. P. 9.

105 Sherif M. & Sherif C. An Outline of Social Psychology. N.Y., 1966.

106 Stogdill R. M. & Coons A. £.(cds.) Leader Behavior: Its Description and Measurement //Research Monograph No. 88. Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research, 1951

107 Wollack S.. Goodale J., Witjting J. & Smith P. Development of the Survey of Work Values //Journal of Applied Psychology, Vol. 55, 1971. P. 331–338.

Содержание

	Введение	3
1	Область и предмет исследования организационной психологии	4
2	Работа психолога в организации	25
3	Организационный климат и культура	39
4	Лидерство и руководство в организации	79
5	Группы в организации	103
6	Психология управления групповыми процессами. Командообразование	116
7	Психологические механизмы мотивации персонала	145
8	Коммуникации в организации	172
9	Психология профессионального конфликта	198
	Литература	224

К. К. Жумадирова, Е. П. Щербакова

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебное пособие

Технический редактор З. Ж. Шокубаева
Ответственный секретарь Е. В. Самокиш

Подписано в печать 28.07.2017 г.
Гарнитура Times.
Формат 60x90/16. Бумага офсетная.
Усл. печ. л. 13,29 Тираж 300 экз.
Заказ № 3078

Издательство «КЕРЕКУ»
Павлодарского государственного университета
им. С.Торайгырова
140008, г. Павлодар, ул. Ломова, 64