



ЯРОСЛАВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. П. Г. ДЕМИДОВА

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

УЧЕБНИК
ДЛЯ АКАДЕМИЧЕСКОГО БАКАЛАВРИАТА

Под редакцией **А. В. Карпова**

Рекомендовано Учебно-методическим отделом высшего образования в качестве учебника для студентов высших учебных заведений, обучающихся по гуманитарным направлениям и специальностям

Книга доступна в электронной библиотечной системе
biblio-online.ru

Москва ■ Юрайт ■ 2014

УДК 159.9
ББК 88.4я73
О64

Ответственный редактор:

Карпов Анатолий Викторович — доктор психологических наук, профессор, декан факультета психологии, заведующий кафедрой психологии труда и организационной психологии Ярославского государственного университета им. П. Г. Демидова, член-корреспондент Российской академии образования.

Рецензенты:

Базаров Т. Ю. — доктор психологических наук, профессор кафедры социальной психологии Московского государственного университета им. М. В. Ломоносова;

Пригожин А. И. — доктор философских наук, профессор, директор Школы консультантов по управлению Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ.

О64 Организационная психология : учебник для академического бакалавриата / под ред. А. В. Карпова. — М. : Издательство Юрайт, 2014. — 570 с. — Серия : Бакалавр. Академический курс.

ISBN 978-5-9916-3715-2

В учебнике представлено систематическое изложение основ организационной психологии, которое построено вокруг ее центральной категории — понятия организации и позиции человека в ней. Подробно освещены психологические явления, связанные с жизнедеятельностью организации, охарактеризованы наиболее значимые психологические закономерности ее функционирования и развития, рассмотрены психологические аспекты жизни человека внутри организации, феномены общения и взаимодействия людей внутри организации. Кроме того, раскрываются особенности управления группами, внедрения нововведений в организациях, формирования системы внутрифирменного обучения, описаны главные психологические закономерности каждого из этих процессов, а также новейшие психологические данные, способствующие их уяснению и усвоению.

Соответствует Федеральному государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования третьего поколения.

Для студентов-бакалавров, обучающихся по специальности 030300 «Психология», а также организационным психологам и практикам-менеджерам.

УДК 159.9
ББК 88.4я73

ISBN 978-5-9916-3715-2

© Коллектив авторов, 2012
© ООО «Издательство Юрайт», 2014

Оглавление

Авторский коллектив	6
Предисловие	8
Глава 1. Организационная психология в системе психологического знания	13
1.1. Объект, предмет и задачи организационной психологии.....	13
1.2. История развития организационной психологии	17
1.3. Современное состояние организационной психологии.....	22
1.4. Организационная психология как прикладное направление психологической науки.....	25
1.5. Принципы и методы исследований в организационной психологии	29
1.6. Этические аспекты работы психолога в организации	36
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	41
<i>Темы рефератов</i>	41
Глава 2. Организационная система	43
2.1. Понятие и критерии определения организации.....	43
2.2. Организация как система	49
2.3. Виды организационных структур и их психологическая характеристика	53
2.4. Социально-психологические процессы в организации	60
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	90
<i>Темы рефератов</i>	90
Глава 3. Организационное развитие	91
3.1. Изменения в организации и понятие организационного развития	91
3.2. Модели организационных изменений	103
3.3. Управление инновациями в организации	126
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	143
<i>Темы рефератов</i>	144

Глава 4. Управление организацией.....	145
4.1. Сущность и содержание управленческой деятельности	145
4.2. Психическая регуляция управленческой деятельности	189
4.3. Психофизиологические аспекты в деятельности руководителя	217
4.4. Профессиональная подготовка руководителей.....	233
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	242
<i>Темы рефератов</i>	242
Глава 5. Личность в организации	244
5.1. Лояльность и преданность персонала организации	246
5.2. Ценностная регуляция поведения персонала организации.....	254
5.3. Организационные требования к сотруднику организации	266
5.4. Адаптация сотрудников в организации.....	280
5.5. Модели организационного поведения сотрудников.....	305
5.6. Управление персоналом.....	314
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	328
<i>Темы рефератов</i>	328
Глава 6. Рабочие группы и команды в организациях....	330
6.1. Понятие рабочей группы и команды	330
6.2. Формирование команд	346
6.3. Ролевое распределение в команде	362
6.4. Ролевые конфликты	377
6.5. Коммуникация в командной работе	392
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	403
<i>Темы рефератов</i>	404
Глава 7. Организация как субъект поведения	405
7.1. Понятие организационной культуры.....	405
7.2. Типы организационной культуры	414
7.3. Признаки психологически «здоровых» и «невротических» организационных культур.....	419
7.4. Имидж организации	426
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	438
<i>Темы рефератов</i>	438
Глава 8. Методы психологической диагностики в организациях	439
8.1. Методы диагностики персонала организации	439

8.2. Диагностика групп и команд	452
8.3. Измерение организационных феноменов.....	463
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	468
<i>Темы рефератов</i>	468
Глава 9. Цель, задачи и технологии организационного консультирования	469
9.1. Феномен организационного консультирования	469
9.2. Формы и этапы консультативного процесса	474
9.3. Принципы и методы консультирования организации.....	481
9.4. Коучинг	501
9.5. Требования к квалификации консультанта.....	506
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	514
<i>Темы рефератов</i>	514
Глава 10. Психологическое сопровождение организационного обучения	515
10.1. Внутрифирменное обучение	515
10.2. Психолого-педагогические подходы к образованию взрослых.....	531
10.3. Организационный тренинг	551
<i>Вопросы и задания для самопроверки</i>	563
<i>Темы рефератов</i>	564
Рекомендуемая литература	565

Авторский коллектив

Драпак Елена Васильевна, кандидат психологических наук, доцент — гл. 7 (совместно с Е. Н. Дубиненковой);

Дубиненкова Елена Николаевна, кандидат психологических наук, доцент — гл. 3 (совместно с Л. Ю. Субботиной, М. И. Фаерманом), 7 (совместно с Е. В. Драпак), 9 (совместно с Н. В. Ключевой);

Ерина Светлана Ивановна, кандидат психологических наук, профессор — гл. 2 (совместно с В. В. Козловым, Е. В. Марковой, В. В. Новиковым), 6 (совместно с М. М. Кашаповым, С. А. Трифионовой);

Живаев Николай Геннадьевич, кандидат психологических наук, старший преподаватель — гл. 5 (совместно с Е. В. Марковой, Н. Н. Мехтихановой, А. А. Смирновым, Ю. В. Филипповой);

Карпов Анатолий Викторович, доктор психологических наук, профессор — гл. 4 (совместно с Н. Н. Мехтихановой, Т. М. Панкратовой, Н. В. Пережигина, Л. Ю. Субботиной);

Кашапов Мергаляс Мергалимович, доктор психологических наук, профессор — гл. 6 (совместно с С. И. Ериной, С. А. Трифионовой);

Ключева Надежда Владимировна, доктор психологических наук, профессор — гл. 9 (совместно с Е. Н. Дубиненковой), 10 (совместно с Ю. В. Филипповой);

Козлов Владимир Васильевич, доктор психологических наук, профессор — гл. 2 (совместно с С. И. Ериной, Е. В. Марковой, В. В. Новиковым);

Маркова Елена Владимировна, кандидат психологических наук, доцент — гл. 1 (совместно с И. Г. Сениным), 2 (совместно с С. И. Ериной, В. В. Козловым, В. В. Новиковым), 5 (совместно с Н. Г. Живаевым, Н. Н. Мехтихановой, А. А. Смирновым, Ю. В. Филипповой);

Мехтиханова Наталья Николаевна, кандидат психологических наук, доцент — гл. 4 (совместно с А. В. Карповым, Т. М. Панкратовой, Н. В. Пережигина, Л. Ю. Субботиной),

5 (совместно с Н. Г. Живаевым, Е. В. Марковой, А. А. Смирновым, Ю. В. Филипповой);

Новиков Виктор Васильевич, доктор психологических наук, профессор — гл. 2 (совместно с С. И. Ериной, В. В. Козловым, Е. В. Марковой);

Панкратова Татьяна Михайловна, кандидат психологических наук, доцент — гл. 4 (совместно с А. В. Карповым, Н. Н. Мехтихановой, Н. В. Пережигина, Л. Ю. Субботиной);

Пережигина Нина Валерьяновна, кандидат психологических наук, доцент — гл. 4 (совместно с А. В. Карповым, Н. Н. Мехтихановой, Т. М. Панкратовой, Л. Ю. Субботиной);

Саковская Ольга Николаевна, старший преподаватель — гл. 8 (совместно с И. Г. Сениным, С. А. Трифионовой);

Сенин Иван Геннадьевич, кандидат психологических наук, доцент — гл. 1 (совместно с Е. В. Марковой), 8 (совместно с О. Н. Саковской, С. А. Трифионовой);

Смирнов Александр Александрович, кандидат психологических наук, доцент — гл. 5 (совместно с Н. Г. Живаевым, Е. В. Марковой, Н. Н. Мехтихановой, Ю. В. Филипповой);

Субботина Лариса Юрьевна, доктор психологических наук, профессор — гл. 3 (совместно с Е. Н. Дубиненковой, М. И. Фаерманом), 4 (совместно с А. В. Карповым, Н. Н. Мехтихановой, Т. М. Панкратовой, Н. В. Пережигиной);

Трифенова Светлана Алексеевна, кандидат психологических наук, доцент — гл. 6 (совместно с С. И. Ериной, М. М. Кашаповым), гл. 8 (совместно с О. Н. Саковской, И. Г. Сениным);

Фаерман Михаил Исаакович, кандидат психологических наук, доцент — гл. 3 (совместно с Е. Н. Дубиненковой, Л. Ю. Субботиной);

Филиппова Юлия Владимировна, кандидат психологических наук, доцент — гл. 5 (совместно с Н. Г. Живаевым, Е. В. Марковой, Н. Н. Мехтихановой, А. А. Смирновым), 10 (совместно с Н. В. Ключевой).

Предисловие

Организации — это та реальность, которая окружает человека от рождения и на протяжении всей жизни. Для каждого из нас организации разного рода — существеннейшая и определяющая часть внешней среды, форма, в которой представлены разнообразные группы и сообщества людей (социальные, рабочие, профессиональные, национальные, культурные и др.). Это те сложные элементы, которые в значительной степени определяют сущность и специфику нации, государства, человечества. От поведения и отдельных поступков организации, а также отдельных людей, входящих в организации и олицетворяющих их, зависят благополучие и сама жизнь многих людей на земле и даже существование человечества.

Достаточно высокое значение организации в жизни человечества определяет высокий уровень интереса к ним самим и к тому, что определяет их поведение. Что же такое современная организация? Какими бывают организации? Что и кто определяет предназначение, цели создания и функционирования, выбор методов и средств достижения целей? Под влиянием каких внутренних и внешних факторов люди в организациях принимают те или иные решения? Как себя вести по отношению к организациям и их представителям, чтобы повлиять на их поведение, получить желаемое или наладить приемлемые отношения?

Эти вопросы волнуют каждого человека, в силу необходимости или по доброй воле вступающего во взаимоотношения с организациями, и представителей интересов многочисленных групп и организаций, также вынужденных или желающих вступить во взаимодействие с другими организациями. Наши контакты с предметным миром (использование автомобиля или элементарной микроволновки) успешны, если мы обладаем знаниями о нем, то же самое можно сказать и о взаимодействии человека и организации. Какая же область знания дает информацию о реальном функционировании организаций? Среди всех организаци-

онных дисциплин (теория организации, менеджмент организации, организационная экономика, социология организаций, организационное поведение) особая роль отводится организационной психологии, которая описывает реальное, а не идеальное функционирование организаций и отвечает на многочисленные «почему», «что делать» и «как делать», возникающие при контактах человека и организации.

Структура дисциплины «Организационная психология» позволяет любому лицу, заинтересованному в получении ответов на эти вопросы и включенному в работу организации, узнать: в чем состоят особенности поведения людей и групп в организациях, какие механизмы регулируют это поведение, как организовать внедрение изменений в организационную среду, чтобы достигнуть ожидаемого эффекта. Что же изучает дисциплина «Организационная психология»? Круг ее интересов широк и включает в себя:

- психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации;
- феномены общения и взаимодействия в организациях; управление группами;
- внедрение нововведений в организациях;
- организацию внутрифирменного обучения;
- организационную диагностику и многое, многое другое.

Важно, что любой из этих вопросов рассматривается с позиций психологии — науки, раскрывающей закономерности переработки информации человеком, формирования его отношения и поведения.

Сущность организационной психологии состоит в научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное выполнение поставленных задач и функционирование организации в целом с учетом воздействия внешней среды.

Организационная психология представляет собой мультидисциплину, поскольку использует принципы и методы, заимствованные у других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологии, менеджмента, управления персоналом.

Основная задача изучения такой дисциплины как «Организационная психология» состоит в необходимости подготовки специалистов, способных участвовать в разработке

оригинального подхода к созданию корпоративной культуры и атмосферы «изнутри» самой организации, которая помогла бы удержать не только управленческий персонал, но высококвалифицированный «поддерживающий» штат. Важно создать и сохранять такую обстановку в компании, чтобы работа в ней считалась престижной и пользовалась спросом на рынке труда.

Организационная психология — это систематическое изучение поведения людей, а также отношений внутри организации. Поведение людей в организации не случайно. Каждый человек уникален, но отношения и поведение сотрудников в организации можно объяснить и даже предсказать, если анализировать его с позиций современного психологического знания. Прежде чем приступить к анализу информации, накопленной организационной психологией, необходимо рассмотреть ее место в структуре психологии и дать определение организации как субъекту активности. Синтез знаний, накопленных в психологии и теории организации, позволяет оценить ту реальность, которая изучается организационной психологией, и понять, какими психологическими средствами оптимизировать управление организацией, какими психологическими методами можно добиться принятия сотрудниками ценностей и целей организации, как сформировать группы и команды для выполнения совместной деятельности, как психологически поддерживать нововведения в организации. Организационный психолог на практике использует методы, относящиеся к трем большим группам, — диагностика, консультирование, тренинг. Для реализации данных методов необходимо представление о той реальности, которую психолог будет диагностировать, консультировать и обучать. Учебник «Организационная психология» содержит информацию, позволяющую узнать, что же такое организация с точки зрения психологии и освоить методы, направленные на оптимизацию организационных условий и развитие организации и персонала.

Организационная психология — это учебная дисциплина, которая входит в базовую (общепрофессиональную) часть профессионального цикла Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования (ФГОС ВПО) для бакалавров.

Дисциплина «Организационная психология» в ряду психологических дисциплин, использующих управлен-

ческие принципы, является одним из основополагающих теоретических и методических фундаментов для формирования у студентов управленческого мышления, основанного на понимании сущности и основных закономерностей психологии управления и психологических основ функционирования организации в деятельности современных предприятий.

В совокупности с другими дисциплинами базовой части профессионального цикла ФГОС ВПО дисциплина «Организационная психология» обеспечивает инструментарий формирования профессиональных компетенций бакалавра.

При изучении дисциплины «Организационная психология» бакалавр должен

знать:

- основные понятия, категории и инструменты организационной психологии;
- отдельные этапы формирования взглядов на человека как сотрудника организации;
- компетенции и основные направления деятельности психолога в организации;
- психологические феномены, связанные с индивидуальным поведением человека и имеющие отношение к его жизни в организации;
- критерии определения организационно-психологических проблем и задач;

уметь:

- использовать системы категорий и методов, необходимых для решения организационно-психологических задач;
- диагностировать и решать организационные проблемы и задачи, детерминированные психологическими факторами;
- выявлять проблемы психологического характера при анализе конкретных организационных ситуаций, предлагать релевантные организационной культуре и целям организации способы их решения;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, как источник организационно психологических проблем;
- проводить исследования в области организационной психологии, формулировать реалистичные и психологически обоснованные рекомендации на основе полученных данных;

- находить организационно-управленческие решения в производственных ситуациях;
- выявлять специфику психического функционирования человека в организации;

владеть:

- понятийным аппаратом в области организационной психологии;
- основными технологиями работы организационного психолога в области организационно-психологической диагностики и интервенции;
- современными методами сбора, обработки, анализа, интерпретации организационно-психологической информации;
- технологиями профессионального отбора, адаптации, формирования лояльности сотрудников и другими технологиями работы с персоналом организации;
- приемами и методами формирования имиджа организации и организационной культуры;
- организационно-психологическими методами внедрения и психологического сопровождения инноваций в организации;
- технологиями работы с группами и командами;
- методами психологического сопровождения программ внутрифирменного обучения;
- основами организационного консультирования;
- интерактивными методами, психологическими технологиями, ориентированными на личностный рост сотрудников.

Изучение дисциплины «Организационная психология» основывается на базовых знаниях, полученных студентами в ходе освоения общепсихологических дисциплин, психологии труда и психологии управления.

Материалы данного издания могут быть использованы при изучении прикладных учебных курсов в рамках вариативной части учебного плана подготовки бакалавров по направлению «Психология».

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ В СИСТЕМЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО ЗНАНИЯ

Комплексная цель

Знать:

- базовые понятия организационной психологии;
- отдельные этапы формирования взглядов на человека как сотрудника организации;
- критерии определения организационно-психологических проблем и задач.

Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, как источник организационно психологических проблем;
- выявлять специфику психического функционирования человека в организации.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области организационной психологии;
 - приемами и методами распределения полномочий и ответственности при решении организационно-психологических задач;
 - этическими нормами работы организационного психолога.
-

1.1. Объект, предмет и задачи организационной психологии

На протяжении всей истории человечества люди для достижения целей и решения стоящих перед ними задач объединялись в группы. Если речь шла о группах, занятых в трудовой деятельности, то кроме выполнения самой работы люди еще и регулировали отношения между собой, распределяли трудовую нагрузку, договаривались об условиях и содержании работы, конфликтовали и спорили, понимали или не понимали друг друга. И если выполнению самой работы они целенаправленно учились, то освоение опыта, позволяющего регулировать взаимодействие людей и групп, шло стихийно. Ситуация изменилась в начале XX в., когда психология была уже признанной наукой и началось актив-

ное внедрение научного психологического знания в жизнедеятельность человека.

Значительную часть своей жизни люди проводят на своем рабочем месте. Время жизни во многом это время, отданное работе, поэтому психологическое знание оказалось чрезвычайно востребованным в промышленности и торговле, а затем уже и в системе государственного управления и в любой другой сфере, где люди объединялись в формализованные социальные системы — организации. Запрос практики заставил психологов сначала объединить все накопленное знание, полезное для собственников, менеджеров, сотрудников организаций под общим названием «организационная психология», а затем начать целенаправленный поиск такого знания.

В организационной психологии наиболее ярко отражается практическая значимость научного психологического знания. Организационная психология — это отрасль психологии, изучающая психологические аспекты поведения и деятельности людей и групп в организации, а также психологические особенности самой организации, проявляющиеся в ее организационной культуре, имидже и поведении во внешней среде.

Чтобы определить предмет организационной психологии, необходимо исходить из определения предмета психологии. Для определения предмета науки нужно четко разделять понятия «предмет» и «объект» науки. Объект науки — это те реальные явления, которые исследует данная наука. Предмет науки — это то ключевое понятие, вокруг которого строится весь понятийный аппарат науки.

Объект организационной психологии может быть разделен на три уровня анализа — микро-, мета- и макроуровень. На микроуровне изучается человек, включенный в организационные отношения, на метауровне — группы, объединяющие людей, входящих в организацию, а на макроуровне — организация как система, частью которой являются люди и группы. В обобщенном виде в качестве предмета организационной психологии выступает активность человека, группы, организации, проявляющаяся как во внутренней среде организации, в границах ее пространства, так и во внешней среде при взаимодействии организации с клиентами, общественностью, государством и иными лицами, заинтересованными в ее работе.

Указанные выше сферы интересов организационной психологии настолько объемны, что определяют ее связи не только с другими областями психологического знания, но и со смежными науками и областями практики, востребованными организацией для успешного функционирования. Сложность человека как объекта исследования, сложность и динамичный характер внутренней и внешней среды организации, неоднозначность, а подчас парадоксальность проявления и влияния индивидуально-психологических и социально-психологических характеристик человека и группы на организационные процессы, делают предметом организационной психологии широкий круг явлений, смыкающих ее с другими отраслями психологической науки: социальной психологией, психологией труда, психологией личности, психологией развития, дифференциальной психологией, общей психологией, педагогической психологией. Таким образом, предметом организационной психологии являются самые разнообразные психологические аспекты и феномены поведения людей и групп в организации, и детерминирующие их факторы.

Основные задачи организационной психологии продиктованы вопросами, возникающими как у собственников и менеджеров организаций, так и людей, выполняющих исполнительские функции. Такие вопросы, как правило, начинаются со слов почему, что делать, как делать, зачем делать. Эти вопросы касаются собственного поведения человека, поведения его коллег, руководителей, подчиненных и поведения тех лиц, в которых заинтересована организация (потребители, клиенты, заказчики, подрядчики). Поэтому организационная психология решает такую задачу как изучение субъектов организационного поведения и разработка психологически обоснованных технологий для решения организационных задач, связанных с «человеческим фактором» и внедрением этих технологий в организационную реальность. Вытекающие из этого перечня подзадачи диктуют, что же нужно делать организационному психологу. Суть их заключается в следующем.

1. Диагностировать в терминах психологического знания организационную проблематику.
2. Проводить исследования, позволяющие конкретизировать специфические организационные переменные, выявлять причинно-следственные связи между поведением

организационных субъектов и эффективностью организации.

3. Разрабатывать рекомендации по оптимизации поведения для участников организационного процесса.

4. Внедрять данные рекомендации в организационную среду, учитывая возможное сопротивление сотрудников и менеджеров такой интервенции.

Решение задач организационной психологии всегда направлено на повышение эффективности организационной деятельности за счет использования психологических феноменов, связанных с личностью, группой, их деятельностью, поведением, отношениями и осведомленностью. Ошибочно думать, что организационный психолог для обеспечения эффективной работы организации забывает о конкретном человеке и рассматривает его лишь как инструмент, аналогичный таким инструментам как станок или компьютер. Организационный психолог как никто другой осознает зависимость организационной эффективности от благополучия и психологического комфорта людей, включенных в организацию, понимает определенную противоречивость и парадоксальность поведения человека и предлагает такие варианты технологий, которые стратегически приведут к выигрышу и организацию, и человека. Определенный диктат организации по отношению к человеку неизбежен. Если организация не обеспечит собственное самосохранение (например, за счет сокращения штата сотрудников), то она в дальнейшем не сможет ничего предложить человеку, нуждающемуся в ней.

Организационная психология позволяет руководителям организаций и производственных подразделений правильно понимать психологические эффекты и реакции персонала на самые разные проявления организационной среды и тем самым обеспечивать возможность своевременного и адекватного прогнозирования, реагирования, разработки и реализации стратегии и тактики управленческих воздействий, имеющих существенное влияние на эффективность работы персонала и организации в целом. Важно использовать эти знания в комплексе, не упуская из внимания организационно-психологические феномены, которые проявляются на индивидуальном уровне сотрудников, а также на групповом, касающегося производственных коллективов, и организационном, затрагивающего не только саму организацию, но и ее внешнюю среду.

1.2. История развития организационной психологии

Возникновение организационной психологии связывают с именем американского психолога У. Д. Скотта, который основал сначала рекламное агентство, обосновав необходимость учета психологических особенностей потребителя при создании рекламного продукта, а затем — консалтинговую фирму, которая занималась консультированием руководителей американских бизнес-корпораций. Таким образом, в начале XX в. У. Д. Скотт первым внедрил практику использования психологического знания для решения проблем, возникающих в мире бизнеса. Скотт был также первым, кто использовал психологию для нужд рекламы, отбора персонала и менеджмента. Уже на рубеже XIX и XX вв. он говорил о потенциальных возможностях психологии в рекламном бизнесе и менеджменте.

Значительный вклад в продвижение психологического знания в организационную практику внес немецкий психолог, Г. Мюнстерберг, преподававший в Гарвардском университете. Он был одним из первых психологов, проводивших психологические исследования в реальных производственных условиях. Его публикации, исследования и деятельность в качестве консультанта способствовали росту влияния организационной психологии в мире бизнеса. Знаменитый труд Г. Мюнстерберга «Основы психотехники» и сейчас используется психологами, так как содержит важную и полезную информацию об организации профессионального отбора, создании системы стимулирования труда, оптимизации рекламной практики и т.п.

К середине 20-х гг. XX в. сфера приложения знаний организационных психологов значительно расширилась благодаря исследованиям Э. Мейо, проведенным в г. Хоторне (штат Иллинойс) на заводе компании *Western Electric*. Исследовательская программа, построенная как формирующий эксперимент, и рекомендации, сформулированные на ее основе, позволили психологам убедиться, что они могут решать не только вопросы, связанные с отбором персонала или его расстановкой, но и осуществлять организационные интервенции, оптимизирующие межличностные и межгрупповые отношения.

Хоторнские исследования начались с изучения влияния физических характеристик рабочего помещения на произ-

водительность труда. Исследователи задались целью ответить на такие вопросы как:

- зависимость производительности труда от освещенности рабочего помещения;
- зависимость производительности труда от температуры и влажности воздуха в рабочем помещении;
- зависимость производительности труда от разрешения менеджера устраивать небольшие перерывы.

Соблюдение принципа объективности заставило ученых проводить эксперимент на двух группах рабочих — контрольной (условия труда не изменялись, проводились лишь замеры производительности и удовлетворенности трудом) и экспериментальной (изменялись условия труда). Результаты Хоторнских исследований первоначально заставили психологов разочароваться в проделанной работе. Все рабочие, включенные в исследование, демонстрировали рост производительности труда. Произошло то, что на языке экспериментальной психологии обозначается как влияние личности экспериментатора и ситуации эксперимента на поведение испытуемых. Оказалось, что социальные и психологические факторы, такие как внимание к работникам, желание членов рабочей группы соблюдать групповые нормы выработки потенциально способны оказать значительно большее влияние на производительность труда, чем физические факторы. Исследователи пришли к выводу, что физическая обстановка вовсе не так важна для персонала, как полагали менеджеры.

Хоторнские исследования позволили организационной психологии заявить о себе как о жизненно важной и необходимой менеджменту дисциплине. Начиная с этого времени, психология — это источник профессионального знания менеджеров, без которого невозможно эффективно управлять рабочей группой.

Появление нового, сложного вооружения во время Второй мировой войны поставило новые задачи перед организационными психологами. Потребовалось учитывать психологические особенности человека при создании сложной военной техники. Психологи работали совместно с инженерами и конструкторами, их вклад позволил преодолеть ограничения в использовании технических средств, машин, механизмов, обусловленные «человеческим фактором» (специфика процессов получения, хранения, переработки

информации человеком, динамика функциональных состояний и пр.).

Достижения организационных и инженерных психологов в годы войны привели к еще большей востребованности психологического знания на уровне государства, в системе госслужбы и военно-промышленного комплекса и в мире бизнеса.

Интенсивное развитие организационной психологии, начавшееся в США после окончания в 1945 г. Второй мировой войны, совпало по времени с не менее интенсивным развитием предпринимательства и индустрии. Величина и сложная структура современных корпораций поставила организационных психологов перед необходимостью приобрести новые знания и навыки. Внедрение новых технологий означало, что персоналу нужны обновленные и усложненные программы обучения. Так, с появлением компьютеров не только возникла потребность в обслуживающих их программистах и техниках, но изменились и многие технологии. От психологов ждали ответов на следующие вопросы: какими способностями должен обладать человек, чтобы он мог справляться с подобными обязанностями; люди какого склада вероятнее всего обладают этими способностями и каковы надежные способы их выявления и обучения?

В работе организационных психологов на первом плане оказались проблемы, связанные с человеческими отношениями на производстве. Менеджеры и руководители разных уровней осознали, что создание высокоэффективного производства невозможно без овладения навыками межличностного общения. Природа лидерства, роль мотивации и удовлетворенности работой, влияние структуры предприятия и морального климата в коллективе на производительность труда и подходы к принятию решений — именно данные феномены анализировали и изучали организационные психологи. Признание важности всех этих проблем психологическим сообществом США нашло свое отражение в том, что Отделение организационной психологии Американской психологической ассоциации (АРА) было реорганизовано в Общество индустриально-организационных психологов (*SIOP*).

Термин «организационная психология» вошел в российскую практику только в начале 1990-х гг. Опыт, накопленный советскими специалистами в области психологии

труда и инженерной психологии, позволил конструктивно критично отнестись к наработкам мировой и прежде всего американской психологии в то время, когда после информационного вакуума они стали доступны отечественной практике менеджмента и маркетинга. Несмотря на определенную изоляцию советской психологии от мирового опыта, на предприятиях и в организациях внедрялись психологически обоснованные процедуры профотбора, проводилось обучение руководителей, осуществлялась расстановка кадров. Еще в 1920-е гг. в Москве, Ленинграде, Казани, Харькове, в других городах развивалась психотехника как область практического применения психологических знаний. Возникновение и развитие психотехники в СССР связано с созданием в 1921 г. Центрального института труда (ЦИТ) во главе с А. К. Гастевым. К 1923 г. было создано около 60 организаций, изучающих проблемы труда. К достижениям советской психотехники можно отнести:

- разработку процедуры профотбора и методов профессиографии;
- выявление динамики работоспособности и утомляемости в зависимости от факторов организационной среды;
- определение закономерностей формирования трудовых навыков;
- внедрение трудового метода изучения профессий;
- внедрение научно обоснованных методов стимулирования труда;
- выявление проблем взаимодействия человека и техники.

С середины 1930-х по 1960-е гг. психологическая наука в СССР развивалась скорее как академическое направление, несколько оторванное от решения практических вопросов. С 1970-х гг. прикладные исследования появились вновь. Они были посвящены задачам инженерной психологии, психологии профессионального обучения, космической психологии и т.д. В это время на первый план выступают вопросы, связанные с изучением личности работника. Преобладают исследования мотивации и организации трудового процесса, управления трудовой деятельностью.

В 1970-е гг. сформировались основные направления исследования трудовой деятельности:

- а) психофизиологическое — изучение функциональных состояний в труде и внедрение приемов минимизации негативных последствий утомления, стресса, монотонии;

б) инженерно-психологическое — разработка психологических принципов проектирования деятельности человека-оператора;

в) организационно-психологическое — разработка оптимальных режимов труда, нормирование рабочей нагрузки, оптимизация совместной деятельности;

г) профориентационное — психологическое обеспечение профессионального обучения, профессионального отбора и аттестации сотрудников организаций.

Работы таких ученых как Б. Ф. Ломов, В. Д. Шадриков, В. А. Бодров, Д. А. Ошанин, Е. А. Климов и других позволили психологам, решающим производственные задачи в конкретных условиях, внедрять научно обоснованные технологии, оптимизирующие использование кадрового потенциала организаций и предприятий.

В 1970—1980-е гг. развивались научные и учебные центры, активно занимающиеся проблемами психологии труда. Среди них можно назвать кафедры психологии труда в Ленинградском и Московском университетах, факультет психологии Ярославского университета, исследовательские лаборатории в Институте психологии РАН и ряд других.

Перечень проблем, решаемых психологами в организациях, можно увидеть на примере практических целей психологического анализа деятельности (ПАД) конкретизированных В. Д. Шадриковым:

- ПАД в целях профессионального отбора;
- ПАД в целях профессиональной ориентации;
- ПАД в целях профессиональной аттестации;
- ПАД в целях профессионального обучения;
- ПАД в целях оптимизации и рационализации деятельности.

Серьезный самостоятельный путь, пройденный отечественной психологией труда, позволил А. В. Карпову в рамках трансформационной концепции менеджмента объяснить, почему не все разработанные в американской организационной психологии рекомендации могут быть использованы в российских условиях, почему их внедрение в реалиях отечественной действительности приводит организацию к потере эффективности, на какие принципы необходимо опираться, чтобы эффективно внедрить рекомендации организационных психологов в практику.

1.3. Современное состояние организационной психологии

Организации начала XXI в. благодаря информатизации определенным образом отличаются от организаций 1970—1980-х гг. Соответственно изменяется и запрос бизнеса и менеджмента к психологии.

В XXI в. быстро изменяющийся характер работы в сочетании с техническим прогрессом и более разнородным населением ставит перед организационным психологом новые задачи и возлагает на него еще большую ответственность. Одна из трудностей, с которыми сталкивается организационный психолог в наши дни, заключается в изменении содержания и условий деятельности. Перечислим нововведения, ставшие в настоящее время распространенным явлением.

1. *Виртуальное рабочее место.* Для многих наемных работников виртуальные рабочие места, на которых они трудятся в отрыве друг от друга и от менеджеров, уже реальность, и все свидетельствует о том, что в будущем именно такие рабочие места станут преобладающими. В настоящее время существует значительное число предприятий с большим числом сотрудников, работающих вне его стен и связывающихся со своими работодателями из домашнего офиса с помощью телекоммуникационных систем. Это следствие эры новых информационных технологий. Многие виды работ могут быть выполнены где угодно в пределах действия современных электронных средств коммуникации — электронной почты, голосовой почты, пейджеров, сотовых телефонов, ноутбуков и персональных информационных систем.

Эффективное и продуктивное функционирование подобных виртуальных рабочих мест возможно при условии, если:

- имеется онлайновая информация, которая может быть перенесена из центрального компьютера в персональный и распечатана;
- существуют базы данных о потребителях и продукции и автоматизированные центральные файлы, к которым имеют доступ и удаленные от центра пользователи;
- есть техническая возможность связаться с сотрудниками и дать им задание в любое время суток.

Однако кроме плюсов у такой работы есть и недостатки. Подобная работа выглядит круглосуточной и достаточно негативно влияет на психологическое самочувствие работников.

2. *Временные работники.* Кризисные явления в экономике, слияние компаний или уход с рынка привели к тому, что занятый в организации персонал утратил веру в гарантию занятости. Часто современная организация не в состоянии удовлетворить базовую потребность сотрудника в безопасности, т.е. заключить с ним психологический контракт о гарантиях вплоть до пенсионной поддержки. Ответная реакция рынка наемных работников заключалась в том, что и они перестали проявлять долгосрочную лояльность и преданность организации.

Сотрудники предпочитают внештатную, временную работу по контракту или сезонную занятость. Многие молодые рабочие выбирают непостоянную работу, поскольку она дает им возможность самим распоряжаться собой, предоставляет определенную свободу и в то же время искать и пробовать новое, повышать свою квалификацию и совершенствовать навыки. Среди причин выбора человеком варианта построения карьеры, существует и такой как желание сохранить личную свободу и не стать «заложником» организационных норм и правил. Данный мотив карьеры обозначается как автономия и отмечается в настоящее время у все большего числа выпускников вузов, которые начинают трудовую деятельность.

3. *Постоянное изменение технологий.* Сотрудник, получивший профессиональное образование в 1960-е гг., мог пользоваться полученными знаниями и умениями вплоть до конца 1980-х гг. Содержание работы требовало достаточно незначительных усилий по повышению профессиональной квалификации. Иная ситуация сложилась в наше время. Можно закончить вуз или техникум десять лет назад, но в настоящее время под влиянием изменившегося технологического обеспечения деятельности практически отказаться от тех приемов работы, которые усвоил в процессе обучения, и использовать умения, сформированные в ходе внутрифирменного обучения или дополнительного образования. Для примера рассмотрим работу бухгалтера, который для того, чтобы профессионально реагировать на постоянные изменения, вносимые в систему бухучета и налогообложения, должен регулярно читать професси-

ональные журналы, консультироваться со специалистами из других областей (юристами, программистами), участвовать в семинарах и конференциях.

Организационный психолог осознает, что изменения, происходящие с персоналом, вызваны развитием самих организаций. Развитие организаций обусловлено следующими факторами:

- изменение внешней среды (экономика, политика, этика, культура и др.);
- изменение внутренней среды (перемещения работников, переход на новые технологии и др.);
- изменение потребностей и интересов человека и общества (потребность в самовыражении человека, потребность в прибавочном продукте общества и др.);
- старение и износ материальных элементов (оборудования, человека, технологии);
- изменение экологии;
- технический прогресс;
- глобальное состояние мировой цивилизации.

Организация должна быть активной при взаимодействии с внешней средой и изменяться в соответствии с ее требованиями, а также изменять саму внешнюю среду. Качество таких изменений — основа для самосохранения организации и реализации ее миссии. Формы взаимодействия организации с внешней средой делятся на два класса: адаптация и аккомодация.

Прогрессивная форма социальной адаптации организации — это наработка качественно новых и эффективном использовании уже имеющихся социальных стратегий, расширение сферы профессиональной и индивидуальной деятельности.

Аккомодация — целенаправленное изменение среды под нужды и запросы субъекта, группы организации для создания условий, позволяющих им реализовать миссию и стратегию.

Реализация мероприятий, входящих в оба направления взаимодействия с внешней средой, позволяет организации эффективно функционировать. И адаптация, и аккомодация используются организацией во всех сферах деятельности. В области организационной психологии — это прежде всего изменение социальных и эргономических внутриорганизационных условий в соответствии с запросом сотрудников (адаптация) и активный отбор, обучение сотрудни-

ков в соответствии с нуждами организации (аккомодация). Современный организационный психолог ориентирован на вопросы не просто управления, а развития персонала как совокупности организационно-экономических мероприятий службы управления персоналом, направленных на самосохранение и совершенствование функционирования организации. Развитие персонала предполагает реализацию таких бизнес-процессов как:

- позиционирование организации на рынке труда;
- оценка кандидатов на вакантную должность;
- обучение, переподготовка и повышение квалификации персонала;
- профессиональная адаптация и социализация;
- текущая периодическая оценка кадров;
- планирование деловой карьеры;
- работа с кадровым резервом.

Для реализации каждого из этих направлений требуется квалифицированный организационный психолог.

1.4. Организационная психология как прикладное направление психологической науки

Организационный психолог по отношению к организации может занимать одну из двух позиций:

1) внешнюю — консультант и исследователь (в качестве примера можно привести работу по заказу различных фирм, чаще всего связанную с оценкой и аттестацией персонала, изучением социально-психологического климата, разрешением конфликтных ситуаций, обучением персонала и т.д.);

2) внутреннюю — практик, работающий непосредственно в организации.

Эти позиции различаются между собой и по содержанию, и по структуре деятельности. Например, позиция 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 плюсами (например, доскональное знание организационной и кадровой ситуации и возможность профилактики конфликтов), имеет и свои ограничения (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, организационный психолог чаще всего работает в структуре отдела кадров, отделов обучения, в качестве заместителя директора по персоналу. В решении многих вопросов они взаимодействуют и с другими специалистами фирмы — социологами, гигиенистами, юристами, экономистами.

Организационный психолог как практик выполняет несколько функций.

1. *Исследовательская (экспертная) функция.* Сбор специальной информации о механизмах поведения человека в многообразной и сложной системе организационных отношений. Главным является изучение группы и отдельного человека как субъектов труда. Наиболее распространенная цель такого изучения — эффективный отбор кадров как одна из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

Успешное выполнение данной функции требует от психолога владения методами организационной диагностики на каждом уровне организационного субъекта (индивид, группа, организация).

Ответственность психолога 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).

2. *Консультационная функция.* Психолог консультирует и менеджеров, и сотрудников организаций по вопросам оптимального использования личностных и профессиональных возможностей человека (например, при приеме на работу, заполнении вакансий, сокращении кадров). Он 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 области человеческих ресурсов. 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, в психологической диагностике личности руководителей, при внедрении инноваций, в конфликтной ситуации и т.д.).

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.

3. *Педагогическая и просветительская функции.* Психолог передает специальные знания, которые сотрудники организации могут использовать для собственного развития и совершенствования собственной деятельности. Если эксперт анализирует, консультант — рекомендует и советует, то учитель — приобщает, повышает уровень знаний и умений, способствует развитию способностей персонала организации. В настоящее время востребованы программы внутрифирменного обучения персонала.

Обобщая все функции, выполняемые организационным психологом, перечислим решаемые им на практике организационные задачи.

1. Оценка персонала в целях найма, аттестации и перемещения (изучение и фиксация деловых, профессиональных качеств, способностей).

2. Профессиональная ориентация и консультирование.

3. Социально-психологическое обучение персонала и повышение квалификации сотрудников.

4. Ускорение процессов адаптации работников в организации.

5. Оптимизация взаимодействия руководителя с подчиненными.

6. Аттестация должностей, включенных в штатное расписание (описание должностных обязанностей, составление профессиограмм, должностных инструкций).

7. Изучение условий труда, организации рабочих мест.

8. Анализ личности работника в системе организации (изучение отношения к труду, удовлетворенности трудом, мотивации и стимулирования труда, безопасности труда).

9. Оценка кадровой политики и стратегии организации.

10. Обеспечение внедрения нововведений и реорганизаций.

11. Формирование групповых норм, морали, организационной культуры.

12. Профилактика и разрешение конфликтов.

13. Контроль за состоянием социально-психологического климата в коллективе, его совершенствование и оздоровление.

14. Создание «команды».

15. Повышение дисциплины труда.

16. Формирование лояльности по отношению к организации.

17. Введение нового работника в курс дел в организации.

18. Решение вопросов о профессиональном обучении и повышении квалификации работников.

19. Оценка трудового вклада работников.

20. Разработка средств поддержания дисциплины и эффективных приемов поощрения и наказания сотрудников.

21. Участие в разборе жалоб, посредничество в переговорах рабочих и профсоюзов с администрацией.

22. Обеспечение переговорного процесса в ситуации конфликта.

23. Участие в организации системы коммуникаций в организации.

24. Улучшение организации труда (уменьшение монотонии, создание эстетической среды в организации).

1.5. Принципы и методы исследований в организационной психологии

Организационные психологи, проводящие исследования в реальных производственных условиях, пользуются несколькими методами. Выбор наиболее подходящего из них — одна из важнейших задач, которую необходимо решить, приступая к реализации исследовательской программы. В большинстве случаев выбор метода определяется природой проблемы, которую предстоит изучить. В работе организационного психолога практика есть место всем классическим психологическим методам — эксперименту, наблюдению, опросу.

Эксперимент в организационной психологии. Целью эксперимента является определение влияния какого-либо параметра на действия или поведение изучаемых людей — участников эксперимента. Первыми экспериментами в организационной психологии были исследования в области рекламы (зависимость запоминаемости рекламы от ее положения на странице) и производительности труда (Хоторнские исследования).

Психологи заранее планируют эксперимент. Планирование прежде всего предполагает, что исследователь четко определил независимую переменную — элемент организационной ситуации (стиль управления, размер заработной платы, количество участников в группе, работающей над заданием, рабочий график и т.д.) и зависимую — характеристика деятельности или поведения работников организации, ее клиентов или иных стейкхолдеров. Обе переменные доступны объективному наблюдению, измерению и могут быть зафиксированы.

Выделенные переменные необходимо контролировать, чтобы получить объективный результат. Контроль за экспериментальными условиями позволяет утверждать, что любое изменение реакции испытуемых является исключительно следствием изменения независимой переменной. Чтобы реализовать это важное требование и обеспечить

надежный контроль, психологи работают с двумя группами испытуемых — с экспериментальной группой, в состав которой входят испытуемые, подвергающиеся воздействию независимой переменной, и с контрольной группой. Существуют специальные приемы уравнивания этих групп по составу.

Отбор участников эксперимента достаточно сложная в решении задача. Контрольная и экспериментальная группы должны быть по возможности максимально идентичны. Добиться этого можно, используя один из двух способов их комплектования, — на основе случайной выборки или по принципу соответствия.

Условия, в которых проводится организационно-психологический эксперимент, обозначаются как полевые, так как проводятся в реальных условиях и с реальными сотрудниками. Это накладывает дополнительные этические требования к работе организационного психолога.

Важно, чтобы внедрение результатов проведенного экспериментального исследования шло под контролем организационного психолога, ему необходимо сотрудничество с менеджерами и рабочими, понимающими, чем вызваны нововведения, появившиеся в результате эксперимента и к каким субъективным выигрышам приведет их внедрение.

Наблюдение в организационной психологии. При изучении поведения людей на работе, не всегда есть возможность использовать для этой цели экспериментальный метод и обеспечить должный контроль за переменными. Для этого в реальных производственных условиях можно наблюдать за ним, не прибегая к манипуляциям с независимой переменной.

К преимуществам данного метода относится то, что наблюдаемые примеры поведения и ситуации, в которых это поведение имеет место, типичны и соответствуют тому, что происходит в повседневности. Длительное наблюдение, проводимое по определенному плану и в определенное время, обозначается как организационно-психологический мониторинг. Благодаря нему, психолог выясняет устойчивые особенности поведения сотрудников и на основе этого принимает решение о методах коррекции или производственных условий или самого поведения сотрудников (используя тренинговые и консультационные процедуры).

Вариантом наблюдения за работой продавцов или диспетчеров, работающих с клиентами, является процедура «таинственный покупатель», когда специально подготовленный наблюдатель исполняет роль покупателя или заказчика, а затем по системе заранее сформулированных критериев оценивает степень вежливости, профессиональной осведомленности, заинтересованности в клиенте или стрессоустойчивости продавца. Наблюдатели отбираются так, чтобы их внешний вид максимально соответствовал облику и стилю поведения типичных посетителей магазина. В соответствии с информацией, полученной от наблюдателей, принимаются решения о кадровых перестановках в магазинах, о содержании тренингов, проводимых для сотрудников, о соответствии/несоответствии сотрудника занимаемой должности.

В организационной психологии широко используются опросные методы (анкеты, интервью, тесты). Организация заинтересована в информации о том, какие люди в ней работают, как они относятся к своему членству в организации, кто выступает неформальным лидером групп, что думают об организации ее стейкхолдеры. Такая информация позволяет принимать решения о технологиях управления персоналом, о кадровых перестановках, о методах управления конфликтами, о способах формирования организационного имиджа. Измерительный инструментарий организационного психолога-практика по возможности должен соответствовать принципам:

- экономичности — при заполнении анкет или тестов сотрудники не могут тратить много времени, поэтому достаточно часто диагностика проводится с помощью экспресс-процедур;

- информативности — в условиях ограниченного времени психологу нужно получить достаточно большой объем информации, который позволит понять, объяснить и прогнозировать поведение субъектов организационного поведения;

- приемлемости — при выборе опросной процедуры и составлении вопросов необходимо помнить, что сотрудники организации могут относиться к опросам предвзято и негативно, поэтому используемые в вопросах термины и формулировки требуют тщательного отбора и пилотажа.

В качестве примера негативной реакции опрашиваемых на терминологию, используемую психологами, приведем

ситуацию, когда руководство организации, заинтересованное в измерении общественного мнения, запретило использовать метод семантического дифференциала, так как среди оценочных антонимов были пары: мужественная — женственная и яркая — тусклая.

Оценочный инструментарий используется для каждого уровня организационного поведения — оценка индивидов, групп, организации.

Оценка персонала проводится по многим параметрам, наиболее распространенными являются оценки интеллектуальных, эмоциональных и мотивационных характеристик, особенностей межличностного общения, деловых характеристик.

В результате диагностики психолог отвечает на вопросы, сформулированные руководством организации, выступающим в роли заказчика.

1. Каков уровень интеллекта сотрудника или кандидата на вакансию, может ли он мыслить логически, аналитически, абстрактно, конкретно? Есть ли виды задач, которые ему решать особенно легко или особенно трудно?

2. Какие из эмоциональных реакций носят ситуативный характер, а какие составляют эмоциональный фон? До какой степени сотрудник свободен от чрезмерной тревожности, навязчивостей, чувства вины, враждебности, невротических симптомов? Есть ли у него система моральных норм?

3. Каков уровень побуждений сотрудника, какие основные потребности «двигают» его по жизни? Обладает ли он честолюбием, жадой власти? Подчинено ли поведение кандидата в большей степени требованиям текущего момента или он живет ради далеких перспектив? Насколько он способен быть лидером или он предпочитает предоставлять другим право решения?

4. Ведет ли себя сотрудник в обществе дружелюбно, открыто, доброжелательно? Заинтересован ли в общении? Постоянен ли стиль его поведения или меняется в зависимости от времени, обстоятельств, настроения? Может ли он уважать идеи и оценивать заслуги людей, к которым испытывает неприязнь?

5. Может ли сотрудник планировать, управлять, проявлять инициативу, организовывать?

Информация, запрашиваемая руководителями организации о сотрудниках или кандидатах на вакансию, на-

столько многообразна и сложна, что в настоящее время психологи используют процедуру ассесмент-центра. Традиционными средствами диагностики (изучение документов при приеме на работу, проведение собеседования, тестирования, установление испытательного срока) можно выявить только часть способностей и черт характера сотрудника или претендента. Желательным же является получение по возможности наиболее полного представления о претенденте и о его психологических и социально-психологических качествах. Такой результат достигается использованием ассесмент-центра. Это системный метод, позволяющий определить не только личностные качества, но также сильные и слабые стороны работника в профессиональной сфере. Заранее установленные требования наблюдатели предъявляют одновременно ко всем участникам. Используются процедуры фоновой диагностики (тесты), сбор информации о прошлом (беседа, интервью), сбор информации о реальном поведении (деловые игры, кейсы, групповая работа).

Ассесмент-центр уместен в следующих ситуациях.

1. Прием на работу: оценка степени готовности кандидата к работе на данной должности, определение наличия (или отсутствия) у него необходимых для успешной работы качеств, описание личностных особенностей.

2. Продвижение: оценка готовности работника к выполнению новых функций.

3. Обучение: оценка уровня профессиональной компетентности, определение направлений обучения и развития, знаний и навыков, которыми необходимо овладеть, выявление стереотипов мышления, мешающих эффективно работать или управлять, которые необходимо преодолеть.

4. Реорганизация: оценка приспособляемости персонала к новым условиям работы, отбор наиболее адаптивных и эффективных сотрудников, которых оставляют в новой организации.

5. Поощрение: осуществление неких замеров, от которых зависит размер премий и компенсаций.

6. Сокращение или увольнение: оценка перспектив увольняемого, ориентиры и рекомендации, где он мог бы быть более успешным, возможно, помощь в подборе программы переобучения.

Целевая группа для проведения ассесмент-центра — это в большинстве своем руководящие работники высшего

и среднего звена, менеджеры по персоналу, инструктора по подготовке специалистов, менеджеры по продажам.

В ситуациях, когда проводить центр оценки для искомого персонала по каким-либо причинам экономически невыгодно, можно использовать некоторые его элементы в командных тренингах или при проведении собеседования. Специалисты называют это мини-ассесментом. Для того чтобы он был эффективен, достаточно сохранить основную идею ассесмента — умение поставить человека в ситуацию, максимально приближенную к «боевой», т.е. к тому, с чем именно ему придется сталкиваться на данной позиции. Мини-ассесмент бывает очень эффективен, но подготовить и провести его зачастую сложнее, чем стандартный — меньший объем заданий значительно усложняет объективную фиксацию искомых компетенций в поведенческих реакциях.

Критерии эффективности процедуры ассесмента-центра:

- объективность: оценка специалиста не должна зависеть от чьего-либо частного мнения или отдельного суждения, как это нередко случается;

- надежность: результат оценки должен быть свободен от влияния ситуативных факторов (настроения, погоды, прошлых успехов или неудач);

- достоверность: оцениваться должен реальный уровень владения навыками и компетенциями (насколько успешно человек справляется со своим делом), а не их единичное проявление;

- возможность прогноза: оценка должна включать информацию о том, к каким видам деятельности и на каком уровне сотрудник потенциально способен;

- комплексность: оцениваются не только отдельные специалисты компании, но и связи и отношения внутри нее, а также возможности компании в целом;

- доступность: цели и критерии процедуры оценки должны быть понятны не только узкому кругу специалистов, но и самим оцениваемым.

Координирует весь процесс ассесмент-центра фасилитатор — ведущий групповой работы. Собственно оценку проводят эксперты-наблюдатели. Их качественная подготовка очень важна для успешного проведения ассесмента. Для этого по специальным методикам проводится отбор и тренинг наблюдателей, на что отводится существенная часть временных и финансовых затрат ассесмента.

Решение по каждому участнику принимается в ходе обсуждения полученных данных. Все критерии оценки отбираются в рамках профессиограммы должности. Эксперты обсуждают все ее позиции и только потом делают структурированные выводы по каждому из кандидатов.

Оценка групп и команд проводится для разработки программ командообразования, оптимизации межгруппового общения, создания проектных групп. Сложность организационных целей и задач предполагает вовлеченность в их достижение и решение не одного сотрудника, а группы. Малая рабочая группа это не просто количество сотрудников, входящих в нее, это самостоятельный социальный субъект, социальная общность, обладающая системными характеристиками. В идеале рабочая группа в первую очередь должна обладать такой характеристикой как эффективность, результативность. Такие особенности априори не присущи любой рабочей группе. Развитие группы — объективный процесс, который будет проходить, даже если целенаправленно им не заниматься. Однако знание законов групповой динамики и генеза позволяет специалисту сопровождать группу для достижения ею запланированных показателей деятельности.

Диагностика характеристик организации как субъекта организационного поведения — это прежде всего диагностика организационной культуры и имиджа организации. Организационный психолог заинтересован в такой информации как видение организации сотрудниками. Планирование любых нововведений предполагает ориентировку в субъективных представлениях сотрудников о своей организации. Для диагностики отношения сотрудников к организации возможно использование инструментария, оценивающего содержание организационной культуры.

Диагностика организационной культуры обычно носит типологический характер. Наиболее популярны среди российских организационных психологов опросники, диагностирующие оргкультуру в рамках авторских концепций. Так, широко используется модель конкурирующих ценностей организационной культуры Камерона — Куинна. Сотрудники описывают свое представление о реально существующей в организации ситуации и свои ожидания. Сравнение «реального» и «идеального» описания позволяет выявить болевые точки во взаимодействии организации

и сотрудника, предложить процедуры организационных изменений.

В целом с помощью опросов психологи выявляют факторы, влияющие на удовлетворенность работой и на моральный климат в организации. Подобные опросы дают работникам возможность выразить свое неудовольствие и претензии к менеджменту компании, служат формой коммуникации персонала и руководства. Кроме того, они позволяют выявить реакцию персонала на изменения технологических процессов и на политику менеджеров, а также предоставляют возможность персоналу принять участие в ее формировании. Так как опросы свидетельствуют о заинтересованности администрации организации в мнении рядовых сотрудников, то они способны повысить моральный уровень персонала, уменьшить текучесть кадров и предотвратить проявления неудовольствия со стороны неформальных групп.

Использование любого исследовательского метода в организационной практике должно соответствовать ряду требований. При проведении организационно-психологических исследований измерения должны быть объективными, хорошо контролируемыми и систематичными, а результаты исследований — проверяемыми и воспроизводимыми. Возможности этих исследований не беспредельны. Многие организационные проблемы слишком сложны, чтобы их можно было изучить, проведя психологическое исследование, а в некоторых случаях сам факт наблюдения за поведением способен исказить его (Хоторнский эффект).

Собранные организационным психологом данные могут быть обобщены, описаны и проанализированы с помощью методов математической статистики, которые позволяют соблюдать принцип объективности и способствуют разработке рекомендаций, имеющих запланированный эффект.

1.6. Этические аспекты работы психолога в организации

Общие принципы построения демократического общества предполагают, что соблюдение интересов отдельной личности должно пользоваться в этом обществе определенным приоритетом. В силу специфичности самого предмета изучения прикладной психологии — личности

человека, это ключевое положение приобретает особую важность в профессиональной деятельности практического психолога, работающего в самых разных областях. Исходя из этого, вопросы соблюдения этики прикладных психологических исследований самого разного рода, становятся в настоящее время достаточно актуальным аспектом профессиональной работы психолога. В самом общем понимании основная задача психолога здесь заключается в том, чтобы, выполняя свою профессиональную деятельность, не нанести людям, с которыми он работает, никакого морального вреда.

Как и в других сферах практической профессиональной деятельности, психологическая работа в области организационной психологии требует соблюдения ряда этических принципов и правил. При этом чаще всего основные причины нарушения этических принципов работы в области организационной психологии связаны, во-первых, с общей этической незрелостью некоторых психологов, а во-вторых, с их низким профессионализмом.

Этическая незрелость заключается в том, что некоторые психологи плохо осознают довольно серьезную ответственность, которую возлагают на них сами функции их работы в организации. Поэтому зачастую они используют различные психологические технологии не в целях создания условий для оптимальной работы организации, а в каких-то других целях. В свою очередь, низкий профессионализм заключается в неумении грамотно выполнить свою работу, т.е. правильно сформулировать проблему, четко определить задачи своей работы, подобрать инструмент своей работы, провести прикладное исследование и грамотно проинтерпретировать его результаты.

Названные причины, с одной стороны, во многом обуславливают возникновение разного рода этических проблем в работе организационного психолога. С другой — они определяют два основных этических принципа работы в сфере организационной психологии, соблюдение которых в какой-то мере поможет психологу справиться с этими проблемами.

1. *Принцип ответственности.* Данный принцип предполагает, что психолог должен понимать, что его действия существенным образом влияют на людей, составляющих коллектив организации. Поэтому ему необходимо помнить об ответственности перед ними и оправдывать оказываемое

ему доверие со стороны этих людей. В связи с этим, в своей работе психолог должен стремиться к непредвзятости и объективности, а также признавать право любого человека на действия согласно его взглядам и убеждениям. Психолог должен противостоять любым личным, социальным, организационным и политическим факторам, способным привести к злоупотреблениям или неправомерному применению его знаний и умений.

2. *Принцип компетентности.* Данный принцип предполагает соблюдение ряда профессиональных требований:

- психолог должен быть в курсе всех нормативных предписаний, регулирующих его профессиональную деятельность;

- психолог должен руководствоваться научными и профессиональными стандартами и применять в своей работе только апробированные и проверенные методы;

- психолог должен использовать только те методы работы, которые соответствуют уровню его квалификации;

- психолог должен четко понимать границы своей компетентности. Он должен заниматься лишь теми видами работы, которые не выходят за границы его профессиональной компетентности;

- психолог может занимать лишь те должности, которые позволяет ему занимать его квалификация.

Исходя из принципов ответственности и компетентности, можно определить ряд других, более частных этических ориентиров, определяющих особенности взаимодействия психолога с сотрудниками организации при выполнении им своей профессиональной деятельности:

1. Основная этическая обязанность психолога в его профессиональных отношениях с сотрудниками организации заключается в уважении личного достоинства каждого из них и в поддержании их психического благополучия.

2. В своей профессиональной деятельности психолог должен избегать двойственных отношений, т.е. отношений, выходящих за рамки только профессионального взаимодействия, поскольку такие отношения могут отрицательным образом сказаться на эффективности его работы. Сюда относятся семейные, социальные, финансовые, деловые, административные, а также личные отношения с сотрудниками организации.

3. Психолог должен избегать действий, направленных на удовлетворение собственных потребностей и наносящих

при этом вред интересам организации и ее сотрудников. Он не должен навязывать людям свои личные установки, убеждения и ценности.

4. В своей деятельности психолог должен уважать различия между людьми, с которыми он работает, учитывая при этом их возрастные, гендерные, культурные, национальные, религиозные и другие особенности.

Необходимо отметить, что чаще всего работа психолога в организации заключается в проведении самого разного рода психологических обследований, которые предполагают использование различных процедур сбора информации. Сюда могут относиться процедуры опроса, анкетирования, психологического тестирования и т.п. При этом отдельные сотрудники организации, как правило, выступают в роли непосредственных участников обследования, т.е. в качестве обследуемых лиц. В связи с этим психолог должен помнить, что сотрудники организации, которые могут быть задействованы в его работе в качестве обследуемых лиц, должны пользоваться рядом этических прав.

1. Любой сотрудник организации имеет право согласиться или не согласиться участвовать в психологическом обследовании. Чтобы решить вопрос о своем участии в нем в качестве обследуемого лица, человек должен знать, зачем проводится обследование, в каких целях будут использованы его результаты, кому будет передаваться информация, полученная в ходе обследования, и какие последствия это будет иметь для него самого. Отметим, что одна из проблем, касающаяся информированности человека о целях и задачах исследования, заключается в том, что максимально полная информированность такого рода довольно часто может исказить получаемые результаты. В данных случаях перед началом обследования психолог может дать лишь самую общую информацию, а более детально отразить ее после того, как все результаты будут получены. Однако во всяком случае личность не должна подвергаться обследованию обманным путем.

2. Любой сотрудник имеет право на личную тайну. Право на личную тайну можно определить, как право человека самому решать насколько широко он может делиться с другими людьми своими чувствами, мыслями и фактами своей личной жизни. На практике это право должно быть реализовано путем предоставления человеку возможности отказаться от участия в обследовании вообще либо возмож-

ности не отвечать на вопросы, отражающие, по его мнению, ту информацию, которую он хотел бы сохранить в тайне. Здесь, однако, необходимо помнить, что, если участники обследования будут скрывать слишком много информации о себе, то оно может, в конечном итоге, потерять свою ценность. Поэтому психолог должен добиваться того, чтобы обследуемый человек в максимальной степени доверился ему. Естественно, что при этом человек должен быть уверен, что вся информация, которую он сообщает психологу о себе, будет конфиденциальной.

3. Любой человек имеет право на конфиденциальность использования информации. Это право заключается в том, что результаты обследования сотрудников организации не должны быть доступны широкому кругу лиц. Поэтому, круг лиц, которым будет разрешен доступ к результатам психологического обследования, должен быть строго определен. При этом каждый сотрудник должен быть проинформирован о том, кто именно будет иметь доступ к результатам его обследования.

Отметим, что вопрос о конфиденциальности использования информации является одним из основных этических вопросов профессиональной деятельности психолога. Однако сложность здесь заключается в том, что те или иные ограничения в конфиденциальности использования информации во многом определяются целями и задачами ее получения.

Например, если кто-то из сотрудников обращается к психологу с личной просьбой о помощи в преодолении каких-либо своих собственных психологических трудностей, возникающих в его работе, то в данном случае результаты обследования этого сотрудника не могут быть предоставлены кому-либо, в том числе и руководству организации, если сам сотрудник не дает на это согласия. Обследование может также проводиться одновременно как в интересах самого сотрудника, так и в интересах работы организации. В этом случае для использования полученных результатов в рамках этой организации дополнительного согласия сотрудника не требуется. Однако для передачи полученной информации за пределы данной организации его согласие на это необходимо.

Кроме того, обязательство сохранять конфиденциальность информации теряет силу, если положение закона обязывает психолога сообщить о полученной информации.

4. Сотрудник имеет право быть информированным о результатах обследования. Это право заключается в том, что человек по его просьбе должен получить информацию о том, какие результаты обследования он получил. Однако в зависимости от целей обследования полнота отражения этой информации может быть различной. Так, например, при сообщении о том, что кандидат на какую-либо должность не соответствует предъявляемым требованиям, максимально полное информирование о результатах обследования будет излишним. Однако в том случае, если работа проводится в целях улучшения психологического климата коллектива организации, то здесь информированность сотрудников об их психологических особенностях может во многом помочь им преодолеть те трудности, которые у них возникают в процессе межличностного взаимодействия.

Кроме того, необходимо отметить, что при сообщении результатов обследования необходимо учитывать особенности того человека, которому они предназначаются, поскольку разные люди могут по-разному воспринимать результаты обследования своих личностных особенностей, своих интеллектуальных возможностей, своих способностей и т.д.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Каковы ключевые задачи организационной психологии?
2. Что необходимо учитывать организационному психологу, предлагая персоналу организации изменить свое поведение для достижения организационных целей?
3. Какие проблемы решали организационные психологи в первой половине XX в., а какие решают сейчас?
4. Каким требованиям должен отвечать исследовательский инструментарий психолога в организации?
5. Какие методы организационного психолога относятся к методам интервенции, а какие к методам диагностики?
6. Почему работа психолога в организации требует соблюдения этических требований?
7. В чем заключаются этические обязанности психолога, работающего в организации?

Темы рефератов

1. Междисциплинарные связи организационной психологии.
2. История развития психотехники.

3. Актуальные проблемы организационной психологии.
4. Экспериментальные исследования в организационной психологии: возможности и ограничения.
5. Инструментарий организационного психолога-практика.
6. Практика ассесмент-центра в организационной психологии.
7. Основные этические принципы работы психолога в организации.
8. Этические требования к проведению психологического обследования сотрудников организации.

Глава 2

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СИСТЕМА

Комплексная цель

Знать:

- основные понятия и категории организационной психологии;
- компетенции и основные направления деятельности психолога в организации.

Уметь:

- выявлять проблемы психологического характера при анализе конкретных организационных ситуаций, предлагать релевантные организационной структуре и целям организации способы их решения;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, как источник организационно-психологических проблем;
- выявлять специфику психического функционирования человека в организации.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области организационной психологии;
 - современными методами сбора, обработки, анализа, интерпретации организационно-психологической информации, обусловленной спецификой организационной структуры;
 - технологиями анализа социально-психологических процессов в организации, методами управления групповой и командной работой.
-

2.1. Понятие и критерии определения организации

Площадкой для работы организационного психолога является организация. Для того чтобы понять, какие вопросы решают психологи на этой площадке, необходимо ответить на вопрос, что такое организация. Ответить на него, несмотря на то, что мы часто используем в своей речи этот термин, непросто. Социологи, психологи, специалисты в области организации и управления по-разному определяют эту категорию.

Научное изучение организаций начинается в последней четверти XIX в. Первая попытка дать научное объяснение сущности организации основывалась на идее целесообразности. Организация трактовалась как целесообразное устройство частей целого, целесообразная связь между ча-

стями как целое, имеющая определенную цель. Организация определялась как социальный инструмент реализации целей.

Уже в начале XX в. А. Богданов понимал организацию как такое целое, которое не сводится к простой арифметической сумме составляющих его элементов, как целое, которое больше или меньше суммы своих частей. Он же первым сформулировал идею организации как некоторого единства человеческих активностей и сопротивлений. Ч. Барнард предложил свою формулировку, которая и сегодня разделяется многими специалистами. Он определил организацию как систему сознательно координируемых деятельности или сил двух или большего количества человек. Другими словами, по мысли Ч. Барнарда, когда люди собираются вместе и официально принимают решение объединить свои усилия для достижения общей цели, они создают организацию.

Сегодня понятие «организация» используется в трех основных смыслах.

1. Организация есть социальная общность, объединяющая некоторое множество индивидов для достижения общей цели, которые действуют на основе определенных процедур и правил (фабрика, магазин, школа как организация).

2. Организация — это вид человеческой деятельности, целью которой является достижение упорядоченности, согласованности частей целого (пример — профессионал в области организации работы с молодежью).

Организация как процесс означает, что организация — это комплекс управленческих действий, направленных на формирование элементов организации, на соединение элементов и на совершенствование этих связей. Какие это элементы: ресурсы (материальные, трудовые, финансовые).

3. Организация есть степень внутренней упорядоченности, скоординированности, согласованности частей целого (например, организованность бизнес-процесса).

Объектом организационной психологии является организация, понимаемая как социальная общность. Важность осознания менеджерами, психологами, экономистами того, как устроены современные организации, по каким законам они развиваются и функционируют, какие принципы лежат в основе построения организаций привели к тому, что с начала XX в. выделилась область знаний, получившая назва-

ние «Теория организации». Она изучает методы создания организации, выявляет условия, необходимые для ее развития, факторы, влияющие на процесс создания организации, изучает законы функционирования организации.

Определим наиболее важные характеристики организации.

1. *Объединение и координация деятельности людей.* Организация — это социальная общность, которая находится в целенаправленном взаимодействии с внешней средой. Рассмотрение организации как социальной общности позволяет не только понять сущность и природу этого социального образования, но и подчеркивает тот факт, что взаимодействие людей внутри нее является главной характеристикой. Люди объединяют в организациях свои ресурсы, физические и интеллектуальные силы, получая при этом результаты объединения и координации знаний и труда огромного числа людей. Именно это позволяет им добиваться выдающихся результатов, не достижимых для одиночек, даже самых талантливых и одаренных.

2. *Общая цель, или задача.* Наличие общей цели является обязательной предпосылкой объединения усилий людей и их ресурсов в организациях. Она, эта общая цель, формируется на основе общих потребностей и интересов людей, создающих организацию и работающих в ней. Организация — это целенаправленная социальная общность. Она создается для достижения целей, которые определяют основные направления ее деятельности, ее структуру и т.д.

3. *Организационная структура.* В соответствии с целями организации люди сознательно проектируют ее структуру, определяя характер и способы соединения отдельных элементов в определенную целостность. В зависимости от целей организации, ее «возраста», технологии, состояния и динамики внешней среды организационная структура приобретает различные формы. Она может быть иерархической, матричной, предпринимательской, смешанной.

4. *Специализация и разделение труда.* Дробление сложных производственных процессов, операций и задач на составляющие, предполагающие специализацию человеческого труда, помогает использовать организационные ресурсы с большей эффективностью. Эффективность разделения труда в организации была подмечена еще в XVIII в. А. Смитом.

5. *Организационная власть.* Осуществление какой-либо общей задачи усилиями даже небольшой группы людей требует передачи власти одному из ее членов, который бы нес ответственность за то, чтобы намеченные цели реализовывались результативно и эффективно. Организационная власть есть право руководителя направлять деятельность своих подчиненных. Без сильной и эффективной организационной власти успешная координация деятельности различных людей невозможна.

6. *Организационная культура.* Каждой организации присуща определенная система традиций, верований, ценностей, символов, ритуалов, мифов, норм общения между людьми и т.д. Это и есть то, что принято называть организационной культурой. Она придает ей индивидуальность, свое «лицо» и выступает духовным интегратором людей, работающих совместно, в определенную социальную общность. Она также способствует упорядочению их деятельности.

7. *Организационные границы.* Это разного рода материальные и нематериальные «ограничители», фиксирующие обособленность данной организации относительно других объектов, ее внешней среды. Такой границей может выступать обыкновенный забор вокруг организации или система процедур и правил, закрепленных в тех или иных нормативных документах: уставе, программе, правилах внутреннего распорядка, должностных инструкциях и т.д.

Современный взгляд на организацию связан с пониманием ее как открытой системы. В основе такого подхода лежат основные идеи общей теории систем. Термин «система» происходит от греческого слова *sýstēma*, что означает организованное, упорядоченное отношение между компонентами. В наиболее общем смысле система — это некая совокупность внутренне взаимосвязанных частей. При этом целое не сводимо к простой арифметической сумме составляющих ее элементов. Организационная система — это определенная совокупность взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность.

Для понимания и проектирования внутриорганизационных процессов большое значение имеет анализ среды, в которой организация существует, к которой она адаптируется и которую может изменять. Анализ организации может осуществляться на основе различных подходов или парадигм. В одном случае организации понимаются

как системы, которые быстро, гибко, адекватно реагируют на любые изменения условий деятельности и правил игры. В другом случае организация свободно выбирает и конструирует цели, способы деятельности, ее формы, свое будущее и т.д. с помощью своих собственников и менеджеров.

Цели организации, часто называемые корпоративными целями, отличаются от стратегической установки тем, что они гораздо более конкретны по содержанию и часто приводятся в стоимостном выражении. К ним могут относиться желаемые уровни выручки или прибыли, темпы роста, размеры дивидендов или оценочная стоимость акций. Однако могут встречаться и не имеющие финансовой природы параметры, такие как благосостояние персонала. Задачи организации традиционно рассматривались как формальное выражение ожиданий держателей акций. Однако они могут также представлять ожидания других заинтересованных в организации лиц (например, работников, покупателей, поставщиков и т.п.). Задачи организации обычно формулируются старшими членами правления или же председателем, или исполнительным директором.

Знание теории организации необходимо менеджеру, так как дает ему системное представление об объекте управления. То есть, если теория менеджмента отвечает на вопрос «Как управлять?», то теория организации отвечает на вопрос «Чем управлять?».

Организация как объект управления имеет особую значимость, так как организация — это основное звено в социально-экономической системе страны (именно в организации создаются различные виды продукции, услуг). Состояние организации (качество ее функционирования) определяет состояние ее отраслей и всего государства. То есть, если нет организации как объекта, то нет и отрасли как объекта и территории как объекта. Именно в организациях осуществляется процесс изготовления продукта или услуги, посредством организации как инструмента решаются и экономические, и социальные задачи общества.

Значимость теории организации как области знания повышается, потому что усиливается сложность хозяйственной деятельности, увеличивается количество предприятий, расширяются их связи, усиливается конкуренция, повышаются требования к организации со стороны стейкхолдеров.

В любой стране существует огромное количество различных видов организаций. Все это многообразие образует систему, в составе которой выделяют группы однородных по какому-либо признаку организаций (кластеров), для удобства изучения особенностей каждого вида организаций выделяют следующие группы.

1. По содержанию целей, по характеру целевой направленности — социальные и хозяйственные организации. Основной целью функционирования хозяйственных организаций называют получение максимальной прибыли. Хозяйственные организации отличаются тем, что производят основную массу продукции и услуг. Цели социальных организаций — удовлетворение социальных потребностей. В социальных организациях тоже может создаваться прибыль, но эта цель не является главной.

2. По форме собственности — государственная, муниципальная, частная, смешанная. Государственная, муниципальная, частная форма собственности используется для организации хозяйственных и социальных организаций, а смешанная — для хозяйственных.

Государственная форма собственности — особенность социальной организации проявляется в том, что в составе социальной организации очень высока доля субъектов государственных и муниципальных предприятий. Пример: здравоохранение или образование реализуется в основном в государственных учреждениях, хотя есть и частные клиники или школы.

В составе подгруппы частных организаций выделяют различные виды, подвиды, разновидности, в основном по организационному признаку, т.е.:

- по механизму создания этих предприятий;
- формированию коллектива;
- способу создания руководства;
- характеру участия коллектива в управлении организации.

В составе этой подгруппы основной вид хозяйственных организаций (типичный для всех стран) — акционерные общества, потому что эта форма позволяет сконцентрировать, аккумулировать значительные финансовые средства в короткий период времени посредством выкупа акций и в последующий период функционирования организаций — это очень гибкая и устойчивая форма организации.

Особенности акционерных обществ:

- уставной капитал формируется посредством выпуска акций;

- высший орган управления — общее собрание акционеров. Кроме того, создается исполнительный орган управления, т.е. орган, который непосредственно формирует орган управления (непрерывно) — совет директоров.

Государственные и муниципальные организации также наличествуют в любой стране. Однако их доля может быть разной.

Несмотря на различия, существующие в организациях, любая современная организация является открытой социотехнической системой. И именно эта особенность определяет миссию, политику, требования к менеджерам и персоналу.

2.2. Организация как система

Современный взгляд на организацию связан с пониманием ее как открытой системы. В основе такого подхода лежат основные идеи общей теории систем.

Что же такое система? В наиболее общем смысле система — это некая совокупность внутренне взаимосвязанных частей. При этом целое не сводимо к простой сумме составляющих ее элементов. Организационная система — это определенная совокупность взаимосвязанных частей организации, формирующая некую целостность. Организационная система есть упорядоченная целостность частей, компонентов, подсистем, связанных в соответствии с определенным планом для достижения заранее поставленных целей.

Внутренняя среда организации — это совокупность элементов, включающая технологию, цели и задачи, структуру, персонал, собственников и др. Сложность обеспечения согласованного функционирования всех элементов организации заключается в том, что «интересы» отдельных подсистем организации могут противоречить друг другу (технология непрерывного цикла требует постоянного присутствия человека в организации, но биологически человек устроен циклично и лучшее время для сна — это ночь).

Большое значение в управленческом процессе имеет организационная технология, которая:

- носит системный характер, поэтому для многих организаций имеет смысл четко прописать «технологические функции», «технологическую структуру» и т.д.;

- определяется набором конечных продуктов, получаемых на выходе;

- часто определяет индивидуальность организации, ее лицо, отличие от других организаций;

- не сводится только к техническим компонентам, а включает в себя знания и навыки работников, уровень их квалификации, отношение к работе. Это делает технологию социально зависимой: в плохо развитой социальной среде тонкие технологии не приживаются.

Зависимость организаций от технологий осмысливается как своеобразный «технологический императив», диктат технологии. На начальных этапах развития теории организаций и оргпроектирования он действительно давал о себе знать. Однако постепенно стал преобладающим социотехнический подход, позволяющий реализовывать системный взгляд на организацию и найти место технологической системы среди других систем организации (финансово-бюджетной, социальной, информационной и т.д.).

Любая структура, действующая в организации, выполняет технологическую функцию. При таком подходе можно специально выделять так называемое «технологическое ядро» организации.

Цель «технологического ядра» — адаптировать организацию к изменениям в окружающей среде, уравновесившая ее давление, которое порождает неопределенность. Организация должна тщательно сохранять и защищать свое ядро от внешних посягательств. Именно технологическое ядро позволяет сохранить идентичность организации.

Технологии различают по тому, как структурно оформлен технологический процесс и каким образом он приводит к конечному результату. Среди них можно выделить:

- многозвенная технология, которая состоит из цепочек операций, соединенных с конечным продуктом посредством последовательной связи;

- интенсивная технология, которая представляет множество не связанных друг с другом операций, приводящих к конечному результату;

— медиационная технология, состоящая из посреднических операций, которые приводят к конечному результату в паре с основной операцией, связанной с ней посредством обратной связи.

Выделение «технологического ядра» организации позволяет считать, что на периферии могут существовать самые разные по своей природе технологии (социальные, психологические, финансовые и т.д.). Они исполняют роль «защитного пояса», охраняющего до поры до времени «ядро» от воздействий внешней среды. Именно «охранные», «маргинальные» технологии берут на себя роль демпфера при изменениях среды. В конце концов, наступает момент, когда защитный пояс становится неэффективным, и организация либо ликвидируется, либо растворяется в другой, либо, осуществляя инновации, перестраивает свое «технологическое ядро».

Таким образом, в общем виде технологическая структура организации представляет собой множество элементов (субъектов и предметов их деятельности) и отношения между ними.

Главная функция такой структуры — обеспечение технологического процесса в производстве продуктов, услуг и т.п.

Обеспечение технологического процесса включает в себя прямое управление и коммуникативно-информационную поддержку производства, причем средства могут быть как формальные, так и неформальные. Отсюда следует, что организации могут иметь четыре типа технологических структур:

- формальные властные;
- неформальные властные;
- формальные коммуникативные;
- неформальные коммуникативные.

Их размеры, конфигурации, элементный состав очень многообразны и определены в конкретном процессе исследования или проектирования организации.

Для понимания и проектирования внутриорганизационных процессов большое значение имеет анализ среды, в которой организация существует и к которой она адаптируется. Этот анализ может осуществляться на основе различных подходов или парадигм. Одни из них тяготеют к классическим представлениям об организациях, их функционировании и развитии, другие — к неклассическим и даже постнеклассическим представлениям.

В первом случае организации понимаются как системы, которые быстро, гибко, адекватно реагируют на любые изменения условий деятельности и правил игры.

Во втором случае организация свободно выбирает и конструирует цели, способы деятельности, ее формы, будущее с помощью своих многоопытных менеджеров.

В третьем случае организации интерпретируются как квазиприродные образования со сложной структурой, включающей в себя различные виды деятельности и их носителей, достаточно инерционные, сохраняющие свою целостность и идентичность, несмотря на изменения внешней среды. Целостность, системность, идентичность ограничивают гибкость организации, подчиняют ее адаптационные процессы определенным законам.

Интерпретация организации как квазиприродного образования позволяет утверждать, что «среда», в которой действуют организации, тоже является квазиприродной. Каких-либо экологических ниш и никем «незанятых» природных ресурсов в настоящее время нет. Все занято, «схвачено» организациями.

Внешняя среда любой организации — это другие организации. Здесь наблюдаются отношения сотрудничества, взаимодействия, взаимозависимости, но в то же время — конкуренции и соревнования, соперничества.

Стабильные среды вызывают к жизни бюрократические организации. Сложная, быстро меняющаяся среда порождает организации с высокой степенью вовлеченности и участия всего персонала (адхократические, проектные и т.п.).

Внешняя среда предстает перед отдельными подразделениями организации в своем специфическом виде и требует соответствующих форм реагирования и адаптации. Это заставляет менеджеров творчески подходить к вопросу о границах организации, ее открытости и целостности.

Среда, в которой существует и к которой адаптируется организация, может быть разделена на общую и специфическую. Общая среда, влияющая на организацию опосредованно, — это социальное сообщество, понятие прежде всего как носитель определенных образцов деятельности и организационного поведения. В нем могут быть выделены такие области, как культурная, национальная, политическая, демографическая, ментальная и т.п. Они должны быть учтены при проектировании организаций.

2.3. Виды организационных структур и их психологическая характеристика

Организационная структура — один из базовых элементов организации, который определяется как совокупность способов, посредством которых процесс труда сначала разделяется на отдельные рабочие задачи, а затем достигается координация действий по решению задач. По сути дела, организационная структура определяет распределение ответственности и полномочий внутри организации. Как правило, она отображается в виде органограммы — графической схемы, элементами которой являются иерархически упорядоченные организационные единицы (подразделения, должностные позиции). Именно структура организации во многом определяет характер отношений между людьми, включенными в организацию, объясняет, почему одни организации быстро и эффективно реагируют на изменение внешней среды, а другие делают это долго и непродуктивно.

Линейная структура управления представляет собой взаимодействие руководителя и подчиненных (рис. 2.1). Применяется в основном на низших ступенях управления.



Рис 2.1. Линейная структура организации

Примечание: Р — работники подразделения

Достоинство этой структуры управления — обеспечить быструю реакцию работников на команды управления.

Недостаток состоит в том, что руководитель должен обладать всем объемом знаний, необходимых для осуществления процесса управления.

Линейно-штабная структура управления (рис. 2.2) отличается от линейной наличием в ней функциональных штабов, предназначенных для компетентной разработки проблем управления и выдачи рекомендаций руководите-

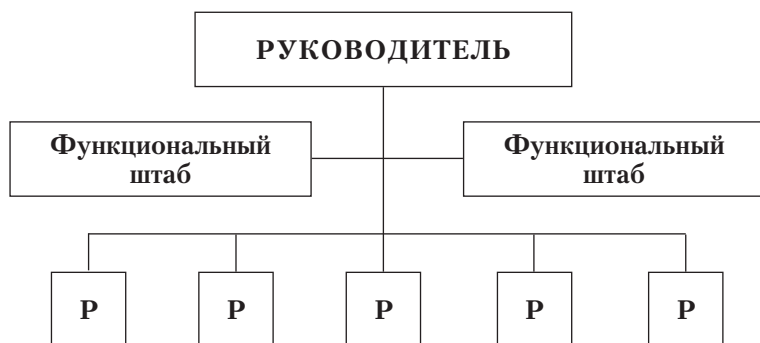


Рис. 2.2. Линейно-штабная структура

Примечание: Р — работники подразделения

лю. К штабам относятся плановые, диспетчерские, экономические и другие службы.

Достоинством является обеспечение компетентной консультации руководителя.

Недостаток заключается в том, что взаимодействие различных функциональных штабов и согласование их деятельности осуществляется только на уровне руководителя, а также происходит запаздывание в выработке команд управления.

Функциональная структура управления (рис. 2.3) предполагает существование функциональных руководителей, которые, обладая компетенцией в решении определенного рода вопросов, наделены правом выдавать команды нижестоящим работникам, равнозначные командам линейного руководителя.

Достоинством функциональной структуры управления является обеспечение быстрой выдачи компетентных команд.

Недостаток заключается в том, что имеется возможность получения работниками разноречивых команд, исходящих от функциональных руководителей, с неизбежной необходимостью согласования их, в том числе на уровне руководителя организации с такой структурой управления. Такая структура управления на практике нигде не используется.

Линейно-функциональная структура управления (рис. 2.4) является синтезом линейной и функциональной

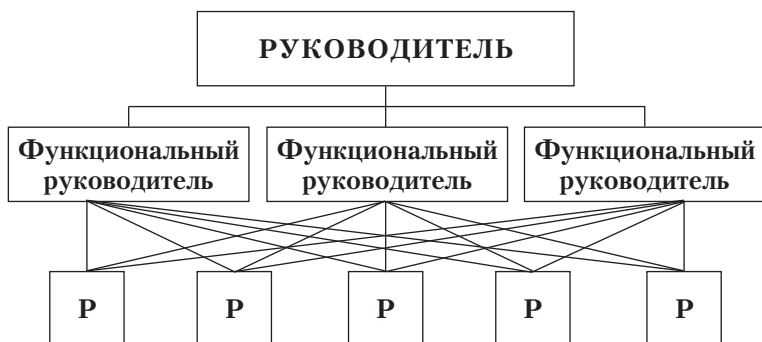


Рис. 2.3. Функциональная структура

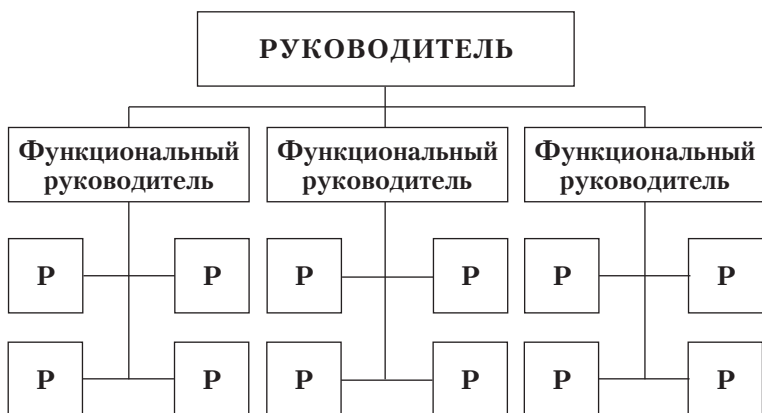


Рис. 2.4. Линейно-функциональная структура

структур управления, основывающимся на функциональном разделении полномочий руководителей и линейном подчинении определенных специалистов (работников) соответствующим функциональным руководителям.

Достоинство этой структуры заключается в том, что обеспечивается однозначное и оперативное руководство по каждому виду работ.

Недостатком является повышение степени обособленности работников различных функциональных подразделений и служб, вынесение всех вопросов их взаимодействия на уровень руководителя организации.

Матричная структура управления (МСУ) — структура, сочетающая вертикальные линейные и функциональные связи управления с горизонтальными (рис. 2.5).

При МСУ персонал функциональных подразделений, оставаясь в их составе и подчинении, обязан также выполнять указания руководителей проектов или специальных штабов, советов и т.п., которые образуются для руководства отдельными проектами и работами.

Руководители проектов устанавливают состав и очередность работ, а руководители функциональных подразделений несут ответственность за их надлежащее и своевременное исполнение.

Руководители проектов наделяются полномочиями различного диапазона — от самых широких до ограничивающихся выполнением штабных функций.

МСУ могут применяться в отдельных организациях и органах управления и для систем организаций и органов.

МСУ сохраняет преимущества как линейно-функциональной, так и проектной структур управления. Она нацелена на взаимную согласованность работы всех подразделений организации для достижения целей различных проектов. Это упрощает координацию выполнения работ над проектами.

МСУ создает предпосылки для наиболее квалифицированного исполнения отдельных функций. Структура обладает значительной гибкостью, поскольку упрощается перераспределение персонала для выполнения первоочередных работ.

Основным недостатком МСУ является то, что при реализации создаются отношения двойного подчинения исполнителей. В результате усложняется механизм управления и возникает опасность появления противоречивых ситуаций. При МСУ спорадически может обнаруживаться дефицит (или недогрузка) функциональных специалистов, что вызывает стремление к увеличению штатов функциональных подразделений.

Проектная структура управления (ПСУ) — структура, нацеленная на обеспечение эффективного управления параллельным выполнением на предприятии или в организации ряда крупных проектов или работ (рис. 2.6).

При реализации ПСУ получают автономию определенные совокупности подразделений, участвующих в отдельных проектах, во главе с руководителями этих проектов.

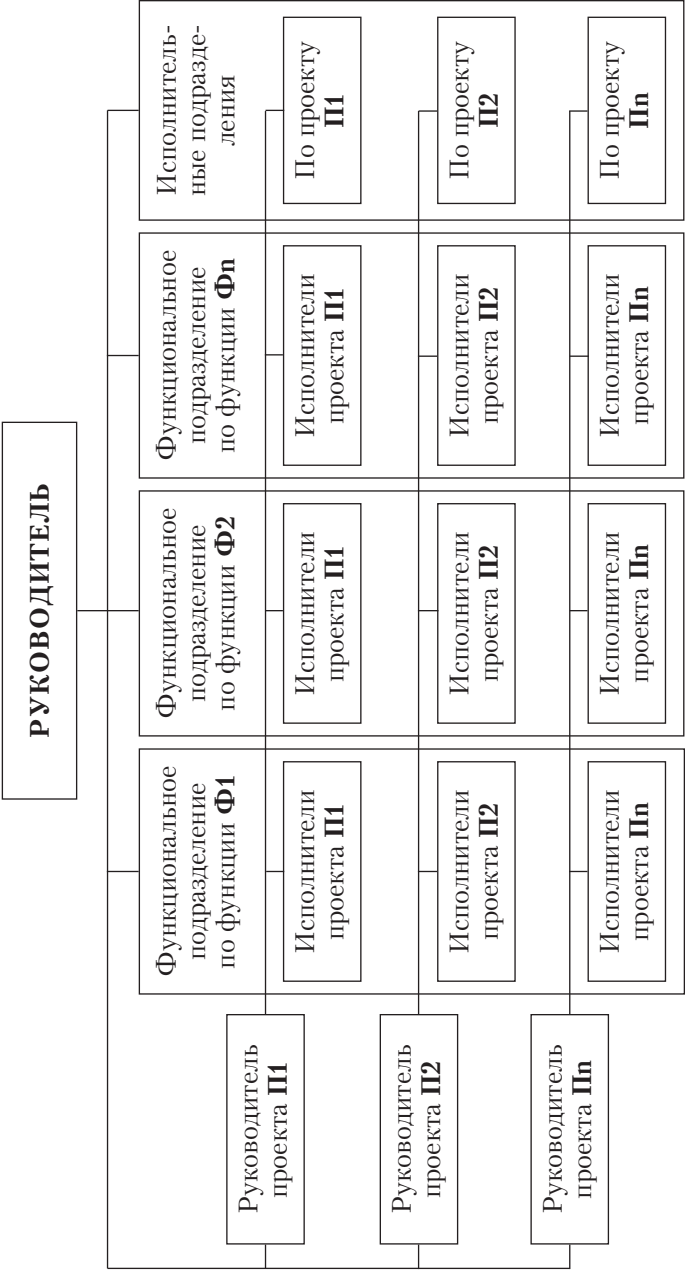


Рис. 2.5. Матричная структура

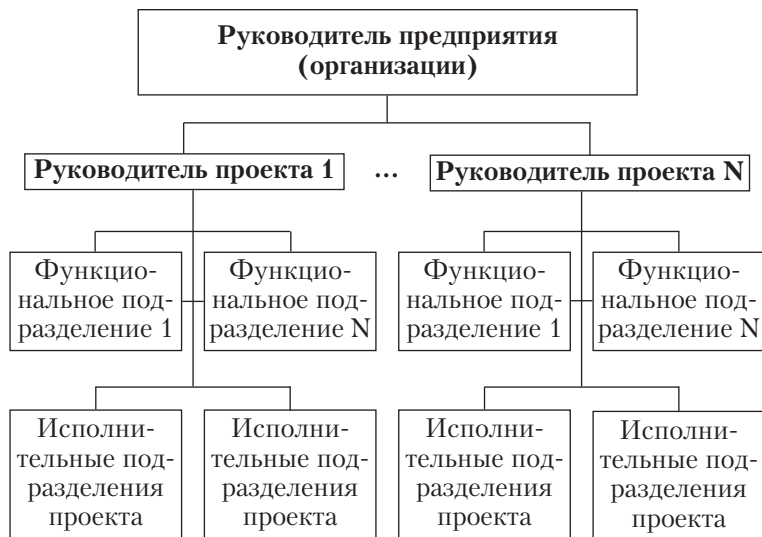


Рис. 2.6. Проектная структура

Руководитель проекта несет всю ответственность за его своевременную и качественную разработку и осуществление. Он наделяется всеми правами распорядительства, подначальными ему подразделениями и не имеет в подчинении подразделений, непосредственно не связанных с подготовкой проекта.

ПСУ четко ориентирована на исполнение определенных задач. Коллектив работающих над одним проектом объединяется единством поставленной цели. При реализации ПСУ сводится на нет возможность принятия по проекту противоречивых решений и выдачи несогласованных заданий, создаются предпосылки для оперативного разрешения в пределах проекта возникающих проблем и вопросов.

ПСУ обеспечивает повышение персональной ответственности руководителей и исполнителей, образование условий для лучшего их взаимодействия. Уровень требований к руководителю проекта как специалисту и менеджеру исключительно высок.

ПСУ могут создаваться в децентрализованной и централизованной формах. Их отличие заключается в месте и подчиненности функциональных и вспомогательных

подразделений в структуре управления предприятием или организацией.

При децентрализованной ПСУ они разделяются по проектным подразделениям и подчиняются руководителям проектов. При централизованной ПСУ служат общими для всех проектных подразделений и подчиняются руководителю предприятия или организации. Это предопределяет их достоинства и недостатки.

Основным достоинством децентрализованной ПСУ является то, что в совокупность подразделений, разрабатывающих определенный проект, включается весь комплекс функциональных и исполнительных подразделений, требуемых для его выполнения. Все полномочия и права распоряательства интеллектуальными, материальными и трудовыми ресурсами по проекту сосредотачиваются в одном лице — руководителя проекта. Такая структура позволяет реализовать преимущества единства организации деятельности и единоначалия в управлении.

«Продуктовая» структура управления (ПродСУ) — модификация иерархической схемы структуры управления (рис. 2.7). Особенность ее заключается в том, что на производственном и обслуживающем уровне структуры организации происходит обособление функций по выпускаемому продукту. Это позволяет вести отдельный учет, сбыт, снабжение и другие операции.

Достоинства ПродСУ:

- оперативность решений по обеспечению качества продукта;
- привлечение к руководству более компетентных в конкретной области специалистов;

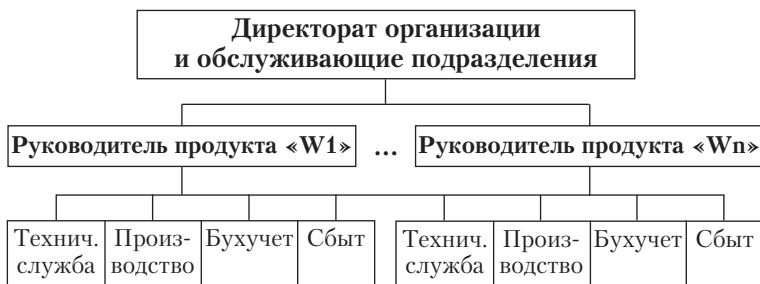


Рис. 2.7. «Продуктовая» структура

- создание сплоченного управленческого и производственного коллектива;
- оперативность в решении нестандартных ситуаций;
- повышение персональной ответственности всех работников.

Недостатки ПродСУ:

- риск спада объема продаж;
- трудность координации деятельности всех подразделений.

Особенности организационной структуры — фактор, который определяет, какая организационная культура позволит организации достигать результатов, какие критерии будут положены в основу измерения эффективности, какие полномочия существуют у руководителя для воздействия на сотрудников, какие отношения связывают сотрудников между собой. Таким образом, именно организационная структура (элемент, формируемый в самом начале жизненного цикла организации) «диктует» людям, включенным в организацию модели поведения, взаимодействие, принятие совместного решения, разрешение конфликтов. В жизни любой организации может наступить момент, когда организационная структура «устаревает» и является барьером на пути организационного развития. В такой ситуации приходит время самым серьезным организационным нововведениям — изменению структуры.

2.4. Социально-психологические процессы в организации

Организацию в социально-психологическом аспекте можно определить как объединение людей, направленное на достижение социально-экономических целей и удовлетворение мотивов, потребностей, интересов посредством совместной трудовой деятельности и имеющее правовой статус, определяемый законами общества.

Критерием, отличающим социальную организацию от всех других видов социальных групп, является определенная структура отношений и система взаимосвязанных интересов, мотивирующих трудовую деятельность. Организация — это объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

Социально-психологические процессы в организации зависят от ее типа:

- собственно «экономические организации», регулируемые материальным интересом;
- неэкономические организации, выполняющие экономические функции («экономически активные»), например, государство и церковь;
- экономические организации, регулируемые неэкономическими способами («экономически регулятивные»), например, земельных общин, профессиональных цехов и гильдий;
- организации, «утверждающие формальный порядок», осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности, например, правоохранительные органы.

Особенности социально-психологических процессов в организации зависят также от исторических форм хозяйственных организаций.

Община — строится на тесных внутренних связях, зачастую объединяется по территориальному или кровному и родственному признакам. Для нее характерны:

- формальное равенство;
- общая собственность;
- нерасчлененность многих внутрихозяйственных функций;
- всеобщее подчинение неформальному традиционному порядку.

Корпорация — относительно замкнутая организация, построенная на менее тесных, но более профессиональных связях. У нее более узкая функциональная нацеленность, выраженная многоступенчатая иерархия, жесткое разделение внутренних обязанностей, более формальный административный порядок.

Ассоциация — это относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права и частную собственность. Она создается под специальные задачи и ее деятельность, как правило, не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида. Это общества потребителей, а с социологической точки зрения — акционерные общества, члены которых могут покупать и продавать свои права на участие в деле на открытом фондовом рынке.

У этих форм организаций разные монопольные устремления, ценности, нормы, степень закрытости, иерархические структуры, степень подчинения интересов групп и индивидов групповым целям, связь вознаграждения с принадлежностью к организации.

Особенности социально-психологических процессов в организации раскрываются через множество переменных. Это благоприятность социально-психологического климата в группе, психологическая атмосфера в структурном подразделении в сравнении с ожидаемой (идеальной) для сотрудников атмосферой. Не менее важна преобладающая ориентация членов группы на общее дело или на взаимодействие с коллегами, уровень групповой сплоченности социальных общностей отдельных структурных подразделений организации. Среди социально-психологических процессов можно выделить особенности межличностных отношений, стиль межличностного взаимодействия и поведения в конфликтных ситуациях, состояние взаимоотношений руководства структурных подразделений с их подчиненными, степень конфликтности и глубину существующего конфликта в группе.

Важной переменной является качество и эффективность управленческой деятельности руководящего звена, стиль управления коллективом конкретного руководителя, в частности соотношение директивного, коллегиального и либерального методов, а также ролевая направленность деятельности конкретного руководителя (преобладание решения текущих проблем, задач ближайшей перспективы или способность к стратегическому мышлению), преобладающая направленность и соотношение уровня ориентации на выполнение поставленных задач и решение социально-психологических проблем в подчиненной группе.

Влияние на социально-психологические процессы в организации оказывают социометрические статусы членов конкретного подразделения, релевантность их авторитета по признакам симпатии/антипатии с точки зрения совместной деятельности, решения служебных, личных проблем, а также проведения досуга, социально-психологический статус рядового и руководящего персонала, наличие в подразделении неформальных лидеров и аутсайдеров, возможное существование неформальных групп. Удовлетворенность сотрудников содержанием и результатами профессиональной деятельности, условиями работы, уровнем и качеством

профессиональной подготовки, общий уровень лояльности сотрудников к организации в целом и к своим непосредственным руководителям, основные демотивирующие факторы, возникающие в процессе выполнения поставленных задач, оценка управленческих качеств руководителя также оказывают значимое влияние на функционирование организации как социально-психологического сообщества.

На функционирование организации или ее структурных подразделений влияют декларативные, а также истинные цели и мотивы деятельности, мотивационный профиль сотрудника, уровень адаптации (дезадаптации) новых сотрудников, уровень «профессионального выгорания» сотрудника и многие другие переменные.

Группа как коллективный субъект. Одним из теоретических достоинств понятия «субъект» является его интегральный характер и возможность использования в психологии для обозначения характеристик как индивида («индивидуальный субъект»), так и группы («групповой, коллективный субъект»). То есть понятие «субъект» позволяет выявлять общее в психологических свойствах личности, малой и большой группы и общества в целом.

В современной социальной психологии понятие «коллективный субъект» используется в нескольких значениях (или смыслах).

Во-первых, «коллективный субъект» и «коллектив как субъект» используются в одном и том же смысле, и тем самым первое становится лишь гносеологическим смыслом коллектива. Поэтому, когда имеется в виду онтологическое значение, то используются понятия «коллектив», «группа». А когда гносеологическое значение, то — «коллективный (групповой) субъект», или «коллектив (группа) как субъект». Эти понятия рассматриваются как альтернатива «коллективу (группе) как объекту». В наиболее яркой форме такое понимание коллективного субъекта встречается в социальной психологии управления, оперирующей понятиями «коллектив как субъект и объект управления (воздействия)», т.е. в контексте гносеологического противопоставления субъекта и объекта.

Во-вторых, «коллективный субъект» понимается как альтернатива (в смысле противопоставления) «индивидуальному субъекту» или «субъекту» вообще, который априорно понимается как «индивидуальный субъект». Такое рассмотрение коллективного субъекта характерно для со-

циально-психологических исследований совместной деятельности (особенно совместной трудовой деятельности), а также для исследований в области психологии труда, анализирующих совместный труд.

В-третьих, содержание «коллективного субъекта» есть определенное качество коллектива (группы), качество быть субъектом, которое в разной степени характеризует коллективы. В последние годы это качество иногда стало обозначаться «субъектностью», хотя и не получило пока распространения. Следовательно, разные коллективы являются коллективными субъектами в разной степени. В полной же мере коллективный субъект означает быть активным, действующим, интегрированным, т.е. выступающим единым целым, ответственным и т.д.

В-четвертых, широкое толкование «коллективного субъекта» в социальной психологии может быть представлено следующим образом. Коллективный субъект есть всякая совместно действующая или ведущая себя группа людей. Всякая совокупность людей, проявляющая себя через любые формы поведения, отношения, деятельности, общения, взаимодействия и т.п., есть коллективный субъект. Поэтому группы могут быть реальными или потенциальными субъектами. При этом «групповой» и «коллективный» субъекты чаще всего не дифференцируются. «Коллективность» же на современном языке социальной психологии должна пониматься как «совместность», не более того, что чрезвычайно принципиально. Коллективность (совместность) нельзя смешивать с коллективизмом как психологическим качеством коллектива или личности в коллективе.

Несмотря на описанную многозначность толкований коллективного субъекта, его понимание остается явно неполным, если не выделить те основные свойства группы, которые делают его коллективным субъектом. Можно выделить три важнейших свойства группы, являющихся необходимыми и фактически критериальными в описании коллективного субъекта.

1. Взаимосвязанность и взаимозависимость индивидов в группе способствуют формированию группового состояния как состояния предактивности — важнейшей предпосылки любой активности.

2. Способность группы проявлять совместные формы активности, т.е. выступать, быть единым целым по отношению к другим социальным объектам или по отношению

к себе самой. К совместным формам активности обычно относятся следующие:

- общение внутри группы и с другими группами;
- групповые действия;
- совместная деятельность;
- групповое отношение;
- групповое поведение;
- межгрупповое взаимодействие и т.п.

3. Качество (способность) группы к саморефлексии, в результате которой формируются чувства «Мы» (прежде всего как переживания своей принадлежности к группе и единения со своей группой) и образ-Мы (как групповое представление о своей группе).

Для конкретных групп эти признаки характерны не просто в разной степени, но какой-то из них может быть ведущим, доминирующим, а другие будут менее выражены. Это позволяет выделять качественно различные состояния субъектности группы:

- субъектность как взаимосвязанность и взаимозависимость совокупности индивидов может быть обозначена потенциальной субъектностью или предсубъектностью (принципиально важно то, что конкретная группа может еще не проявлять совместных форм активности, но уже быть психологически готовой к этому и в этом смысле быть коллективным субъектом в наиболее элементарном, потенциальном его качестве);

- субъектность как совместная активность обозначается собственно субъектностью, или реальной (в отличие от потенциальной) субъектностью, тем самым очередной раз подчеркивается главный смысл субъектности в способности группы к проявлению совместных форм активности;

- субъектность как групповая саморефлексивность применительно к естественным группам может рассматриваться наиболее сложным состоянием субъектности, далеко не всегда характеризующим ту или иную конкретную группу.

Три основных психологических состояния коллективного субъекта, скорее всего, могут рассматриваться как различные уровни субъектности: от элементарных форм взаимосвязанности к сложнейшим формам групповой саморефлексии — такое поуровневое развитие характерно для коллективного субъекта.

Возможно существование групп, не обладающих качеством субъектности или свойствами коллективного субъекта:

— стихийные группы, которые образуются в соответствии с конкретно сложившейся ситуацией, а затем легко распадаются или видоизменяются, например, так называемые транспортные, уличные и другие подобные группы;

— территориальные группы, образующиеся по месту проживания, хотя и могут становиться реальными субъектами, но типичные их состояния, как правило, субъектностно не характеризуются;

— любая кратковременно существующая группа, которая может быть как стихийной, так и специально, но временно (ситуативно) организованной;

— многие естественные и организованные группы, не находящиеся на самых ранних стадиях (этапах) их формирования и становления, лишь номинально, но не реально соответствующие критерию взаимосвязанности и взаимозависимости, и др.

Следовательно, такие социальные группы, которые обнаружены лишь пространственными и временными признаками, реально не обладают качествами коллективного субъекта. Однако такое толкование возможно лишь тогда, когда первый из вышеназванных признаков коллективного субъекта считается уже достаточным для отнесения к нему той или иной группы. Если же второй признак (совместная активность) иметь в виду как необходимый, наряду с первым, то совокупность группы, не обладающая качеством субъектности, резко возрастет.

Феномен коллективного субъекта проявляется через различные формы совместной активности группы (или совместной жизнедеятельности), которые, к сожалению, не систематизированы в социальной психологии из-за сложностей, связанных с их множественностью и высокой степенью разнородности. Из наиболее известных форм совместной активности можно выделить следующие:

— совместная деятельность во всем многообразии ее видов: трудовая, учебная, игровая и т.д.;

— внутригрупповое взаимодействие в любых его формах, включая установление коммуникаций, общение и т.п.;

— групповое поведение (совместные действия, выражение групповых мнений, оценок, отношений к социальным и другим объектам и т.д.);

— групповое самопознание (саморефлексия) с целью, например, установления групповых норм, правил поведения, их самокоррекции и т.п.;

— межгрупповое взаимодействие по самому широкому спектру вопросов, связанных с активностью своей и чужих групп.

Исследования коллективного субъекта проводятся в неразрывной связи с изучением совместной деятельности, поэтому выделенные свойства (характеристики) коллективного субъекта одновременно являются и свойствами совместной деятельности. В соответствии с ее основными признаками выделены следующие свойства их совместной деятельности, и ее коллективного субъекта.

1. Под целенаправленностью коллективного субъекта деятельности в данном контексте понимается стремление к основной общественно значимой цели. Целенаправленность характеризует такое состояние коллектива, когда цель имеет решающее влияние на совместную деятельность, подчиняет ее себе, как бы «пронизывает» ее. В свою очередь, целенаправленность коллективного субъекта деятельности характеризуется групповыми интересами, содержанием целей, которые выдвигает перед собой группа, коллективными социальными установками, убеждениями, идеалами. Целенаправленность выражает прежде всего реально существующие тенденции в деятельности коллектива и является важнейшей характеристикой его социального и социально-психологического портрета.

2. Мотивированность как свойство коллективного субъекта деятельности представляет активное, заинтересованное и действенное отношение (побуждение) к совместной деятельности. Она характеризует такое состояние мотивационной сферы участников СД, при котором имеют место эмоциональные переживания потребности, влечения, желания действовать вместе, а также осознание необходимости совместной деятельности и пристрастное, увлеченное отношение к ней. Мотивированность формируется в результате интеграции индивидуальных мотивов, их взаимного «сложения» и «переплетения».

3. Под целостностью (или интегрированностью) коллективного субъекта деятельности понимается внутреннее единство составляющих его элементов. Данное свойство характеризует степень взаимосвязанности и взаимозависимости членов коллективного субъекта. В социально-психологической и психологической литературе используются и некоторые другие термины для обозначения целостности: объединенность, цельность, сопряженность.

4. Важным свойством коллективного субъекта деятельности является его структурированность, которая означает четкость и строгость взаимного распределения функций, задач, прав, обязанностей и ответственности между членами коллектива, определенность его структуры. Хорошо структурированный коллективный субъект обладает прежде всего свойством легко разделяться на основные элементы или части, которые соответствуют выполняемым функциям и задачам в совместной деятельности, т.е. каждому его звену определено свое место.

5. Согласованность как свойство коллективного субъекта деятельности представляет гармоничное сочетание его членов, взаимную обусловленность их действий. Для обозначения данного свойства в конкретных видах профессиональной деятельности используются также такие термины, как «координированность», «слаженность», «сработанность», «сыгранность» и т.п. Согласованность (или рассогласованность) проявляется на всех этапах выполнения СД и характеризует сочетание ее основных структурных элементов: целей и задач, мотивов, действий и операций, промежуточных и конечных результатов.

6. Организованность коллективного субъекта деятельности означает упорядоченность, собранность, подчиненность определенному порядку выполнения совместной деятельности, способность действовать точно в соответствии с заранее установленным планом (планомерность). Для обозначения свойства организованности иногда используется термин «регулируемость», а в последние годы стало широко применяться близкое к нему понятие «управляемость», под которым понимается способность следовать управляющим воздействиям. В данном свойстве можно выделить два основных аспекта:

— способность коллективного субъекта деятельности следовать внешним организационным и управляющим воздействиям, т.е. его исполнительность, которая характеризует коллектив как объект управления по отношению к управленческим органам;

— способность коллективного субъекта самому организовываться и управлять своей деятельностью. В этом смысле организованность и управляемость характеризуются сплоченностью в решении внутриколлективных задач и степенью развития самоуправления.

7. Интегральным свойством коллективного субъекта деятельности является его результативность, которая означает способность достигать положительного итога. В результативности в виде показателей конкретных продуктов деятельности «фокусируются» определенные уровни развития свойств коллектива. В социально-психологической литературе встречаются также и другие термины, близкие по содержанию результативности: «продуктивность», «производительность», «эффективность», «действенность».

Взаимовлияние организации и группы. Если формальная организация представляет собой скелет компании, то неформальная — ее центральную нервную систему, обеспечивающую процесс коллективного мышления, деятельность и реакции ее сотрудников.

На эффективность влияют условия деятельности групп, определяемые организацией. Например, стратегия развития организации определяет стратегию функционирования групп, входящих в ее состав. Если предполагается реорганизация производства, то в подразделениях, которых она будет касаться, увеличивается беспокойство сотрудников, создаются потенциальные причины для конфликтов.

Организационная структура определяет место каждого подразделения в системе управления, его взаимоотношения с другими подразделениями в процессе совместного труда. Деятельность групп, исходя из занимаемого положения в структуре организации и в соответствии с формальными ее нормами и правилами, будет относительно предсказуемой.

Степень обеспеченности предопределяет взаимоотношения групп между собой по поводу распределения или перераспределения ресурсов, что также влияет на эффективность работы групп в организации.

В каждой организации существуют формальные группы. Назначение формальных групп по отношению к организации в целом состоит в выполнении конкретных задач и достижении определенных целей.

Выделяют три типа формальных групп:

- 1) команды менеджеров (командная соподчиненная группа руководителя);
- 2) рабочие группы;
- 3) комитеты.

Команда менеджеров, прежде всего высшего звена, состоит из руководителя и его непосредственных подчинен-

ных (заместителей), которые, в свою очередь, могут быть руководителями. Типичная командная группа — руководитель организации и его заместители, возглавляющие различные функциональные направления. На цеховом уровне начальник цеха и его заместители также образуют командную соподчиненную группу.

Коммерческий директор и начальники подчиненных ему отделов (сбыта, реализации готовой продукции, маркетинга, рекламы и т.д.) — другой пример командной группы.

Рабочие группы формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и в управлении. Это функциональные рабочие группы. Формальные группы создаются для работы над конкретным проектом или проблемой. После завершения задания они могут быть расформированы или им поручают работу над другим проектом, проблемой. Это целевые рабочие группы.

Для выполнения функций, проектов подбираются люди, которые обладают определенной профессиональной подготовкой, квалификацией, опытом и готовы выполнять поручаемую им работу в системе совместного труда.

Комитет — формальная группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Разновидностями комитетов могут быть комиссии, советы. Основное отличие комитета от других формальных групп — это групповое принятие решений. Пример комитета — совет директоров любой крупной компании, при этом он тоже может состоять из комитетов, таких как ревизионная комиссия, финансовая комиссия, исполнительный комитет и др.

Наряду с формальными в организации возникают и действуют неформальные группы. Они создаются самими членами организации.

Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения. В них существует обусловленное распределение ролей и статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или неявно выраженный лидер.

Неформальная группа может проявляться в двух разновидностях. В первой из них неформализованные служебные отношения несут функциональное содержание и существу-

ют параллельно с формальной организацией, дополняя ее. Примером может служить система деловых связей между работниками, сложившаяся стихийно в дополнение к существующей структуре управления (в этом случае говорят о неформальной структуре управления).

Во втором случае межличностные связи возникают в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений и т.п., вне связи с функциональной необходимостью. Это могут быть товарищеские отношения, клубы по интересам и т.п.

Являясь членом определенной неформальной группы, сотрудник работает в рамках организации. Преданность группе может перерасти в преданность организации, которая проявится в результатах деятельности сотрудника на благо организации.

Существуют потенциальные достоинства неформальной группы, которые позитивно отражаются в функционировании организации в целом: делают более эффективной организацию в целом, облегчают управленческую нагрузку на менеджмент, помогают заполнить пробелы в возможностях менеджера, улучшают коммуникации, служат «клапаном» для эмоций работников, способствуют уменьшению стрессов, повышению удовлетворенности трудом и стабильности рабочих групп, побуждают менеджеров к более тщательному, взвешенному и гибкому планированию, способствуют сотрудничеству и кооперации.

Возможные проблемы, связанные с деятельностью неформальной группы, для деятельности организации в целом соединены с тем, что она способствует появлению нежелательных слухов, создает благоприятную атмосферу для формирования отрицательных установок, затрудняет осуществление перемен, закрепляет укоренившиеся стереотипы, может инициировать различные социально-психологические конфликты, негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников, ослабляет мотивацию и удовлетворенность трудом.

Групповые процессы. 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 характеризую-

ющих 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.

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

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

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

4. Численность группы.

5. 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.

6. 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. Например, сборка корпуса автомобиля.

7. 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.

8. 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. Об этом также шла речь выше. Отметим, что 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 группами 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.

Социальная среда организации. В психологии управления представление о значении внешнего окружения, внешнего по отношению к организации, появилось в конце 1950-х гг. Это стало одним из важных вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь, обусловленных связями с внешним миром.

Внешняя среда всегда определяется сложностью, подвижностью и неопределенностью. Сложность внешней среды, в свою очередь, характеризуется числом и вариантно-стью факторов, на которые организация обязана реагировать, чтобы поддерживать свое существование и быть конкурентоспособной на рынке. Организации, работающие со сложной внешней средой, имеют дело со многими категориями данных, необходимых для принятия решений.

Скорость, с которой происходят изменения в окружающей среде, определяют ее подвижность. Наше время характеризуется особенной подвижностью внешней среды организации. Более высокая подвижность внешней среды наблюдается в отраслях электронной, фармацевтической и химической промышленности (факторы — технология, конкурентная борьба). Более активные изменения происходят в отраслях, ориентированных на научно-технический прогресс. Подвижность внешних переменных факторов может по-разному затрагивать различные подразделения организации. Так, например, подразделения, связанные с научными исследованиями, постоянно сталкиваются с высокой подвижностью внешней среды, отслеживая технологические новшества. Для производственного отдела реакция на внешнюю среду более спокойная. Здесь наблюдается стабильное движение материальных и трудовых ресурсов.

Объем и достоверность информации по каждому фактору оказывает влияние на степень определенности внешней

среды. Неопределенность внешней среды тем большая, чем меньше информации и есть сомнения в ее достоверности. Чем неопределеннее внешние переменные, тем сложнее принимать эффективные решения.

Организация как открытая система может выжить только во взаимосвязи с внешней средой. Под внешней средой понимают факторы, которые способствуют функционированию, выживанию и эффективности организации. Одним из способов облегчения учета влияния внешней среды на организацию состоит в разделении внешних факторов на силы прямого и косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает в себя поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей, конкурентов.

Действительно, все виды ресурсов организации получают через поставщиков. Это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Следовательно, поставщики оказывают на организацию прямое воздействие. Предприятие, производящее продукцию, зависит от равномерного поступления материалов. Нарушение их поступления приводит к нарушению выпуска продукции, снабжения рынка и т.д. Но для нормального функционирования организации нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Инвестиции могут быть получены от банков, акционеров и частных лиц. Надежное финансовое состояние организации всегда привлекает инвесторов.

Каковы бы ни были современная технология, капитал и материалы, они не могут обеспечить эффективность производства без трудовых ресурсов. Организациям, как правило, всегда не хватает высококвалифицированных специалистов различных направлений и менеджеров.

На организации оказывают большое влияние законы и государственные учреждения, которые определяют правовой статус и регулирование экономики. Сюда относится множество законов и положений о безопасности и охране здоровья, защите окружающей среды, защите интересов потребителей, об оплате, финансовой защите и т.д. Организации обязаны выполнять не только требования законов, но и ряда государственных учреждений, которые следят за исполнением законов и издают свои предписания. Все это дополняется еще и регулирующими постановлениями местных органов управления. Таким образом, организации сталкиваются со сложной системой юридических норм.

Поэтому задача организации, заключающаяся в создании своего потребителя, находится в рамках многих ограничений, вызванных влиянием среды прямого воздействия. Потребитель, в свою очередь, также является составляющим компонентом этой среды, и сам оказывает влияние на организацию. Именно потребитель диктует, какие товары и услуги для него необходимы и по какой цене, т.е. определяет конечные результаты деятельности организации.

На организацию также оказывают воздействие и конкуренты. Если конкуренты вводят новшество, то это требует еще более совершенных нововведений и превращения своей организации в еще более новаторскую и эффективную. Недооценка конкурирующей стороны в области совершенствования продукта или услуги может обернуться большими потерями прибыли.

Таким образом, все факторы прямого воздействия оказывают непосредственное влияние на эффективную деятельность организации.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Сталкиваясь с этой средой, руководство зачастую вынуждено опираться на неполную информацию и порой бывает трудно спрогнозировать возможные последствия для организации. К основным факторам косвенного воздействия относятся технология, состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, взаимоотношения с местными сообществами. Технология является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, а также на то, какого рода и новые продукты ожидают потребители от организации. Состояние экономики тоже оказывает существенное влияние на организацию. Для организации важна покупательная способность потребителей.

Общий уровень покупательной способности, как известно, зависит от уровня текущих, доходов, цен, сбережений и доступности кредита. На покупательной способности сказываются экономические спады, высокий уровень безработицы и т.д. Все это не может не отражаться на эффективности работы организации.

Любая организация функционирует, по меньшей мере, в одной культурной среде (если нет выхода на международ-

ный рынок). Поэтому социокультурные факторы, в числе которых жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Социокультурные факторы также оказывают влияние на продукцию и услуги, являющиеся результатом деятельности компаний. Хорошим примером служит производство одежды: потребители зачастую готовы платить больше за предмет одежды, на котором стоит имя престижного модельера, поскольку, по их мнению, это придает им дополнительный вес в обществе.

Некоторые аспекты политической обстановки или политические факторы представляют для руководителей особое значение. Для того чтобы понять, насколько они важны, достаточно перечислить несколько политических факторов:

- установление налоговых льгот;
- требования в отношении практики найма;
- законодательство по защите потребителей и многое другое.

Отношение с местным населением имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия. Поэтому многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с общинами, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования местных школ, благотворительной деятельности и т.д.

Таким образом, факторы внешней среды, оказывая влияние на организацию, вовлекаются в процесс взаимодействия друг с другом. Чем сложнее это взаимодействие, а, как мы выяснили, внешняя среда организации представляет собой сложное явление, тем труднее руководителю принимать правильное, эффективное решение. Но, тем не менее, чтобы такое решение было принято, руководителю необходимо, учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, опираться на более разнообразную информацию, рассматривая при этом все грани взаимодействия внешней среды как прямого, так и косвенного воздействия.

Предприятия работают в условиях, степень контроля и влияния на которые различна. Поэтому, контролируя условия, следует целенаправленно изменять в собственных интересах те, которые подвержены влиянию и противостоять остальным. Решать такую проблему позволяет постоянный анализ работы предприятия, анализ рынка и макросреды деятельности предприятия.

Макросреда (социально-экономическая, политическая, экологическая, законодательная системы) находится вне влияния предприятия, если только оно не является очень сильным предприятием влиятельной отрасли, а поэтому обладает большим политическим весом.

Рынок обычно подвержен влиянию предприятия. Предприятие может выбирать потребителей, на которых намеревается сосредоточить свое внимание. Его действия влияют на положение конкурентов на данном рынке. Каналы сбыта подвержены существенному влиянию, однако предприятие лишится влияния, если они станут независимыми.

Предприятие должно стараться предвидеть те события, на которые оно не может повлиять, и воздействовать на те, которые могут быть употреблены в собственных интересах с учетом сильных и слабых сторон выпускаемой продукции, возможностей маркетингового управления с использованием действенной системы мониторинга. Управление маркетингом создает логическую базу для выбора управляющих решений на основе информации о состоянии и поведении макросреды, рынка и самого предприятия.

Психологический климат. Климат социально-психологический (от греч. *klima* — наклон) — интегральная характеристика системы межличностных отношений в группе, отражающая комплекс решающих психологических условий, которые либо обеспечивают, либо препятствуют успешному протеканию процессов группообразования и личностного развития. Благоприятный социально-психологический климат в сообществе напрямую связан с уровнем социально-психологического развития последнего. В связи с этим определяющими признаками благоприятного социально-психологического климата являются отчетливо выраженные социально-психологические феномены межличностных отношений, которые свойственны именно группам типа коллектива. Таким образом, в качестве подобных показателей выступают:

- высокий уровень информированности всех членов группы о целях и задачах совместной деятельности;
- высокая степень опосредствования межличностных отношений (в том числе и взаимооценивания в сообществе) целями и содержанием групповой просоциальной активности;
- существенная выраженность действенной групповой эмоциональной идентификации;

- адекватная атрибуция ответственности за успехи и неудачи в групповой деятельности;
- высокий показатель взаимности в сфере аттракционных и референтных отношений;
- высокий показатель ценностно-ориентационного и предметно-ценностного единства;
- способность и готовность членов группы к проявлению личностного самоопределения и т.п.

Благоприятный социально-психологический климат выступает в качестве одного из решающих факторов эффективности групповой деятельности. Во многом это определяется групповой совместимостью и согласованностью. Достаточно жестко социально-психологический климат связан и со стилем руководства и лидерства в группе и организации. Понятно, что директивный и попустительский стили управления вряд ли могут быть оценены как поддерживающие позитивную психологическую атмосферу в группе. Единственной альтернативой им выступает демократический стиль руководства и лидирования, базирующийся на подлинном сотрудничестве каждого с каждым.

В то же время в группах низкого уровня развития социально-психологический климат нередко внешне может быть расценен как благоприятный, хотя на самом деле обеспечивающие его благодушие и успокоенность не только не стимулируют реальную деятельность активностью, но и препятствуют эффективному выполнению групповой работы.

Наибольшее количество прикладных исследований, так или иначе связанных с проблемой социально-психологического климата в группе проводилось и проводится специалистами в области организационной психологии. Это связано с очевидной значимостью оценки и оптимизации социально-психологического климата в контексте решения самого широкого круга организационных задач, таких как создание команд, повышение эффективности менеджмента и систем мотивации персонала, повышения производительности труда, снижение текучести кадров и т.п.

Самым общим образом социально-психологический климат можно определить как состояние членов организации, обусловленное особенностями ее жизнедеятельности. Данное состояние представляет собой своеобразный сплав эмоционального и интеллектуального — установок, отношений, настроений, чувств, мнений членов организации.

Все это — элементы социально-психологического климата. Отметим также, что состояние психики членов группы характеризуется различной степенью осознанности.

Необходимо четко разграничивать элементы социально-психологического климата и факторы, влияющие на него. К примеру, особенности организации труда не являются элементами социально-психологического климата, хотя их влияние на формирование того или иного климата — несомненно.

В зарубежной социальной психологии говорят об «организационной культуре» в группах, которая опирается на формирование психологического климата отношений между работниками.

Социально-психологический климат как интегральное состояние организации включает целый комплекс различных характеристик. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние социально-психологического климата. При его изучении с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берется удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, стилем руководства фирмой, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала. Задавая вопросы анкетировемым, исследователь выясняет круг проблем организации. Математический анализ данных позволяет выявить характеристики и факторы благоприятного и неблагоприятного социально-психологического климата, формирование и совершенствование которого требует от менеджеров и психологов в фирмах понимания эмоционального состояния людей, настроения, отношений друг с другом.

Благоприятный социально-психологический климат — это итог систематической работы и мероприятий руководителей, менеджеров, психологов.

Конфликты в организации. Одним из показателей социально-психологического климата организации является конфликтность, так как сложная система отношений в организациях создает возможность возникновения различных конфликтов.

Слово «конфликт» происходит от лат. *conflictus* — столкновение. Под конфликтом обычно понимают столкновение противоположно направленных, не совместимых друг

с другим тенденций в сознании отдельно взятого индивида в межличностных взаимодействиях (отношениях) индивида или групп людей. Столкновение связано с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями на фоне необходимости их регулирования.

Классик русской отечественной психологии К. К. Платонов дает следующее определение конфликта: это осознанное противоречие между общающимися личностями при наличии попыток их разрешения на фоне эмоциональных состояний.

Причины возникновения конфликтов в организациях достаточно полно описываются пятифакторной моделью, которая имеет следующие типы факторов.

1. Информационные факторы связаны с неприемлемостью информации для одной из сторон в конфликтном взаимодействии (неполные или неточные факты, невольное или сознательная дезинформация и т.д.).

2. Поведенческие факторы охватывают наиболее типичные поведенческие стереотипы, вызывающие конфликтные ситуации (стереотипы превосходства, агрессивности и т.д.).

3. Факторы отношений проистекают от неудовлетворенности во взаимодействиях между сторонами (например, по поводу расхождения вклада и вознаграждений в трудовом взаимодействии).

4. Ценностные факторы — это принципы, которым личность следует или следование которым от нее ожидают другие (коллеги и т.д.).

5. Структурные факторы — это существующие объективные обстоятельства как внешней среды, в которой функционирует организация, так и ее собственной организационной средой, которые возникают в результате несовершенства структуры и не зависят от желаний исполнителя роли, например, руководителя (несовершенные законы, дефицит финансовых средств или технических ресурсов и т.д.).

6. Фактор индивидуальной терпимости — нетерпимости участников взаимодействия к существующим противоречиям, различным мнениям, позициям и т.д. Он отражает диапазон приемлемости партнеров конфликтного взаимодействия, поскольку то, что отличает людей друг от друга, или выделяет их в социальной среде (в группе), довольно часто вызывает раздражение, агрессивное поведение со стороны других.

7. Фактор динамичности организации, который касается организационных изменений, различного рода нововведений, так как любое изменение всегда затрагивает чьи-либо интересы.

Наиболее традиционные виды конфликтов, описанные в организационной социальной психологии, это межличностные, внутригрупповые, межгрупповые и социальные (связанные с социальным протестом больших групп против существующих условий жизни, оплаты работы и т.д.).

Существуют многочисленные классификации конфликтов в организации. Наиболее соответствующей специфике организаций является типология Н. В. Гришиной, включающая четыре типа конфликтов.

В первый тип включены конфликты из-за достижения основных целей совместной трудовой деятельности. В эту группу входят все то, что препятствует успешной работе человека в организации (неблагоприятные условия труда, производственные трудности и т.д.).

Второй тип — это конфликты, вследствие достижения личных целей в совместной деятельности (конфликты из-за заработной платы, распределения отпусков, сменности, карьерного роста и т.д.).

Третий тип конфликтов связан с несоответствием участников взаимодействия нормам поведения, принятым в организации (в группе). Это конфликты из-за разных ожиданий к исполнителю роли. Так, при смене руководителя исполнители ждут мелочной опеки, как это было раньше, а новый руководитель поощряет самостоятельность.

Наконец, четвертый тип конфликтов — это личные, возникающие в силу личностных особенностей участников взаимодействия (личностная несовместимость и т.д.). Все эти типы конфликтов проявляются как в горизонтальных, так и вертикальных контурах общения в организациях.

Учитывая, что каждая организация может быть представлена как система социально-статусных позиций, сопряженных с соответствующими социальными ролями, специфичными для организационной социальной психологии будут являться конфликты, порождаемые характеристиками организационной роли. Обычно это следующие:

- ролевой конфликт, т.е. противоречие требований, предъявляемых к личности, выполняющей данную роль;
- ролевая неопределенность, неясность требований;
- ролевая перегрузка, т.е. чрезмерность требований.

Именно эти характеристики вызывают и нервно-психическое напряжение при выполнении ролей.

В последнее время отмечают и такую характеристику, как ролевая недогрузка. Конфликт, возникающий в этом случае, вызывается тем, что исполнитель роли считает, что его ролевые обязанности не дают проявить себя в качестве профессионала в полной степени и показать все свои возможности и способности.

Наиболее изученными, с точки зрения организационно-психологического подхода, являются ролевые (маргинальные) конфликты в деятельности руководителей первичного звена управления. Это конфликты, которые возникают вследствие маргинальной (промежуточной) позиции руководителя в иерархической системе управления. Они порождаются, прежде всего, двойственной позицией руководителя: руководитель одновременно является членом двух принципиально разных групп и должен подчиняться разным системам норм и правил.

Существуют две основные модели для объяснения места и роли управленца первичной производственной группы в структуре управления.

Первая точка зрения состоит в том, что руководитель является своеобразным человеком «в середине», т.е. он находится между исполнителями и администрацией в структуре управления. Такое положение приводит к тому, что на управленца как человека «в середине» действуют две противоположно направленные силы, обусловленные различным набором ожиданий со стороны работников и администрации. Эти силы почти всегда находятся в конфликте, а позиция руководителя такова, что он должен удовлетворять своим поведением и организационной деятельностью и тех и других. Находясь в таком положении, управленец неизбежно оказывается в ситуации ролевого конфликта (РК). Дилемма состоит в том, что независимо от того, как он поступит, кто-то будет недоволен его поведением. Это происходит в силу противоречивости набора ожиданий, что обусловлено антагонизмом взаимоотношений администрации и работников. Отсюда руководитель может испытывать фрустрацию, напряжение, блокирование реализации желаемых целей.

Вторая концепция заключается в следующем. Одна из основных функций управленческой деятельности состоит в принятии решения. Поэтому анализ того, как пред-

ставлена эта функция в деятельности управленца, позволяет судить о его роли в структуре управления. Практика показывает, что руководителю низшего звена управления отводится весьма скромная роль в принятии решений, касающихся главных вопросов, как в сфере производства, так и в сфере отношений между исполнителями и администрацией (здесь предпочитают представителей более высокого уровня управления). Все это приводит к тому, что управленец лишь принуждается к подчинению выработанным выше решениям или является простым их проводником (передатчиком). Это говорит о том, что он фактически не является полноправным членом административно-управленческого персонала.

Руководитель первичного звена управления разделяет с ними обязанности по выполнению общей политики на производстве, но не участвует в принятии и определении этой политики. Более того, его позиция отличается и тем, что представители более высокого уровня управления отдают приказы людям, которые принадлежат к администрации (например, менеджер первичной группы), тогда как суть работы управленца первичного уровня управления такова, что он должен передавать эти приказы людям, которые не относятся к управленческому персоналу. В силу этого такие управленческие позиции трудны для эффективного выполнения и скорее тяготеют к периферическим (краевым), чем серединным.

Таким образом, позиция менеджера первичного уровня управления имеет некоторые характеристики руководителя, но при этом в ней отсутствуют главные из них. Отсюда делается вывод, что люди, занимающие позицию управленца, чувствуют себя ущемленными в роли руководителя. Это сталкивает их с дилеммой, которая заканчивается личностным конфликтом, представляющим специфическую форму РК.

Исследования, проведенные в отечественной социальной организационной психологии, показали, что, находясь в ситуации противоречивых конкурирующих ожиданий (требований), часть руководителей испытывает острый психологический конфликт, являющийся, по сути, формой ролевого конфликта. При этом у них страдает не только производственная, но и социальная эффективность деятельности, а также наблюдается общая невротизация личности. Все это делает актуальным проблему ролевого конфликта и его

разрешения в деятельности управленца. Для диагностики этого вида конфликтов разработан специальный психодиагностический инструментарий, который позволяет выделить руководителей низко-, высоко- и среднеконфликтных в этой ситуации. Кроме того, постоянное выполнение роли руководителя в таких противоречивых ситуациях приводит к формированию специфического типа личности, который иногда относят к парадоксальному типу. Основная его особенность заключается в том, что в личности такого управленца не просто уживаются противоречивые черты, но такой руководитель, сохраняя свое физическое и психическое здоровье, проявляет разнообразное поведение, противоречивое по своей сути. Успешность реализации деятельности такого руководителя зависит от его способностей и умений решить проблему интеграции, противоречивых характеристик, требований, социальных функций и ролей в процессе управленческой деятельности, или иначе — «совместить несовместимое», оказавшись в ситуации конкурирующих давлений. В настоящее время существует попытка определения руководителей, способных решить проблему согласования противоречивых ожиданий к роли руководителя в ситуации, характерной для ролевых конфликтов.

Основной характеристикой ролевой конфликтной ситуации является то, что она несет в себе неопределенность, фрустрирование и угрозу через возможные негативные санкции к ролевому исполнителю, которые связаны с несоответствием его поведения ожиданиям. Именно эти три характеристики и вызывают беспокойство, напряжение и психологический конфликт ролевого исполнителя.

Степень включенности личности в РК влияет на эффективность выполнения роли: чем сильнее включен индивид в РК, тем больше относительная неэффективность. Существуют три основных фактора, которые определяют интенсивность РК:

- 1) сравнительная несовместимость ожиданий между ролями, т.е. соотношение общих и несовместимых требований нескольких ролей к их исполнителю;
- 2) степень жесткости, строгости, с которой предъявляются ролевые ожидания (требования);
- 3) особенности личностных и установочных характеристик индивида.

Ключевым моментом в решении конфликтной ситуации является принятие решения ролевым исполнителем в соот-

ветствии с ожиданиями главной роли. Выбор главной роли происходит, как правило, с позиций двух основных критериев:

а) личностного, имеется в виду, что индивид будет выбирать в качестве главной такую роль, которая наиболее конгруэнтна (совместима) с его потребностями;

б) узаконенности (справедливости) ожиданий данной ситуации, т.е. индивид не может долго игнорировать справедливые ожидания других, так как он является исполнителем социальной роли, налагаемой формальной организацией.

Таким образом, эффективное управление РК должно включать учет трех условий:

1) выбор главной роли;

2) совместимость потребностей, ожиданий личности с исполняемой ролью;

3) законность ожиданий внутри ситуации.

Концепцией, в которой наиболее полно разрабатываются вопросы РК в организационном контексте, является теория организационного стресса. Центральным понятием, связывающим свойства организации и поведение индивидов, является понятие ролевой группы, которое выступает как единица измерения анализа и объяснения социального поведения индивида в организации. Само понятие «ролевая группа», по существу, рассматривается как круг общения фокусной личности (личность, которая занимает позицию, подлежащую изучению), обусловленный как функциональными связями, так и интимно-личностными отношениями со значимыми другими.

Все члены ролевой группы имеют по отношению к фокусной личности представление о том, что ей следует или не следует делать для исполнения своей роли. При этом все члены ролевой группы рассматриваются как передатчики (отправители), а переданные ими ожидания — как переданные роли. Процесс передачи роли не является чисто информационным, поскольку существенное место занимают попытки оказания влияния, направленные на фокусный субъект, цель которых — достижение соответствия поведения фокусной личности с ожиданиями передатчиков ролей. Такие действия рассматриваются как ролевые давления. Они могут исходить из формальных и неформальных источников, быть законными или незаконными, запрещающими или предписывающими и отражать передаваемые

требования к фокусному субъекту. Однако индивид реагирует не прямо на эти требования, а на то, как он их воспринимает и осознает.

Концепция организационного стресса построена на предположении наличия совершенно разных ролевых ожиданий по отношению к фокусному субъекту, которые в любой момент времени могут оказать давление на этого человека, в направлении различных типов поведения. В той мере, в какой эти ролевые давления вызывают в нем ролевые силы, он будет испытывать психологический конфликт.

Общим условием всех этих видов конфликта является то, что члены ролевой группы оказывают ролевые давления для изменения поведения фокусного субъекта, эти давления угрожают существующему равновесию в момент выполнения роли, и чем сильнее давления (даже неудавшиеся) со стороны членов ролевой группы или изнутри (от себя), тем больший конфликт испытывает фокусная личность.

Теоретическая модель РК построена вокруг понятия эпизода, состоящего из ролевых ожиданий, давлений со стороны ролевых отправителей (передатчиков), психологического конфликта и усилий по преодолению конфликта. Ролевой эпизод включает в себя организационные факторы, межличностные отношения всех членов и личностные факторы. Организационные детерминанты РК относятся, главным образом, к структурно-должностным характеристикам организации. Межличностные отношения включают четыре аспекта взаимодействия:

- а) способность влиять;
- б) аффективные особенности (уважение, уверенность в содействии, доброжелательность, симпатии и т.д.);
- в) зависимость одного от другого;
- г) стиль общения между фокусной личностью и членами ее ролевой группы.

Межличностным связям отводится значительное место в динамике протекания РК, в приспособлении к нему и его разрешении, а личностные факторы представляются важными детерминантами дифференциального возбудителя ролевых давлений и дифференциальных реакций на ролевые давления.

В целом конфликты в организациях могут быть удержаны на терпимом уровне, посредством введения структурных перемен в организации, новых критериев отбора и расстановки кадров, а также путем увеличения толерантности,

преодолевающих способностей индивидов к ситуации конкурирующих давлений и усилением межличностных связей среди членов организации.

Основным социально-психологическим механизмом решения конфликтных ситуаций в организации являются переговоры и их различные варианты, в том числе, и с привлечением третьих лиц, т.е. посредников.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение организации как системы.
2. В чем заключается разница между открытыми и закрытыми организациями?
3. В каких видах организационных структур нарушается принцип единоначалия?
4. Каковы факторы формирования социально-психологического климата?
5. Что такое «конфликт» и какие виды конфликтов в организации вы можете назвать?
6. Каковы основные причины конфликтов в организации?
7. В чем суть структурной модели конфликтов Дж. Бартонна применительно к организации?
8. Какие факторы влияют на интенсивность ролевых конфликтов в организации?

Темы рефератов

1. Организация как открытая система.
2. Объективные законы организации.
3. Группа как коллективный субъект.
4. Взаимовлияние организации и группы.
5. Социально-психологические групповые процессы.
6. Основные детерминанты социальной среды организации.
7. Социально-психологический климат в группе.
8. Проблема конфликтов. Организационно-психологический подход.
9. Технология управления конфликтами как организационно-психологическая проблема.
10. Социальная напряженность как форма конфликта в сфере управления организацией.

Глава 3

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

Комплексная цель

Знать:

- основные понятия, категории и инструменты управления развитием организации;
- психологические феномены, связанные с индивидуальным поведением человека и имеющие отношение к его жизни в организации.

Уметь:

- диагностировать и решать проблемы и задачи организационного развития, детерминированные психологическими факторами;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации как источник организационно-психологических проблем.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области организационного развития;
 - организационно-психологическими методами внедрения и психологического сопровождения инноваций в организации;
 - технологиями работы с группами и командами;
 - методами психологического сопровождения программ организационного развития;
 - основами организационного консультирования.
-

3.1. Изменения в организации и понятие организационного развития

Современным организациям приходится работать в быстро меняющихся условиях. Поэтому, одной из наиболее важных потребностей для организации является возможность управлять изменениями. Это важно и для людей, работающих в организации, чтобы сохранять работоспособность и востребованность. Проблематика управления изменениями в организациях является сегодня одной из приоритетных в нескольких науках — экономике, политологии, социологии и психологии. Практики, менеджеры прежде всего прибегают к знаниям, связанных с природой жизни организации, ее адаптацией к экономическим и социальным условиям. Запрос практики на поиск эф-

эффективных методов управления компаниями обращается к развитию организации как одному из реальных ресурсов конкурентоспособности и долгосрочного существования на рынке производства и на кадровом рынке. Привлечение психологов в качестве организационных консультантов позволяет повысить качество сопровождения динамических процессов организации.

Для предприятия требуется консультирование по поводу развития организации в нескольких случаях. Руководителем предприятия или ее собственником организационные задачи развития формулируются на языке технических или экономических задач. Наиболее типичными называются:

- ощущение кризиса, не сводимого к какой-либо определенной стороне деятельности организации (продажам, логистике, квалификации персонала, маркетингу и т.п.), иногда это состояние определяется как системный кризис;
- желание владельцев бизнеса осуществлять планомерное развитие в соответствии с определенными стратегическими целями на основе оптимальной организационной конфигурации (структуры) своего бизнеса;
- желание владельцев бизнеса выйти из процесса управления оперативной деятельностью организации или перераспределить сложившуюся структуру разделения полномочий между владельцами и наемными менеджерами;
- подготовка бизнеса к слиянию или продаже.

Экономический подход к организационному развитию как к упорядочиванию производственных и управленческих процессов (т.е. по сути, проектированию и оптимизации бизнес-процессов) не полностью удовлетворяет, так как в нем нет механизмов осуществления организационных изменений. Социально-психологический подход к пониманию организационного развития рассматривается как долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем. Это возможно через обновление организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации.

Одним из важнейших факторов эффективности предприятия является деятельность персонала. Любые изменения, связанные с людьми всегда более сложные, чем замена оборудования или финансовые инвестиции. Задачи управления изменением в организации связаны с деятельностью персонала, являющегося или участником, или инициатором изменений, или их целью.

Организация как субъект деятельности имеет необходимую характеристику — изменчивость, способность к изменению. Изменение встроено в природу любого действующего субъекта, а значит, присуще организации, действующей на своем рынке товаров или услуг. При этом изменение в зависимости от темпов, динамики, силе и интенсивности может быть эволюционным и революционным. Соответственно цель изменения организации — способствовать выживанию, росту и развитию.

Исходя из того, жизнь в целом и жизнь организации в частности происходят в условиях изменений, локализация изменения вне или внутри организации, и происхождение их может быть намеренным, плановым или случайным, проистекающим из природы вещей, следовательно, динамическим. Люди, работники организаций пытаются управлять либо внутренними, либо внешними изменениями, которые имеют характер плановый или случайный. Следовательно, возможно 4 класса изменений (табл. 3.1).

Таблица 3.1

Четыре класса изменений

Измерение основания / причины	Измерение источника / локализации	
	внутреннее	внешнее
Плановое	А	В
Динамическое (незапланированное)	С	Д

Например, квадрант А – внутренние и плановые изменения. Это может быть внедрение новой политики и системы оценки штатов. Управление плановым изменением, вызревшим внутри организации или навязанным извне, предусматривает руководство процессами изменения. При этом управление динамическими изменениями больше связано с характером организационной культуры и стилем.

Признание детерминизма окружающей среды приводит к мысли, что организации подчиняются требованиям внешнего мира, а «успешность» организации связана с возможностью удовлетворять потребности внешнего мира. Для управления изменениями важно понимать влияние факторов. С точки зрения реакции на изменение внешней среды

особую роль играют внутренние факторы организационных изменений. Внешние факторы можно охарактеризовать следующим образом:

- изменения в социальной структуре общества, нормы и привычки;
- технологические изменения в отрасли и технике в целом;
- экономические — рейтинг интересов, особенности спроса на товар или услугу, показатели кадрового рынка;
- политические интересы, законодательство, отношения между партиями.

Внутри организации — процессы, которые не всегда напрямую связаны с внешними факторами. Эти силы могут подкреплять или ослаблять влияние внешних факторов. Внутренние факторы:

- ключевые сотрудники;
- интенсивность труда, мораль, чувство уверенности;
- мотивация;
- групповые отношения, коммуникации;
- индивидуальные отношения, удовлетворенность ими.

Исходя из понимания важности внешних и внутренних факторов, возникает необходимость отслеживания их влияния на организацию, а управление изменениями становится деятельностью менеджеров по созданию баланса внешней адаптации и внутренней интеграции.

Плановое изменение организации и организационное развитие связаны между собой. В практическом смысле организационное развитие является способом управления организации или программой организационного развития. В теории и практике организационного развития важны не столько конкретные изменения в организации, сколько создание особой формы организации, способной к самостоятельному управлению изменениями. Управление естественным развитием организации, которое имеет внутренние и внешние источники как планового, так и динамического изменения.

По своей сути организационное развитие является общим понятием, включающим в себя ряд методов и подходов, призванных повысить эффективность работы организации. Общим для подходов и методов является преобразование организации и обучающей системы, а также превращение эффективного организационного обучения в метод управления изменениями.

Организационное развитие — систематическое и долгосрочное применение научного знания о поведении как средства повышения эффективности организации с точки зрения ее способности приспособления своих целей, структуры, стиля работы к изменениям.

Организационное развитие становится стилем управления на основе гуманистических ценностей. У теории организационного развития есть своя история, складывающаяся на основе анализа эффективной практики и создания теоретических подходов. Среди них особое место занимает командное развитие, которое одновременно является подходом к развитию и методом развития. В основе понимания теории изменения и развития организации лежат работы М. Вудкока и Д. Френсиса. Организационное проектирование строится на необходимости единой работы в управлении «технической» и социальной системами в организации. Отдельное значение имеют работы в направлении изучения стиля управления и лидерства.

Организационное развитие — это воздействие, осуществляемое для всей организации, управляемое сверху, в целях повышения эффективности организации через запланированные вмешательства в процессы организации, с использованием научных знаний. По сути, организационное развитие является плановой системой изменений в организации.

Сформулированы следующие характеристики концепции организационного развития:

- сосредоточение на формальной организации;
- обеспечение равновесия индивидуальных и организационных потребностей и целей;
- концентрация внимания на социальном взаимодействии;
- от специалиста по организационному развитию не требуется предлагать администрации готовые решения, но он должен помочь ей развить способности к решению таких проблем и способствовать созданию идеальной организации;
- приспособливать измененную организацию к модификациям условий окружения;
- открытые коммуникации и глубокое взаимное доверие сотрудников организации и консультантов.

Организационное развитие является совокупностью знаний и практики, которое повышает эффективность работы организации и индивидуального развития. Следует

рассматривать организацию как комплексную систему, состоящую из других систем, каждая из которых имеет свои атрибуты и различную степень согласованности. Организационное развитие осуществляет вмешательство в эти системы, по сути, это включение новой методологии в стратегическое планирование, организационное проектирование, развитие лидерства, управление изменениями, управление, обучение.

В настоящее время организационное развитие дополняется следующими положениями:

- человеческая деятельность и организационные системы взаимозависимы;
- индивиды и организации могут взаимно приспосабливаться;
- организации, приспосабливающиеся к изменениям, более эффективны;
- в организации возможны конфликты организационных ценностей;
- некоторые конфликты естественны и могут быть управляемы;
- большинство конфликтов являются психологическими;
- потребности индивидов и организаций совместимы настолько, что позволяют заключать взаимовыгодные соглашения;
- не существует идеальных технических и социальных процессов, следует учитывать особенности окружения;
- работники стремятся совершенствовать самих себя и организацию с тем, чтобы достичь поставленных целей;
- организация создает благоприятные возможности для роста и самосовершенствования своих членов;
- демократическое участие работников в процессе принятия решений улучшает как сами решения, так и их реализацию;
- демократическое участие помогает индивидам психологически созреть;
- сотрудники, которым доверяют, выполняют работу лучше и быстрее;
- открытая коммуникация способствует развитию самосознания и чувства собственного достоинства, повышению доверия между работниками и преданности организации;

- культура высших звеньев управления влияет на организационную способность к изменениям;
- сотрудничество помогает организациям достигать цели лучше, чем принуждение;
- для выявления и корректировки организационных патологий может потребоваться помощь профессионально подготовленного консультанта, как правило, со стороны;
- изменение организационного поведения влечет за собой новые нормы отношений, ценностей и умений, равно как и знаний;
- изменение организационной культуры требует активного участия членов организации.

Организационное развитие представляет собой сложную стратегию, направленную на изменение убеждений, взглядов, ценностей, культуры и структуры организации, чтобы они могли лучше адаптироваться к новым технологиям, рынкам и проблемам.

Если исходить из того, что стратегическую цель современной организации можно обозначить как создание и сохранение конкурентных преимуществ, то одним из основных факторов успешного выживания организации в конкурентной борьбе является умение своевременно адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде.

Такая способность достигается несколькими путями, и один из них — превращение организации в *обучающуюся организацию*. Ключевой фактор формирования «обучающейся» организации — процесс непрерывного организационного развития. Симптоматика, подтверждающая организационное развитие, разнообразна и включает главным образом:

- 1) заявку на технологическое лидерство;
- 2) рост активов;
- 3) расширение сегмента;
- 4) вовлеченность в крупные интегрированные структуры отрасли;
- 5) развитие человеческих ресурсов.

Организационное развитие связано с экономическими и технологическими процессами. При этом необходимо учитывать, что технологическое лидерство ресурсоемко и при «сжатии» технологического цикла организация лишается возможности окупить вложения в технологическую про-

дуктивность. Рост активов чреват несоответствием управляющей и управляемой подсистем. Расширение сегмента приводит к потере предсказуемости поведения потребителя, а формирование интегрированных структур — к утрате организационной уникальности. Только развитие человеческого ресурса не имеет постоянных негативных эффектов и наилучшим образом обеспечивает развитие организации в целом. Именно поэтому организационное развитие в основе своей предполагает развитие человеческого ресурса.

Ключевым фактором формирования обучающейся организации является процесс непрерывного организационного развития. Обучающейся можно назвать организацию, которая создает условия для обучения и развития всех сотрудников, и, находясь в процессе постоянного самосовершенствования, таким образом изменяет окружающий ее мир.

Создание внутренней среды, в которой происходит развитие на индивидуальном, групповом и организационном уровне — процесс сложный, требующий системного подхода, вовлеченности линейных менеджеров, поддержки высшего управленческого звена, применения современных инновационных методик и технологий.

Организационное развитие интересно рассмотреть на основе компетентностного подхода. Для создания устойчивых конкурентных преимуществ необходимо постоянное, непрерывное обучение и развитие сотрудников, которое, осуществляясь во взаимодействии, обеспечивает развитие на групповом и организационном уровне, через создание, обмен и применение знаний и навыков, не просто востребованных внешней средой, но формирующих ее.

Активная системная реализация изменений на уровнях «организация», «группа», «индивидуальность» придает организационной структуре статус «зрелой». Структурная зрелость — это определенный уровень развития структуры, при котором одновременно актуализируется вся система структурно-функционального взаимодействия с эффектом наибольшей синергии. Речь идет не просто о структурной гибкости — изменчивости структуры, вследствие подвижности отношений между структурными единицами. Подобное свойство является адаптационным — система обладает возможностями приспособления к изменениям внешней среды. А зрелая структура — возможностями для иници-

ирования изменений, саморазвития, создания ключевых компетенций.

Одной из целей системы развития организации — актуализация совокупности взаимодействий на разных уровнях: личность — личность, личность — организация — цель системы развития организации. Важно понимать, что обучение лежит в основе развития, поскольку развитие предполагает не просто количественные, а качественные изменения, переход на другой уровень. Обучение может быть проведено принудительно. Развитие же требует внутренней мотивации сотрудников. Если будет создана организационная культура, способствующая развитию сотрудников, система стимулирования, поддерживающая получение и обмен знаниями, то возрастет приверженность сотрудников, их вовлеченность в деятельность организации и разделение ее целей. Только таким образом может быть реализована стратегия организации. Без системы планирования карьеры, создания кадрового резерва и других элементов функции развития невозможна эффективная реализация структурно-функционального взаимодействия, создание ключевых компетенций и соответствие свойствам обучающейся организации.

Функцию развития можно определить как обеспечивающую устойчивое конкурентное преимущество и структурную зрелость организации посредством реализации всей совокупности структурно-функционального взаимодействия. Поскольку развитие происходит во взаимодействии, следует рассмотреть реализацию различных методов развития в системе организационных взаимодействий.

Методы развития, которые реализуются в процессе взаимодействия внутри группы, являются наиболее эффективными и оказывают наибольшее влияние на развитие персонала и организации. Получение знаний максимально тесно связано с их применением на практике и несет за собой реальные изменения в деятельности.

Взаимодействие работника и организации позволяет реализовывать методы, в которых необходимы одновременные или нерегулярные взаимодействия между сотрудниками организации.

И наконец, методы, которые затрагивают партнерское взаимодействие (обучение лидеров организации) — самообучение или знания, передаваемые внешними специали-

стами. Будущее функции развития в большой степени зависит оттого, насколько ценность, которую приносят лидеры, может быть точно оценена и измерена.

Если рассматривать обучающуюся организацию как место, в котором люди постоянно расширяют свои возможности создания результатов, к которым они на самом деле стремятся, в котором возвращаются новые широкомасштабные способы мышления, в котором люди постоянно учатся тому, как учиться вместе, то можно выделить пять признаков такой организации.

1. *Личное мастерство.* Эта дисциплина побуждает людей постоянно прояснять для самих себя, что им важно, т.е. свою собственную концепцию. В то же время они должны постоянно переоценивать то, как идут дела сейчас, т.е. текущую ситуацию. Напряжение между концепцией и реальностью порождает энергию. Эта энергия побуждает к личному росту.

2. *Создание общего видения.* Эта дисциплина центрирована на общих целях, а не тех, которые вменяются. Она позволяет открывать навыки, необходимые группам или организациям для достижения желаемого будущего. Общая концепция поощряет искреннюю заинтересованность, а не глупое самодовольство.

3. *Командное обучение.* Это дисциплина взаимодействия в группе. Команды «сцепляются» благодаря использованию диалога и правильно построенного обсуждения. Они мыслят коллективно. Целое становится больше суммы частей.

4. *Когнитивные модели.* Люди, сами того не зная, наделены скрытыми убеждениями и верованиями, которые активно влияют на мышление. Эти убеждения весьма могущественны и могут помешать продолжить обучение. Извлечение их на свет и обследование создает пространство для изменений.

5. *Системное мышление.* Это и есть пятая дисциплина, которая объединяет все предыдущие. Она — основная ось знаний и набор инструментов, которые позволяют людям видеть закономерности в сложных системах.

В деятельности руководителя в условиях изменяющейся организации модифицируются традиционные управленческие функции, появляются новые — поддержка и повышение неустойчивости, культивирование изменчивости,

гибкости, непредсказуемых изменений. Данный подход в большей степени соответствует реалиям современного времени, которые существуют в постоянно меняющейся и слабо предсказуемой среде. Руководителем ставятся новые задачи, такие как развитие способности к изменениям, основанные на способностях замечать, возможность изменения и развития, готовности к внутренним изменениям.

Организации, стремящиеся к организационному росту должны учитывать особенности среды и адаптироваться к условиям, извлекая из опыта интеллектуальные и эмоциональные уроки. Это, по сути, динамические изменения.

Механизм целевого управленческого воздействия на организацию состоит из целеполагания и целеосуществления, единство которых является основой эффективности социального управления. Интересна мысль, что отсутствие некоторого порядка не означает неуправляемость. Механизм управления строится на основе взаимодействия спонтанных регуляторов (традиций, норм, обычаев). В природе предприятия существует социальный автоматизм, присущий организационный порядок, созданный и создаваемый управленческим аппаратом (продукты управленческого труда — режимы, задачи, документы и пр.). Механизм социального управления не сводится лишь к целевому управляющему воздействию, но включает в себя процессы организации и самоорганизации. Интеграция управления означает мобилизацию внутренних источников организационной энергии управляемого объекта, использование позитивных возможностей самоорганизации, что позволяет «экономить» на целенаправленном воздействии извне. В управлении борются две тенденции: повышение эффективности через детализацию, усложнение целевого управления и через развитие самоорганизации.

Развитие организации определяется организационными ценностями. Три генеральные ценности, которые взаимосвязаны между собой, — управляемость, клиентность и инновационность — влияют на приоритеты, определяя и методы, и содержание.

Носителями ценностей являются создатели организации (учредители), а также руководители компании, наемные менеджеры. Существующие ценности реализуются в менеджменте и в целом в способах управления организацией и персоналом.

Управляемость как ценность нашла свое проявление в согласованности целей и действий относительно исполнения. Постановка задач развития организации в целом и персонала согласуется с видением руководителя эффективного сотрудника, где указываются такие ведущие характеристики, как — исполнительность, дисциплинированность, лояльность.

Ценность организации «*инновационность*» представляет собой направленность на изменение. В ее основе — способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения (проявляет себя через открытость новым технологиям и контактам, проактивное управление). Формы инновационности реализуются в разных плоскостях — производственных технологиях (внедрение новой технологической линии, освоение новых станков), изменениях организационной структуры. Все инновации основываются на обучении и предполагают развитие кадрового ресурса.

Клиентность — ценность соответствия организации потребностям рынка. Предприятия, направленные на выявление и удовлетворение потребностей потребителя, считают клиентность одной из базовых ценностей и заявляют ее как основание и цель внутрифирменных изменений. Формы и содержание организационного поведения, реакции на внешние по отношению к организации изменения опосредуются востребованностью продукта и регулируют отношения с клиентом.

Оценка базовых ценностей организации находит возможность развития и улучшения деятельности предприятия. Вызовы внешней среды ставят перед организацией новые задачи, связанные с ее развитием. На определенной стадии развития организации или в период кризиса предприятие сталкивается с вызовами, которые связаны с осознанием ценностей, а иногда и корректировкой. Например, предприятие, имеющее стабильное место на рынке производства товаров и привычное место на кадровом рынке, сталкивается с изменением спроса или изменением кадрового рынка в регионе. Тогда поиск способов организационного изменения приводит к вопросу осознания ценностей организации, руководства, да и персонала. Если обнаруживается несоответствие существующих и необходимых способов менеджмента, ценности пересматриваются.

3.2. Модели организационных изменений

Динамика организационных изменений и организационного развития.

Организационно-культурный подход

Развитие является необходимой характеристикой организации и происходит в силу экономических, социальных и психологических закономерностей, встроенных в суть организации как социально-психологической общности, существующей в конкретно-исторических условиях.

Поиски построения эффективной организации, адекватной современным меняющимся условиям, приводят к выделению организационной культуры предприятия как объекта управленческой деятельности. Организационно-культурный подход к развитию организации позволяет видеть организационное развитие в качестве совершенствования процессов организационного управления и принятия решений посредством эффективного управления организационной культурой. Организационное развитие, создание организации, адекватной современным задачам, требует соответствующих технологических процессов, затрагивающих человеческие ресурсы предприятия. Изменение происходит на разных уровнях — личность, группа и организация в целом.

Задачи организационного развития на уровне «личность» требуют персонал-технологий, обеспечивающих поиск, привлечение, оценку и адаптацию новых сотрудников, отвечающих новым задачам предприятия. По отношению к персоналу, работающему в организации, организационное развитие осуществляется через созданную систему внутрифирменного обучения, суть которого создать условия для профессионально-личностного развития. На уровне «группа» объектом изменения становится управленческая команда, в которую включаются люди, принимающие ключевые для организации решения — кадровые, финансовые, организационные. Команда, созданная для постановки задач организационного развития и реализующая стратегию развития, создает стандарты нового организационного поведения, которое выводится на уровень правил и регламентаций. На уровне «организации» изменение основывается на изменении и развитии организационной культуры.

Развитие организации сопровождается кризисами на уровнях личность—группа—организация. Сущность

организационной культуры (стабилизирующая функция) делает процесс изменений сложным и болезненным, поэтому изменения в организации должны быть подготовлены. Лидеры, руководители предприятий с различной организационной культурой, по-разному относятся к феноменам и явлениям в организации. На континуумах находятся административная и предпринимательская организационные культуры, социально-психологические явления протекают в соответствии с методами управления, типичными для этих культур. Различия есть в позиционировании, локализации контроля, транзакциях, отношениях (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Подходы к формированию лидерами организационной культуры

Административная культура	Организационные переменные	Предпринимательская культура
Извне	Система контроля	Изнутри
Собственник процесса	Отношения собственности	Собственник имущества
Ждет момента	Отношение к возможностям	Ведет поиск
Рационально-логическое	Преимущественное решение проблем	Интуитивное
Централизация	Делегирование полномочий	Децентрализация

Иерархическая	Организационная структура	Сетевая
«Взрослый» — «ребенок»	Отношения субординации	«Взрослый» — «взрослый»
На организацию	Организационный фокус	На человека
Снижение стоимости	Производственная стратегия	Дифференциация производства
Производительность	Главные цели	Эффективность
Системный	Подход к управлению	Ситуационный
Интеграции	Работа проектируется с позиций	Автономии

Окончание табл. 3.2

Иерархическая	Организационная структура	Сетевая
По правилам	Выполнение работы	Творческое
Модификация	Проводимые изменения	Радикальные
Делать дело правильно	Основополагающий курс действий	Делать правильное дело

Модель изменений организации

Р. Лайкерт, изучая природу организации, установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации. К причинным переменным он отнес внутриорганизационные факторы, находящиеся под контролем администрации, — формальная структура организации, экономическая стратегия и социальная политика, профессионально-квалификационный состав работников и т.д. Промежуточные переменные обозначают человеческие ресурсы организации — отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятия решений, уровень доверительности к руководству, лояльность, способы стимулирования и мотивации деятельности и т.п. Результирующие зависимые переменные выражают конечный результат усилий — рост или падение производительности труда и прибыли, удовлетворение своей продукцией запросов потребителей и др.

Взаимосвязь между этими факторами можно представить в качестве стимулов (причин), воздействующих на организм (ресурсы) и создающих определенный результат (выход). Подобная модель объясняет, почему попытка непосредственно воздействовать на промежуточные переменные, как правило, не приводит к успеху.

Правильнее оказывать влияние на них через изменение причинных факторов. Точно так же попытка улучшить результирующие показатели организации через воздействие на промежуточные, по Р. Лайкерту, менее успешна, чем изменение причинных переменных.

Особая роль принадлежит каузальным переменным, так как они влияют на все остальные. К каузальным переменным относятся факторы, которые реально оказывают влияние на менеджмент организации. Изменение каузальных

переменных влечет изменение промежуточных переменных — установок, мотивации, квалификацию сотрудников, внутригрупповые отношения. *Изменение социально-психологических характеристик* приводит к изменению результирующих переменных, целей, которые преследуют менеджеры — экономических показателей деятельности организации (рис. 3.1).

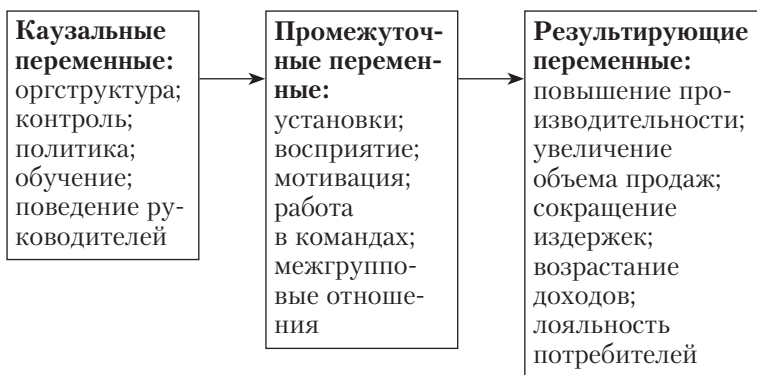


Рис. 3.1. Основные переменные подхода к организационному развитию

Р. Лайкерт разработал структуру идеальной, по его мнению, организации менеджмента на предприятии. В числе ее основных характеристик:

а) стиль руководства, при котором руководитель демонстрирует свое доверие и уверенность подчиненным;

б) мотивация, основанная на стремлении руководителей поощрять подчиненных, вовлекая их в активную работу, используя групповые формы деятельности;

в) коммуникации, где потоки информации направлены во все стороны и распределены между всеми уровнями;

г) принятие решений характеризуется тем, что они утверждаются на всех уровнях с участием всех членов организации;

д) цели организации, установленные путем группового обсуждения, что должно снять скрытое противодействие этим целям;

е) контроль, функции которого не сконцентрированы в одном центре, а распределены между многими участниками.

Принцип поддержания отношений в такой организации — лидеры должны обеспечивать максимальную возможность того, чтобы все действия в рамках определенной организационной структуры рассматривались как взаимодополняющие и были направлены на формирование и поддержание личного достоинства и значимости сотрудников.

Безусловно, организационное развитие не самоцель, и ценность изменений не в них самих, а в последствиях, ожиданиях и результатах, на которые направлена активность менеджмента. Результат, к которому стремится менеджер, стоит за результативными воздействиями на уровне действия всей организации, захватывающей сущность организации. Изменение основополагающих элементов организации влечет за собой изменение методов решения организационных задач. Сущностные изменения, а не только методические, приводят к реальным изменениям в организации. Одним из таких системных воздействий, затрагивающих все пласты и уровни существования предприятия, является создание и внедрение системы внутрифирменного обучения. Механизмы, включенные в изменение, действуют на уровнях личность — группа — организация и приводят к реальным изменениям. Полнота влияния на организацию несколько снижает сопротивление и делает его более управляемым.

Организационные изменения на основе анализа жизненного цикла организации

Модели жизненного цикла предполагают, что организация в своем изменении проходит череду этапов.

Модель этапов и кризисов роста организации, предложенная Л. Грейнером, включает пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы. Концепция жизненного цикла организации дает возможность проанализировать организационный рост и процесс организационных изменений. Стадии жизненного цикла организации расположены в определенной последовательности и отражают естественный ход событий, при этом наличие кризиса — необходимая характеристика развития организации.

Предпринимательская стадия является первой. При зарождении организации основной акцент делается на создании продукта и выживании на рынке. Организация на первой

стадии своего жизненного цикла неформальна и антибюрократична.

Кризис первой стадии отражает потребность в лидерстве. Креативный образ мышления основателей, их ориентация на технические стороны деятельности сталкивается с необходимостью решать проблемы управления, хотя их больше всего интересуют вопросы производства и продажи продукции. Причиной кризиса первой стадии становится неготовность основателей (отсутствие у них навыков или интереса) заниматься управленческой деятельностью.

Стадия коллективизма — вторая стадия. Если кризис лидерства удалось снять, и в компании появился сильный руководитель-лидер, то организация приступает к формированию четких целей и задач, проводится разбивка на подразделения, устанавливается иерархия власти, сотрудники проникаются организационной миссией.

Кризис второй стадии выражает потребность в делегировании полномочий. Постепенно персонал начинает все больше сталкиваться с ограничениями и давлением со стороны централизованного лидерства. При этом менеджеры низших звеньев, по мере укрепления своих позиций на порученных им функциональных участках деятельности, выступают с требованиями большей самостоятельности, не желают расставаться со всей полнотой своей власти и ответственности.

Стадия формализации — третья стадия. Она включает в себя введение в оргпрактику и применение на ней дополнительных правил, процедур и систем контроля. Высшее руководство преимущественно занимается вопросами стратегического планирования, оставляя внутриорганизационные операции менеджерам среднего звена. Меняется система мотивации, вводятся системы поощрения труда на основе получаемой прибыли, чтобы обеспечить работу менеджеров на благо компании в целом.

Кризис третьей стадии — инновации получают все большее распространение, крупные и сложные оргструктуры, как показывает кризис третьей стадии, не могут эффективно управляться только на основе формальных регулирующих правил и официальных процедур.

Стадия уточнения — четвертая стадия. По всей организации управленческий персонал развивает навыки разрешения проблем и способности работать совместно. Официальные системы упрощаются и частично заменяют-

ся на рабочие группы менеджеров и целевые оргподразделения.

Кризис четвертой стадии обусловлен необходимостью возродить жизнеспособность. Организация может выйти из контакта с быстро меняющимися требованиями внешней среды, или, например, стать слишком неповоротливой в силу чрезмерной бюрократизации. Тогда она обязана пройти через рационализацию и инновации.

В модели этапов и кризисов роста организации Л. Грейнера выделяется пять этапов развития организации, для каждого из которых характерны свои кризисы (рис. 3.2).

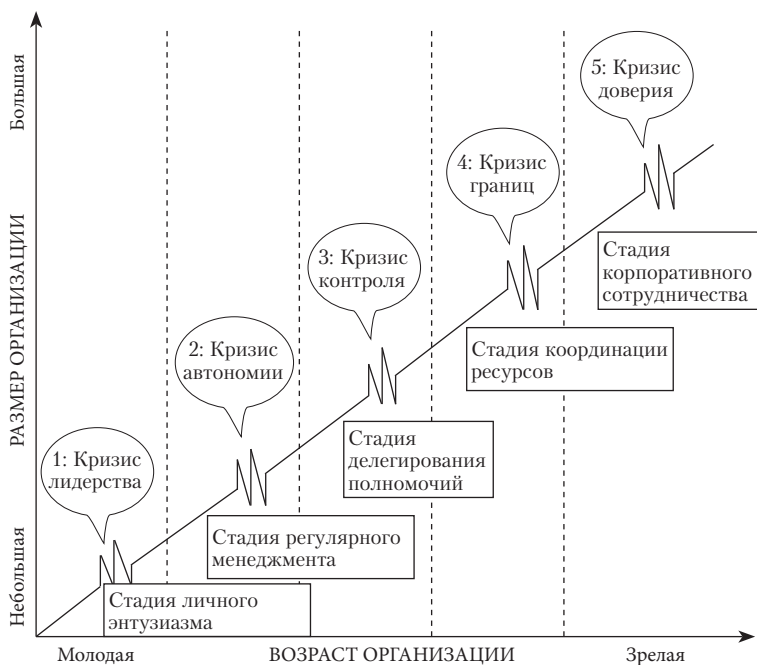


Рис. 3.2. Этапы изменения организации Л. Грейнера

Организационное развитие, по модели Л. Грейнера, предполагается, исходя из подбора наиболее эффективных принципов и методов управления.

В развитие данной концепции И. Адизесом была предложена теория жизненных циклов организаций, которая

концентрирует свое внимание на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организаций: гибкости и управляемости. На этапе своего создания новые организации являются чрезвычайно гибкими по отношению к изменениям во внешней среде, однако слабо контролируемые (управляемыми). По мере своего становления организации совершенствуют свои управленческие процессы, расплачиваясь за это потерей адаптируемости.

И. Адизес по аналогии с кривой жизненного цикла товара предложил использовать для описания жизненного цикла организаций кривую развития, у которой выделяются две группы этапов развития организации — рост и старение.

В свою очередь, эти группы подразделяются на следующие стадии развития организаций.

1. Выхаживание — этап зарождения организации.

2. Младенчество — этап создания и начала деятельности организации. Характерными чертами организации на этом этапе являются нечеткая структура, небольшой бюджет, отсутствие отлаженных бизнес-процессов, демократичная персонифицированная оргкультура, слабая субординация, отсутствие системы приема на работу и оценки исполнения заданий.

3. Стадия быстрого роста. Организация способна реагировать на изменения во внешней среде, она еще не умеет их предвидеть.

4. Юность — период второго рождения организации. Отличительной чертой поведения организации на данном этапе являются конфликты и противоречия, например, между старой и новой командой, между предпринимателями и менеджерами, между основателем и организацией, между целями организации и целями ее сотрудников.

5. Расцвет — оптимальная точка кривой жизненного цикла организации. Организация на стадии расцвета имеет четкую организационную структуру и систему служебных обязанностей, ориентацию на результат.

6. Стабилизация — первая стадия старения в жизненном цикле организации. Потеря гибкости, пропадает атмосфера творчества, сокращаются инновации.

7. Аристократизм характеризуется следующими признаками — укрепляется система контроля и старые традиции, растет формализм в отношениях, в организационной культуре возникает нетерпимость к изменениям.

8. Ранняя бюрократизация — этап роста конфликтов, при этом потребитель отодвигается на второй план.

9. Бюрократизация и смерть — на последней стадии своего развития организация уже не имеет ни работающей команды, ни ориентации на результат, ни склонности к изменениям. Сосредоточившись на правилах и процедурах, на контроле.

Суть концепции И. Адизеса, — чтобы компания была эффективной, руководство должно правильно и своевременно выполнять четыре функции:

1) удовлетворять потребности рынка и клиентов (*P — provide*);

2) гарантировать соблюдение бюрократических порядков (*A — administrative*);

3) поощрять предприимчивость (*E — entrepreneur*);

4) на основе общих ценностей, интересов и мировоззрения создавать в компании атмосферу сотрудничества (*I — integrate*).

Если в компании выполняется функция *P*, она становится продуктивной в краткосрочной перспективе. Организация работает продуктивно, если ее руководство следит за тем, чтобы она удовлетворяла потребности рынка и нужды клиентов, т.е. выполняла функцию *P*. Для этого менеджмент должен хорошо знать потребности рынка и своих клиентов и обладать «мотивацией достижения цели» (не успокоюсь, пока не добьюсь своего). Проверить, хорошо ли выполняется функция *P*, можно, анализируя, например, количество повторных продаж. Возвращаются ли к вам покупатели?

Компания эффективна в краткосрочной перспективе, если получить результат она может при минимальных вложениях. Добиться краткосрочной эффективности реально, выполняя функцию *A*. Жесткое соблюдение административных правил, систематизация, планирование и стандартизация большего числа рабочих процессов и методик повышает эффективность компании. Чтобы выполнялась функция *A*, менеджеры должны уметь анализировать информацию, структурировать ее, обращать внимание на детали. Суть этой функции — контроль.

Функции *P* и *A* нацелены на краткосрочную перспективу: *P* — на текущие нужды рынка, *A* — на правильное использование ресурсов, ведь система должна работать «прямо сейчас», а не «завтра». Что обеспечивает долгосрочную

продуктивность и эффективность организации? Функции *E* и *I*.

Если в компании выполняется функция *E*, она будет продуктивной в долгосрочной перспективе. Менеджмент должен работать с опережением, т.е. заранее предвидеть потребности клиентов и планомерно готовить организацию к новым задачам, а не предаваться бесплодным мечтаниям о будущем. Сегодня нужно решать, что делать завтра. Получается, что продуктивность зависит от выполнения функции *E*.

Долгосрочная эффективность организации определяется корпоративной культурой и атмосферой сотрудничества: за все это отвечает функция *I*. Система, поощряющая сотрудничество, жизнеспособнее той, которую сотрясают конфликты интересов, где одни стили работы несовместимы с другими. В системе, ориентированной на сотрудничество, каждый — личность, а все вместе — команда.

Если руководство компании хорошо выполняет все четыре функции, она будет эффективной и продуктивной — и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе. Организация процветает, если ею грамотно управляют.

Модель запланированных изменений

В основе модели запланированных изменений лежит трехэтапная схема К. Левина (размораживание — изменение — замораживание). Понимание управления изменениями основывается на представлении о том, что руководитель организации обладает властью, достаточной для того, чтобы реализовывать изменения.

Организационное изменение — это действие, в процессе которого происходят различные преобразования, оно влечет за собой изменение поведения каждого члена организации и его уникальной общей психологии.

«Размораживание» (*unfreezing*) или образование мотивации к изменению основывается на противоречиях старого и нового. Беспокойство, дискомфорт — условия направленности, поисковой активности. Необходимо создание психологической безопасности, которая позволяет конструктивно начинать и совершать изменения. На первом этапе основная проблема заключается в определении и преодолении первоначального сопротивления и в умении помочь людям принять новый образ мыслей (систему взглядов), необходимый для осуществления изменения.

Изменения, «реструктурирование», основанное на пересмотре базовых концепций, представляет собой процесс изменения поведения, основанного на когнитивном пересмотре представлений. Основная проблема второго этапа состоит в осуществлении изменения, и это требует тщательного планирования. По мнению Э. Шейна, изменение возможно посредством:

а) разнообразия субкультур и изменения основной в соответствии с одной из них, что является позитивным фактором;

б) создания параллельных обучающих систем, связанных с внедрением нового, и постоянного самообучения руководителя;

в) технологического фактора, введения новой прогрессивной технологии.

«Замораживание» (*refreezing*) является завершающим этапом процесса изменения, закрепления нового поведения или познаний посредством получения подтверждающих данных. Задача этапа заключается в обеспечении того, чтобы изменение стало постоянным. Именно на третьем этапе оно должно быть официально и неофициально закреплено, т.е. необходимо, чтобы заинтересованные люди искренне приняли его, чтобы оно стало частью культуры организации. Последним этапом программы по осуществлению изменения является этап оценки.

Развитие организации связывается с процессами сопротивления персонала изменениям, преодоление которого является задачей на каждом этапе управления изменениями.

Использование модели развития организации «7S» позволяет системно представить изменения всех элементов организации. Модель разрабатывалась и задумывалась не как модель организационного развития. Она исходит из того, что существует идеальная организационная форма и наличие гуманистических ценностей. Данная модель может быть использована как инструмент анализа организации. Факторы должны находиться в гармонии, чтобы сделать организацию эффективной. Поэтому анализ организации, сделанный на основе модели «7S», позволяет скорректировать и изменить организацию.

Каждый из факторов можно классифицировать как жесткий или как мягкий, так как некоторыми из них легче оперировать, а другими — сложнее. Легче справиться с «жесткими» и сложнее — с «мягкими». В классификации

авторов мягкость и жесткость распределены следующим образом:

- структура — жесткий фактор;
- стратегия — жесткий фактор;
- способности — жесткий/мягкий фактор;
- системы — жесткий/мягкий фактор;
- сотрудники — мягкий/жесткий фактор;
- стиль — мягкий фактор;
- совместные ценности — мягкий фактор.

Организационную структуру и стратегию сравнительно легко наблюдать, измерять и анализировать. Организационный стиль и совместные ценности трудно менять и анализировать.

Модель «7S» показывает, какие системные элементы затрагивают разработка и реализация изменений на предприятии (рис. 3.3). Изменение только тогда достигает результатов, когда оно затрагивает все элементы системы организации.

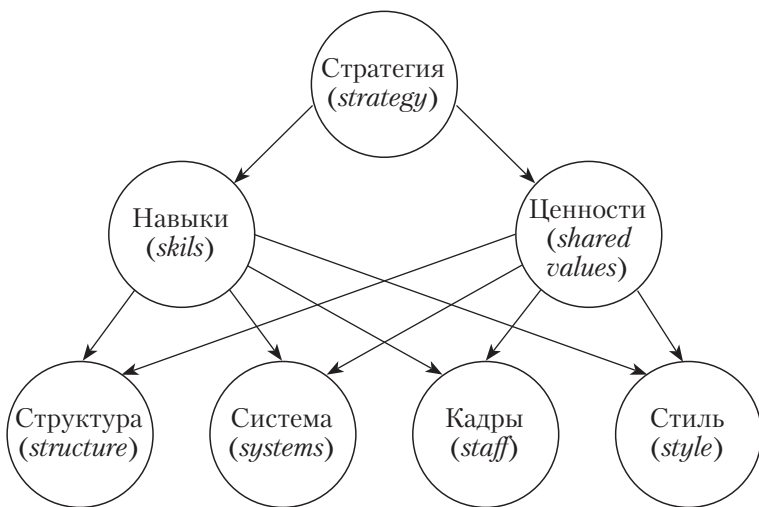


Рис. 3.3. Модель «7S»

Развитие организации определяется стратегией, которая понимается как генеральный план действий, определяющий приоритеты целей и задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению целей. Актуальное состояние

современной нам бизнес-культуры характеризуется недостаточным осознанием стратегии деятельности предприятия. Современная организационная ситуация характеризуется отсутствием, незнанием или непониманием персоналом (и даже руководством) общих принципов деятельности предприятия, отсутствием обдуманной кадровой политики.

Можно говорить о большом ресурсе современных предприятий, которые возьмутся за работу по осознанию целей собственной деятельности, формулированием ее философских оснований, принципов, правил поведения на разных уровнях.

Технология, методы и содержание управленческих решений зависят от понимания целей существования бизнеса. Выбор направления развития предприятия влияет на технологию, выбор методов и содержание управления, создание персонал-технологий, которые создают и поддерживают формирование заданных навыков, соотнесение и развитие системы ценностей или уравновешенное формирование обоих элементов системы.

Совместно разделяемые ценности как важнейший элемент системы организации представляет собой сложную иерархию базовых ценностей организации, которые проявляются в системе деятельности организации.

Структура как элемент системы организации представляет собой совокупность управленческих единиц, между которыми установлена взаимосвязь, призванная обеспечить реализацию различных видов и форм мероприятий, функций и процессов для достижения заданных целей. Структура реализуется в обоснованности распределения полномочий, ответственности и упорядоченности взаимодействий сотрудников, степени согласованности работы подразделений, участвующих в деятельности предприятия.

Систему управления организацией можно представить как совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативных правовых и других компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется функция управления.

Стиль управления понимается как интегральная характеристика индивидуальных особенностей личности руководителя. Отношение к персоналу, установки на сотрудников влияют на применяемые способы и средства управленческой деятельности.

Состав, персонал организации включается в организационные изменения через вовлечение в постановку целей, предложение путей изменения, проектирование позитивных результатов.

Взаимоотношения между субъектами деятельности на предприятии при организационных изменениях должны строиться на основе юридического и психологического контрактов и иметь эмоционально-личностное основание, а регулирование отношений — на основе социально-психологических норм, принятых в бизнес-среде, а также норм, разработанных в ходе построения новой организационной культуры.

Нарушения взаимоотношений могут привести к изменению характеристик субъектов, следовательно, к нарушению эффективности планируемых результатов. Например, нарушение социально-психологической дистанции между руководителем организации и персоналом влечет зависимость руководителя от сотрудников, это приводит к нарушению способов достижения цели, в результате, изменение становится неэффективным. Отсутствие или низкий уровень потребности в организационных изменениях у работников, недостаточная мотивация влияет на его отношение к мероприятиям, связанным с изменением, снижает активности, что также делает изменение неэффективным.

Сумма умений и навыков как элемент организационной системы на предприятии является основанием и одним из результатов организационного развития.

Целостность функционирования системы в рамках предприятия определяет его направленный характер на позитивные изменения, которые отвечают целям организации и способны достигать запланированных результатов. Целостность реализуется в сбалансированном функционировании системы. Недочет каждого элемента делает систему недостаточно инновационной, управляемой и не достигает целей, в основе которых — потребности организации-клиента в развитии организации, достижения конкурентоспособности.

Инновационная модель изменения организации

Организация развивается в ходе инновационного процесса, т.е. внедрения новшеств. Инновация характеризуется более высоким технологическим уровнем, новыми потреби-

тельскими качествами товара или услугами по сравнению с предыдущим продуктом. «Новшество — предмет нововведения» в организации, каждое из них имеет свой жизненный цикл. Так, жизненный цикл новшества включает в себя:

- разработку (фундаментальные исследования, прикладные, теоретические расчеты);
- проектирование (оформление документации, создание конструкций, чертежи, реализация их в опытном образце);
- изготовление;
- использование;
- устаревание (исчерпание возможностей, появление альтернативного новшества).

Применительно к нововведению понятие жизненного цикла будет включать:

- зарождение (осознание потребности и возможности изменений, поиск соответствующего новшества);
- освоение (внедрение на объекте, эксперимент, осуществление производственных изменений);
- диффузию (тиражирование, многократное повторение нововведения на других объектах);
- рутинизацию (когда нововведение реализуется в стабильных, постоянно функционирующих элементах соответствующих объектов).

Оба жизненных цикла охватываются более общим понятием — «инновационный процесс», в который входят и организационно-экономические, и социокультурные условия данного нововведения. Оно предполагает определенное взаимодействие подразделений и организаций, обучение и переподготовку специалистов, планирование и разработку необходимых стимулов, преодоление нежелательных последствий. Инновационный процесс, таким образом, есть карта всего поля организационного развития.

Нововведения выступают как форма управляемого развития. Выделяются такие признаки, характеристики нововведений, как масштаб инноваций (глобальные и локальные), параметры жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий и подстадий), закономерности процесса внедрения и т.п.

По аналогии с принципами функционирования сложных систем (общая теория систем) можно сформулировать основную закономерность проектирования инноваций: чем

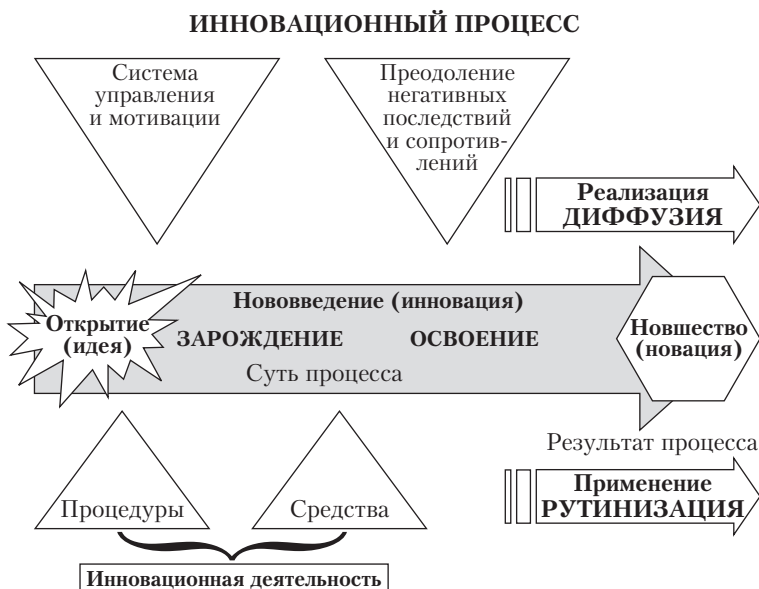
выше ранг инноваций, тем больше требования к научно обоснованному управлению инновационным процессом.

В рамках «инновационной модели» разработана структура компонентов инновационного процесса (рис. 3.4).

Инновационный процесс — объединяющее комплексное понятие. Количественные и качественные показатели инновационного процесса составляют комплекс психологических аспектов, влияющих на субъекты процесса.

Нововведение (инновация) — движение, центральный компонент инновационного процесса — суть процесса, где есть переход от идеи или открытия к новшеству или новации, т.е. результату процесса. Сопровождение нововведения осуществляется через инновационную деятельность. Характеристики нововведения, как сути инновационного процесса, в большой степени оказывают психологическое влияние на субъекты нововведения.

Новшество, или новация, в отличие от идеи или открытия должно быть реализуемо и применимо на практи-



УСЛОВИЯ: организационно-экономические, социокультурные, психологические...

Рис. 3.4. Инновационный процесс

ке благодаря процедурам, средствам, системе управления и мотивации, преодолению негативных последствий и сопротивлений, что и составляет инновационную деятельность. Применимость и реализация новшества также основывается на нововведении, но может выходить за его рамки, так как нововведение и новшество имеют разные жизненные циклы. Восприятие новшества, его успешность зависят от качества процесса нововведения.

Нововведение, как суть процесса, в определенных условиях определяет все компоненты инновационного процесса: возможность появления идей, успешность и полноту инновационной деятельности, качество новации и возникновение возможных сопротивлений.

Исходя из понимания структуры компонентов инновационного процесса, определенные психологические реакции вызывают как отдельные компоненты инновационного процесса: идеи, процедуры, средства, система управления и мотивации, новшества, так и нововведение в целом, как факт перехода, изменений, движения, преобразования. Это определяет необходимость комплексного подхода к сопровождению инновационной деятельности.

Модель развития организации через систему внутрифирменного обучения

Внутрифирменное обучение базируется на эффективных инновационных методиках и технологии: инновационный поиск; социальная технология; инновационное обучение. Инновационная технология представляет собой систему процедур, операций и техник, поиск новых качеств и аспектов, новых решений проблем, возникающих в ходе реализации этих процессов. Инновационный метод соединяет исследование затруднений и проблем, обучение новым средствам и способам изучения и разрешения затруднений, а также практическое действие, направленное на снятие затруднений. Логика инновационного обучения строится на движении от практики — к знаниям и концепциям. Достижение задач развития организации через развитие персонала достигается через необходимое прохождение процедур: группообразование, организация групповой динамики и сотрудничества, использование механизмов позитивного соперничества, использование конфликта в конструктивных целях.

Реализация технологии проектирования в рамках внутрифирменного обучения включает в себя процедуру построения идеального образа собственной деятельности и предполагает следующие обобщенные этапы.

1. Анализ собственной ситуации (проблемные ситуации, объекты и субъекты основных параметров, взаимоотношения между ними, диагностики мотивов руководства к перспективам обучения персонала и развития организации).

2. Построение идеального и реального образов своей деятельности (ценностное самоопределение, текущее и перспективное целеполагание, определение ближайших и перспективных конкретных деятельностных шагов). Выделение управленческой команды, координатора, оформление документов.

3. Планирование деятельности (определение объемов работ и сроков, способов и форм оценки, бюджетирование).

4. Оформление результатов проведенной рефлексивно-аналитической работы.

5. Этап реализации проекта.

6. Коррекция проекта по итогам мониторинга.

Обучение внутри организации позволяет делать организационные изменения управляемыми, направленными, системными и влияющими на все процессы внутри организации. Обучение способно затрагивать все структурные компоненты организации, быть инновационной деятельностью по отношению к организации, осуществлять изменение качества товаров и услуг, процессов производства и обслуживания, стратегии и технологии, психологии сотрудников организации.

Создание системного характера внутрифирменного обучения раскрывается через выделение элементов системы обучения и выяснение связей между ними и условий действия системы. Профессионально-личностное развитие участников обучения (прежде всего — работника и руководителя) представляет собой иерархию оснований деятельности субъектов образовательной деятельности: методология — технология — методика — содержание. Методология — цель обучения, принципы, правовые основы, методы достижения цели; позиционирование по отношению к персоналу. Технология — последовательность действий, приводящих к запланированному результату, определение методов работы. Методика — конкретное исполнение и реализация методов.

Содержание — конкретные отношения, знания, навыки, практики и пр.

Реализация методов обучения осуществляется через четыре модуля:

- проблемно-целевой;
- организационно-программный;
- исполнительский;
- рефлексивно-оценочный.

Технология реализации внутрифирменного обучения на предприятии представлена на рис. 3.5.

Система методов, используемых для осуществления образовательной деятельности, выглядит следующим образом:

- интервью с руководителем;
- проблемно-целевой семинар;
- фокус-группа с руководителями (менеджерами) по постановке задач;
- создание программы профессионального развития и личностного роста руководителя и специалистов;
- активные семинары и социально-психологические тренинги.

Модель развития организации через реализацию методов внутрифирменного обучения позволяет определить некоторые механизмы формирования новой организационной культуры:

- рефлексия руководителем и сотрудниками собственной деятельности;
- подражание и идентификация с референтной личностью или профессиональной группой;
- анализ и постановка целей профессионального развития организации и персонала;
- проблематизация, выявление и осознание противоречий деятельности организации, профессиональной группы и сотрудника;
- выявление и удовлетворение образовательных потребностей;
- выделение основных установок и стереотипов отношения к проблемам;
- моделирование;
- вовлеченность работников в проектирование и реализацию обучения, личная активность и др.

Важна точная последовательность реализации внутрифирменного обучения, осуществляемая в соответствии

с выделенными модулями (проблемно-целевой — организационно-программный — исполнительский — рефлексивно-оценочный), так как поэтапность создает условия для формирования организационной культуры. Глубина, степень проникновения в изменения оргкультуры зависят от проработанности первого, проблемно-целевого модуля. Содержание изменения оргкультуры заложено в организационно-программный и исполнительский уровни. Внедрение и закрепление приобретенных изменений признаков, характеризующих оргкультуру, зависят от рефлексивно-оценочного уровня.

На рис. 3.6 представлена модель организационных изменений на основе формирования организационной культуры, где основные механизмы лежат во внутрифирменном обучении.

Организационные изменения могут и должны быть управляемыми. Усиление влияния факторов на организационные изменения зависит от целей, поставленных руководителем организации, видения будущего и настоящего предприятия. Инструменты реализации программы организационного развития варьируются в зависимости от целей существования организации, миссии бизнеса и установок руководителя или собственника. Это различие в отношениях к главенству факторов объясняет разнообразие направлений и способов развития, изменения организации.

Реализация или изменение политики деятельности руководства, выделение приоритетов в распределении ресурсов приводит к организационным изменениям. Поведение руководителя является нормозадающим. Что и как делают руководители предприятия находится в сфере внимания персонала, а организационное поведение регулируется прежде всего поведением руководства. Особенности реализации управленческих функций дают персоналу образцы организационного поведения.

Через внедрение обучения внутри организации агенты изменений (руководитель или внешний консультант) запускают социально-психологические механизмы, адекватные целям изменения. Цели организационных изменений ставятся внутренними или внешними агентами, задачи формулируются руководителями предприятия. Именно цель организационного изменения (ответ на вопрос — чего хотят достичь собственники и руководители предприятия) определяет направления активности деятельности организа-

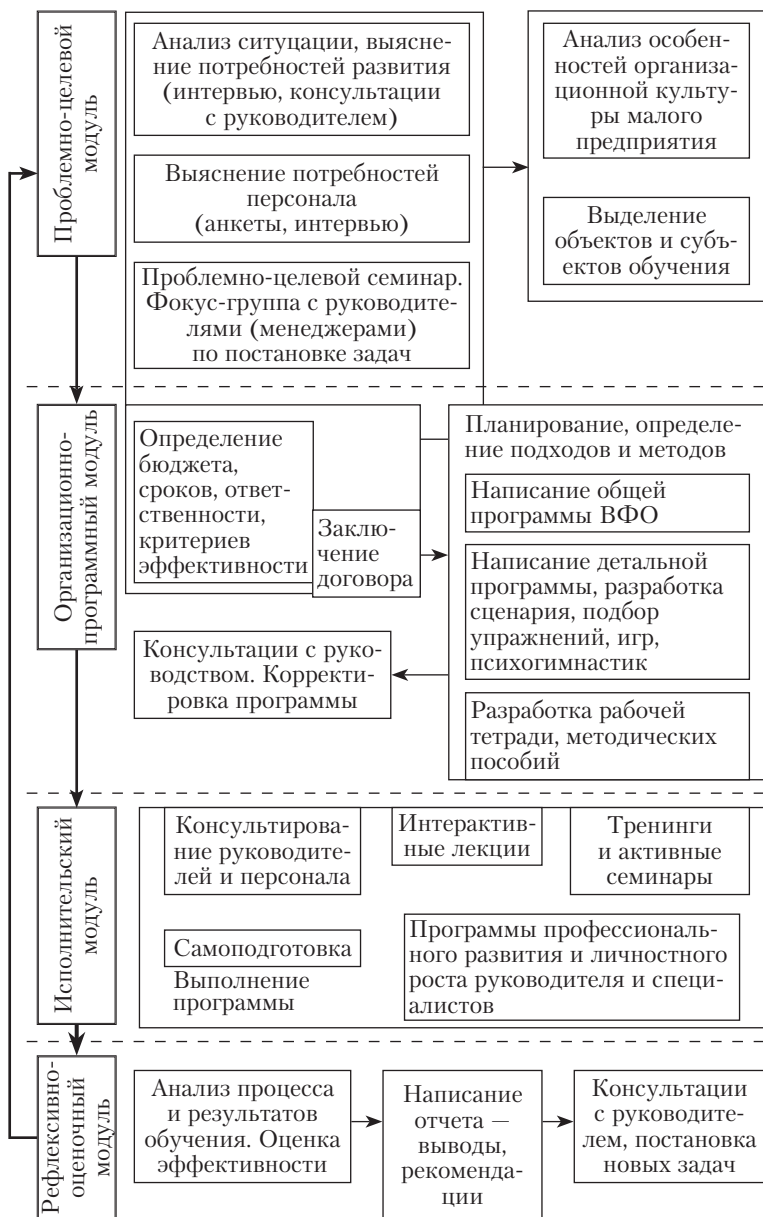
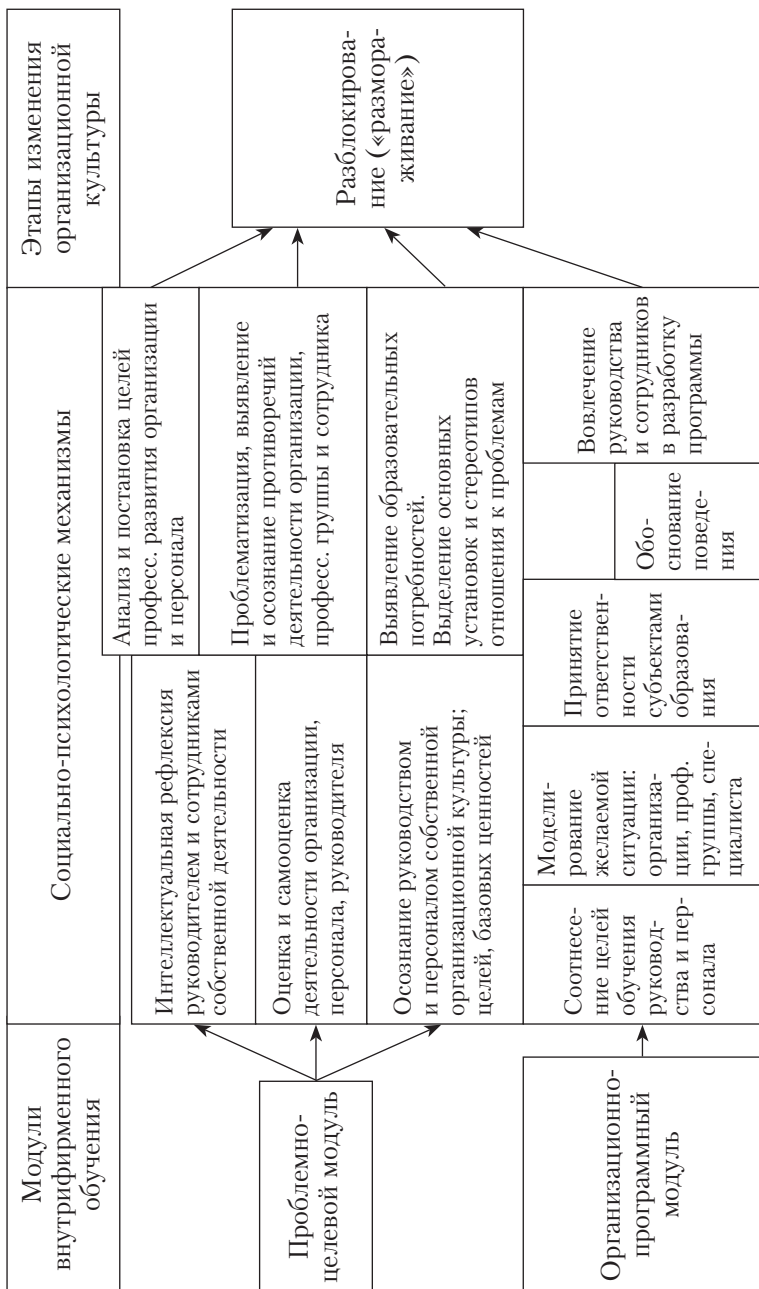


Рис. 3.5. Общая технология реализации внутрифирменного обучения



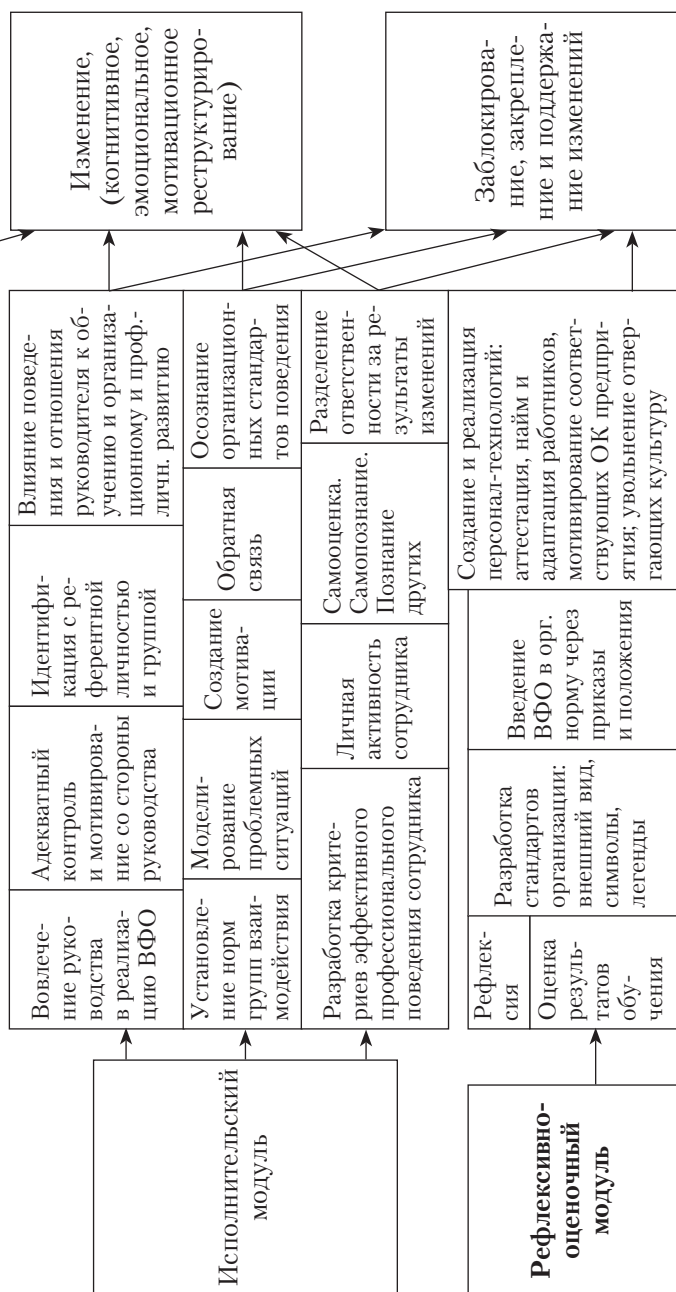


Рис. 3.6. Модель формирования организационной культуры при внутрифирменном обучении на предприятии

ции — внутри организации или вне ее. Любая организация существует и развивается в постоянном взаимодействии с окружающим миром (внешней средой), где члены организации по-разному решают две проблемы. Первая — это внешняя адаптация: что и как должно быть сделано организацией. Вторая — это внутренняя интеграция — как работники организации решают свои ежедневные, связанные с работой и жизнью в организации проблемы.

3.3. Управление инновациями в организации

Обычно на практике под инновацией понимают создание новой улучшенной продукции или производственного процесса. Вместе с тем инновацией является и использование более дешевого сырья для производства уже известного товара, изменение маркетинговой политики, выход на новые рынки или новый уровень сервиса. Большинство авторов утверждают, что нововведение — это результат инновационного процесса.

Анализируя перечисленные подходы к определению инновации (нововведения), можно выделить процессный подход. Инновация — это «создание», «целевое изменение», «целенаправленное изменение», «приложение», «процесс доведения», «выдвижение», «внедрение», «использование». Исходной и наиболее общей категорией по отношению к понятию «изменение» как процесса выступает категория «движение». Для определения изменения как процесса в психологическом обиходе используются такие понятия как: развитие, формирование, адаптация, учение, научение, воспитание, обучение, коррекция, воздействие, психологическая подготовка.

Объектный подход: инновация — это «внедренный объект»; целевой подход: инновация — это «результат», «итоговый результат». Отличие между этими подходами как раз и заключается в соотношении и трактовке понятии «нововведение», «новшество» и «инновационный процесс». Процесс, объект и результат называют одинаковыми или разными словами, чем и вызваны разночтения. Важно понимать, что специфика трактовки содержания понятий определяет психологическое наполнение каждого из них.

Инновационный процесс представляет собой совокупность процедур и средств, с помощью которых научное от-

крытие, идея превращаются в социальное, в том числе, образовательное нововведение. Таким образом, деятельность, которая обеспечивает превращение идей в нововведение, а также формирует систему управления этим процессом и есть инновационная деятельность.

Нововведение при таком рассмотрении понимается как результат инновации, а инновационный процесс включает в себя, по крайней мере, три этапа: генерирование идеи (в определенном случае — научное открытие), разработка идеи в прикладном аспекте, реализация нововведения в практике.

«Инновационная деятельность, не будучи формализуемым процессом, требует учета человеческого фактора, в частности, преодоления социально-психологических барьеров, возникающих на всех этапах его развертывания. В эту деятельность вовлечены различные социальные группы (заказчики, разработчики, изготовители опытных образцов макетов и пр.), каждая из которых имеет собственные интересы, задачи, цели. Члены каждой из групп могут иметь неоднозначные представления и ожидания (экспектация) и эмоциональные переживания, связанные с возможными последствиями инновации.

Преодолению социально-психологических барьеров инновационной деятельности способствуют:

- 1) учет установок, ценностных ориентаций, этических норм поведения ее участников;
- 2) применение социально-психологических методов активного обучения работников для развития инновационных способностей, формирования готовности к восприятию и участию в инновации».

Важно рассмотреть предпосылки организационных изменений как подготовительный этап.

Реакция на перемены базируется на понимании существа, результатов и последствий изменений. Поэтому при планировании инноваций необходимы:

- предварительный стратегический анализ изменений;
- анализ поведения социальных групп, позволяющий определить культурно-исторические переменные, влияющие на восприятие и принятие новшеств;
- упреждение сопротивления путем разъяснения причин и последствий нововведений для уменьшения напряженности с использованием как традиционных, так и нетра-

диционных (например, слухов) каналов распространения достоверной информации;

- подключение к участию в принятии решений всех, кто примет участие в осуществлении преобразований и кто может получить непосредственную выгоду от нововведений;

- постоянное осуществление обратной связи (официальной и неофициальной) на протяжении всего процесса внедрения инноваций;

- при возникновении необходимости снимать накопившуюся социальную напряженность (например, путем дискуссии).

Основная цель процесса планирования инноваций — подготовка принятия инновации как давно ожидаемой перемены, действенного способа решения назревших проблем. Меняющаяся организация меняет и людей, в ней работающих. Они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки, умения и менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации. Перемены в ценностях и отношениях необратимы, поскольку без них невозможны какие-либо реальные изменения.

Любые преобразования требуют наличия определенных предпосылок, ослабляющих сопротивление членов организации и обеспечивающих конечный успех.

Проведению изменений в организации должен предшествовать глубокий анализ предыдущего развития, существующего состояния и возможностей. Анализуются структура организации, ее цели и задачи, системы управления, персонал, социально-психологическая атмосфера.

Важной предпосылкой начала любого изменения в организации служит тот факт, что эти перемены будут содействовать развитию ее стратегии.

Существенной организационной предпосылкой обновления является наличие четких целей и стратегий, широкое привлечение рядовых исполнителей к решению максимального числа задач, стоящих перед организацией, в том числе и связанных с неожиданными ситуациями.

Другой предпосылкой такого рода становится разработка действенной системы мотивации сотрудников, которая обеспечивает их заинтересованность в преобразованиях, позволяет одновременно и справедливо вознаграждать

за успехи и демонстрировать по отношению к ним внимание руководства, придает им широкую известность и общественное признание.

Но главные предпосылки обновления связаны с человеческим фактором. Первой из них — вовлечение в этот процесс всего руководящего состава и рядового персонала организации, что дополнительно усиливает внутреннее единство и повышает корпоративный дух.

Другой предпосылкой такого рода является правильный подбор работников, разделяющих и поддерживающих новые организационные ценности, их своевременная переподготовка и повышение квалификации, что позволяет обеспечивать ключевые должности необходимыми кадрами.

Еще одной «кадровой» предпосылкой является гарантия занятости всем сторонникам, а тем более активным участникам преобразований, которые обычно являются высококлассными специалистами. В то же время от людей, служащих помехой изменениям, избавляться необходимо решительно, но массовые увольнения оправданы только в условиях жесточайшего кризиса.

Программа преобразований должна предусматривать целый ряд этапов, охватывающих подготовку, сбор информации, определение направлений работы и их последствий, организационно-техническое и социальное проектирование, практическую реализацию подготовительных изменений. Намеченные этапы должны осуществляться последовательно. Завершение каждого этапа представляет собой важный рубеж в выполнении всего проекта. Каждый этап подразделяется на задачи, реализуемые в разной последовательности: одни раньше других, некоторые задачи — одна за другой, а ряд из них — параллельно.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удастся устранить сопротивление изменениям, оказывают методы преодоления сопротивления. Набор этих методов различен — от мягких (косвенное воздействие на сотрудников) до жестких (принуждение). Использовать их следует после анализа сложившейся в данной организации ситуации с учетом целей, задач, сроков, характера изменений, сложившегося баланса сил.

Этапы осуществления нововведений как стратегия эффективного сопровождения инновационной деятельности представлены в табл. 3.3.

Таблица 3.3

Этапы осуществления нововведения

Подготовительный этап	<p>Определение проблемы и уровня нововведений.</p> <p>Анализ движущих и сдерживающих сил.</p> <p>Выявление потенциальных движущих сил.</p> <p>Определение причин и источников сил сопротивления.</p> <p>Определение круга лиц, вовлекаемых в процесс внедрения нововведений.</p> <p>Определение политики нововведения.</p> <p>Определение проблем, которые следует решить для преодоления сил сопротивления.</p> <p>Составление графика осуществления нововведений.</p> <p>Определение параметров контроля над процессом осуществления нововведения.</p> <p>Определение необходимых ресурсов для осуществления изменений, включая и привлечение внешних консультантов и экспертов</p>
Осуществление нововведений	<p>Изменение только того, что необходимо для достижения желаемого результата.</p> <p>Общение с членами коллектива согласно выбранной политике.</p> <p>Привлечение к изменениям членов коллектива с целью формирования у них чувства ответственности и причастности к нововведениям.</p> <p>Наличие подробного плана осуществления нововведения.</p> <p>Наличие необходимых финансовых, временных, человеческих ресурсов</p>
Контроль	<p>Выделение необходимых ресурсов для осуществления контроля.</p> <p>Решение вопроса об обучении сотрудников</p>
Оценка осуществления нововведения	<p>Анализ достигнутых результатов.</p> <p>Осуществление обратной связи с объектами и субъектами нововведений.</p> <p>Информирование о результатах</p>

В обобщенном виде управление инновациями в организации можно представить по следующим категориям.

1. *Политика и стратегия руководства:*

- руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению;
- участие руководителей в программе преобразований чрезвычайно важно;

— обратная связь и диалог руководителя и подчиненного на фазе проверки.

2. *Учет социально-психологических особенностей участников инновационного процесса:*

— учет установок, ценностных ориентаций, этических норм поведения ее участников;

— заинтересованность в успехе нововведения тех, кто опасается потерь от осуществления его;

— преодоление сопротивления тех, кого не удастся мотивировать на данное изменение;

— эмоциональным и поведенческим аспектам уделяется внимания не меньше, чем производственным;

— признание компетентности людей при старых порядках путем предоставления им возможности участвовать в принятии решения об изменениях.

3. *Анализ поведения социальных групп, позволяющий определить:*

— культурно-исторические переменные, влияющие на восприятие и принятие новшеств;

— чьи интересы совпадают с нововведением, чьи противостоят;

— изучение прошлого опыта: как гасились подобные конфликты в прошлом, от каких лиц исходило сопротивление, и было ли оно успешным, и почему и т.д.;

— первичный этап, анализ, должен учитывать: цели и задачи организации; структуру организации; технологию и методы, персонал.

4. *Разработка системы обучения:*

— применение социально-психологических методов активного обучения работников для развития инновационных способностей, формирования готовности к восприятию и участию в инновации;

— работники должны приобретать новые знания, совершенствовать навыки и умения;

— решение новых задач, преобразование рабочих привычек, ценностей и отношения к делам в организации;

— своевременная переподготовка и повышение квалификации, позволяющие обеспечивать ключевые должности необходимыми кадрами;

— использование в обучении процедур инициационного типа для профилактики сопротивлений;

— обучение тому, как не защищаться, а принимать;

— при внедрении новых методов работы необходимость предусматривания соответствующего обучения и практических занятий (повторения).

5. *Система информирования:*

— формирование надежных каналов коммуникации;
— упреждение сопротивления путем разъяснения причин и последствий нововведений для уменьшения напряженности с использованием как традиционных, так и нетрадиционных (например, слухов) каналов распространения достоверной информации;

— постоянное осуществление обратной связи (официальной и неофициальной) на протяжении всего процесса внедрения инноваций; если возникает необходимость, то снять накопившуюся социальную напряженность (например, путем дискуссии);

— получение большей информации.

6. *Система мотивации:*

— разработка действенной системы мотивации сотрудников, обеспечивающей их заинтересованность в преобразованиях, позволяющей одновременно и справедливо вознаграждать за успехи и демонстрировать по отношению к ним внимание руководства, обеспечивать им широкую известность и общественное признание;

— при формулировке целей нововведений для сотрудников их следует устанавливать немного выше, чем ожидаемый результат.

7. *Учет организационных условий и предпосылок:*

— четкий анализ проблем организации;
— наличие четких целей и стратегий;
— диагностика застоя организации;
— перемены должны соотноситься со стратегией развития компании и содействовать ее развитию;

— внедрение в сознание членов организации понимания того обстоятельства, что этот процесс — признак нормального, здорового развития организации;

— формирование и в последующем совершенствование новой системы общих ценностей, составляющих одну из основ прочности и устойчивости организации;

— учет индивидуальных ценностей;

— признание уникальности личности каждого члена организации и формирование во всех ее звеньях доверия к исполнителям, отношения к ним, как к главной творческой силе, а не просто как к персоналу;

- поддержание в организации необходимого морально–психологического климата;
- разработка действенной системы мотивации сотрудников, обеспечивающей их заинтересованность в преобразованиях;
- правильный подбор работников, разделяющих и поддерживающих новые организационные ценности;
- глубокий анализ предыдущего развития, существующего состояния и возможностей. Анализу должны подвергаться структура организации, ее цели и задачи, системы управления, персонал, социально-психологическая атмосфера.

8. *Изменения текущей ситуации:*

- искусственное дестабилизирование в стабильной системе;
- преодоление неверия сотрудников в возможность позитивных изменений для нестабильной системы, в особенности, если она нестабильна в течение долгого времени;
- «размораживание», отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых, «отказ от неработающего», как некоторая форма отрицания, может стать инъекцией (прививкой) в профилактике сопротивлений нововведениям. Этот этап и есть обоснование необходимости профилактики, а не работы с последствиями;
- немедленное предоставление сотрудникам, вовлеченных в этот процесс, методических материалов, пусть пока даже неофициальные, и требование их применения в обязательном порядке; только в этом случае вариация их действий будет незначительной. Данное правило можно рассматривать как профилактику сопротивлений и формирование инновационной готовности при предварительном нововведении воплощении;
- испытание участниками процесса предложенных нововведений, процесса пилотного запуска нововведения с целью перехода от идеальной модели нововведения к модели реальной и возможной в рамках компании;
- «усвоение», когда происходит внутреннее принятие изменений участниками процесса; при этом перевод общих целей и принципов нововведений в специфические личные цели и нормы;
- требование благоприятной и поддерживающей среды (в частности, одобрения ответственного руководства) для процессов, протекающих на этой стадии;

- требование постоянного дополнительного стимулирования, как формы регулярного менеджмента, а не фиксация достижений раз и навсегда;

- укрепление взаимного доверия и единства всех подразделений организации на фазе достижения цели, кроме того, упрочение тех предпосылок и установок, которые привели к успеху;

- включение промоторов (промотор — это проводник идей в коллективе);

- привлечение людей к процессу принятия решения, предоставление им возможности самостоятельного принятия решения;

- изменение только того, что действительно необходимо менять, при этом — уважение традиций путем сохранения известных символов;

- вознаграждение за увеличение объемов работы;

- признание возможных объективных ограничений от нововведения.

9. *Предварительный стратегический анализ изменений:*

- выявление с помощью экспериментов возможных отрицательных последствий изменений и проведение соответствующей корректировки.

10. *Привлечение — создание инновационного ядра:*

- подключение к принятию решений всех, кто примет участие в осуществлении преобразований, и кто может получить непосредственную выгоду от нововведений;

- привлечение сотрудников к планированию нововведений, к участию в подготовке мероприятий, к принятию решений;

- привлечение рядовых исполнителей к решению максимального числа задач, стоящих перед организацией, в том числе и связанных с неожиданными ситуациями;

- вовлечение в этот процесс всего руководящего состава и рядового персонала организации, что дополнительно усилит внутреннее единство и повысит корпоративный дух;

- гарантирование занятости всем сторонникам, а тем более активным участникам преобразований;

- эффективное использование сотрудников организации, обеспечение высокой степени их участия в диагностике и последующем принятии решений; включение процесса делегирования;

- создание рабочей группы общей численностью (включая руководителя) 5, 7 или 9 человек;

— создание «критической массы» сотрудников, содействующих этим изменениям, при этом величина «критической массы» составляет $1/(7 \pm 2)$ от общей численности работников в организации.

11. Ограничения предложенных подходов:

- описание в основном рекомендаций, не предполагающих технологии внедрения;
- ориентирование в основном на руководителя, обращаясь к управленческому уровню влияния;
- представление обобщенных правил работы по сопровождению организации, в недостаточной степени учитывая специфику инновационной деятельности.

В основе процедуры и инструментария практической работы наряду с теоретическими положениями лежат следующие практические направления работы:

- обоснование выбора персонала для участия в нововведении, создание системы информирования;
- предварительная и последующая организационная диагностика на личностном и групповом уровнях, характеристик нововведения по обозначенным направлениям;
- использование специальных игровых технологий, направленных на конструирование, детализацию и принятие будущего (изменений) или изменения текущей ситуации;
- использование обучающих технологий, направленных на формирование определенных навыков и умений для развития инновационных способностей, формирования готовности к восприятию и участию в инновации.

Эмпирическая комплексная модель управления инновациями в организации имеет основные характеристики:

1. Комплексный подход, который вытекает из сложности нововведений и их типов; комплексной природы сопротивлений и их причин, находящихся на разных уровнях исследования и разнообразия организационных задач и целей.

2. Работа на групповом уровне. Большинство рассматриваемых нами организационных нововведений в сфере управления, организационной структуры, социальной политики затрагивают группы внутри коллектива организации. Воздействие на групповом уровне обуславливается обозначенными положениями социальной психологии: стремление изменить людей должно основываться на учете динамики группы. В связи с этим малая группа может

рассматриваться в трех качествах: среда, объект, агент изменений. Исходя из качества агента изменений, через малую группу более эффективно оказывать влияние на организацию в целом. Группа может использоваться как инновационное ядро — групповой проводник изменений.

3. Направленность на профилактику.

4. Модульность и динамичность.

Основные модули модели:

Диагностический первичный модуль — обязательный модуль на личностном, групповом и организационных уровнях. Диагностический модуль ГПТ наиболее емкий и включает определенные блоки. Блоки диагностического модуля могут применяться в комплексе, или отдельно в зависимости от организационной ситуации.

Существуют основные блоки диагностического модуля.

1. Объективные данные об организации («паспортные данные»):

- форма собственности;
- специфика деятельности и направления;
- время существования, реорганизации;
- персонал: количественный состав, возрастной состав, половой состав, образование;
- структура организации (включая подразделения, иерархию подчинения, персонал);
- существующие программы обучения;
- осуществляемые нововведения.

Методы — анкетирование, интервью, анализ документов.

2. Специфика нововведения, запрос к психологу-консультанту:

- формулировка задачи, основания ее постановки;
- кто и как поставил задачу;
- насколько масштабна задача;
- насколько задача уникальна;
- выделение специфики нововведения;
- типология нововведения: глобальность, глубина, направленность, актуальность, полезность.

Методы — анкетирование, интервью.

3. Инновационная среда организации (готовность):

- миссия и цель организации;
- стратегия развития, ближайшие и далекие перспективы;
- открытость изменениям;

- нормы и традиции;
- механизмы мотивации персонала;
- патологии организации.

Методы — диагностическое структурированное интервью, экспертная оценка, рефлексия (схема 7С, базовые ценности организации, дисфункции организации, управленческие ошибки), проективная методика — метафора организации; *SWOT*-анализ.

4. Наличие позиционности в организации, групповое распределение:

- кто будет помогать и мешать нововведению;
- отношение разных категорий работников к нововведению;
- основные цели участников нововведения;
- кто в каком исходе ситуации заинтересован и почему;
- что делают в нововведении ключевые фигуры;
- кого касаются внедряющиеся изменения.

Метод — позиционный анализ, социометрия.

5. Способности, умения и навыки, необходимые для нововведения:

- какие навыки и умения необходимы для успешной работы каждой категории специалистов (субъектов нововведения);
- какие навыки и умения необходимо развивать.

Методы — экспертная оценка, ассессмент-центр, структурированное наблюдение.

По итогам применения диагностического первичного модуля komponуются определяющие модули по мере актуальности.

Формирующий модуль 1: инновационный семинар. Является одним из основных модулей ГПТ. Осуществляется на групповом уровне (принимают участие субъекты нововведения), воздействует на личностном, групповом, организационном уровнях.

Основные задачи модуля:

- ознакомление субъектов нововведения с фактом нововведения и спецификой;
- разработка или коррекция аспектов нововведения;
- присвоение нововведения на личностном и групповом уровнях;
- разделение ответственности за нововведение.

Методы — инновационный семинар может включать методы диагностики.

По итогам применения модуля формируются последующие обучающие модули.

Формирующий модуль 2: цикл обучающих программ. Модуль состоит из ряда обучающих программ, направленных на формирование необходимых для принятия и сопровождения нововведения знаний, качеств, навыков и умений. Осуществляется на групповом уровне. Воздействует на личностный, групповой и организационный уровни. Направленность программ представлена в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Обучающие программы формирующего модуля

Направление	Эффекты, способствующие нововведению	Уровень воздействия	Методы
Командообразование	Лояльность, чувство солидарности, взаимного доверия, общей судьбы, создание эмоциональных отношений, групповых норм и групповых процессов, распределение ролей, благоприятный климат и др.	Групповой	Социально-психологический тренинг
Целеполагание и управление временем	Планирование, выстраивание кратко- и долгосрочных целей, постановка приоритетов, социальная стабильность, своевременность	Личностный, организационный	Социально-психологический тренинг
Саморегуляция, управление стрессом	Проработка глубинных причин сопротивлений, психологическая защищенность, позитивизм мышления, эмоциональная стабильность, рефлексия	Личностный	Социально-психологический тренинг
Мотивация и самомотивация	Умение мотивировать себя и других, изменение и формирование установок	Личностный, групповой, организационный	Семинар-тренинг

Окончание табл. 3.4

Направление	Эффекты, способствующие нововведению	Уровень воздействия	Методы
Креативность	Расширение рамок восприятия действительности, инициативность, развитие интеллекта	Личностный, организационный	Семинар-тренинг
Профессиональные качества	Формирование и развитие необходимых для конкретного нововведения качеств, навыков и умений в контексте профессиональных обязанностей. Например, эффективные продажи	Личностный, групповой, организационный	Социально-психологический тренинг
Другие обучающие программы			

Результатом применения модуля является сформированность инновационной готовности на личностном, групповом и организационном уровнях, которая является критерием эффективного предупреждения сопротивлений нововведениям.

Диагностический заключительный модуль — оценка эффективности применения предыдущих модулей: сформированности инновационной готовности на личностном, групповом, организационном уровнях, параметров нововведения, организационной ситуации. Модуль может содержать блоки, аналогичный диагностическому первичному модулю. Особую роль играют экспертная оценка, психодиагностические личностные процедуры.

Применение модели в организационной практике необходимо соотносить с такими показателями нововведения, как:

- жизненный цикл или стадия нововведения. Предупреждение нововведения возможно на стадиях зарождения и освоения нововведения;

- направление и вид нововведения. Социальная и личностная значимость нововведения регулирует включенность и качество психологических реакций субъектов;

- масштаб или объем нововведения. Данный показатель также влияет на качество психологических реакций;
- рациональность или «полезность» нововведения с организационной позиции.

Данный показатель определяет необходимость внедрения намеченного изменения.

В этом случае влияние модульной психотехнологии соотносится с развитием инновационного поведения субъектов нововведения следующим образом: исходное поведение — инновационная готовность — принятие нововведения (не возникают сопротивления) и формирование инновационной готовности на личностном, групповом и организационном уровнях.

Согласованность развития во времени организационной ситуации, нововведения, инновационного поведения субъектов нововведения и сопровождение инновационной деятельности с целью предупреждения сопротивлений представлено на рис. 3.7.

Необходимость перестройки и изменений организационной культуры нередко сопровождается сопротивлением. Под сопротивлением понимается многогранное явление, вызывающее отсрочки, непредвиденные расходы и нестабильность процесса стратегических изменений. Сопротивление является проявлением иррационального поведения организации, отказа принять новые черты реальности. Человек сопротивляется изменениям, когда он не чувствует себя в безопасности. Это происходит, например, когда:

- руководитель не выступает в организации символом уверенности в целесообразности изменений;
- для работников повышена степень риска деятельности;
- наблюдается несоответствие новых трудовых ролей квалификационному базису работников;
- появляется требование новых стилей поведения.

Эти и ряд более частных причин продуцируют массовое сопротивление новациям. Эта массовость в направлении единой цели служит хорошим гарантом прочности социальной позиции отдельной личности, т.е. защитой.

Психологическая защита как форма социального противостояния фрустрирующим обстоятельствам выполняет две функции: во-первых, сплачивает группу в направлении единой цели (защиты) и, во-вторых, более четко фиксирует организационную структуру, интенсифицирует процессы

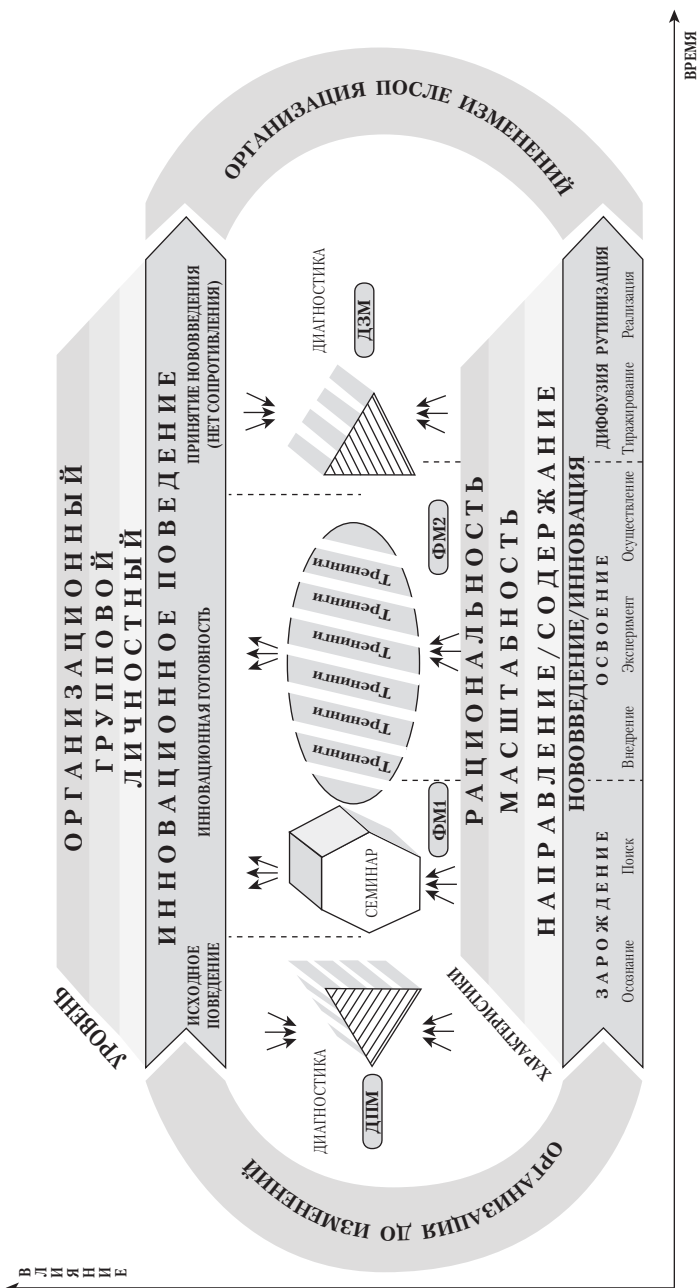


Рис. 3.7. Комплексный подход к предупреждению сопротивлений

адаптации и внутренней интеграции. Наиболее ярко защита проявляется в сопротивлении новациям, что провоцирует у персонала организации страх и тревогу. Причем эти реакции направлены против достаточно мощных внесистемных организационных влияний.

Установлено, что для людей принимающих и не принимающих новации, характерны различные структуры психологических и личностных качеств. Основными конструктами, включенные в метасистему психологической защиты при сопротивлении, являются: рефлексия, ригидность, тревожность, склонность к риску. Различия между защитными структурами работников принимающих и не принимающих новации носят не количественный, а качественный характер. Системообразующие качества в структуре защиты лиц, не принимающих новации, — ригидность и тревожность, которые находятся в прямой зависимости друг с другом.

Сопротивление в разной степени проявляется всегда в ответ на любые изменения, поскольку они связаны с некоторым временным снижением доходов (или желаемых результатов). В процессе реформирования организации часто имеют место следующие явления:

- отсрочка начала изменений;
- отсрочка внедрения и увеличение расходов относительно запланированных;
- саботаж изменений с маскировкой более важными делами.

Если результаты изменений отстают от ожидаемых, то в организации появляются попытки отнести их за счет ранее существовавшей базы и деятельности. Управляющие сопротивляются изменениям, когда их позиции в системе организационной власти оказываются в опасности.

Степень сопротивления определяется следующими факторами:

- степенью несоответствия структуры власти будущим изменениям;
- последствиями изменений для организации в целом и руководителя в частности;
- длительностью периода внедрения изменений;
- силой и содержанием организационной культуры;
- угрозой потери авторитета, престижа, власти управляющих;
- преданностью работников организации.

Для того чтобы снизить сопротивление и обеспечить одобрение изменений необходимо создание специфических условий. Совокупность этих условий называется «стартовой площадкой» и включает следующие шаги:

- диагностика стратегических задач;
- анализ моделей поведения с точки зрения ожидаемого сопротивления;
- изменение норм организационной культуры и критериев оценки как основы для проведения необходимых изменений;
- стратегический контроль за перспективой;
- вознаграждение стратегической деятельности и рискованных решений;
- вовлечение в инновационную деятельность всех управляющих.

Осуществление инновационной деятельности должно контролироваться на протяжении всего процесса изменений. Это необходимое условие для преодоления сопротивления на начальной стадии процесса. Предложения по контролю в ходе создания «стартовой площадки» включают:

- высвобождение времени у руководителей для реализации новой стратегии;
- выявление и вовлечение в процесс изменений всех сторонников новой стратегии;
- четкое планирование проводимых изменений с определением сроков появления результатов;
- осуществление комплексных мероприятий по снижению сопротивления системы.

Практически любые организационные изменения могут вызвать сопротивление со стороны отдельных членов организации, конкретных руководителей и «малых групп». Необходимо проводить специальную целенаправленную работу по преодолению сопротивления организационным новациям и эта деятельность должна быть встроена в общую стратегию изменений.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Опишите организационно-культурный подход к организационным изменениям.
2. Как внешние факторы влияют на развитие организации?
3. Как и какие внутренние факторы влияют на изменение организации?

4. Опишите основные кризисы роста организации Л. Грейнера.
5. В чем состоит проблема сопротивлений изменениям в организации?
6. Каковы основные положения организационного развития?
7. Что такое обучающаяся организация?
8. Каковы основные характеристики инновационной модели изменений в организации?
9. Дайте обоснование модели развития организации через обучение внутри организации.
10. Опишите подход И. Адизеса к развитию организации.

Темы рефератов

1. Проблемы возникновения организации.
2. Проблемы роста и развития организации.
3. Анализ факторов изменения в организации.
4. Подходы к организационному развитию.
5. Обучающаяся организация.
6. Внутрифирменное обучение и развитие организации.
7. Проблема изучения этапов жизненного цикла организации.
8. Психологические принципы управления инновациями.
9. Психотехнологии управления инновациями в организации.
10. Сопротивление как проявление иррационального поведения.

Глава 4

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Комплексная цель

Знать:

- закономерности формирования и функционирования человека в организации;
- психологические феномены, связанные с индивидуальным поведением человека и имеющие отношения к его жизни в организации;
- психологические закономерности взаимодействия в системе «руководитель — подчиненный»;
- психологические механизмы управленческой деятельности, закономерности и профессионально важные характеристики управляющего.

Уметь:

- использовать системы категорий и методов, необходимых для решения организационно-психологических задач;
- выявлять специфику психического функционирования человека в организации;
- диагностировать характеристики и проблемы управленческой деятельности, детерминированные психологическими факторами;
- выявлять специфику психического функционирования руководителя, составлять психологический портрет управляющего;
- проводить экспертную оценку программ обучения профессиональных управляющих.

Владеть:

- технологиями работы организационного психолога в области организационно-психологической диагностики управленческой деятельности;
 - активными методами профессиональной подготовки управляющих.
-

4.1. Сущность и содержание управленческой деятельности

Среди всего многообразия проблем теории и практики управления главное место, безусловно, принадлежит комплексу вопросов, связанных с содержанием управленческой деятельности.

Для того чтобы дать ответ на них, необходимо обратиться к содержанию понятия *деятельности*, сложившемуся в психологии. Это понятие имеет статус общенаучной

категории. Она изучается во многих науках: социологии, экономике, инженерных дисциплинах, философии, физиологии, психологии и др. В своем предельно общем виде она определяется как индивидуальная форма существования общественных отношений и характеризует способ включения личности в существующую структуру общественного разделения труда. Это общее (философское) определение специфическим образом конкретизируется в каждой из наук, изучающих деятельность, а необходимость синтеза получаемых в них знаний обозначается как принцип комплексности в изучении деятельности.

Деятельность определяется как форма активного отношения субъекта к действительности, направленного на достижение сознательно поставленных целей и связанного с созданием общественно значимых ценностей и освоением общественного опыта.

Предметом психологического изучения деятельности выступают психологические компоненты, которые побуждают, направляют и регулируют трудовую активность субъекта и реализуют ее в исполнительских действиях, а также свойства личности, через которые эта активность реализуется. Основными психологическими *свойствами* деятельности являются активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения. В основе деятельности всегда лежит какой-либо *мотив* (или несколько мотивов).

Деятельность предполагает два основных плана характеристики — внешний (предметно-действенный) и внутренний (психологический). Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия субъекта и объекта труда, предмета, средств и условий деятельности.

Предмет труда — совокупность вещей, процессов, явлений, с которыми субъект в процессе работы должен мысленно или практически оперировать.

Средства труда — совокупность орудий, способных усилить возможности человека, распознавать особенности предмета труда и воздействовать на него.

Условия труда — система социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности. Внутренняя характеристика деятельности предполагает описание процессов и механизмов психической регуляции, ее структуры и содержания, операционных средств ее реализации.

Основными структурными компонентами деятельности является цель, мотивация, информационная основа, принятие решения, план, программа, индивидуально-психологические свойства субъекта, психические процессы (когнитивные, эмоциональные, волевые), а также механизмы контроля, коррекции, произвольной регуляции и др. Основные средства реализации деятельности — действия и операции.

Действие — это основная единица строения деятельности, представляющая собой произвольную, преднамеренную активность, направленную на достижение осознаваемой цели.

Операции — конкретные способы выполнения действий и определяемые условия деятельности. Наличие у деятельности постоянной, стабильной структуры основных компонентов и средств реализации деятельности считается ее важнейшей психологической особенностью и обозначается понятием инвариантной структуры деятельности. Она, однако, может претерпевать довольно существенные изменения в связи с различиями в видах и формах самой деятельности, с различиями в условиях ее реализации и внешних требований к ней. В силу этого в психологии существуют многочисленные классификации типов и видов деятельности, различающиеся по используемым в них основаниям.

Определить психологическую сущность управленческой деятельности как особого типа профессиональной деятельности можно на основе фундаментального критерия. Согласно ему, все существующие типы и виды деятельности могут быть подразделены на две основные категории — индивидуальную и совместную. Соответственная психология деятельности включает два основных раздела: психологию индивидуальной и совместной деятельности. Индивидуальная и совместная деятельности имеют множественные и глубокие различия по основным психологическим характеристикам. Психологическая специфичность управленческой деятельности в целом независимо от конкретных разновидностей состоит в том, что она не является только индивидуальной, только совместной, а есть и та и другая одновременно. Тем самым она предстает как качественно своеобразный *тип* деятельности, синтезирующий в себе два других основных типа деятельности (индивидуальную и совместную). Действительно, управленческая деятельность по определению предполагает наличие ряда «управ-

ляемых» субъектов, т.е. является совместной. Однако она не перестает быть при этом индивидуальной, поскольку требует реализации всех тех компонентов и средств, которые характерны для структуры индивидуальной деятельности. Более того, индивидуальная деятельность руководителя, направленная на решение задач управления, существенно изменяется. Предстает в максимально развернутом виде, резко повышая сложность и ответственность. Одновременно и совместная деятельность под воздействием на нее управления строится не как простая кооперация, а по типу иерархической организации. В результате, она также приобретает наиболее сложный и психологически богатый вид. Поэтому в психологическом плане управленческая деятельность трактуется как синтез индивидуальной и совместной деятельности.

Такая синтетическая природа управленческой деятельности как индивидуально-совместной обуславливает наличие у нее ряда основных психологических особенностей. Она характеризуется не прямой, а *опосредованной связью* с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно сам не только не участвует, но и не должен участвовать в создании конечных результатов. По данному признаку управленческая деятельность дифференцируется от исполнительской. Чем в большей степени управленческая деятельность концентрируется вокруг неисполнительских функций и освобождается от непосредственно исполнительского труда, тем выше ее эффективность.

Управленческая деятельность очень специфична по своему *предмету*. Она, по определению, предполагает воздействие на других людей в целях организации их совместной деятельности. Специфичность управленческой деятельности в том, что ее предметом, объектом воздействия являются субъекты. Они, естественно, характеризуются качественно иным уровнем сложности, нежели во многих иных видах деятельности, например исполнительских, имеющих дело с «неодушевленными» объектами. В связи с этим необходимо отметить интересную особенность управленческой деятельности. В ней субъект и объект труда не только идентичны по сложности своей организации, но и тождественны по своим основным, т.е. психологическим, особенностям. Кроме того, руководитель имеет дело одновременно со многими субъектами, между которыми складываются

закономерные социально-психологические отношения. Последние составляют важный фактор управления и также входят в предмет деятельности руководителя, придавая ему дополнительную специфику. В связи со сказанным управленческую деятельность относят к субъект-субъектному классу, более сложному, нежели класс субъект-объектных деятельностей.

Управленческая деятельность очень специфична и по своему *процессу*. Ее суть — организация деятельности других людей, т.е. «деятельность по организации деятельностей» (деятельность «второго порядка»). Это свойство вообще рассматривается в теории как основное — атрибутивное для управленческой деятельности. Оно поэтому обозначается понятием метадеятельности.

По своему *содержанию* управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень их выраженности может быть различной. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик.

Цель управленческой деятельности — обеспечение эффективного функционирования определенной организационной системы. Последняя принадлежит к особому типу систем — социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают, как минимум, две основные разновидности — «технологическую» и «человеческую», ее составляющие. Поэтому труд руководителя включает *два основных аспекта* — связанный с обеспечением технологического процесса и связанный с организацией межличностных взаимодействий. Первый аспект обозначается понятием инструментального контура управления, а второй — понятием экспрессивного контура. Эти контуры далеко не всегда гармонично сочетаются между собой и к тому же требуют от руководителя реализации качественно разных способов и форм поведения. В связи с этим возрастает и общий уровень сложности деятельности.

Управленческая деятельность специфична и по организационному *статусу* ее субъекта-руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель по определению одновременно является и членом организации (группы) и стоит как бы

вне ее — над ней — в силу своего иерархически высшего положения. Это порождает множество трудностей практического характера. Исследования показывают, что эффективность деятельности организации тем выше, чем в большей мере руководитель является не просто формальным «начальником», но и неформальным лидером (т.е. реальным членом организации). Но одновременно и сохранение иерархического начала («соблюдения дистанции») также является действенным средством обеспечения эффективности деятельности организаций. Следовательно, еще один признак управленческой деятельности — сочетание двух основных принципов ее организации — иерархического (субординационного) и коллегиального (координационного), а также необходимость их оптимального согласования.

Наконец, управленческая деятельность достаточно специфична по своим типичным *условиям*, которые подразделяются на внешние и внутренние.

К внешним условиям относятся:

- жесткие временные ограничения;
- хроническая информационная неопределенность;
- наличие высокой ответственности за конечные результаты;
- нерегламентированность труда;
- постоянная нехватка ресурсов;
- возникновение так называемых экстремальных стрессовых ситуаций.

Внутренние условия обусловлены:

- необходимостью одновременного выполнения многих действий и решения многих задач;
- противоречивостью нормативных (в том числе, и законодательных) предписаний, их неопределенностью, а часто и отсутствием;
- несформулированностью в четком и явном виде оценочных критериев эффективности деятельности, а иногда их отсутствием;
- множественностью подчиненности руководителя различным вышестоящим инстанциям и противоречивостью требований с их стороны;
- практически полной неалгоритмизованностью деятельности и др.

Наряду с особенностями, непосредственно присущими управленческой деятельности, выделяют и те ее черты, которые обусловлены организационным статусом руководи-

теля. Они обозначаются понятием «особенности поста руководителя» и состоят в следующем:

- руководитель организации это единственный человек в ней, имеющий двойную принадлежность. Например, директор предприятия, являясь его членом, одновременно входит в состав органа управления более высшего порядка (скажем, в совет директоров);

- руководитель организации это единственный человек в ней, на которого возложена ответственность за ее функционирование в целом, а не за работу какой-либо ее части;

- пост руководителя предоставляет ему гораздо большие возможности, чем у всех других членов организации, для влияния на нее в целом.

Все характеристики и признаки управленческой деятельности образуют в своей совокупности и во взаимосвязи друг с другом определенный симптомокомплекс психологических особенностей, присущих ей как особому типу профессиональной деятельности и отличающих ее от других типов. Данный симптомокомплекс особенностей может, однако, проявляться с разной степенью выраженности. Ключевым параметром, определяющим эти различия, является уровень руководства, иерархический статус руководителя. Чем он выше, тем более выражены все указанные признаки, и наоборот. В связи с этим существует понятие континуума управленческой деятельности, образованного с одного «полюса» низшими уровнями управления небольшими группами, а с другого — высшими уровнями руководства крупными (и крупнейшими) организациями, предприятиями, фирмами. В нем выделяются три основные категории управленческих должностей, содержание деятельности которых довольно существенно различается именно по степени выраженности основных признаков (особенностей) управленческой деятельности. Это — уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена (рис. 4.1).

Руководители *низшего звена* (синонимы: руководители первого, низового звена, операционные руководители, «младшие начальники») принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над работниками (подчиненными, не управляющими). Типичный их пример — мастер, заведующий отделом. Руководители *среднего звена* координируют и контролируют работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее разнообразен и многочислен, что привело к его разделению



Рис. 4.1. Уровни управленческой деятельности

на две подгруппы, два подуровня — на верхний и низший уровни среднего звена. Примеры руководителей среднего уровня — декан в вузе, директор филиала в фирме. Руководители *высшего звена* — те, кто возглавляют крупные производственные, социальные и государственные организации, находятся на самом верху их иерархии, отвечают за их деятельность, за выработку стратегических решений и их политику в целом. Численность руководителей этого уровня гораздо меньше численности двух предыдущих. Однако этот уровень оказывает несопоставимо большее влияние на организации. Как правило, его представители накладывают отпечаток своей личности на облик организации в целом. На любом из этих уровней и подуровней сохраняются все основные психологические признаки управленческой деятельности, т.е. ее качественная специфичность. Однако в пределах сохранения этого качества мера их выраженности претерпевает существенные различия. Сочетание качественного своеобразия с количественными различиями в мере выраженности признаков управленческой деятельности выступает еще одной, но уже обобщающей ее характеристикой.

Определение системы основных управленческих функций. Определение системы управленческих функций — одна из наиболее важных, но одновременно и сложных задач теории управления. Общая их система базируется на нескольких основаниях — критериях. Эти критерии определяются самим содержанием деятельности руково-

дителя и зафиксированы в понятии основных измерений управленческого труда.

Во-первых, это измерение связано с *организацией и регуляцией непосредственно деятельности* управления (*деятельностное* измерение).

Во-вторых, это измерение связано с воздействием на важнейший и наиболее специфический компонент управленческой деятельности — на других людей, на персонал (*кадровое* измерение).

В-третьих, это измерение связано с направленностью управленческой деятельности на организацию непосредственно самого технологического процесса (*производственно-технологическое* измерение).

Эти три измерения — деятельностное, кадровое и производственно-технологическое (направленные соответственно «на администрирование», «на людей», «на дело») образуют три основных вектора управленческой деятельности и задают ее общее «пространство». Они являются основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, учет взаимосвязи управленческих функций и их комплексного проявления в деятельности требует выделения не только основных — «первичных», но производных («вторичных») функций. Они являются формой интеграции функций всех трех указанных категорий. Сказанное можно проиллюстрировать следующей схемой (рис. 4.2).

Соответственно все управленческие функции классифицируются по четырем основным категориям, группам.

Первая группа — деятельностно-административные функции:

- целеполагание;
- прогнозирование;
- планирование;
- организация исполнения;
- мотивирование;
- принятие решения;
- коммуникация;
- контроль;
- коррекция.

Вторая группа — кадровые функции:

- управление персоналом;
- дисциплинарная;
- воспитательная;

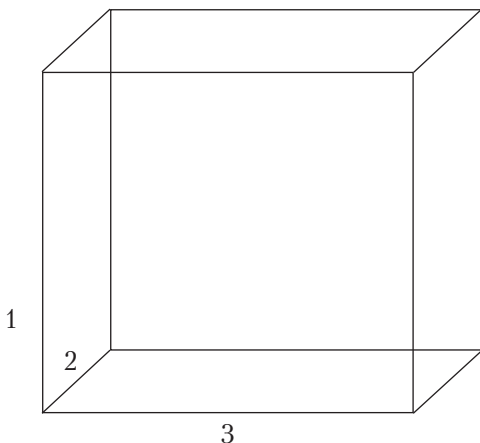


Рис. 4.2. Три измерения управленческой деятельности:

1 — производственно-технические функции; 2 — кадровые функции; 3 — организационно-административные функции

- арбитражная;
- психотерапевтическая.

Третья группа — производственно-технологические функции:

- оперативное управление;
- материально-техническое обеспечение;
- инновационная;
- маркетинговая.

Четвертая группа — производные (синтетические) функции:

- интеграционная;
- стратегическая;
- представительская;
- экспертно-консультативная;
- стабилизационная.

Любая из указанных функций в силу своей сложности включает два основных плана реализации. Первый — индивидуальная деятельность руководителя по их осуществлению. Второй — общеорганизационный: любая из функций в силу своей сложности может быть обеспечена не только деятельностью руководителя, но подключением многих иных структур управляемой организации. Например, функция планирования, оставаясь, в конечном итоге, прерогати-

вой руководителя, на деле столь сложна, что к выработке планов привлекается множество других лиц, включенных в организацию. Более того, в ее составе предусмотрены, как правило, специализированные подразделения, направленные на реализацию этой функции. Аналогичными — также «распределенными по организации» — являются и многие иные функции. Общеорганизационный план создает контекст, «поле» для индивидуальной управленческой деятельности руководителя. Поэтому ее просто невозможно раскрыть вне общеорганизационного аспекта. Отсюда рассмотрение каждой функции должно быть достаточно общим и включать как ее индивидуальный, так и общеорганизационный аспекты. Учет данного обстоятельства необходим при характеристике основных управленческих функций.

Содержание основных управленческих функций. Одним из важнейших компонентов управленческой деятельности, а также общего функционирования организаций является *целеполагание*. Оно выступает и основной *функцией* руководителя, и *этапом* управленческой деятельности, и ее структурным компонентом. Целеполагание определяется как формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование. Вместе с тем трактовка этой функции в теории управления неоднозначна. С одной стороны, признается ее не просто «очень важная», но и определяющая роль в управленческой деятельности и в общем функционировании организации. Наличие обоснованных, перспективных целей организации — главное условие ее функционирования, а способность руководителя к их постановке — одно из важнейших управленческих качеств. С другой — функция целеполагания обычно не выделяется в качестве самостоятельной, а рассматривается как часть другой функции — планирования. Другая трактовка целеполагания состоит в том, что оно рассматривается только как исходная стадия всего управленческого цикла и как бы «предшествует» ему, поэтому выносится за пределы системы управленческих функций. Это частично справедливо, но лишь в том смысле, что подчеркивает определяющую роль целеполагания в управлении. Целеполагание как бы стоит «вне и выше» всех иных функций.

Вместе с тем и по своему содержанию, и по роли в управлении целеполагание является именно управленческой

функцией, пронизывающей всю деятельность руководителя. Так, целеполагание нельзя приурочивать только к начальному этапу управления по двум причинам. Во-первых, определение общего направления деятельности организации, действительно, предшествует всем иным функциям. Однако в ходе всей последующей деятельности также имеет место переформулирование и (или) формулировка новых целей. Это необходимо в тех случаях, когда выясняется неэффективность или ошибочность изначально сформулированных целей. При этом целеполагание выступает не первым этапом управления, а в известном смысле следствием иных управленческих функций. Во-вторых, специфической обязанностью руководителя является постановка целей перед исполнителями, что также включено во весь процесс организационного функционирования. Далее, по своему содержанию функция целеполагания — это сложный и развернутый во времени процесс, имеющий свои специфические закономерности, не свойственные иным управленческим функциям. Наконец, иногда функция целеполагания используется в качестве основы для организации всего управления, его своеобразного механизма — в методе «управления по целям» (*management by objectives* — *MBO*).

В теории управления общая характеристика цели дается на основе одного из главных положений системного подхода, согласно которому она понимается в качестве системообразующего фактора организаций. Это означает, что именно цель определяет общую направленность деятельности организации, ее состав (как подразделений, так и персонала) и структуру, регулирует характер существующих в организации взаимосвязей между ее компонентами, а также интегрирует их в согласованную систему. Кроме того, она выступает и основой для критериев выработки наиболее важных стратегических решений в организации, определяет содержание планирования. Характер целей значимо влияет и на общий имидж организации. Цель оказывает существенное влияние на деятельность организации, поскольку определяет главные приоритеты ее функционирования.

Реализация функции целеполагания начинается с определения наиболее общей цели организации, выступающей основой для всей ее деятельности. Для определения этой наиболее общей цели используются понятия «философия компании», «политика фирмы» и чаще всего «миссия орга-

низации». Миссия детализирует статус организации, декларирует ее главные задачи и определяет общие направления ее деятельности и руководства ею. Роль миссии поэтому очень велика, особенно в условиях свободной рыночной экономики, когда хозяйствующие субъекты ставятся перед необходимостью самостоятельного ее выбора. Наоборот, при централизованном управлении цели и задачи организаций жестко устанавливаются, диктуются сверху — через систему основных плановых заданий. Наличие у организаций такой свободы является залогом эффективности экономики в целом и ее жизнеспособности.

В науке управления отсутствуют однозначные «рецепты» определения миссии организации, хотя выполнение одного наиболее общего правила считается обязательным. Оно состоит в том, что в качестве миссии организации не должно формулироваться получение ею прибыли, хотя, безусловно, именно этот фактор составляет необходимый компонент ее целей, задач бизнеса как такового. Миссия должна включать формулировку более общих и широких, социально значимых целей. Прибыль представляет собой внутреннюю проблему организации. Но поскольку любая организация, особенно крупная, является социальной и открытой системой, она сможет выжить, если будет удовлетворять какую-либо потребность, находящуюся вне ее. Хрестоматийной в этом отношении является, например, формулировка миссии компании «Форд». Сохраняя за прибылью ведущую роль в обеспечении жизнеспособности компании, ее представители, тем не менее, формулируют миссию как «предоставление людям дешевого транспорта». В этой лаконичной формулировке содержатся все необходимые черты правильно сформулированной миссии: ориентация на потребителя, определение сферы деятельности, направленность на широкие социальные цели. Кроме того, миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов ее работы; наоборот, они сами должны определяться миссией.

Другая основная управленческая функция — это функция *прогнозирования*. «Руководить — значит предвидеть» — этим известным выражением можно кратко охарактеризовать роль прогнозирования в управленческой деятельности и в функционировании организаций в целом. Эту же мысль неоднократно высказывал и основоположник «классической» школы административного управления А. Файоль,

называя «предвидение (*prevoyance*) сущностью управления». Это — способность «смотреть вперед», выходить за пределы наличного, оценивать будущее и предпринимать соответствующие подготовительные меры.

Важность прогнозирования в управленческой деятельности трудно переоценить. Оно выступает одной из основных и наиболее специфических прерогатив и функций руководителя. В теории управления существует два главных подхода к трактовке функции прогнозирования. Она либо выделяется как самостоятельная, либо рассматривается в качестве одного из основных этапов реализации другой управленческой функции — планирования. Первая трактовка более адекватна. Дело в том, что и по своей роли в управлении, и по своеобразию содержания, и по наличию особых форм и методов реализации прогнозирование очень специфично, играет важную самостоятельную роль в управлении. Поэтому оно должно быть понято в качестве одной из стержневых его функций. Прогнозирование максимально значимо и разворачивается наиболее интенсивно при определении целей организации и, в особенности, при переходе от цели к этапу разработки планов деятельности организации. Тем самым оно исполняет роль связующего звена, своеобразного «мостка» между функциями целеобразования и планирования.

Смысл функции прогнозирования в управленческой деятельности состоит в том, что оно является решающим фактором перехода от стратегии «пассивного реагирования» на изменяющиеся внешние условия к стратегии «активного упреждения» этих изменений и своевременной подготовки к ним, а далее — к мерам по недопущению наиболее негативных из них. Прогнозирование выступает основным средством трансформации пассивной стратегии управления в активную, способом замены «терапевтического» управления «профилактическим». Прогнозирование в управлении и необходимость его совершенствования приобрели еще большую актуальность в связи с получившей в последние десятилетия широкое распространение ситуационной методологией. Центральная идея ситуационизма — положение о том, что любая организация — это открытая система, которая приспосабливается к своей многообразной внешней и внутренней среде. Главные причины того, что происходит внутри организации, лежат вне нее. Поэтому решающими для эффективного управления являются такие понятия,

как *адаптация* и *внешняя среда*. В свою очередь, сама адаптация может быть двух основных типов: ситуативная адаптация при изменении условий внешней среды и перспективная (упреждающая), базирующаяся на обнаружении и заблаговременном учете тенденций изменения внешней среды. В этом случае управление во все большей мере строится по типу так называемого опережающего управления (*proactive management*).

В связи с этим для раскрытия содержания функции прогнозирования необходимо обратиться к понятию внешней среды организации. Именно она представляет собой основной объект прогнозирования, а ее принципиальная изменчивость есть главная причина существования этой функции в целом. Чтобы выжить и успешно развиваться, организация должна уметь приспосабливаться к этим внешним изменениям; но для этого, в свою очередь, необходимо их также и прогнозировать.

Внешняя среда как источник изменений и как объект прогнозирования имеет два компонента — среда прямого и среда косвенного воздействия. Среда прямого воздействия включает факторы, которые *непосредственно* влияют на деятельность организации и испытывают на себе такое же прямое влияние ее деятельности. К ним относятся трудовые ресурсы, поставщики, законы, деятельность учреждений государственного регулирования, потребители, конкуренты. Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые могут не оказывать прямого, немедленного воздействия на деятельность организации, но все же *опосредованно* сказываются на ней (причем достаточно сильно, а порой — и определяющим образом). Это — факторы состояния экономики, научно-технических достижений, социокультурные и политические факторы, международные события и др.

Трудности прогнозирования в среде, включающей большое число факторов (также очень сложных самих по себе), резко возрастают в связи с тем, что они не изолированы друг от друга, а тесно взаимосвязаны и взаимопереплетены. Это дает в итоге ряд обобщающих характеристик внешней среды прогнозирования — взаимосвязанность, подвижность, сложность и неопределенность.

Взаимосвязанность факторов внешней среды — уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Подвижность среды — скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.

Сложность внешней среды — количество факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности и комплексности каждого фактора.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация (или ее руководитель), и уверенности в ее достоверности по поводу каждого фактора и их совокупности.

Итак, организации и их руководители должны не только эффективно реагировать на изменения внешней среды, но и уметь прогнозировать ее тенденции для того, чтобы обеспечить выживание организаций и достижение ими поставленных целей.

Наряду с этим, важное значение имеет еще одна функция — *планирование*. Понятие планирования по отношению к управленческой деятельности имеет два основных значения, которые можно обозначить как «широкое» и «узкое». В своей широкой трактовке функция планирования включает в себя ряд иных, в том числе уже рассмотренных функций — выработку целей, прогнозирование, а также организацию исполнения и др. Даже такая, казалось бы, резко отличная от планирования функция, как контроль, также рассматривается в теории как компонент планирования. Г. Кунц и С. О’Доннел отмечают, что планирование и контроль — это «сиамские близнецы»: контроль без плана работ и критериев их выполнения невозможен, но и план, не подкрепленный последующим контролем, так и останется только планом. Аналогична связь другой функции — принятия решения с планированием. Оно иногда даже определяется через функцию выработки решений: «Планирование — это, по сути дела, выбор. Необходимость в нем возникает только тогда, когда обнаруживается альтернативный образ действий». «Планирование — это система заранее принятых решений». Планирование, таким образом, включено во все иные функции управления, выступает их необходимым компонентом, в силу чего принято говорить о его «вездесущести». Планирование в то же время сорганизует все другие функции, придавая им, а значит, и всему управлению в целом, необходимую степень организованности. Широкая трактовка планирования положена в основу одного из современных и наиболее перспективных подхо-

дов к организации управленческой деятельности — в основу «стратегического планирования».

В более узком и специальном значении планирование рассматривается как этап, фаза управленческого цикла, локализуемая между этапами прогнозирования и организации исполнения. Две эти трактовки не противоречат друг другу и являются взаимодополняющими. Неоднозначность понятия планирования — естественное следствие реальной и тесной взаимосвязи всех управленческих функций, их «взаимопроникновения» друг в друга. Все они образуют органическую целостность и представлены в единстве. Это придает управлению его реальную жизненную сложность и противоречивость. Любое аналитическое выделение тех или иных сторон управления, его основных функций — условно. Оно оправдано лишь в определенных границах, например для детального ознакомления с содержанием управленческой деятельности.

Сущность планирования состоит в том, что оно позволяет оптимальным образом согласовать индивидуальные усилия членов организации и подразделений для достижения ее целей. Такое согласование имеет два основных аспекта.

Во-первых — это функциональное разделение обязанностей между отдельными членами организации и ее подразделениями, определение их основных задач и их сопряжение с общеорганизационными целями. Это — *планирование по содержанию*.

Во-вторых — хронологическое распределение задач подразделений и отдельных исполнителей во времени, определение рациональной последовательности их выполнения. Это — *планирование по времени*, или процессуальное планирование.

В первом случае решается вопрос, что будут делать исполнители. Во втором — когда они это должны делать и в какой последовательности. В результате совокупная деятельность многих исполнительских звеньев организации (индивидов и подразделений) обретает содержательную и временную упорядоченность, их усилия синхронизируются, а деятельность организации приобретает целостный и скоординированный характер. Таким образом, функция планирования обеспечивает фактически основную задачу управления — организационную и составляет поэтому суть управления в целом. Ключевая роль планирования в управ-

лении в сочетании с его сложностью и разнообразием задач требует понимания не только обязанности руководителя, но и функции, реализуемой многими иными подразделениями организации. Поэтому в составе данной функции различают три основных компонента:

- 1) индивидуальную деятельность руководителя по планированию;
- 2) деятельность специализированных подразделений и служб (а также специально привлекаемых консультантов) по планированию;
- 3) взаимодействие руководителя со специализированными плановыми подразделениями и организация им деятельности этих подразделений.

Аналогично функции планирования другая функция — *организационная*, которая также многоаспектна и имеет три основных проявления. Под функцией организации понимается общий *процесс создания* определенной организационной структуры, т.е. выбор типа этой структуры, ее дифференциация на подразделения в соответствии с целями и задачами. Этот процесс обозначается понятием организационного проектирования и последующей реализации выбранного проекта.

Во-первых, в его ходе решается вопрос о том, какой в целом должна быть организационная структура, исходя из ее миссии, главных целей, внешнего окружения.

Во-вторых, под организацией понимается *функциональное разделение* и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе. Это — построение согласованной системы обязанностей, прав, полномочий исполнителей и руководителей; определение их функциональных ролей и их согласование в рамках уже избранной организационной структуры.

В-третьих, организацией обозначаются и определенные *координирующие процессы*, необходимые для реализации любой иной управленческой функции. Это отражено, например, в таких выражениях, как «организация планирования» или «организация контроля». Кроме того, данное значение понятия организации применяется и для обозначения процессов согласования управленческих функций между собой.

Наряду с этим существуют и еще два предельно общих значения понятия организации. Организация может трактоваться как *процесс* и в этом значении практически ото-

жествляется с управленческой деятельностью в целом. Организация как *результат* обозначает ту или иную институциональную структуру — предприятие, фирму, учреждение, корпорацию и др. Многозначность понятия организации отражает действительно фундаментальную роль соответствующей функции в управлении и ее комплексность.

Необходимость в организационной функции — следствие групповой, совместной деятельности как таковой. «Люди вынуждены объединяться в группы, — пишет Ч. Барнард, — для того, чтобы выполнить работы, которые они не могут осуществить индивидуально. Они объединяют усилия для достижения своих личных целей в связи с наличием целого ряда физических, биологических, психологических и социальных ограничений». В процессе совместной деятельности как основе организационного функционирования возникает объективная необходимость решения двух основных задач.

Во-первых, важно распределить все содержание совместной деятельности между ее членами таким образом, чтобы каждый из них вносил свой вклад в нее, т.е. осуществить *функциональное разделение труда*.

Во-вторых, надо не только разделить, но и обязательно согласовать, организовать индивидуальные «вклады» в общую цель. Необходимость внесения в совместную деятельность должной организованности является, таким образом, непосредственной причиной феномена управления как такового. Процессы дифференциации и интеграции внутри совместной деятельности порождают необходимость управления ими, т.е. организации этой деятельности с целью придания ей возможно более целостного, а значит, эффективного характера. Управление исходно направлено на организацию *исполнительской* деятельности. Однако общим случаем, наиболее типичным для современных, в особенности крупных учреждений и предприятий, является более сложная картина организации. Между руководителем и исполнителями существует, как правило, ряд промежуточных уровней управления. Поэтому руководители высших звеньев должны осуществлять не только и даже не столько организацию исполнения как такового, сколько организацию всей иерархии соподчиненных им уровней самого управления. В силу этого, организационная функция руководителя включает два основных аспекта — организацию исполнения

и организацию управления. Второй аспект не менее значим, а во многих случаях является доминирующим (чем крупнее организация и чем выше уровень руководителя, тем в большей мере).

Далее, важнейшую роль в деятельности руководителя играет функция *принятия решения*. Эта функция наиболее специфична в деятельности руководителя и в наибольшей степени отражает ее своеобразие. Она очень широко представлена в управленческой деятельности и пронизывает все иные компоненты и этапы этой деятельности. В теории управления стало аксиоматичным положение о том, что функция принятия решения — *центральное* звено всей деятельности руководителя. Отмечается, например, что «...принятие решения — это интегральная часть любого управления... более чем что-либо другое, отличающее менеджера от неменеджера». Г. Кунц и С. О’Доннел указывают, что «управляющие считают принятие решения своим главным делом». М. Мескон и другие вообще определяют управленческую деятельность через функцию принятия решения, отмечая, что «суть управления состоит в воздействии на организацию и изменении ее структуры в целях принятия решений».

Основные управленческие функции также часто определяются через функцию принятия решения. Например, планирование традиционно трактуется как «выбор одной из альтернатив функционирования и развития организации», а целеполагание — как «выбор миссии, целей и задач деятельности организации». Положение о ключевой роли принятия решения в управленческой деятельности согласуется и со сложившимися эмпирическими, житейскими представлениями. Согласно им, суть деятельности руководителя в том и состоит, что он «обязан решать», что он затем и нужен в системе управления, чтобы принимать решения и брать на себя бремя ответственности за них. Даже общим мерилom реальной власти и влияния руководителя является то, насколько он сосредоточивает функции принятия решения, насколько ему «принадлежит последнее слово» в решении проблем организации.

Отличительной особенностью данной функции является значительно меньшая, по сравнению с иными функциями управления, стандартизованность и алгоритмизированность. В связи с этим в ней очень велика роль субъективных, собственно *психологических факторов*. Существуют, конеч-

но, многочисленные правила, процедуры и методы принятия решения, которые облегчают этот процесс. Однако каждый руководитель по своему личному опыту знает, как велика роль неформализуемых, субъективных, а часто и интуитивных факторов в процессах принятия решения. В силу этого функция принятия решения является предметом изучения и в теории управления, и в психологии. Это — в той же мере организационная проблема, в какой и психологическая. Именно функция принятия решения с наибольшей отчетливостью заставляет почувствовать, что управление — это, конечно, наука, но и искусство тоже. Анализ содержания функции принятия решения включает поэтому два основных, очень отличных друг от друга и тесно взаимосвязанных аспекта, — *организационный* и *психологический*.

Следует подчеркнуть, что проблема управленческих решений сыграла важную роль в эволюции управленческой мысли в целом. Длительное время — вплоть до возникновения поведенческого подхода — теория управления базировалась на постулате рациональности поведения в целом и принятия решения в частности. Он состоит в том, что субъект (руководитель) должен и может строить свое поведение и принимать решения, ориентируясь на максимальный учет всех факторов ситуации. Это обусловило развитие так называемых жестких схем управления, становление «классической теории фирмы», исходящих из представлений о «человеке рациональном». Однако в фундаментальных работах Ч. Барнарда, Г. Саймона, Д. Марча, Д. Ольсена, Д. Канемана было доказано, что объективно присущие человеку психофизиологические ограничения делают невозможным строго рациональное поведение и принятие решения, а полный учет всех объективных факторов при этом также в принципе невозможен. В результате была разработана концепция «ограниченной рациональности», одним из главных тезисов которой является то, что субъективные психологические особенности — это объективные, *ограничивающие* факторы поведения. Они оказывают важное, а часто определяющее влияние и на процессы принятия решения, и на управление. В результате возникает «школа принятия решения», обосновавшая необходимость перехода от жестко рационалистических представлений к «мягким» схемам управления. Классическая теория фирмы уступила место поведенческой теории.

В настоящее время и в теории управления, и в теории принятия решения существует два основных подхода — *нормативный* и *дескриптивный*.

Нормативный подход исследует эти процессы при абстрагировании от субъективных, психологических факторов и направлен на разработку правил, процедур, своего рода, *идеальных* способов и «рецептов» принятия решения. Дескриптивный подход, напротив, требует учета этих факторов как основных. Первый подход ставит своей основной задачей исследование того, *как должны* приниматься решения. Второй — *как это реально происходит*. Современная теория управления синтезирует эти два подхода. Раскрытие содержания *функции* принятия решения как компонента управленческой деятельности требует организационно-нормативного рассмотрения. Раскрытие психологических закономерностей *процессов* управленческих решений требует уже иного — дескриптивного подхода.

Организационный анализ функции принятия решения в управленческой деятельности включает следующие основные направления:

- характеристику *места* и *роли* процессов управленческих решений в общей структуре управленческой деятельности, а также их взаимодействия с иными управленческими функциями;

- анализ основных *параметров* внешней и внутренней среды организации, обуславливающих необходимость в реализации этой функции и оказывающих на нее наиболее сильное воздействие;

- описание *нормативной структуры процесса* выработки принятия управленческого решения; определение его основных этапов и фаз;

- характеристику основных *видов* и *классов* управленческих решений, систематизацию форм реализации этой функции;

- определение основных нормативных требований к управленческим решениям.

Что касается *роли* данной функции в общей структуре управленческой деятельности, то, как отмечалось выше, именно она рассматривается как наиболее важная и очевидная прерогатива руководителя. Данное обстоятельство зафиксировано в своеобразной взаимополагаемости понятий «принятие решения» и «управленческая деятельность». Функция принятия решения и соответственно про-

цессы по ее реализации выступают своеобразным «ядром», стержнем всей деятельности управленческого типа, в наибольшей мере воплощают ее реальную сложность и ответственность. Локализация данной функции, ее место в общем процессе управления обусловлено тремя основными обстоятельствами.

Во-первых, данная функция выступает как один из важнейших этапов процесса стратегического планирования. Она локализуется между фазами анализа стратегических альтернатив и собственно реализацией стратегии. Вырабатываемые при этом решения имеют наибольшее значение для всего функционирования организации, являются стратегическими как в прямом содержательном, так и в оценочном смыслах.

Во-вторых, функция принятия решения включена в качестве необходимого компонента в реализацию всех иных управленческих функций. Она выступает, поэтому, как своеобразный *механизм* их осуществления. Например, определение целей организации сопряжено с их *выбором* из некоторого альтернативного их множества. Функция организации также предполагает *выбор* ее структуры. Функция планирования требует *выбора* того или иного стратегического варианта развития. Реализация контрольной функции опять-таки органично связана с выбором форм, методов и периодичности контроля.

В-третьих, любой значимый этап деятельности руководителя всегда связан с необходимостью оценки степени достижимости решаемых на нем проблем, задач. Поэтому в конце каждого этапа руководитель также обязательно принимает решение о том, достигнуты или нет изначально поставленные цели, можно ли, следовательно, считать его завершенным и переходить к следующим этапам. Тем самым функция принятия решения играет и роль своеобразного «моста» от одних этапов и фаз управленческой деятельности к другим. Именно поэтому функцию принятия решения определяют в качестве связующей.

Столь же значима для управленческой деятельности и еще одна функция — функция *мотивирования*. Действительно, достойные цели, перспективные планы, правильные решения, хорошая организация будут малоэффективными без обеспечения мотивации — заинтересованности исполнителей в их реализации. Поскольку суть менеджмента — это «достижение результата посредством других людей»,

нужно, чтобы они захотели делать то, что от них требуется. Как гласит один из постулатов управления, «единственный способ заставить человека сделать что-либо — это сделать так, чтобы он сам этого захотел». Индивидуальная производительность, а также эффективность деятельности организаций в целом находятся в прямой и очень явной зависимости от степени мотивированности работников. Мотивация может компенсировать многие недостатки других функций — например недостатки в планировании или в организации. Однако слабую мотивацию практически невозможно чем-либо компенсировать и восполнить. В силу этого важнейшей функцией руководителя является мотивирование исполнителей — создание, поддержание и развитие мотивации работников.

Раскрытие содержания функции мотивирования тесно связано с проблемой мотивации трудовой деятельности в целом. Это создает большие трудности решения данной проблемы — прежде всего из-за ее широты и комплексности. Поэтому вначале необходимо определить те ее аспекты, которые наиболее специфичны управленческой деятельности.

Во-первых, это характеристика мотивации *исполнительской* деятельности. Она требует характеристики основных мотивов трудовой деятельности — того, к чему должен апеллировать руководитель, организуя свои мотивационные воздействия.

Во-вторых, это характеристика собственной мотивации деятельности *руководителя*, выявление специфики ее основных закономерностей (мотивация управления).

В-третьих, это описание состава, структуры и содержания непосредственно *функции мотивирования* как одного из основных компонентов управленческой деятельности. В реальной практике управления эти аспекты тесно взаимосвязаны.

Для того чтобы лучше понять сущность функции мотивирования, необходимо обратиться к одному из наиболее общих положений теории мотивации трудовой деятельности. Оно состоит в том, что сама необходимость мотивирования является прямым следствием разделения труда в совместной деятельности. В условиях строго индивидуальной деятельности, направленной на создание того или иного продукта, конечного результата этой деятельности, *он сам* и те блага, которые он принесет, являются достаточным

мотиватором. Поэтому здесь нет необходимости в мотивировании как таковом. В совместной деятельности под влиянием разделения труда происходит отчуждение субъекта от конечного результата. Каждый член совместной деятельности превращается в частичного работника. Он работает не на конечный результат как средство удовлетворения своих потребностей, а совершенно по иным причинам. Например, ни один работник какой-либо аэрокосмической корпорации никогда в жизни не пользовался и даже не думает пользоваться *итоговым* ее продуктом — космическим кораблем. Этот продукт, возможность его непосредственного использования для удовлетворения потребностей здесь, как и во всех иных аналогичных случаях, не играет никакой мотивационной роли. В качестве реальных мотиваторов выступают те блага, которые он получит за выполнение своих обязанностей как частичного работника. Это автоматически ставит вопрос о системе мотивирования и стимулирования, а также о ее справедливости, эффективности и обоснованности. Она должна реально и действенно стимулировать каждого члена организации на выполнение предписываемых ему разделением труда обязанностей. Оттого, насколько она будет эффективной, в какой степени она будет субъективно понята и принята работником как справедливая, зависит обеспечение мотивации исполнения.

Существуют два исходных принципа создания систем мотивирования.

Во-первых, они должны быть ориентированы не только на часть всех потребностей работника (обычно — материальные), а на все присущие ему типы и виды потребностей.

Во-вторых, они должны адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу. Если второй принцип предполагает использование организационных средств, то реализация первого базируется на психологических представлениях о строении мотивации личности.

В связи с этим функция мотивирования рассматривается как наиболее «психологичная» среди всех иных управленческих функций. Это, по существу, и есть непосредственная, *практическая психология* управления. Сущность функции мотивирования и роль в ее обеспечении со стороны руководителя состоят, таким образом, в создании системы, удовлетворяющей этим двум указанным принци-

пам. Наиболее частой, хотя и вполне объяснимой ошибкой управления является абсолютизация материальных мотивов и стимулов. Конечно, в определенных границах и, особенно, в сочетании с еще одним стимулом — страхом наказания за невыполнение работы эта система («политика кнута и пряника») вполне жизнеспособна. Вопрос, однако, в том, является ли она *лучшей*. Эти стимулы хотя и являются очень важными (более того, главными), но все же — не единственные и не позволяют, поэтому, полностью реализовать мотивационный потенциал личности.

Своеобразный прорыв в осознании этого основополагающего положения, приведший к включению проблемы мотивации в теорию управления, произошел благодаря знаменитым экспериментам Э. Мэйо на одной из текстильных фабрик в Филадельфии. Их общий смысл состоит в следующем. На одном из участков текучесть кадров достигала 250%, тогда как на других аналогичных не превышала 5—6%. Материальные стимулы (повышение заработка, улучшение гигиенических условий труда) не давали эффекта. Э. Мэйо, подробно проанализировав ситуацию, предложил сделать два 10-минутных перерыва в работе, в течение которых работницы получили возможность общения друг с другом, т.е. удовлетворения своих социальных потребностей в коммуникациях. Кроме того, уже сам факт проведения исследования привел к тому, что у них сложилось представление о социальной значимости их работы. В результате текучесть практически исчезла, а производительность резко возросла. Подчеркнем, что произошло это исключительно по причине «включения» социальных мотивов. С этого очень показательного, хотя и весьма простого с современной точки зрения исследования начались интенсивные мотивационные исследования в теории и практике управления.

Для того чтобы полно, эффективно и грамотно использовать весь мотивационный потенциал, руководитель должен знать, из каких основных категорий факторов он состоит. В общепсихологическом плане под *мотивом* понимается осознанное внутреннее побуждение к активности. Все побудительные источники активности личности объединяются понятием *мотивационной сферы*. Она включает следующие компоненты: *потребности личности, ее интересы, стремления, влечения, убеждения, установки, идеалы, намерения*, а также социальные роли, стерео-

типы поведения, социальные нормы, правила, жизненные цели и ценности и, наконец, *мировоззренческие ориентации* в целом. Важнейшее место среди них принадлежит потребностям, которые включают ряд основных типов. Не останавливаясь на их характеристике (поскольку они подробно описаны в соответствующих психологических учебниках), отметим лишь два момента. Во-первых, многообразие типов потребностей определяет чрезвычайную сложность формирующихся на их основе мотивов. Следовательно, существует множество путей воздействия на мотивационную сферу через «подключение» различных категорий потребностей. Во-вторых, любое поведение, любая форма трудовой деятельности всегда имеет в своей основе не какой-либо один, а несколько мотивов. Для обозначения этого факта в психологии существует понятие полимотивированности поведения и деятельности. Между различными мотивами могут при этом складываться те или иные отношения — как позитивного (взаимоусиливающего), так и негативного характера. Следовательно, обеспечение мотивации трудовой деятельности должно учитывать и необходимость согласованности мотивационных воздействий на исполнителя.

Особую роль в организации управленческой деятельности играет *коммуникативная* функция. Дело в том, что сама суть управленческой деятельности связана с необходимостью постоянной координации деятельности подразделений организации и ее отдельных членов для достижения общих целей. Эта координация осуществляется в различных формах, но в первую очередь — посредством многообразных контактов членов организации, т.е. в процессе их коммуникации. Все, что происходит в организации, прямо или косвенно связано с коммуникативными процессами, поэтому они являются одними из основных средств обеспечения ее целостности и функционирования. Система коммуникативных обменов, подобно кровеносной системе организма, пронизывает все «клеточки» организации, обеспечивая ее жизнедеятельность. По отношению к деятельности руководителя она также играет важнейшую, но достаточно специфическую роль. Эта специфика состоит в том, что, будучи важной сама по себе, коммуникативная функция встроена в реализацию всех иных управленческих функций; она выступает средством их реализации, а также взаимной координации. Поэтому коммуникативная функ-

ция наряду с функцией принятия решения рассматривается в качестве *«связующего процесса»* в организациях.

В общем плане коммуникация определяется как любой обмен информацией между людьми (или группами) независимо от того, приводит он к взаимопониманию или нет. В силу такого общего и широкого определения содержание явлений и процессов, включаемых в понятие «коммуникация», также очень обширно и многообразно. Отсюда возникает необходимость структурировать понятие коммуникации и выявить в нем те аспекты, которые наиболее важны для характеристики содержания деятельности руководителя. В теории управления выделяют три таких аспекта.

Во-первых — коммуникация как *общее явление*, процесс, развертывающийся в организационной системе на всех ее уровнях и во всех структурах, в том числе и не связанных непосредственно с руководителем.

Во-вторых — коммуникация как непосредственная *практика контактов руководителя* с отдельными подчиненными, их группами, подразделениями организации.

В-третьих — коммуникация как особая, специфическая *функция управления*, т.е. как объект целенаправленного регулирования со стороны руководителя, как компонент управленческой деятельности. В свою очередь, каждый из этих аспектов включает два основных плана — *нормативно-организационный* и *субъектно-психологический*.

Первый аспект связан с объективными организационными формами коммуникации, требованиями к эффективному ее осуществлению, структурой оптимального коммуникативного процесса. Второй раскрывает очень сильное влияние на коммуникацию психологических особенностей «коммуникантов» и позволяет объяснить ряд важных ее черт, в том числе мешающих ее эффективной реализации. Однако даже взятое лишь в его психологической части понятие коммуникативной функции также многозначно и требует разностороннего раскрытия. Оно включает три собственно психологических аспекта: коммуникативное *поведение* руководителя, коммуникативные *явления* и коммуникативные *процессы* его деятельности.

Характеристика содержания коммуникативной функции включает следующие основные направления:

— определение *сущности* и выявление специфики коммуникативной функции;

- анализ основных *видов* и *типов* коммуникаций в организационных системах;
- определение структурных *компонентов* и основных этапов коммуникационного *процесса*;
- характеристику *форм реализации* коммуникативной функции;
- анализ характерных *трудностей* и *ошибок* («барьеров») коммуникативной функции;
- описание *общих требований*, направленных на оптимизацию коммуникативной функции (принципов оптимальной коммуникации).

Сущность коммуникативной функции руководителя и ее основная задача заключаются в обеспечении оптимального обмена информацией внутри организации между отдельными ее подразделениями и индивидами (а также — с внешним окружением). *Критерием оптимальности* при этом выступает то, насколько существующая коммуникативная сеть содействует достижению общих целей организации. Создание эффективных коммуникаций достигается несколькими основными путями. Так, формулировка ясной, четкой и определенной *цели* организации, а также ее конкретизация на подцели для каждого подразделения сама по себе «снимает» многие вопросы, делает излишними дополнительные разъяснения и оптимизирует коммуникации. Адекватный и детализированный *план*, четко регламентирующий основные виды работ подразделений и их нормативы, также является действенным средством урегулирования деловых контактов. Далее, правильно выбранный *тип организации* (экономичность ее структуры, отсутствие дублирующих подразделений, множественного подчинения в ней) также содействует созданию оптимальной коммуникативной сети. Наконец, эффективная система *контроля* — его справедливость, понятность подчиненным, гласность, систематичность — все это устраняет «ненужные разговоры», выяснения и конфликты. Таким образом, можно видеть, что средствами реализации коммуникативной функции являются все основные управленческие функции (целеполагание, планирование, организация, контроль). Данное обстоятельство отчетливо указывает на специфичность коммуникативной функции. С одной стороны, коммуникативная функция является предметом специального регулирования со стороны руководителя. Но, с другой — она в еще большей степени обеспечивает-

ся не непосредственно, а *через* все иные управленческие функции в ходе их реализации. Существует и обратная зависимость: в основном именно через коммуникативную функцию руководитель реализует все иные свои функции. В этом и заключается главная специфическая особенность рассматриваемой функции: чем менее она представлена как самостоятельная и чем в большей степени она реализуется «за счет» других функций, тем выше ее собственная эффективность. И наоборот, она выходит на первый план, требует от руководителя особо пристального внимания в тех случаях, когда «организация дает сбой» — работает неэффективно. Как справедливо отмечают в связи с этим Г. Кунц и С. О’Доннел, «области наиболее высокой концентрации информационной плотности... сопряжены с теми, где активность незначительна или отсутствует вообще».

Тот факт, что через коммуникативную функцию реализуются все иные управленческие функции деятельности, делает понятными данные, согласно которым от 50 до 90% всего рабочего времени руководителя заполнено именно коммуникациями. Кроме того, 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения высокой эффективности их организации.

Осуществление управленческой деятельности невозможно без *контрольно-коррекционной* функции. В обыденном сознании контроль ассоциируется с проверкой, т.е. трактуется узко и неадекватно. Как отмечает Р. Мантейффель, «контроль, основанный только на проверке... является катастрофическим». В действительности контроль — предельно комплексное явление, своего рода атрибут любой системы управления (в том числе — и организационной), необходимое средство и механизм обеспечения эффективности ее функционирования. Он не сводится лишь к какому-либо одному этапу управленческого цикла, например к заключительному («проверочному»), но встроен во все управленческие функции, обеспечивая их реализацию, а также возможность перехода от одних функций к другим. Так, Г. Кунц и С. О’Доннел подчеркивают, что «контроль — это обратная сторона планирования; ...методы контроля — это, по существу, методы планирования; ...бесполезно пытаться создать систему контроля без предварительного изучения планов». В отношении другой функции — целеполагания

П. Друкер отмечает: «Контроль и определение направления — это синонимы». Контроль выступает неотъемлемым компонентом всех действий и функций управления. Обычно он наиболее выражен в конце их реализации. Он позволяет определить, достигнута их цель или нет, и тем самым «дает санкцию» для перехода к последующим действиям, связывая все звенья цепи управления в единое целое. Отсюда очевидна и высокая значимость контрольной функции.

Для того чтобы быть действенным и эффективным, контроль должен быть активным. Это значит, что он не должен сводиться к констатации обнаруженных ошибок или отклонений, а включать средства и механизмы их исправления. Последнее обеспечивается за счет тесно связанной с контролем *коррекционной* функции. Играя важную самостоятельную роль и обладая рядом специфических черт, процесс коррекции все же неразрывно связан с общей функцией контроля. Он выступает и этапом, и свойством, и требованием к активному и действенному контролю. В связи с этим указанные процессы рассматриваются в рамках одной — объединяющей их функции — функции контроля и коррекции.

Итак, контроль в его широком, истинном смысле определяется как процесс обеспечения достижения организацией своих целей, а также как явление, носящее не локальный, а глобальный характер. Он распределен по всей управленческой деятельности.

Такое широкое определение требует детализации. Оно включает следующие основные аспекты:

- контроль как необходимый атрибут систем управления, как *общий принцип*, позволяющий им достигать своих целей;

- контроль как необходимый *компонент деятельности* всех подразделений и членов организации, обеспечивающий ее эффективность и согласованность с общими целями организации;

- контроль как специфическая прерогатива определенных *специализированных подразделений* организации и отдельных лиц, на которых возложены обязанности контроля за ее функционированием;

- контроль как аспект *деятельности руководителя*, связанный с созданием указанных структур и руководством ими;

— контроль как непосредственная *обязанность* руководителя, реализующаяся в его индивидуальной деятельности, в том числе — в системе личных, непосредственных взаимодействий с другими членами организации (как с руководителями соподчиненных уровней, так и с рядовыми исполнителями).

Первые три аспекта носят в целом общеорганизационный характер; два последних непосредственно связаны с содержанием функции контроля в деятельности руководителя и рассматриваются в этой главе.

Раскрытие содержания данной функции предполагает ее рассмотрение в следующих основных планах: характеристика видов и типов контроля, указание на типичные ошибки построения системы контроля и требования к его организации, выявление особенностей контролирующего и корректирующего поведения руководителя.

Наиболее общими, охватывающими все иные виды контроля, являются три его основных типа: *опережающий* (предварительный), *текущий* и *заключительный*. Слово-сочетание «*опережающий контроль*» несколько необычно: как контролировать то, что еще не произошло? Где объект контроля? Вместе с тем он считается важнейшим типом контроля и определяется сутью *активной*, т.е. наиболее эффективной стратегии управления. Она состоит в том, чтобы предвидеть и прогнозировать будущее функционирование; в том, чтобы основные усилия были сосредоточены не на исправлении, а на предупреждении ошибок, неблагоприятных ситуаций. В силу этого и планирование, и создание организационных структур, и даже целеполагание рассматриваются в качестве аспектов контроля. «Опережающий», или предварительный, контроль направлен на три сферы — человеческие, материальные и финансовые ресурсы.

Первая предполагает эффективный подбор кадрового состава. Вторая — определение предварительных нормативов к качеству ресурсов. Третья — разработку бюджета.

Предварительный контроль организационно осуществляется реализацией выработанной на этапе планирования системы правил, процедур и «линий» поведения. Они выступают в качестве ориентиров, а частично — критериев для всех иных типов контроля. Обращенность в будущее — важнейшая черта эффективного контроля: лучше с 75%-ной уверенностью знать об ошибке, которая будет,

чем со 100%-ной уверенностью обнаружить уже совершенную ошибку. Разработанная должным образом система контроля должна обнаруживать возможные отклонения до их появления.

Текущий контроль реализуется непосредственно в процессе исполнения работ и обычно приурочивается к концу любой технологической фазы процесса организационного функционирования. В нем наиболее полно воплощается уже отмеченный *принцип обратной связи*, который позволяет не только оценить качество работ, но и внести в них незамедлительные коррективы и тем самым решающим образом содействовать достижению целей.

Заключительный контроль осуществляется после окончания определенных видов работ. Его роль двояка. Во-первых, на его основе окончательно решается вопрос об их качестве (со всеми вытекающими отсюда последствиями для исполнителей). Во-вторых, от него зависят разного рода оценочные процедуры; решение вопросов «наказания — поощрения», а также организация стимулирования и мотивирования. Следовательно, он выполняет важную собственно *мотивирующую* функцию. Поэтому с психологической точки зрения руководитель должен уделять наибольшее внимание именно этому типу контроля, владеть методами и правилами заключительного контроля как мотивирующего средства.

Далее контроль подразделяется на *частичный* (выборочный, локальный, «точечный») и *полный* (общий, глобальный). В первом случае он затрагивает лишь некоторые, как правило, наиболее важные технологические операции и звенья; касается лишь отдельных аспектов организационной деятельности. Во втором случае контролю подвергаются все основные действия исполнителей, все показатели деятельности и (или) все подразделения управляемой системы. Более эффективным является второй тип контроля, поскольку он удовлетворяет основному организационному правилу контроля, согласно которому контроль должен быть всеобъемлющим. Здесь, однако, возникает проблема организации контроля — проблема его экономичности. Дело в том, что чем более контроль приближается к «идеалу всеобъемлемости», тем дороже он становится и наоборот. Затраты на контроль приходится учитывать как важную «статью издержек» и соизмерять ее с итоговой эффективностью деятельности организации. Это ставит

вопрос о необходимости рациональной пропорции — компромисса между затратами на контроль и мерой его полноты. Нахождение такого компромисса — важнейшее умение руководителя при реализации им контрольной функции. Одним из действенных средств, использующихся для этого, является особая форма контроля, обозначаемая понятием *стратегического контроля*. Ее сущность состоит в следующем. Чтобы иметь полное представление о состоянии дел в организации, не требуется контролировать все. Достаточно охватить контролем лишь определенные — стратегические пункты. Сеть таких пунктов результирует, дает сведения о многих иных — более локальных видах работ в организации. Она должна, поэтому, стать основой для разработки системы контрольных мероприятий. Контролируя эти стратегические пункты, руководитель будет одновременно (хотя и косвенно, но эффективно) контролировать и все иные аспекты деятельности организации. Такие пункты есть в каждой — даже самой крупной, сверхсложной системе, включая, например, экономику страны в целом. Здесь ими будут, например, объем грузооборота железнодорожного и иных видов транспорта, объем потребляемой энергии. Падение их показателей — объективный признак неблагополучия экономики.

Далее, по признаку *систематичности* выделяется *выборочный* («случайный» и, как правило, неожиданный для проверяемого) и *плановый* контроль. Последний предусматривается заранее разрабатываемым планом контрольных мероприятий и проверок, который доводится до сведения подчиненных. Поведение контролируемых, их отношение к контролю и, естественно, результаты контроля в этих двух случаях существенно различаются. По признаку *объема* контроль может быть либо *индивидуальным*, либо *групповым*, либо *общеорганизационным*. По *направленности* контроль дифференцируется на *результативный* и *процессуальный*. В первом случае определяется мера достижения поставленных целей, а во втором контролируется и сам процесс их достижения. По степени *строгости* выделяют также два типа контроля — *количественный* и *качественный* (экспертный). Если работа предполагает наличие количественно выражимых нормативов, то именно они должны использоваться в качестве контрольных ориентиров и контроль приобретает вид количественного оценивания. Если работа такова, что ее эффективность трудно или невозмож-

но «изменить», проводится качественная оценка посредством метода экспертирования.

Характеристика контрольной функции требует, далее, введения понятия *общего процесса контроля*. В ней зафиксировано наличие в любом процессе контроля трех обязательных компонентов (и одновременно — этапов):

- разработка системы *стандартов и критериев*;
- сопоставление с ними реальных результатов работы;
- осуществление вытекающих из этого сопоставления *коррекционных* мероприятий.

Эти компоненты образуют инвариантную последовательность контрольных процедур, независимо от их разновидностей.

Этап разработки стандартов исполнения и определения оценочных критериев является продолжением и завершением фазы планирования. На нем устанавливаются два типа оценочных критериев — *ориентир*ы по содержанию (качеству, производительности) и *ориентир*ы по времени. Главными требованиями данного этапа являются: согласованность критериев с общеорганизационными целями, их реалистичность и ознакомление с ними исполнителей. Следующий этап — сопоставление реальных результатов со стандартами (критериями) является сердцевиной контроля в целом. Видимая простота данного этапа обманчива. Он связан с существенной трудностью. Дело в том, что полное совпадение результатов и стандартов — это большая редкость и скорее исключение, чем правило. Отклонения существуют практически всегда, однако они могут быть либо допустимыми, либо нет. Поэтому возникает проблема выработки не столько стандартов как таковых, сколько определенных границ их допустимых *вариаций* («диапазона стандартов», допусков). В связи с этим в теории управления сформулирован *«принцип исключения»*: система контроля должна срабатывать при обнаружении не всех, а только недопустимых отклонений от стандартов. Наличие диапазона стандартов создает предпосылки для одной из частых и типичных ошибок руководителя. Она имеет своими причинами психологические факторы — например, позитивное отношение к исполнителю, а иногда — и боязнь его. Это — неоправданное расширение допустимого диапазона стандартов для исполнителей. Контроль в таких случаях утрачивает свой смысл. В этой же связи необходимо отметить и ошибку «двойных стандартов» для «фаворитов»

и «отверженных». Как следствие этого, возникает либо проекционизм, либо гипертребовательность («политика придирок»).

Содержанием третьего этапа является реализация действий, которые определяются сопоставлением результатов со стандартами. Они группируются в пять основных типов.

1. В случае отсутствия отклонений или их нахождения внутри допустимого диапазона отпадает сама необходимость в каких-либо дополнительных — корректирующих действиях. Однако даже само их отсутствие для исполнителя очень важно, являясь показателем эффективности его работы, стимулом к ней и фактором неявного поощрения.

2. Действия, направленные на *устранение отклонений*: они и направлены на приведение параметров деятельности в соответствие с установленными ранее стандартами. Общим при этом является следующее правило: чем раньше замечены отклонения, тем менее трудоемкими будут эти действия и тем выше их эффективность. Отсюда вытекает еще одно важное требование к контролю — он должен быть своевременным, а еще лучше — оперативным.

3. Действия, направленные на *пересмотр стандартов* и оценочных критериев. Они реализуются в том случае, если выявляется очевидная нереалистичность стандартов, невозможность их массового выполнения «средним работником». Эта ситуация не является редкой; она обусловлена ошибками планирования и нормирования. Здесь существует психологическая трудность. Она состоит в том, что пойти на такого рода действия означает для руководителя признать свои ошибки, поскольку он отвечает за существующую систему стандартов. Способность к этому — одна из важных черт руководителя, а его косность в данном отношении порождает многочисленные коллизии как в его отношениях с подчиненными, так и между последними.

4. Действия, составляющие основу специфического «*корректирующего поведения*». Они направлены не на исправление ошибки, а на человека, допустившего ее. При этом руководитель должен опираться на психологические и, главным образом, на индивидуальные особенности исполнителей.

5. *Оценочные действия* могут быть двух типов: текущая и заключительная оценка. Спектр оценочных действий очень широк и определяется имеющейся у руководителя системой возможностей материального и морального поощ-

рения, а также его властными полномочиями по осуществлению тех или иных санкций.

Функция контроля и коррекции обычно трактуется как завершающая в общем процессе управления, как «последняя» из перечня классических административных функций. Однако это не означает, что тем самым исчерпывается вся система управленческих функций. Столь же традиционным является и выделение другой большой группы управленческих функций — *кадровых*. Для того чтобы лучше понять роль и место кадровых функций в деятельности руководителя, определить их специфику по отношению ко всем иным функциям, целесообразно сформулировать следующие исходные положения.

Во-первых, вся система кадровых функций дифференцируется в деятельности руководителя по иному, чем система административных функций, *критерию*. Административные функции соотносятся с собственно деятельностным «измерением» — с основными задачами организации управленческой деятельности. Кадровые функции соответствуют второму основному «измерению» управленческой деятельности, связанному с воздействием на основной ее предмет — людей, персонал организации.

Во-вторых, совокупность основных кадровых функций относительно независима от конкретных особенностей организаций и включает *инвариантный набор* постоянных задач и обязанностей руководителя (набор, отбор, подбор кадров, расстановка персонала, профессиональная ориентация и адаптация, профессиональная подготовка и переподготовка, оценка и аттестация кадров, управление профессиональной карьерой, стабилизация персонала, сокращение, увольнение и др.). Такое постоянство и относительная независимость от типа организаций придает системе кадровых функций стабильность и определенность; позволяет рассматривать ее как самостоятельную и своеобразную категорию управленческих функций.

В-третьих, реализация каждой из кадровых функций подчиняется интересной закономерности, которую можно обозначить как «правило целостного управленческого цикла». Это значит, что осуществление каждой из кадровых функций требует реализации всех, уже рассмотренных «классических» функций, их целостного цикла.

Например, решение такой важнейшей кадровой задачи, как комплектование штатов организации, начинается с *це-*

леполагания. Всегда формулируется определенная цель, состоящая в уяснении потребности в кадрах того или иного профессионального уровня квалификации. Далее *планируется* работа по ее реализации, включающая, в том числе, и *прогноз* динамики персонала. Решение этой задачи сопряжено и с функцией *организации исполнения*, так как сам набор осуществляется исходя из существующей структуры организации или исходя из представлений о создаваемой структуре. Комплектование кадров неразрывно связано и с созданием *мотивации*, а также с обеспечением коммуникативного пространства организации. Наконец, завершающим этапом ее решения является *контроль* реальных результатов комплектования. По аналогичному «сценарию», включающему развертывание всей системы административных функций, происходит и решение иных задач кадрового характера.

В-четвертых, решение всего спектра кадровых проблем неотжественно системе кадровых функций руководителя. Объем кадровой работы столь велик, что его реализация возлагается на ряд специализированных подразделений и служб организации, а рассмотрение их деятельности выходит далеко за пределы деятельности самого руководителя. Однако вся эта деятельность осуществляется (или, по крайней мере, должна осуществляться) под координирующим воздействием руководителя, которое и составляет содержание его кадровых функций. Специфичность кадровых функций, их особая роль в работе организаций, а также их тесная и органичная взаимосвязь друг с другом явились причинами того, что к настоящему времени их система оформилась в самостоятельное направление теории и практики управления — *управление персоналом, кадровый менеджмент*.

Наряду с системой кадровых функций, в управленческой деятельности представлена и система *производственно-технологических* функций. Деятельность любой организации направлена, в конечном итоге, на создание определенных продуктов. По своему характеру они предельно разнообразны и, соответственно, различно содержание деятельности по их созданию. Это — и собственно создание какой-либо продукции (производственные организации), и обучение и подготовка кадров (образовательные организации), и оказание услуг (сервисные организации), и строительство (строительные организации), и оказание медицин-

ской помощи (организации здравоохранения) и др. Однако в любом случае каждая организация включает в качестве своего важнейшего компонента *операционную систему*. Она представляет собой те действия, которые направлены *непосредственно* на производство, на создание ее итогового продукта, имеющего реальную ценность для ее внешнего окружения. Операционная система считается основным компонентом организаций: это их «фундамент». Все иные аспекты деятельности организации, в том числе и управленческие функции, служат задачам обеспечения операционной подсистемы — задачам производства товаров, услуг, знаний и пр. Ее координация — это и есть непосредственная практика управления, его каждодневное содержание. Для обозначения данного направления деятельности руководителя сложился ряд родственных понятий: производственная функция, технологические функции, функция оперативного управления производством, функция обеспечения операционной системы и др.

Поскольку любое производство предполагает необходимость его развития и модификации, то к этой же группе относится *инновационная* функция. Наконец, поскольку любое производство неотделимо от необходимости сбыта продукции, то в этой же связи рассматривается и *маркетинговая* функция.

В силу того, что производственно-технологические функции непосредственно направлены на реализацию действий по созданию итогового продукта, все они соотносятся с третьим основным «измерением» управленческой деятельности. Это — третье «измерение» управленческой деятельности, дополняя собой два уже рассмотренные (административное и кадровое), образует в итоге общее «пространство» управленческой деятельности. Оно придает административным и кадровым функциям непосредственно практическую направленность и еще более усложняет строение управленческой деятельности. Очень часто руководитель (особенно — не знакомый с существованием теории управления) может и не подозревать о существовании каких-либо функций, кроме производственно-технологических: он «просто работает», т.е. занят ими. Кажущаяся самоочевидность этого положения, кстати говоря, явилась одним из главных препятствий для выделения теории управления как самостоятельной научной дисциплины из практики управления. Однако, выполняя их, он

объективно реализует и все иные управленческие функции. Более того, в той мере, в какой эти функции выделяются из «повседневной текучки» как самостоятельные задачи, зависит успешность выполнения самих производственных функций. Вместе с тем именно последние сохраняют свою первичность, выступают для руководителя как непосредственное содержание его деятельности.

Этой системе функций в теории управления уделяется относительно меньше внимания, нежели «классическим» — административным, организационным и кадровым функциям. Причина этого состоит в том, что производственные функции в значительно большей степени определяют конкретным содержанием деятельности организаций, а не общими закономерностями управления. Вместе с тем в реализации системы производственно-технологических функций есть и ряд общих аспектов. Они связаны не с содержанием деятельности, а характеризуют ее основные организационные принципы, а также ее психологические особенности. Одной из главных среди них является следующая закономерность. *Мера представленности* в деятельности руководителя системы производственных функций очень сильно и явно зависит от его иерархического положения в организации и, фактически, определяется им. Чем более высоким является это положение, тем в меньшей мере руководитель занят непосредственной реализацией производственных функций. Наоборот, чем ниже уровень управления, тем большую (а на самых низших уровнях — и основную) роль в управленческой деятельности играют эти функции. Иными словами, выраженность этой функции *обратно пропорциональна* иерархическому положению руководителя в общем континууме управления. Это положение является одновременно и своеобразным императивом — требованием к организации управленческой деятельности разного уровня. Чем выше уровень руководителя, тем в меньшей мере он *должен* заниматься оперативной работой и наоборот. Невыполнение этого требования приводит к тому, что руководитель начинает выполнять несвойственные ему функции в ущерб основным. Он «погрязает в текучке», «распыляется по мелочам» и т.д.

В организационном и психологическом плане сущность производственно-технологических функций состоит в следующем. Любое производство характеризуется определенной последовательностью повторяющихся и в значитель-

ной мере стандартизированных *производственных циклов*. Они обозначаются понятиями, так называемых циклов изделия, производственных циклов. Каждый из них требует оперативного регулирования, управления его процессом. Поэтому по отношению к каждому из них реализуется и полный управленческий цикл. Например, любая производственная задача, связанная с изготовлением какого-либо изделия, в качестве первого этапа своего решения требует формулировки соответствующей *цели* и ее доведения до исполнителей. Столь же объективен и следующий этап — *планирование*, а также и все иные, следующие за ним этапы — *принятия решения* о способах и возможностях реализации цели; обеспечения *мотивации* исполнения, *организации исполнения* (например, обеспечения сырьем); *контроля* за исполнением, его *коррекции*.

Следовательно, каким бы ни был по своему «масштабу» тот или иной производственный цикл, основная закономерность сохраняется всегда. Она состоит в том, что по отношению ко всем основным производственным задачам реализуется вся уже рассмотренная нами система управленческих функций (целеполагание, планирование, принятие решения, мотивирование, организация, контроль). Они, однако, осуществляются не на *макроинтервалах* времени и соотносятся не с организацией управления в целом, а реализуются во временных *микроинтервалах*, ограниченных конкретной производственной задачей. Производственные функции являются, поэтому, комплексными, интегрирующими иные функции управления. Последние, однако, представлены в производственных функциях не в своем полном виде, а как бы сокращенно, редуцированно — лишь в той степени, в какой это необходимо и достаточно для решения собственно производственных задач. У всех производственных функций, в особенности — оперативных, есть и еще одна важная черта, определяющая их сложность и противоречивость. При всей повторяемости, стандартизованности основных производственных операций, их стереотипизированности, а часто — и «рутинности» их реализация осуществляется в постоянно изменяющихся внешних и внутренних условиях. Как правило, они носят негативный характер и затрудняют тем самым нормативную деятельность. Это — нехватка сырья, и плохие условия труда, и недостатки планирования, и нехватка исполнителей и многое другое. Все это очень хорошо известно

и составляет суть тех трудностей, с которыми сталкивается именно оперативное управление. Непосредственно производственная деятельность и каждый ее отдельный цикл представляет, поэтому, типичный пример «повторения без повторения». В результате складывается противоречивое сочетание постоянства и изменчивости условий, нормативных требований и конкретных задач. Снятие этого противоречия, приведение в соответствие целей и задач производства с постоянно, а часто — непредсказуемо изменяющимися условиями определяют содержание оперативного управления.

Все рассмотренные виды и категории управленческих функций составляют основу деятельности руководителя и дают тем самым общее представление о ней. Вместе с тем в структуре деятельности руководителя объективно представлена и еще одна категория функций. Это — *интеграционная, стратегическая, представительская и стабилизационная* функции. Своеобразие этих функций заключается в том, что они не соответствуют непосредственно ни одному из основных аспектов (измерений) управленческой деятельности — административному, кадровому, производственно-технологическому, а включают в себя компоненты всех этих трех измерений одновременно. Они по своему содержанию являются производными от всех иных групп функций, строятся на их основе и предполагают, поэтому, их соорганизации. Такой комплексный и производный характер требует их понимания как «вторичных» по отношению к трем рассмотренным группам

Все эти особенности производных функций наиболее ярко проявляются в той функции управления, которая обозначается понятием *интеграционной функции* (в ряде случаев она обозначается также как *координирующая*). Ее содержание состоит в следующем. Процесс организационного функционирования имеет свою внутреннюю логику, законы организации, а его основные компоненты должны быть *согласованы* между собой. Чем в более полной мере это достигается, тем выше эффективность организационного функционирования. Однако для этого сама деятельность руководителя также должна носить внутренне организованный характер; все ее основные компоненты — функции не должны противоречить друг другу, а напротив, должны быть взаимоувязаны и скоординированы. Следовательно, необходимо согласование основных функций.

Реализация этой функции предъявляет к руководителю наиболее сложные психологические требования: видеть организацию в целом; различать и выделять главные и ключевые ее «пункты»; комплексно учитывать последствия какого-либо, даже локального, управленческого воздействия. Все это, в свою очередь, предполагает наличие специфического интеллектуального качества — *системности мышления* руководителя.

Интеграционная функция тесно взаимосвязана с другой функцией — *стратегической*. Граница между ними достаточно условна, поскольку они включают ряд общих элементов. Однако есть между ними и различия. Сущность стратегической функции определяется двумя основными ее особенностями.

Первая состоит в том, что стратегическая функция сдержательной стороны является реализацией процесса *стратегического планирования*, рассмотренного. Она синтезирует все основные стратегические функции, начиная с целеобразования (определение миссии организации) и кончая организацией системы контроля за реализацией стратегических планов. Включая их, стратегическая функция обеспечивает их целостность и согласованность.

Вторая особенность — в том, что она обычно дифференцируется от иерархически соподчиненных ей функций — тактических и оперативных. По мере продвижения вдоль континуума управления — от его основания к вершине — в управленческой деятельности снижается удельный вес тактических и особенно оперативных задач и функций. Одновременно возрастает доля общих задач и функций глобального — стратегического характера. Поэтому наиболее характерным для руководителей высшего звена является то, что они управляют не исполнением как таковым, а руководством этого исполнения со стороны других управляющих соподчиненных им уровней.

Представительская функция обычно трактуется как самостоятельная и не относится ни к одной из основных групп функций. Осуществляя эту роль, руководитель представляет интересы возглавляемой им организации и (или) группы на различных уровнях внутриорганизационной вертикали, а также и в различных взаимодействиях организации с внешним окружением. Например, начальник отдела представляет его интересы на уровне дирекции (внутриорганизационное представительство). Директор организации,

участвуя в работе вышестоящих инстанций, представляет интересы уже всей организации (межорганизационное представительство).

В основе этой функции лежит своеобразный механизм — механизм *персонификации* руководителем общеорганизационных интересов и целей, позиций членов организации, особенностей и традиций, присущих ей. Представительство — «олицетворение» руководителем организации будет тем эффективнее, чем в большей мере его позиция отражает основные характеристики возглавляемой им организации, все аспекты ее жизни и деятельности.

Завершая рассмотрение производных функций, отметим также ряд сторон управленческой деятельности, которые обычно обозначаются понятием «функция», хотя и имеют достаточно широкое, а потому не вполне определенное содержание. Это — административная, стабилизационная, дисциплинарная функции. Их широта, а частично — недостаточная определенность связаны с их комплексным характером. Так, *административная функция* (от лат. *administratio* — управляю) представляет собой, по существу, всю совокупность организационно-деятельностных функций, а сам процесс администрирования и выступает как развертывание их системы. Далее, *стабилизационная функция* также основывается на многих иных направлениях работы руководителя и функциях его деятельности. Все они интегрируются при этом специфической целью — сохранения устойчивости внутриорганизационного функционирования и обеспечения «выживания» организации в условиях динамично изменяющейся внешней среды. Важность этой задачи обуславливает комплексность путей и форм решения. Она предполагает опору не только на административные функции, но и требует мероприятий по стабилизации персонала (кадровые функции), а также совершенствованию и обновлению технологии (производственно-технологические функции). Наконец, *дисциплинарная функция* — в ее широком и адекватном понимании — не сводится лишь к специальным мероприятиям по поддержанию дисциплины как таковой. Она предусматривает широкий спектр задач и функций создания высокой *организационной культуры*, являющейся наиболее действенным средством обеспечения положительной внутриорганизационной среды.

Итак, интеграционная, стратегическая, представительская функции, а также другие, сходные с ними в плане

комплексности строения функции — административная, стабилизационная и дисциплинарная — образуют заключительную — четвертую группу в общей системе функций управления. В совокупности с тремя другими группами они раскрывают содержание и структуру управленческой деятельности в целом.

4.2. Психическая регуляция управленческой деятельности

В основе организации и регуляции управленческой деятельности лежит вся система психических процессов. Они, как известно, подразделяются на классы познавательных (когнитивных), эмоциональных, волевых и мотивационных процессов. Все основные особенности этих классов процессов очень полно проявляются при организации данной деятельности и влияют как на ее процессуальные особенности, так и на результативные характеристики. Особое значение при этом имеет класс когнитивных психических процессов и, прежде всего, *восприятия, памяти и мышления*. Кроме того, важно учитывать, что в структуре управленческой деятельности эти процессы приобретают отчетливую специфичность, обусловленную содержанием и условиями этой деятельности. Специфика процессов *восприятия*, т.е. перцептивных процессов определяется тем, что сами перцептивные стимулы — «материал» восприятия в деятельности руководителя предельно специфичны. Информацией восприятия являются не столько предметы — *объекты* внешнего мира (хотя, конечно, и они тоже), сколько *субъекты* — личности во всем многообразии и противоречивости их качеств, признаков, свойств, намерений. Таким образом, восприятие в деятельности руководителя — это прежде всего личностное, субъектное (точнее — межличностное) восприятие. Предметом восприятия выступает такой сложный и специфический объект, идентичный по своим параметрам самому субъекту восприятия, каковым является «другой человек». Поэтому специфика перцептивных процессов в управленческой деятельности состоит в том, что здесь они выступают в своей особой форме — как межличностное восприятие, как *социальная перцепция*.

Термин «социальная перцепция» обозначает восприятие «*социальных объектов*» (другие люди, социальные группы,

большие социальные общности). Социальная перцепция охватывает широкий круг явлений. Это, во-первых, *индивидуальная* перцепция (восприятие человека человеком). Она зависит от того, принадлежит ли человек к той же группе, что и воспринимающий, или — к другой группе (феномен «своего — чужого»). Это, во-вторых, восприятие индивидом некоторых *групп* в целом, которое также различно в отношении своей и чужой групп. Наконец, в-третьих, это так называемое *межгрупповое* восприятие группами друг друга, а также *самовосприятие* группой себя. Все эти виды социальной перцепции буквально пронизывают содержание управленческой деятельности, составляют основу ее коммуникативной функции. При изучении процессов социальной перцепции получен большой массив конкретных результатов, обнаружены многие интересные закономерности. Для характеристики деятельности руководителя наиболее значимы следующие данные.

Во-первых, это характеристика *общей структуры процесса* социальной перцепции и его основных компонентов. Ими являются: воспринимающий *субъект* (индивид или группа), воспринимаемый *объект* (другой субъект или группа), сам *процесс* перцепции (получения информации), *декодирование* информации и создание образа «другого», активные *действия по поиску* дополнительной информации об объекте восприятия, *коррекция* (при необходимости) первоначального образа. Этот процесс предполагает подключение довольно сложных психологических механизмов — в частности, идентификации, эмпатии, рефлексии, эталонирования, стереотипизации, которые будут рассмотрены ниже.

Во-вторых, это раскрытие связи точности социальной перцепции с эффективностью деятельности руководителя. Процессы межличностного восприятия являются необходимым *условием* любой совместной, в том числе и управленческой, деятельности. В целом показано, что существует довольно сложная — нелинейная зависимость между точностью, дифференцированностью социальной перцепции и эффективностью групповой деятельности; между этими же параметрами перцепции и успешностью управленческой деятельности. Слишком низкая точность и полнота перцепции, так же как и слишком высокая, сопровождается меньшей успешностью деятельности. Успешность максимальна на некотором — довольно высоком, но, все же, промежуточ-

ном значении точности перцепции. Такого рода закономерности характеризуют отношения оптимума (а не максимума — «чем больше, тем лучше»).

На процессы социальной перцепции руководителя, а также на характер их связи с эффективностью его деятельности влияет свойство маргинальности его статуса. При этом различают две группы руководителей: ориентированных на требования вышестоящих уровней организации и ориентированных на управляемую группу (подчиненных). Второй тип характеризуется большей точностью перцепции и более сильным ее влиянием на эффективность деятельности. В целом выделяют следующие основные особенности восприятия руководителем подчиненных:

1) перенесение общего впечатления о подчиненном на оценку его отдельных характеристик — как деловых, так и личностных («эффект генерализации»);

2) завышение оценок тех подчиненных, которые поддерживают руководителя;

3) завышение оценок тех подчиненных, которые высказывают сходные с руководителем мнения;

4) занижение оценок тех подчиненных, которые не поддерживают руководителя и высказывают противоречащие его мнению суждения;

5) руководитель блокирует информацию, поступающую ему от лиц, получивших с его стороны негативную оценку.

В связи с этим встает и еще один важный вопрос: об адекватности восприятия самого руководителя возглавляемой им группой. Он особенно важен для эффективного руководства, поскольку именно от того, насколько «принят» руководитель группой (организацией), решающим образом зависит и эффективность совместной деятельности. В зарубежных исследованиях разработан своеобразный норматив того, как должен восприниматься руководитель своими подчиненными, чтобы его деятельность была эффективной:

1) как «один из нас»;

2) как «подобный большинству из нас»;

3) как «лучший из нас»;

4) он должен «соответствовать ожиданиям», т.е. оправдывать ожидания членов группы.

Наиболее изученной и богатой фактическим материалом является та область социальной перцепции, которая связана с описанием ее основных *феноменов*, эффектов, проявлений. Все они обладают одной общей чертой — одновремен-

но являются и своеобразными «ошибками» (проявлением неточностей социальной перцепции), и важнейшими закономерностями, причины которых коренятся в фундаментальных особенностях психики. Отметим те из них, которые представляют наибольший интерес и значимость для характеристики управленческой деятельности.

«*Эффект ореола*» (галлоэффект): его суть состоит в том, что общее благоприятное впечатление (мнение) о человеке переносится и на оценку его неизвестных черт, которые также воспринимаются как позитивные. И наоборот, общее негативное впечатление также ведет к отрицательной оценке тех черт, которые неизвестны. Этот эффект усиливается при уменьшении общей информированности об объекте восприятия; в этом случае он сам служит своеобразным средством восполнения дефицита информации об объекте.

«*Эффект первичности*» состоит в тенденции к сильной переоценке первой информации о человеке, в ее фиксации и высокой устойчивости в дальнейшем по отношению к другой, поступившей позже, информации. Он называется также «эффектом знакомства», или «первого впечатления». Как показывают исследования, эта — начальная информация крайне важна субъективно, она получает несоразмерную ее объективной важности субъективную оценку и в дальнейшем очень трудно поддается коррекции.

«*Эффект новизны*», в отличие от предыдущего, относится не к восприятию незнакомого человека, а к восприятию уже знакомого. Он состоит в том, что последняя, т.е. более новая, информация оказывается субъективно наиболее значимой. Это относится не только и даже не столько к информации о внешних признаках субъекта, но и к его, например, речевому поведению. Поэтому существует правило, согласно которому беседу следует заканчивать какой-либо эффектной фразой, поскольку именно она лучше всего запечатлевается собеседником и более всего влияет на его мнение и поведение.

Два последних эффекта обусловлены общим психологическим механизмом — *механизмом стереотипизации*. Все феномены, обусловленные им, иногда выделяют в отдельную группу — группу «*эффектов стереотипизации*». Стереотип — это некоторый устойчивый образ какого-либо явления или человека, которым пользуются как средством, своего рода «сокращением», схемой при взаимодействии с этими явлениями. Он возникает на основе сложившихся

в быту (или в профессиональной деятельности) «расхожих» представлений о сути тех или иных явлений. Возникает он и на основе ограниченного прошлого опыта, в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации. Очень часто эффекты этой группы возникают относительно групповой или профессиональной принадлежности («все бухгалтеры — педанты»), но часто и на основе чисто бытовых представлений («толстяки — добродушны, худые — желчны»).

Стереотипизация как механизм и причина для возникающей на ее основе группы эффектов не может быть оценена с позиций «плохо — хорошо». Она двойственна: упрощая процесс восприятия, человек невольно «платит» за это упрощение вероятностью ошибочного восприятия. Одной из относительно самостоятельных разновидностей этого явления выступают так называемые ошибки *моделирования*. Это — образ, некоторая модель человека, складывающийся на основе стереотипов и возникающий еще *до начала* межличностного взаимодействия, на базе предварительной информации о нем. Ошибки моделирования возникают, следовательно, на основе не вполне адекватной *доперцептивной установки*. Она потому и является не вполне адекватной, что формируется под влиянием стереотипизации.

Частным, но важным именно для управленческой деятельности видом ошибок моделирования является своеобразное *«технократическое восприятие»* подчиненных. Руководитель «моделирует» подчиненного на основе его должностной и профессиональной принадлежности и строит образ таким, каким он должен быть, исходя из этой принадлежности, а не на основе особенностей реальной личности. Этот феномен выступает частным проявлением общего технократического, *манипулятивного стиля* руководства. Он часто является источником межличностных конфликтов в вертикали «руководитель — подчиненный». Отсюда следует известное правило гуманистического управления: в подчиненном надо видеть человека, а не в человеке — подчиненного; руководить не должностями, а людьми.

«*Эффект снисходительности*» состоит в необоснованно позитивном восприятии руководителем подчиненных и гипертрофировании их позитивных черт при недооценке негативных; в мнении, что они «еще исправятся». Его основа — стремление обезопасить себя от возможных конфликтов, неизбежно возникающих при объективной оценке

негативных черт. Данный эффект чаще наблюдается у руководителей демократического и особенно — попустительского стилей. У руководителей же авторитарного стиля он «оборачивается» и предстает как «*эффект гипервыскательности*», или «эффект прокурора».

Эффект «физиогномической редукции» состоит в обоснованном и, как правило, поспешном заключении о внутренних психологических характеристиках человека на основе его внешнего облика.

Существует также явление, получившее название *феномена «внутригруппового фаворитизма»*. Оно состоит в тенденции благоприятствовать в восприятии и оценочных суждениях членам собственной группы в противовес членам некоторой другой группы (или групп). Данный феномен как бы задает «режим наибольшего благоприятствования» межличностным отношениям и восприятиям членов внутри группы (по сравнению с межгрупповыми связями). В плане отношений руководителя группы (организации) с подчиненными он приобретает дополнительные специфические особенности. Во-первых, может становиться, и чаще всего становится избирательным в отношении отдельных членов группы. Во-вторых, при этом гипертрофируется, трансформируясь в известное *явление протекционизма*, т.е. переходит из плоскости восприятия в плоскость действий.

Феномен «презумпции взаимности» (иллюзии взаимности) заключается в устойчивой тенденции человека воспринимать отношения к нему со стороны окружающих людей подобными его собственным отношениям к ним. Причиной феномена «презумпции взаимности» является то, что именно подобное, т.е. равноправное отношение, субъективно представляется как наиболее «справедливое». Предположение о взаимности — своеобразная «точка отсчета», с которой начинают строиться межличностные отношения. Для руководителя это одновременно и регулятор — сдерживающий механизм. Он заставляет помнить его о том, что несправедливые оценки могут вызвать «*эффект бумеранга*» со стороны подчиненных. Частным, но важным именно для управленческой деятельности видом ошибок моделирования является своеобразное «*технократическое восприятие*» подчиненных. Руководитель «моделирует» подчиненного на основе его должностной и профессиональной принадлежности и строит образ таким, каким он должен быть, исходя из этой принадлежности, а не на основе особенно

стей реальной личности. Этот феномен выступает частным проявлением общего технократического, *манипулятивного стиля* руководства. Он часто является источником межличностных конфликтов в вертикали «руководитель — подчиненный». Отсюда следует известное правило гуманистического управления: в подчиненном надо видеть человека, а не в человеке — подчиненного; руководить не должностями, а людьми. *Феномен «предположения о сходстве»* состоит в тенденции субъекта считать, что другие (другой) значимые для него люди воспринимают окружающих так же, как он сам. Он переносит свое восприятие других людей на своих подчиненных. Так, руководитель склонен, как правило, считать, что восприятие подчиненными и других людей, и его самого является именно таким же, как его собственное восприятие. Более того, он так строит свое поведение и отношения с подчиненными, чтобы культивировать и укреплять это «единство восприятия и оценок». В предельном выражении этот феномен также может выходить за рамки перцепции и трансформироваться в явление навязывания мнений. Еще два феномена — «зеркального образа» и фаворитизма имеют сходное содержание и состоят в следующем. Члены двух групп (как правило, конфликтующих) воспринимают одни и те же личностные черты как положительные у членов своей группы и как отрицательные — у членов другой группы.

Характерной «ошибкой» восприятия, имеющей, правда, своей причиной уже не только межличностные, а общие факторы, является феномен *игнорирования информационной ценности «неслучившегося»*. Любой руководитель хорошо знает, что чаще значительно более важным является не то, что человек сказал или сделал, а то, что он не сказал и не сделал. На практике, однако, это понимание далеко не всегда подкрепляется действиями в силу указанного эффекта. Причем «информация о неслучившемся» не только недооценивается, но вообще часто игнорируется как не имеющая места и поэтому вообще не принимается в расчет. Всем известно выражение «молчание — знак согласия» как наиболее простой случай данного феномена. В управлении он, однако, чаще бывает довольно сложным и требует специального осмысления. Недооценка этого очень часто приводит к ошибкам в руководстве. Данное явление в качестве своей причины имеет то, что интерпретация и понимание «информации о неслучившемся» более трудна и,

следовательно, усложняет и без того сложную деятельность руководителя. Вместе с тем одной из важнейших черт профессиональной компетентности, опытности руководителя как раз и является правильная оценка того, что могло произойти, но не произошло и почему этого не случилось.

Рассматриваемые феномены социальной перцепции раскрывают специфику и сложность перцептивных процессов в управленческой деятельности. Наряду с ними в деятельности руководителя существенную роль играет еще одна категория явлений межличностного восприятия. Она, однако, носит более общий характер и тесно связана с интеллектуальными процессами. Эти явления характеризуют уже не только то, как люди воспринимают и оценивают других, но и то, как они пытаются *объяснить причины* воспринимаемых ими поступков, поведения других. В западной психологии это направление получило название *каузальной атрибуции*. Основной и исходный феномен каузальной атрибуции состоит в том, что люди склонны объяснять свое поведение *ситуационными факторами* (т.е. воздействием на них «обстоятельств»), а поведение других — *личностными факторами* (т.е. их психологическими особенностями). Эта тенденция носит общий характер, хотя и зависит от «знака» оцениваемого поведенческого события — его успешности или неуспешности. В случае неуспеха она максимально выражена, а в случае успеха может меняться на противоположную. В этом проявляется еще одна фундаментальная особенность атрибуции. Люди склонны объяснять личные успехи своими личностными чертами, своим отношением к делу, а неудачи — обстоятельствами, внешними причинами.

В заключение характеристики перцептивных процессов в деятельности руководителя необходимо отметить, что главная особенность управленческой информации — *информационной основы деятельности* руководителя — ее огромный объем. Данная особенность неразрывно связана и с другой важнейшей особенностью управленческой информации — ее принципиальной *разнородностью, разнокачественностью* содержания. Она включает в себя разнородные категории информационных источников — информацию о подчиненных, о технологии, о фактах (событиях), о мнениях, об актуальном состоянии организации, о прогнозах событий, директивно-нормативную информацию и многом другом. Принципиальная гетерогенность ин-

формационной основы обусловлена основным свойством организационных систем управления — их комплексным, *социотехническим типом*. Поэтому информационная основа деятельности руководителя предъявляет особо жесткие и специфические требования к процессу восприятия в целом как средству получения информации. Суть этих требований связана со следующим противоречием. С одной стороны, руководитель «обязан видеть все», причем желательно не только в целом, но и в деталях (требование «изошренной наблюдательности»). С другой — важнейшая психологическая особенность восприятия — ограниченность его объема не позволяет достичь этого. Выход из положения состоит в том, что информационная основа деятельности руководителя подвергается закономерным трансформациям, специальной организации. Они происходят на основе специфических для процесса восприятия особенностей. Основными среди них являются целостность, структурированность, избирательность, предметность восприятия. Поэтому воспринимаемая информация подвергается структурированию, расчленению на части, выделению главных из них, осмыслению, группировке, систематизации — иными словами *организуется* в соответствии с особенностями восприятия. Важнейшим средством этого (и прежде всего средством «борьбы» с информационной избыточностью является механизм формирования оперативного образа управляемого объекта (организации)). Оперативный образ — это организованная в целостность, осмысленная и упорядоченная система оперативных единиц, в которой представлена обобщенная информация об основных особенностях организации.

Специфика другого важнейшего психического процесса — *памяти*, которую он приобретает в управленческой деятельности, также определяется ее общеорганизационными и психологическими особенностями. Рассмотрим основные из них. Особое место в структуре запоминаемой и сохраняемой информации характеристик «социального объекта». Это — информация не о предметах, а о *субъектах*, и она, как было показано при рассмотрении социальной перцепции, очень специфична. Характерен *большой объем* информации, подлежащей фиксации и сохранению в памяти руководителя для эффективной деятельности. Высочайшая степень *разнообразия* информации, обусловленная социотехническим характером организационных систем; наличи-

ем двух принципиально разных категорий информации — субъектной и объектной. *Разнотипность* фиксируемой информации: это — информация о «фактах», о «мнениях», «об отношениях», «о системе», «о среде» и др. В управленческой деятельности *взаимосвязаны* практически все информационные источники. Следовательно, требуется не их механическое запоминание, а постоянная и активная систематизация, выделение, а затем запечатление лишь главного. Высокая *динамичность* изменения оперативных ситуаций управления, невозможность точно спрогнозировать, какая именно информация потребуется в ближайшее время, провоцирует необходимость постоянной готовности памяти к актуализации информации. Жесткий *временной режим* многих ситуаций управления предъявляет соответствующие требования к скорости воспроизведения нужной информации в памяти. Необходимость учитывать как общие особенности управленческих ситуаций, так и их «детали» (которые, в действительности, могут оказаться совсем не деталями и содержать ключ к решению ситуации). *Повышенная напряженность* управленческой деятельности, оказывающая отрицательное влияние на мнемические процессы.

Все эти главные особенности управленческой деятельности предъявляют особые требования к двум основным видам памяти — *оперативной* и *долговременной*. Соответственно, под влиянием этих особенностей они приобретают ряд отличительных характеристик. Так, первая и наиболее общая особенность оперативной памяти руководителя состоит в достаточно *высокой мере* ее сформированности и уровне развития в целом, в ее «натренированности», в овладении способами и средствами оперативного запоминания и воспроизведения информации. Этот вид памяти по уровню своего развития должен занимать в структуре мнемических процессов руководителя одно из доминирующих мест. Ключевым условием хорошей оперативной памяти является способность подчинить все мнемические процессы той конкретной задаче, которая актуальна в данный момент, направить все ресурсы именно на нее. Следующая важнейшая черта оперативной памяти руководителя — это *скорость актуализации* нужной информации из прошлого опыта. Это связано с отмеченными выше типичными для управленческой деятельности условиями цейтнота оперативного управления. Всякая идея имеет ценность, если она

появляется своевременно. И наоборот, вспомненная и нужная для конкретной ситуации информация является бесполезной и даже вредной, если ситуация уже изменилась. Умение вспомнить то, что нужно именно тогда, когда это нужно, — ключевое требование к эффективному оперативному руководству, условие профессионализма, а часто — и признак интеллекта руководителя. Процесс оперативного управления характеризуется динамическим чередованием ряда разнообразных ситуаций, их сменой, частичным наложением друг на друга, необходимостью решения нескольких оперативных задач одновременно. В связи с этим оперативная память имеет еще одну особенность — *высокую динамичность, лабильность*, легкую переключаемость с одних задач на другие, с одного вспоминаемого массива на другой, затем — на третий и т.д. По существу, речь при этом идет о двух характеристиках оперативной памяти:

- 1) о легкости, скорости переключения «фокуса» памяти с одной информации на другую;
- 2) о большом количестве таких переключений в единицу времени.

Следующая особенность оперативной памяти связана с предыдущей. Как показано в психологических исследованиях, именно оперативная (и кратковременная) память в наибольшей степени среди всех психических процессов подвержена негативному влиянию со стороны развивающегося в деятельности утомления и других *отрицательных функциональных состояний*. Вместе с тем существуют и большие *индивидуальные различия* в этом плане. Для руководителя важным является свойство «удерживать» оперативную память в рабочем состоянии при нарастании утомления. Это же, но в еще большей степени проявляется и в отрицательном воздействии напряженных, стрессовых ситуаций на оперативную память. В силу этого принято говорить о так называемой стрессоустойчивости оперативной памяти. *Избирательность* оперативной памяти является синтетической и крайне важной ее особенностью. Для успешного решения управленческих задач надо не просто вспомнить относящуюся к ней информацию и сделать это быстро, но и оценить, а затем распределить ее по степени важности именно для этой ситуации. Избирательность, следовательно, — это способность к быстрой, точной, но обязательно и оцененной по степени приоритетности информации. Результативным проявлением избиратель-

ной является точность оперативной памяти. *Большой объем* оперативной памяти руководителя и крупный масштаб ее «единиц» — одна из самых характерных особенностей. Практически любая управленческая задача носит комплексный характер и, следовательно, требует удержания в памяти большого числа информационных параметров, характеристик. Следовательно, объем оперативной памяти также должен быть большим, что выступает фактором, повышающим напряженность управленческой деятельности. *Установка на актуализацию* также является специфической особенностью оперативной памяти руководителя и состоит в следующем. Логика развития ситуации позволяет руководителю предвидеть и прогнозировать ее ближайший ход и уже предварительно определять, какую информацию необходимо будет актуализировать, вспомнить. В связи с этим используется термин прогностичности оперативной памяти. Весьма своеобразной особенностью является оперативная память *на дезинформацию*. Было бы недопустимым приукрашиванием действительности мнение, что руководитель в своей повседневной практике не прибегает к некоторым фальсификациям, дезинформации (а то и преднамеренно лживым высказываниям). Здесь, однако, в действие вступает одна из важнейших психологических закономерностей памяти: удерживать в памяти и постоянно контролировать высказывания и вообще информацию ложного содержания значительно труднее, чем истинную. Особо большая нагрузка ложится при этом именно на оперативную память: необходимо не только помнить о тех или иных событиях, но и о *своей версии* этих событий. *Противоречивость* информации оперативной памяти. Дополнительная сложность и нагрузка на память обусловлены тем, что руководителю приходится удерживать в оперативной памяти не только хорошо согласующиеся между собой данные, но и данные, противоречащие друг другу. Известно, однако, что именно согласованный и структурированный материал сохраняется в памяти значительно легче. Наоборот, типичным случаем этой противоречивости является, например, необходимость учета руководителем многих несовпадающих мнений, позиций подчиненных. Все рассмотренные особенности оперативной памяти руководителя синтезируются в важнейшее интегративное качество — *высокую мобилизационную готовность*. Именно она обеспечивает быструю и точную актуализацию «нужной информации

в нужное время» и является главным оперативно-мнемическим, качеством руководителя.

Своеобразие *долговременной памяти* в управленческой деятельности также обусловлено главными характеристиками этой деятельности и системой требований к ее реализации. При этом, однако, на первый план выходят несколько иные, чем для оперативной памяти, стороны и особенности управленческой деятельности. Большинство из проанализированных выше закономерностей связаны с теми требованиями, которые вытекают из своеобразие — «жесткости» и динамичности функций *оперативного управления*. Долговременная же память более специфична иным — *тактическими* и *стратегическими* функциями управления. Эти функции характеризуются как бы меньшей «привязкой» к текущей ситуации, предъявляют новые требования к информационной основе их реализации. Поэтому специфика долговременной памяти в значительно меньшей степени обусловлена режимными факторами управленческой деятельности (условиями оперативного управления). Но она в большей мере определяется особенностями «материала» — информации для запоминания, хранения и воспроизведения. В связи с этим долговременная память в деятельности руководителя имеет следующие основные и специфические особенности. Наиболее очевидной чертой долговременной памяти руководителя является ее *большой объем*, что непосредственно вытекает из самой сути управленческой деятельности. Причем в общем случае объем управленческой информации таков, что он заведомо превышает объемные характеристики долговременной памяти. Следовательно, возникает необходимость в специальных психологических средствах, которые позволяли бы согласовать индивидуальную ограниченность мнемических процессов с огромным объемом управленческой информации. И такие средства существуют. Они играют в управленческой деятельности очень важную роль. Речь о них пойдет в следующих параграфах.

Высокое разнообразие и разнокачественность (гетерогенность) материала долговременной памяти. Этот материал образован разными «информационными источниками», для каждого из которых существуют свои — оптимальные для них способы запоминания и даже виды памяти. Например, фиксация межличностных отношений предполагает активное подключение эмоциональной па-

мяти. Запоминание и идентификация большого числа подчиненных требует «памяти на лица», предъявляя особые требования к наглядно-образной памяти. Сохранение в памяти огромного объема производственно-технологической информации требует опоры на словесно-логическую память и т.д. При этом различные способы долговременного запоминания разнородного по характеру материала и соответственно разные типы памяти могут «накладываться» друг на друга и мешать друг другу. Это явление известно в психологии как *феномен интерференции*.

Специфику долговременной памяти руководителя придает и своеобразие основного объекта управленческих воздействий — других людей, исполнителей, принадлежащих к типу «социальных объектов». Об этом уже говорилось при рассмотрении феноменов социальной перцепции. «Социальный объект» как материал для долговременной памяти выдвигает перед мнемическими процессами новые требования, придает им новые черты. Наиболее известной является необходимая (или очень желательная) для руководителя «*память на лица*». Она является, однако, лишь наиболее простым проявлением другого мнемического свойства — *памяти на субъективные характеристики* подчиненных в целом: их способностей, возможностей, интересов, сильных и слабых сторон, черт биографии, на отношения к ним. Многие наиболее выдающиеся руководители обладали поистине феноменальной памятью и на лица, и на другие субъектные характеристики. Для успешных руководителей характерно стремление к культивированию в себе этого качества. Они сознают его значимость не только для своей деятельности, но и в другом — значительно более важном аспекте. Для подчиненных сам факт, что «тебя знают в лицо» и даже помнят о некоторых близких тебе событиях, интересах и особенностях, играет важнейшую *мотивационную роль*, выступает мощным стимулом для эффективной работы. «Личная память» руководителя о подчиненном (особенно, когда речь идет о крупной фирме, насчитывающей не одну тысячу работников) вообще очень широко используется в западном менеджменте как средство стимулирования, а часто — и как одна из манипулятивных техник. Руководитель может предварительно собирать информацию через своих помощников о том или ином работнике, которого он когда-то мельком видел и контактировал с ним. Затем развертывается «тщательно спла-

нированная импровизация», когда руководитель, встречаясь с этим работником, якобы «на месте» вспоминает эту большую и предельно «личностную» информацию о нем. Действенность такого «мотивационно-мнемического» манипулирования очень высока. Дело в том, что таким образом мотивируется не только тот работник, про которого «помнят», но слух об этом мгновенно распространяется, создавая и у других мнение, что так же помнят о них. Следовательно, этот тип долговременной памяти выполняет, помимо мнемической, еще и важную мотивирующую функцию.

Большой объем и гетерогенность управленческой информации обуславливают и такую ее, быть может, основную особенность, как *структурированность*, хорошую *организованность* запечатленного материала. Знания, хранящиеся в памяти, лишь тогда могут быть действенными, когда их можно легко и быстро найти там, вспомнить их (актуализировать). Структурирование осуществляется посредством ряда механизмов: осмысления и группировки материала, систематизации и категоризации, упорядочивания событий по значимости и установления связей между ними и много другого. Большую роль при этом играет, естественно, и механизм ассоциаций. В результате упорядочивания и структурирования материал долговременной памяти приобретает форму, которая обозначается понятием мнемической, или семантической (т.е. смысловой) *сети*. В ней существуют два основных типа связей — горизонтальные и вертикальные. *Горизонтальные*, в основном, образованы прямыми смысловыми ассоциациями между элементами опыта. *Вертикальные* связи структурируют опыт по степени его обобщенности: например, информация о каком-либо человеке как таковая может быть далее детализирована на информацию о его отдельных особенностях. Одной из форм вертикального структурирования является выделение так называемых горячих и холодных знаний. Первые включают ту информацию памяти, которая в наибольшей мере актуальна с точки зрения конкретной ситуации; она находится в поле постоянного контроля и оперирования. Вторая составляет как бы потенциальное содержание памяти, находится в скрытом — латентном состоянии. Характерной особенностью долговременной памяти руководителя является, далее, ее *комплексность*. Она определяется комплексностью того материала, который

подлежит запоминанию и который должен быть зафиксирован во всем многообразии его сторон. Иными словами, запоминанию должны подлежать не только аспекты ситуаций и задач управления, а все они в целом — комплексно: и их «действующие лица», и условия, и требования, и особенности поведения других, и своего собственного одновременно. Лишь в этом случае «схватывается» и запоминается главное — смысл ситуации в целом. Отсюда вытекает следующая особенность долговременной памяти руководителя — ее *ситуационность*. Этим понятием обозначается оформленность фиксируемой информации в виде именно конкретных управленческих ситуаций, образующих целостные «единицы» долговременной памяти. Еще одной важной особенностью долговременной памяти руководителя, корнящейся в ее психологических закономерностях, является наличие у нее *продуктивных свойств*. В качестве психологического явления это свойство хорошо известно; оно зафиксировано в ряде выражений обыденной речи типа «утро вечера мудренее». Суть их состоит в том, что не решающаяся «сейчас» задача, будучи отложена, а затем — вспомнена, вспоминается уже не как задача, а как ее решение. Информация о задаче, переведенная в долговременную память, подвергается в ней переработке, своего рода — неосознаваемому решению. Затем оно проявляется либо в ее полном разрешении, либо в более легком, чем до запоминания, решении. Многие руководители, интуитивно обнаружив эту особенность памяти, затем активно используют ее в своей деятельности. «Не нужно вносить в вопрос преждевременную ясность, если он в действительности не ясен; лучше, если можно, отложить его» — так звучит связанное с этим правило. В основе данного феномена лежат два главных психологических механизма.

Во-первых, *явление реминисценции* — улучшения показателей мнемических процессов через какое-либо время после произошедшего и запомнившегося события.

Во-вторых, это *активный* характер самого процесса сохранения, в ходе которого запечатленная информация находится не в пассивном состоянии, а подвергается переработке и трансформации.

Важной особенностью долговременной памяти руководителя, связанной с многоаспектностью его функций, является ее *полифокусность*. Она состоит в необходимости мнемического контроля за многими объектами, явления-

ми, сферами своей деятельности. Это — и необходимость помнить сразу о многих целях, поскольку именно многоцелевой характер управленческой деятельности является ее специфической чертой. Это — и необходимость помнить о различных целях, «поставленных на контроль». Постановка задач «на контроль», не подкрепленная затем самими контрольными действиями, — очень негативная черта руководства. Это, наконец, и такая очень специфическая черта памяти руководителя, как *«память на обещания»*. Конечно, многие из них не выполняются по иным, чем мнемические, причинам; однако и эти причины также довольно важны. Руководитель имеет дело с информацией, существенно различающейся по степени своей *достоверности*. Она подвержена не только характерным для любой иной деятельности — объективным искажениям, но и субъективным, в том числе преднамеренной фальсификации. Нередко имеет место и прямая дезинформация. Следовательно, важнейшим дополнительным признаком, в сопровождении которого любая информация фиксируется в долговременной памяти, является параметр ее достоверности. Необходимо не просто запомнить что-либо, но зафиксировать и то, насколько этому можно доверять. Это, в свою очередь, требует запоминания источника и обстоятельств получения информации. Такой «информационный шлейф» составляет одну из специфических характеристик долговременной памяти руководителя. Он ведет к резкому возрастанию нагрузки на нее, повышает общие требования к ней. Наконец, последней по порядку, но не по значимости должна быть отмечена характеристика, являющаяся как бы противоположной свойству «хорошей долговременной памяти». Она обозначается как *умение забывать*. Забывание в целом является одним из четырех основных мнемических процессов. Оно оберегает человека от чрезмерной информационной нагрузки, «отсеивает» менее значимую информацию, выступает как бы «фильтром», проходя через который в долговременной памяти остается лишь действительно важная информация. Вместе с тем забывание — очень сложный и внутренне противоречивый процесс. Он не сводится к пассивному стиранию впечатлений из памяти и их выведению из субъективного опыта (хотя и включает в себя это). Забывание — это активный процесс отбора — селекции запечатленной информации по параметрам объективной важности и субъективной значимости. В результате селекции редуцируется незначимая

информация и закрепляется значимая. Без *селективного забывания* как обязательного мнемического свойства деятельность руководителя просто невозможна. И наоборот, его наличие и степень совершенства являются одним из признаков управленческой компетентности. Часто это свойство проявляется уже на этапе приема информации восприятия. Руководитель селективно, т.е. избирательно, «блокирует» те информационные каналы, которые, как подсказывает ему опыт, не являются важными или обязательными. Другим собственно организационным средством селекции является обычная система руководства — система «доступа к руководителю». Она предполагает разработку ряда *организационных барьеров* для контактов подчиненных с руководителем. Механизм активного забывания выполняет и еще одну очень важную функцию — *функцию стабилизатора личного профессионального опыта* руководителя, «допуская» в него лишь то небольшое, что этого заслуживает, и отфильтровывая все иное.

Отчетливую специфичность приобретает в управленческой деятельности важнейший когнитивный процесс — *мышление*. Для того чтобы лучше и полнее понять своеобразие этого процесса в управленческой деятельности, следует учитывать, что мышление руководителя — это, прежде всего, *практическое мышление*. Данный вид наиболее специфичен содержанию и условиям управленческой деятельности. Исходная и основная черта практического мышления в целом и мышления руководителя в особенности состоит в том, что оно *иначе*, чем теоретическое мышление, *связано с практикой*, с деятельностью, иначе включено в них. Эта связь является непосредственной и неразрывной, а весь процесс мышления осуществляется «в» и «для» решения конкретных практических задач. Он носит не абстрактно-отвлеченный, а конкретный характер и реализуется параллельно с выполнением других функций руководителя. Поэтому задачи для практического мышления ставит не теория, не существующие в ней известные, но нерешенные проблемы (как для теоретического мышления), а сама практическая деятельность. Отсюда следует одна из наиболее своеобразных особенностей практического мышления. Прежде чем решать задачу, руководитель должен вначале ее *сам* сформулировать — «увидеть», а затем вычленив как проблему из деятельности. Следовательно, особенностью практического мышления является необходимость реше-

ния не только «уже готовых» — сформулированных задач и проблем, но и умение их вычленять, правильно ставить, формулировать. Это требует важного мыслительного качества — *умения видеть проблему*; различать в череде дел и «текучке» задачи, требующие разрешения. Для руководителя эта черта практического мышления важна еще и потому, что одной из главных его обязанностей является постановка задач для подчиненных.

Далее, для практического мышления очень характерно и то, что, в отличие от теоретического, задачи, решаемые им, как правило, *не имеют «единственно правильного»* решения, «правильного ответа». Теоретический ум ищет в проблеме ее истинное — единственное решение; а человек, решающий ее, уже изначально имеет установку на то, что это решение должно быть именно единственным (т.е. правильным). В практическом мышлении дело обстоит иначе. Любая управленческая ситуация имеет множество способов разрешения — в чем-то более, а в чем-то менее удачных. Для этих способов, как правило, оценочные критерии либо отсутствуют, либо они неопределенны. Более того, часто их формулирует сам решающий проблему руководитель. На практике это ведет к тому, что решение управленческих задач оценивается не параметром «правильно — неправильно», а параметром «более — менее приемлемо». Руководитель часто стремится не к максимально эффективному решению, а к решению приемлемому, удовлетворительному. Наряду с этим руководитель выступает и в очень специфической по отношению к подчиненным роли «оценщика» правильности их решений. Для этого он должен иметь уже готовые критерии решения проблем, подлежащих оценке. Для практического мышления руководителя специфична и *форма ответственности* за решение задач и проблем. Если, например, ученый-теоретик несет ответственность лишь за конечный результат решения и на пути этого решения обладает неограниченной свободой выбора и формулировки гипотез, способов и путей решения, то у практика все обстоит иначе. Его «гипотезы» проверяются самой практикой — деятельностью подчиненных, в силу чего их ложность сразу и непосредственно проявляется в ошибочных, а то и необратимых практических последствиях. Ответственность практического мышления — это ответственность не только за результат, но и за сам процесс решения проблем. Иной по сравнению с теорети-

ческим является и *общая направленность* мыслительного процесса при решении практических задач. Это — не «движение от частного к общему», от конкретного к абстрактному, а наоборот — от общего к частному. Для практического мышления требуется «верное попадание» теоретических знаний в практическую проблему. *Конкретность* мышления руководителя, следовательно, является еще одной его обязательной и специфической чертой.

Практическое мышление характеризуется совершенно *иной позицией* отношения человека к возникающим проблемам. Для теоретического мышления позиция субъекта является *познавательной* — направленной только на поиск и нахождение ответа. Для практического мышления эта позиция является *исходно преобразующей*, действенной. Она требует реализации полученного решения как средства организации действий по изменению ситуации. Поэтому мышление направлено не на «безупречно правильное» решение, а на решение, реально способное изменить ситуацию в нужном направлении. Отличен от теоретического и сам *характер работы* практического мышления с информацией о проблеме.

В первом случае мыслительный процесс концентрируется вокруг наиболее общих, главных, существенных ее черт.

Во втором случае сами различия между «существенным» и «несущественным» во многом утрачивают смысл. В практике управления хорошо известна та огромная важность, которую имеют именно детали, частности. Они нередко подсказывают путь решения всей проблемы. Наоборот, упущение какой-либо «детали» на практике может иметь серьезные или даже необратимые последствия, руководителю необходимо специфическое сочетание способности видеть и оценивать ситуацию и в целом, и во всех ее деталях. Для проблемных ситуаций практического мышления вообще нехарактерно разделение их частей на существенные и несущественные. Любая, кажущаяся изначально несущественной деталь может стать решающей в дальнейшем. В связи с этим в психологии практического мышления введено понятие «*принципа потенциальной существенности*» каждого элемента проблемы. Он предполагает наличие еще одной специфической особенности «изопренной наблюдательности», позволяющей подмечать детали, которые могут стать потенциально существенными. Для практического мышления, в силу его непосредственной связи с деятельно-

стью, характерна очень жесткая и быстрая оценка, проверка истинности его результатов. «Оценщиком» здесь выступает сама жизнь; деятельность того, кто получил эти результаты. Для руководителя данная особенность наиболее важна и специфична, поскольку он несет ответственность не только за свои личные решения, но и за решения других, подчиненных ему людей. Поэтому важнейшим свойством мышления руководителя является способность к принятию ответственности за результаты решения той или иной проблемы («*персонализация ответственности*»).

Следующая категория специфических особенностей практического мышления руководителя определяется своеобразием *содержания* и *условий* управленческой деятельности. Оно определяет ярко выраженную специфичность задач, решаемых руководителем, специфику их «материала». По содержанию управление требует мысленного оперирования не только с информацией о производственно-технологических процессах, но и с информацией о людях — о «социальных объектах». «Социальные объекты» более сложны, противоречивы, непредсказуемы и многомерны. Они предельно индивидуализированы, характеризуются разными и зачастую противоположными интересами и мнениями. В практическом мышлении руководителя возникает уникальная ситуация, когда субъект мышления (руководитель) имеет в качестве объекта мышления таких же, как и он сам, субъектов (в чем-то даже превосходящих его по сложности). Он должен принимать в расчет их «чисто человеческие» свойства:

- наличие у них собственного мнения;
- их неполную подчиняемость;
- наличие у них рефлексии и, следовательно, их возможность «играть по определенным правилам»;
- предвидеть действия руководителя и заблаговременно влиять на его доведение; наличие у них «личностных барьеров»;
- существования тенденции сопротивляться манипулированию со стороны руководителя и многое другое.

Часто поэтому руководитель, особенно демократического и попустительского стиля, выбирает не то решение, которое ему подсказывает личное мнение, а то, которое встретит меньшее противодействие в группе, будет ею легче принято. «Социальные объекты» (индивиды и группы) характеризуются в целом и очень высокой степенью *сложности*,

многочисленностью их признаков, параметров (личностных качеств), а также их *скрытостью* от непосредственного восприятия и поэтому трудностью «расшифровки» и однозначной интерпретации. Характеристики «социальных объектов» в совокупности с другими особенностями управленческой деятельности приводят к такой специфической особенности мыслительных задач руководителя, как их *высокая неопределенность*. Стало общим местом утверждение о том, что именно высокая, постоянная и «неустраняемая» неопределенность условий выступает одной из основных черт деятельности руководителя. Действительно, руководитель поставлен в такие условия, при которых он практически никогда не обладает всей необходимой для решения информацией. Неопределенность может возникать в силу различных психологических причин. Так, она может быть следствием нехватки — *дефицита* нужной информации, что инициирует мыслительные операции, надавленные на реконструкцию отсутствующих сведений. В этом плане различают так называемую эксплицитную и имплицитную информацию о ситуации. Первая дана непосредственно и объективно, это — как бы внешняя сторона ситуации, ее «фотография»; вторая также содержится в ситуации, но не дана в простой и непосредственной форме. Ее надо «уметь увидеть», расшифровать в тех данных, которые непосредственно воспринимаются. Поэтому важнейшим мыслительным качеством руководителя является способность к *реконструированию* информации, умение видеть «больше, чем дано», компенсировать тем самым неопределенность условий деятельности. Далее, неопределенность может возникать и в связи с прямо противоположной причиной — высокой информационной *избыточностью*. Объем информации может становиться столь большим, что предельно затрудняется выделение в ней главного, относящегося к делу содержания. Возникает своеобразная и очень типичная для руководителя ситуация, когда неопределенность порождается не дефицитом, избытком информации. В связи с этим важным для руководителя выступает еще одно мыслительное качество — свойство селективности, избирательности восприятия и осмысления информации, умение выделять в ней главное и отфильтровывать второстепенное. Третьей основной причиной неопределенности в управленческой деятельности является *высокая степень сложности* информации, на основе которой она разворачивается. Здесь не-

обходимо различать два вида неопределенности — *семантическую* и *прагматическую*. Семантическая (смысловая) неопределенность возникает в связи с неясностью, непонятностью тех или иных данных, сообщений, информации в целом. Сложность управленческой информации является непосредственной причиной семантической неопределенности. Умение выявлять истинный смысл управленческой информации — важная способность руководителя. Понимание должно подкрепляться действиями, находить выражение в поведении, направленном на преодоление той или иной *ситуации*. Прагматическая неопределенность — это неопределенность относительно путей и средств преодоления ситуации. *Ситуация* может быть предельно ясна и не иметь семантической неопределенности, но пути ее разрешения не ясны (прагматическая неопределенность). Деятельность руководителя тем и специфична, что включает оба эти вида неопределенности и предполагает необходимость устранения как одного, так и другого.

Любая организация является *социотехнической* системой и включает две группы очень разнородных компонентов — субъективную (управляемых людей) и объективную (производство, технологию). Они, будучи предельно сложными сами по себе, сложно взаимодействуют друг с другом. В результате любая управленческая задача как предмет практического мышления руководителя приобретает свойство комплексности информации. Особенно ярко комплексность задач проявляется в характеристиках информации, с которой имеет дело при их решении руководитель. Это — ее труднообозримость, запутанность, противоречивость, конфликтность, смешение достоверных данных с малодостоверными или вообще — ложными; разнокачественность (гетерогенность) информационных признаков, их тесная взаимосвязь. Указанный «симптомокомплекс» особенностей информационной основы деятельности руководителя предъявляет особо жесткие требования к процессу мышления. Оно должно позволять «охватить» всю комплексность и противоречивость информации в целом. Руководитель должен постоянно вносить «порядок в хаос», превращать «неорганизованную сложность» в организованную. В связи с этим выделяют специфическое мыслительное свойство — свойство системности мышления. Лишь системное — упорядоченное и структурированное видение организации может достойно и действенно противостоять

противоречивости и труднообозримости поступающей информации. Это же свойство лежит и в основе учета того, какие эффекты управления возникнут при осуществлении воздействия на какой-либо локальный параметр или участок функционирования организации. Сочетание высокого уровня системного мышления с достаточным развитием его аналитических сторон — одно из важнейших профессиональных требований к руководителю.

Управленческие ситуации характеризуются свойством изменчивости — динамичности. Одним из «золотых правил» руководства является, как известно, то, что «нет ничего неизменного, кроме самих изменений».

Во-первых, динамичность — вариативность ситуаций накладывает существенные ограничения на возможности репродуктивного управления; требует постоянной и активной продуктивной мыслительной работы.

Во-вторых, высокая динамичность, скорость изменения *ситуаций* придает управленческой деятельности и другую специфическую особенность — режим «хронического» дефицита времени («цейтнота»). Он обуславливает новые требования к практическому мышлению. Это — высокая *скорость* мышления; *оперативность* «включения» в ситуацию; необходимость нахождения решения в строго отведенных временных *границах*; быстрая *переключаемость* от действий к осмыслению и наоборот. Общим требованием мышления руководителя становится необходимость нахождения решения «*здесь и теперь*». Правильное само по себе решение может быть ошибочным в случае его несвоевременности — когда ситуация уже изменилась. Считается поэтому, что у управленческого решения существует не один, а, по крайней мере, два главных критерия его оценки: *адекватность* (качество) и *своевременность*. *Скоростные* качества мышления (его динамичность, оперативность, подвижность, лабильность) зависят от уже рассмотренных особенностей организации памяти и профессионального опыта. Они тем выше, чем выше мобилизационная готовность оперативной памяти и структурированный прошлый опыт. Динамичность мышления зависит и от двух дополнительных качеств. Они обозначаются понятиями *скорости актуализации* информации из памяти (опыта) и *готовности* системы знаний к использованию.

Решения руководителя должны быть конкретными. В результате теоретического мышления не только могут,

но и *должны быть* получены общие, принципиальные решения проблем; чем более они носят общий характер, тем они ценнее. Но для практического мышления решение — не самоцель, а средство для организации на их основе исполнения. Это средство может быть эффективным лишь в случае его предельной определенности, конкретности, простоты. Дело еще и в том, что чем более конкретным является решение, тем более оно понятно другим. Это очень важно для решений именно руководителя, так как исполняют обычно другие — подчиненные. Чем конкретнее решение, тем меньше возможностей для его искажений, тем больше возможности для четкого контроля за его исполнением. Существует стойкое заблуждение, что отыскание конкретных решений — дело более простое, чем решений общих. Все обстоит наоборот, поскольку именно конкретное решение должно учитывать больше информации, «согласовывать» больше противоречивых факторов. Очень часто не «изопренность» и «блеск» решения руководителя, а его конкретность является залогом успешности. Умение составлять простые планы — это следствие не интеллектуальной слабости, а напротив — интеллектуальной мощи. В основе этой мыслительной особенности руководителя, выступающей одновременно и как важное профессиональное требование к нему, лежит психологический механизм *«конкретизирующего синтеза»*. Это — не просто обычная для мышления операция конкретизации, т.е. перехода от общего к частному. Это — выведение частного, конкретного из *множества* исходных посылок как общих, так и, в основном, также конкретных, но подвергнутых предварительному обобщению (синтезу). Конкретный и удачный план не возникает сразу, а является продуктом сложного мыслительного процесса, имеющего дополнительные особенности. Одна из них состоит в том, что существует прямая зависимость между количеством альтернативных вариантов (планов) выхода из ситуации, которые различает человек, и качеством окончательного решения. Чем больше таких способов «видит» человек, тем лучше будет его окончательный выбор.

В связи со сказанным необходимо отметить следующую важнейшую особенность практического мышления руководителя возникающую в результате его (мышления) взаимодействия с *волевыми* процессами и качествами личности руководителя. Общеизвестно, что волевые качества — это

непременный и важнейший атрибут личности руководителя. Само понятие «хороший руководитель» ассоциируется не только с понятием «умный руководитель», но даже чаще — с понятием «волевой руководитель». Сочетание именно этих двух качеств (ума и воли) является важнейшим условием эффективности руководства, лежит в основе таких профессионально важных свойств руководителя как сила характера, решительность, мужество, упорство, энергичность и т.п. Доказано, что оптимальным вариантом такого сочетания является соразмерность мыслительных и волевых качеств личности. Это отражено в знаменитой «формуле квадрата». Его основанием является воля, высотой — ум, а успех деятельности зависит от его площади. Квадрат будет именно квадратом, а его площадь (успешность деятельности) максимальной в том случае, если стороны равны. Если же баланс нарушается и стороны неравны, то квадрат превращается в прямоугольник, площадь которого при заданном периметре всегда будет меньше, чем площадь квадрата при том же периметре. Волевое начало в деятельности руководителя, влияние волевых процессов на мыслительные формируют и специфические его свойства: инициативность, умение брать ответственность на себя, решительность, «осторожная смелость», т.е. все то, что обозначается особым обобщающим свойством — *«стремящий разум»*. Воля, настойчивость и упорство в проведении выработанных планов особо необходимы руководителю в связи со спецификой основных факторов управленческой деятельности. Это — и «сопротивление» (а то и саботаж) подчиненных, и «объективные трудности», и нехватка ресурсов и времени, и внешние неблагоприятные факторы, и высокая ответственность за результаты деятельности, и высокая степень риска этого типа деятельности, и др. Отсюда еще одной важной чертой практического мышления руководителя является *устойчивость* к действию неблагоприятных эмоционально-негативных факторов. Это — *стресс-устойчивость* мышления. Обычно отрицательные эмоции типа страха оказывают подавляющее или вообще блокирующее влияние на мыслительные процессы. Однако существуют большие индивидуальные различия в способности «сопротивляться» негативным эмоциональным факторам. Более того, обнаружено свойство личности, состоящее в том, что именно отрицательные, опасные условия могут *стимулировать* мыслительную деятельность, приво-

доть к «повышению производительности» мышления. Поэтому одной из профессионально важных способностей руководителя является устойчивость мышления к стрессогенным факторам, а в идеале — способность к максимальной мыслительной продуктивности в условиях максимальной напряженности.

Одним из факторов высокой напряженности управленческой деятельности является ее *полипроблемный* характер. Под полипроблемностью понимается такое свойство деятельности, когда она включает необходимость разрешения, проработки нескольких, причем, достаточно важных и сложных самих по себе задач и проблем, *реализации* ряда функций одновременно. Это является наиболее специфической чертой управленческой деятельности. Причем ее эффективность зависит не столько от качества решения какой-либо важной задачи и выполнения какой-либо одной, пусть и ключевой функции, а от того, насколько эффективно *все* они будут обеспечены и согласованы друг с другом. Отдельные задачи и функции часто трудносогласуемы друг с другом. Руководитель же должен, устраняя эти противоречия, согласовывать задачи и функции, обеспечивать реализацию всего их комплекса, поэтому полипроблемность, выступая самостоятельным фактором напряженности, всегда сопровождается другим фактором — противоречивостью этих задач, их наложением друг на друга. В этом случае имеет место явление *интерференции* мыслительных задач — их отрицательное влияние друг на друга. Согласование ряда решаемых одновременно проблем требует опоры на уже отмечавшееся свойство системности практического мышления. Сам процесс практического мышления руководителя приобретает при этом очень характерную особенность — *многофокусность*, развертывание одновременно по нескольким направлениям. Эту особенность, однако, нельзя понимать в том смысле что субъект, действительно — параллельно и синхронно реализует несколько направлений мысли. Фундаментальной психологической особенностью является как раз *однофокусность* (одноканальность) психики: в каждый момент времени в фокусе внимания, мышления находится какой-либо один объект. Поэтому, говоря о многофокусности, следует понимать ее как очень быстрое и частое переключение с одних объектов мысли, с одних задач на другие и наоборот. В связи с этим полипроблемность управленче-

ской деятельности и многофокусность мышления требуют от руководителя высокой скорости и легкости переключения от одних задач к другим, т.е. высокой *лабильности* мышления.

Одной из важнейших и постоянно решаемых руководителем задач управленческой деятельности выступают задачи *предвидения*. Они связаны с прогнозом хода и развития событий. Эффективное управление — это управление не «реактивное», констатирующее, а активное — перспективное, что отражено в понятии «опережающего управления». Важной особенностью планов и решений, разрабатываемых руководителем, является то, что они почти всегда подлежат реализации через определенный интервал времени. За это время происходят события, которые могут повлиять и на сами решения, и на способы их исполнения. Поэтому они должны быть учтены, а значит, спрогнозированы уже в ходе создания планов, в ходе выработки решений. Данная особенность обуславливает еще одно специфическое качество практического мышления руководителя — свойство *прогностичности мышления*: умения учитывать не только актуальную информацию, но и «информацию предвидения». Она является продуктом *опережающего отражения* будущего состояния управляемой системы. Это свойство дифференцирует руководителей на «дальновидных» и «близоруких», а его наличие предоставляет первым преимущества перед вторыми. Максимальная выраженность опережающего отражения характеризуется понятием «стратегического мышления», учитывающего как ближайший, так и отдаленный прогноз внутриорганизационной внешней среды. Главная сложность решения прогностических задач в управленческой деятельности состоит в том, что они требуют учета *доведения* других людей, поведения, далеко не всегда подчиненного строгой и объективной логике и, напротив, часто являющегося алогичным, иррациональным или намеренно противоречивым. В связи с этим прогностичность мышления руководителя не отделима от еще одного важного мыслительного качества — рефлексивности. Рефлексия означает способность встать на позицию другого и предвидеть на основе этого его поведение; строить свое поведение исходя из предполагаемых ответных реакций другого. Наиболее важна роль рефлексивных механизмов мышления в *конфликтных ситуациях*, в ситуациях конкуренции. Здесь собственное поведение уже из-

начально строится с учетом возможного поведения другого лица (лиц). В этом плане существуют общие правила руководства: «никогда не следует исходить из того, что другой менее умен и компетентен, хитер и изощрен, чем ты сам»; «в качестве прогнозируемых вариантов надо рассматривать те, которые для данной ситуации являются наиболее правильными». Используя это правило, руководитель в конкурентных ситуациях может использовать прием выбора «необычных» вариантов поведения. Они обладают преимуществом внезапности и ставят предлагающего их субъекта в выигрышное положение. В связи с этим прогностичность мышления предполагает также и его оригинальность, нестандартность. В своем наиболее полном проявлении оригинальность мышления может приобретать свойство *контрфактичности* — парадоксальности оценок ситуаций и способов поведения в них.

4.3. Психофизиологические аспекты в деятельности руководителя

Частые конфликты и большое внутреннее напряжение может вызвать у человека сложные психические и физиологические изменения, нарушающие его адекватную работу. Особым психическим состоянием, развивающимся под влиянием чрезвычайных условий и ситуаций любой деятельности, является стресс. *Стресс* (от англ. *stress* — давление, напряжение) — широкий круг состояний повышенной напряженности, возникающих в ответ на разнообразные экстремальные воздействия — *стрессоры*. Термином «стресс» объединяют большой круг явлений, связанных с зарождением, проявлениями и последствиями экстремальных воздействий внешней среды, конфликтами, сложной и ответственной производственной задачей, опасной ситуацией. Возникновение стресса определяется прежде всего воздействием на человека экстремальных факторов, связанных с особенностями содержания, условий и организации деятельности. Стресс может возникнуть в тех случаях, когда внешняя ситуация воспринимается индивидом как предъявление требований, превышающих его возможности. Управленческая деятельность, отличающаяся высокой информационной нагрузкой и неопределенностью, в наибольшей степени насыщена стрессорами.

Наиболее популярной объяснительной концепцией является теория стресса, предложенная Г. Селье. Механизм возникновения стресса объясняется следующим образом. Все биологические организмы имеют жизненно важный врожденный механизм поддержания внутреннего равновесия и баланса. Неблагоприятные, значительные по силе и продолжительности внешние и внутренние воздействия (стрессоры) могут нарушить это равновесие. Организм реагирует на это защитно-приспособительной реакцией повышенного возбуждения. С помощью этого возбуждения организм пытается приспособиться к раздражителю. Это неспецифичное для организма возбуждение и является состоянием стресса. Если раздражитель не исчезает, стресс усиливается, развивается, вызывая в организме целый ряд особых изменений. Устойчивое и длительное переживание тревоги сопровождается соответствующими признаками: отсутствием аппетита, нарушением сна, головными болями, общей раздражительностью, чувством страха, пассивностью поведения. Все это показатели нервно-психической перегрузки, приводящей к стрессу. В ответ организм пытается защититься от стресса, предупредить его или подавить. Однако возможности организма не безграничны и при сильном стрессовом воздействии быстро истощаются. Это может привести к заболеванию, и, даже, смерти человека.

Существуют разные виды стресса. Р. Лазарус предложил различать физиологический и психологический виды стресса. Они отличаются друг от друга по особенностям воздействующего стимула, механизму возникновения и характеру ответной реакции. *Физиологический* стресс возникает в условиях воздействия физических (например, недостаток кислорода, холод, голод и т.п.) стрессоров на физиологические системы или первичные потребности. Ответные реакции на данный стресс отличаются высокой стереотипностью, шаблонностью. В отличие от физиологического *психологический* стресс возникает под воздействием социально-психологических факторов (например, межличностных отношений, конфликтов, информации, особенностей личности и т.п.). Эти психологические факторы обуславливают и специфику ответных реакций. При психологическом стрессе они индивидуальны и не всегда могут быть предсказаны.

На основе подхода Р. Лазаруса и современных исследований М. И. Станкин расширил данную классификацию:

в зависимости от вида воздействия на человека физиологический стресс (на боль, холод, голод, недостаток воздуха) или психологический стресс (результат злости, обиды, зависти, испуга) может быть острым или принимать хронический характер. Психологический стресс, в свою очередь, делится на информационный (в условиях огромного количества информации, которую надо переработать) и эмоциональный (в условиях слишком сильных эмоций).

Стресс имеет физиологические, психологические, личностные и медицинские признаки (рис. 4.3). Кроме этого любой стресс обязательно включает высокое эмоциональное напряжение.

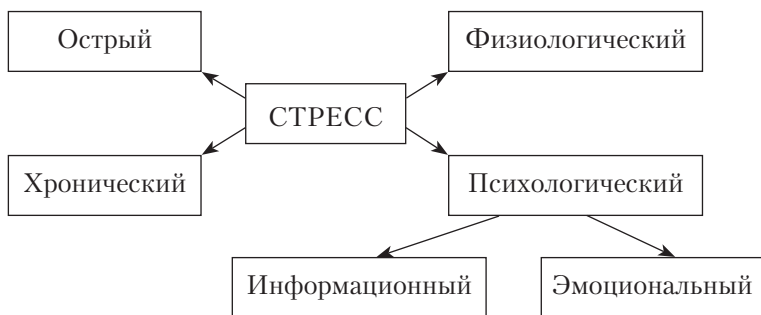


Рис. 4.3. Виды стресса

Сложность содержания деятельности управления, наличие трудных, а зачастую экстремальных условий ее реализации в сочетании с высокой ответственностью за ее результаты образуют постоянный симптомокомплекс характеристик управленческой деятельности. Он выступает источником развития неблагоприятных психических состояний, хронического «управленческого стресса». *Управленческий стресс* — состояние стресса, спровоцированное специфическими раздражителями, присущими непосредственно управленческой деятельности, как правило, имеет затяжной характер. Стресс в управлении подчиняется всем закономерностям, которые характеризуют это состояние. Основной и наиболее общей особенностью эмоционально-волевой регуляции состояний в управленческой деятельности является сочетание в ней двух следующих особенностей.

Во-первых, именно управленческая деятельность отличается предельно высокой эмоциогенностью и стрессогенностью, содержит огромное количество причин для возникновения негативных эмоций трудных состояний.

Во-вторых, она предъявляет и наиболее высокие требования к эффективности и жесткости эмоционально-волевой регуляции состояний, что связано с ее ответственностью. По-видимому, никакая иная деятельность не содержит столь обширного спектра причин и факторов, порождающих эмоциональные реакции, как управленческая.

При рассмотрении особенностей стресса в профессиональной управленческой деятельности необходимо обратить внимание на последствия затяжного стресса. В управленческой деятельности число стрессоров очень велико, по своему содержанию они специфичны.

Фактор информационной нагрузки. Одной из наиболее характерных особенностей управленческой деятельности является то, что руководителю приходится иметь дело с огромным массивом информации. По содержанию эта информация, как правило, очень разнородна, изменчива, противоречива, обладает разной степенью достоверности. Вся она, однако, должна быть адекватно воспринята, осмыслена и реализована в деятельности. Объем информации, требования к ее переработке входят в противоречия, с психическими возможностями субъекта. В связи с этим высокая когнитивная нагрузка, обусловленная большим объемом информации, выступает как мощный негативный фактор, приводящий к повышенной напряженности, к стрессу.

Фактор информационной неопределенности. Информационная нагрузка — ее избыточность постоянно сочетается в деятельности руководителя с хронической неопределенностью. С одной стороны, информации чрезмерно много, но с другой — нужной и наиболее важной для данной конкретной ситуации информации часто недостает. В результате руководитель ставится в положение, когда он либо вынужден добирать, искать недостающую информацию (что само по себе порождает напряженность), либо действовать в условиях неопределенности, т.е. риска. Последнее является сильным стрессогенным фактором.

Фактор ответственности — решающий и основной для деятельности; сила проявления всех иных факторов зависит от него. Для управленческой деятельности мера ответ-

ственности наиболее высока, а ее содержание специфично. Это не только «ответственность за результат» и не только «ответственность за себя», но и «ответственность за других». В соответствии с принципом «личной ответственности» руководитель в конечном итоге аккумулирует в своей деятельности всю меру ответственности за результаты функционирования организации.

Фактор дефицита времени. Хроническая нехватка времени — один из наиболее типичных признаков управленческой деятельности. Он обусловлен как обилием задач и функций, которые необходимо решать и выполнять, так и жесткими временными рамками, в которые обычно поставлен руководитель. В психологических исследованиях установлено, что дефицит времени может выступать даже более сильным фактором напряженности деятельности, чем сложность решаемых в ее ходе задач.

Факторы межличностных конфликтов. Постоянным спутником управления выступают возникающие в его ходе межличностные конфликты различных типов и меры выраженности. Порожденные этим негативные межличностные отношения являются одним из наиболее сильных источников появления стрессовых состояний.

Факторы внутриличностных (ролевых) конфликтов. Показано, что одним из источников стресса является необходимость выполнения одним и тем же человеком двух и более функциональных ролей одновременно. Он руководитель относительно управляемой организации и подчиненный по отношению вышестоящих инстанций одновременно. Нередко требования разных ролей противоречат друг другу и выступают мощным источником стресса.

Фактор многоаспектности управленческой деятельности. Типичной особенностью управленческой деятельности является необходимость одновременного решения многих задач, выполнения многих функций и обязанностей. У руководителя постоянно широкий спектр актуальных для решения вопросов. Он должен «удерживать в поле зрения» множество проблем, «разрываться между делами». Это повышает напряженность деятельности и провоцирует стрессовое состояние.

Система внешнесредовых факторов. Внешняя среда организаций является источником многочисленных стрессоров, которые по силе своего влияния могут превосходить внутриорганизационные факторы. Например, конкурен-

ция, социальная нестабильность, криминогенность, низкий уровень прогнозируемости условий существования.

Страхи. Одним из факторов управленческого стресса являются страхи. Например, страх не справиться с работой, страх допустить ошибку, потерять работу, должность, моральный ущерб собственному «Я».

Кризис «середины служебной карьеры». В качестве одной из причин стресса в управлении называют кризис «середины служебной карьеры». Когда реализованы первоначальные карьерные планы, руководитель оказывается на «распутье» стабилизировать достигнутое положение или двигаться к новым ступеням. Это сопровождается внутренним конфликтом, провоцирующим стресс.

Стрессовое состояние проявляется практически во всех сторонах личности: познавательной и волевой деятельности, мотивах, особенностях характера и направленности. В стрессе отражается прежде всего система взаимоотношений личности с миром. Это в большей степени продукт жизненного опыта, образа мыслей и оценки ситуации, собственных возможностей, типичных моделей поведения, их адекватного выбора.

Следовательно, предотвращение возникновения стрессовых состояний и их «снятие» в основном должно осуществляться самим руководителем. Это обеспечивается эффективной работой механизма саморегуляции.

Саморегуляция в деятельности руководителя. Одной из закономерностей труда современного руководителя является постоянное возрастание функциональных нагрузок. Поэтому необходимо, чтобы руководители соблюдали элементарные требования по сбережению своего здоровья в процессе трудовой деятельности и использовали навыки *саморегуляции* по оптимизации своего психического состояния.

Саморегуляция связана с постановкой целей самим субъектом деятельности и общения, с предвидением отдаленных результатов деятельности и общения. Объектом регуляции для человека являются его собственные поступки и действия, присущие ему психические явления (процессы, состояния, свойства).

Под осознанной саморегуляцией понимается системно-организованный процесс внутренней психической активности человека по инициации, построению, поддержанию и управлению разными видами и формами произвольной

активности, непосредственно реализующей достижения принимаемых человеком целей.

Саморегуляция имеет две формы — произвольную и непроизвольную. *Произвольная саморегуляция* — (осознанная) связана с целевой деятельностью, тогда как *непроизвольная* (неосознанная) связана с жизнеобеспечением, осуществляется в организме на основе эволюционно сложившихся норм.

Методы управления психическим состоянием. В разрешении проблемы управления собственным психическим состоянием лежит один из наиболее эффективных путей оптимизации всей системы профессиональной деятельности руководителя. Осуществлять регуляцию психических состояний возможно несколькими путями. Так, изменения в психическое состояние можно вносить непосредственно и опосредованно.

К методам *прямой* регуляции психического состояния относятся применение фармакологических средств, прослушивание музыкальных произведений, чтение художественной литературы, нервно-мышечная (прогрессивная) релаксация, аутогенная тренировка.

Применение фармакологических средств. Общеизвестно, что чай, кофе, какао благодаря содержанию в них кофеина и теобромина влияют на психическое состояние человека, оказывая на него умеренное тонизирующее действие в отличие от наркотиков и алкогольных напитков. К успокаивающим средствам относятся препараты брома, валерианы, пустырника, заманихи, китайского лимонника, женьшеня и др.

Функциональная музыка как средство регуляции психического состояния. Музыка сама по себе не несет конкретной информации, но влияние ее на эмоциональную сферу огромно. Она может тонизировать человека, настраивая его на активность, вселяя веру в собственные силы и возможности, рождая стремление к высоким идеалам; может навевать воспоминания, пробуждать грусть или радость, создавать спокойное или бодрое настроение. Чтобы применять музыку для регуляции психического состояния человека, следует учитывать, какую музыку он предпочитает: классическую, эстрадную, народную. Не менее важен исходный уровень состояния (возбужденное, депрессивное, меланхолическое), так как возбужденный человек, прослушивая любимую эстрадную музыку, тем самым еще более увеличивает нагрузку на нервную систему.

Чтение художественной литературы как средство регуляции психического состояния. Библиотерапия — метод психотерапии, предложенный В. М. Бехтеревым. Чтение художественного произведения оказывает влияние на психическое состояние человека. Читая, человек незаметно для себя вовлекается в мир, созданный писателем, становится как бы соучастником происходящих событий. Он радуется, волнуется, восторгается, смеется, переживает вместе с героями произведения, забывая собственные «болячки» и неурядицы. Действие конкретного литературного произведения строго индивидуально и связано со многими факторами: личными особенностями восприятия человека, уровнем интеллекта, эрудицией, исходным психическим состоянием (возбужден, угнетен) и т.д. Но каждый человек имеет свои любимые книги, и часто использует их в трудные минуты жизни.

Нервно-мышечная релаксация — уменьшение степени напряжения и последующего расслабления (релаксации) основных мышечных групп тела, вследствие чего уменьшается эмоциональное напряжение. Иными словами, мышечная релаксация вызывает релаксацию психологическую. Метод нервно-мышечной релаксации представляет собой систему упражнений по произвольному расслаблению различных групп поперечно-полосатых мышц. Принцип построения упражнений весьма прост и заключается в достижении и переживании контрастных ощущений напряжения и расслабления мышц: каждое упражнение состоит из чередующихся периодов максимального сокращения и быстро следующего за ним расслабления определенного участка тела. Непосредственным эффектом выполнения упражнений является снятие напряжения в задействованной мышечной группе, усиление кровенаполнения сосудов данной области и, как результат, возникновение ощущений тепла и тяжести в мышцах, состояния спокойствия и уравновешенности.

Аутогенная тренировка. Основанием для этого метода саморегуляции служит использование приемов самовнушения. Самовнушение — прием, занимающий особое место в формировании своего настроения. Он основывается на глубокой вере человека в то, что он сам себе «говорит». Самовнушение осуществляется посредством концентрации внимания, мышления, памяти на каком-либо конкретном явлении.

Реализация самовнушений происходит путем повторения вербальных формулировок в виде самоприказов — так называемых формул самовнушения — и оперирования ими в соответствии с заранее заданной целью. Существует ряд правил, учет которых повышает действенность аутогенной тренировки: составленный текст ясно и точно отражает цель самовнушения; произносимые фразы лаконичны; самовнушение производится только в утвердительной форме (без частицы «не»).

К методам *опосредованного* влияния на психическое состояние относятся трудотерапия, имаготерапия, идеомоторная тренировка, сенсорная репродукция.

Трудотерапия. Учеными давно установлено, что труд является источником положительных эмоций — он создает бодрое настроение, приносит моральное удовлетворение, держит человека в оптимальном психофизиологическом напряжении. Для руководителя особенно важно подобрать такие виды досуговой деятельности, благодаря которым он мог бы переключаться от напряженного профессионального труда. Любимое хобби дает человеку радость, возбуждает оптимистические чувства, оберегает психику от перенапряжения. Таким образом, умение переключаться на разные виды деятельности является приемом самоободрения — преднамеренного возбуждения оптимистических чувств.

Имаготерапия — система методов самоуправления, в основе которой лежит имитационное ролевое поведение. Способность человека играть, сознательно воспроизводить тот или иной образ «Я» развивается в повседневной жизни: каждый человек в какой-то степени создает для себя определенный образ, сложившийся под влиянием воспитания, условий окружающей среды, накопленного опыта. Занимающемуся имаготерапией предлагается «играть» роль такого человека, каким ему хотелось бы быть, причем «играть» добросовестно, старательно, правдиво, переживая чувства и волнения воображаемого лица. При этом нужно учитывать, что все движения человека, его жесты, мимика, интонация, — все эти проявления душевного состояния и наши действия оказывают огромное влияние на душевный мир человека. Следовательно, определенные жесты, мимика, интонация, движения и в целом весь облик человека, его поведение, пусть даже намеренное, способны оказывать обратное влияние на душевное состояние.

Идеомоторная тренировка также является эффективным способом изменения своего психического состояния в сторону его оптимизации в случае дефицита двигательной активности. Малоподвижный образ жизни характерен для профессиональной деятельности руководителя, подтверждением тому является распространение такого физического состояния, как гиподинамия. Идеомоторная тренировка представляет мысленное воспроизведение ранее освоенных двигательных актов — образов движений, которые были освоены в реальности. Она позволяет человеку вспомнить специфический вид радости — «мышечную радость» и создать позитивное нервно-эмоциональное состояние. Главным условием результативности идеомоторной тренировки является систематическое и регулярное занятие человека физкультурой и спортом. Известный немецкий физиолог Р. Дюбуа утверждал, что гимнастика мышц — это гимнастика нервов. Интеллектуализация труда, дефицит времени руководителя приводит к тому, что они мало внимания уделяют своей физической подготовке, но пренебрежение двигательными ресурсами организма приводит к физической детренированности, которая расслабляет не только тело, но и нервную систему человека.

Сенсорная репродукция — данный метод саморегуляции психического состояния основан на оперировании образными представлениями целостных ситуаций, которые ассоциируются у человека с отдыхом, расслаблением и возможностью последующей активизации своего состояния. При этом важным является правило, согласно которому следует помнить, что создание мысленных образов направлено прежде всего не на тренировку воображения, а подчинено задаче формирования требуемых состояний. Поэтому полезно использовать образы таких частных элементов мысленно воспроизводимой ситуации, которые ведут к возникновению ощущений релаксации на начальном этапе занятия и активизации на заключительном этапе.

Эти и некоторые другие методы и упражнения в значительной степени позволяют сохранить психологическое здоровье руководителя.

Психологическое здоровье и психологическое благополучие руководителя. Управленческая деятельность, являясь сложно организованной, предъявляет повышенные требования к здоровью руководителя. Согласно Уставу Всемир-

ной организации здравоохранения (1948): «Здоровье — это не только отсутствие каких-либо болезней и дефектов, но и состояние полного физического, психического и социального благополучия». Характерными признаками здоровья принято считать структурную и функциональную сохранность систем и органов человека; индивидуальную высокую приспособляемость организма к типичной для него физической и общественной (социальной) среде и, наконец, сохранность привычного самочувствия, которое отражает душевное и социальное благополучие.

Считается, что состояние здоровья детерминировано четырьмя группами факторов: наследственностью (20%), экологически благоприятной средой (20%), медицинским обеспечением (10%), образом жизни человека (50%). Как видим, ключевыми факторами здоровья являются факторы последней группы — умение рационально организовать трудовую деятельность, быт, продуктивно использовать свободное время и т.п., т.е. составляющие образа жизни. В то же время образ жизни современного руководителя трудно назвать оптимальным. Большое количество разнообразных задач, часто требующих немедленного и творческого решения при дефиците времени, ситуации риска, маргинальность статуса, ненормированность рабочего дня и многое другое приводят к постоянно напряженному состоянию, к хроническим перегрузкам, что, в свою очередь, сказывается на здоровье руководителя.

Традиционно здоровье описывается на трех уровнях:

- уровень *физического* здоровья;
- уровень *психического* здоровья;
- уровень *духовного* здоровья.

Физическое здоровье человека является важным критерием еще при отборе на должность руководителя, а нарушения физического здоровья серьезно ограничивают эффективность деятельности.

О психическом здоровье можно судить по целому списку критериев, который окончательно и единодушно еще не определен. Так, наиболее важными критериями принято считать:

- причинную обусловленность психических явлений, их необходимость, упорядоченность;
- соответственную возрасту человека зрелость чувства;
- максимальное приближение субъективных образов к отражаемым объектам действительности, гармонию меж-

ду отражением обстоятельств действительности и отношением человека к ней;

- соответствие реакций (как физических, так и психических) силе и частоте внешних раздражений;
- критический подход к обстоятельствам жизни;
- способность самоуправления поведением в соответствии с нормами, установившимися в разных коллективах; адекватность реакций на общественные обстоятельства (социальную среду) и др.

Исследования психического здоровья субъектов управления обычно проводятся в двух направлениях: патопсихологическом и общепсихологическом.

В *патопсихологии* руководители изучаются в рамках дихотомии «норма — отклонение». Это, прежде всего, так называемые пограничные состояния личности, например, акцентуации. С точки зрения практики управления особенно актуальными являются проблемы аддиктивного или зависимого поведения руководителей. В последнее время масштабы таких отклонений значительно расширились.

Существует множество видов зависимого поведения. Наиболее часто встречающимися среди управленцев являются трудовоголизм и алкогольная зависимость.

Термин «трудооголизм» появился в научной психологии в начале 1970-х гг. Как и всякая аддикция, трудооголизм — это бегство от реальности посредством изменения своего психического состояния, в данном случае достигающегося фиксацией на работе.

Трудооголизм характеризуется следующими признаками:

- после напряженной работы человеку трудно переключиться на другую деятельность;
- беспокойство о работе мешает во время отдыха;
- приходится все время работать, потому что на человеке — вся ответственность за общее дело;
- человек считает, что можно чувствовать удовлетворение только во время работы;
- человек чувствует себя энергично, уверенно и самодостаточно, только работая или думая о работе;
- если человек не работает, то чувствует неудовлетворенность;
- если человек не работает, то чувствует раздражительность;
- о человеке говорят, что в быту он мрачен, неуступчив, издерган, раним, но «преображается» на работе;

- человек испытывает неудовлетворенность, заканчивая какое-то дело оттого, что скоро «все закончится»;
- заканчивая какое-то дело, человек сразу начинает размышлять о следующем деле, следующем рабочем дне;
- человек не понимает смысла и радости от отдыха;
- человек избегает состояния «ничегонеделания»;
- отсутствие работы для человека — только лишь безделье и лень;
- после работы, чтобы понять, чего хотят близкие, человеку нужно сделать усилие над собой;
- мысли человека даже дома постоянно сосредоточены на работе;
- журнальные фотографии, фильмы и программы эротического и развлекательного характера вызывают у человека раздражение;
- рассказы приятелей о любовных подвигах кажутся человеку скучными;
- бывает, что у человека нет сексуальных желаний, но успокаивает мысль: «Сегодня я очень сильно устал. Завтра все будет по-другому»;
- для человека характерны слова «все», «всегда», «я должен»;
- обычно человек ставит перед собой цели и требования, которых не может добиться;
- рассказывая о своей работе, человеку удобнее говорить «мы», а не «я»;
- неудача на работе — катастрофа для человека.

Следует особо отметить противоречивость функций трудоголизма: они более неоднозначны, чем у других видов аддикций. С одной стороны, трудоголизм одобряется обществом, высоко оценивается социально. С другой — для личности эта аддикция играет отрицательную роль: руководитель не щадит себя, близких, теряет здоровье, быстрее профессионально «выгорает». Часто нарушаются эмоциональные связи в семье, что приводит к аддиктивному поведению детей трудоголиков.

Относительно функций другого распространенного вида аддикций — *алкогольной зависимости* — можно сказать однозначно, что она приводит первоначально к снижению работоспособности руководителя, к нарушению его деятельности и социальных взаимосвязей, а затем и к полной физической и психической деградации личности.

Режим труда и отдыха руководителя. Проблема организации труда и отдыха человека является одной из основных психологических, а также физиологических проблем, традиционно принятой в рассмотрении вопросов психологии начиная со времен Аристотеля, но столь же традиционно забытой с момента объявленного «кризиса в психологии». Тем не менее, они имеют для психологии самостоятельное и непреходящее значение и совершенно правомочно поднимаются в рамках психологии управления, а не в аспектах клинико-психологического направления.

Необходимость соблюдения режима сна и отдыха в психической жизни обычно обосновывается естественными законами функционирования нервной системы. Современный уровень психофизиологических знаний позволяет обосновать не только закономерности периодичности смены нагрузок и отдыха для нервной системы, но ввести нормы и закономерности необходимых переключений в системе деятельности, обеспечивающих восполнение нервного ресурса психической деятельности человека в ходе трудовой деятельности.

Классический режим работы отечественного руководителя соответствует стандартным нормативам: восьмичасовой рабочий день, пятидневная рабочая неделя, один месяц в году — отпуск. Однако в реальной практике этот стандарт в большинстве случаев не выполняется. Большинство руководителей имеют рабочий день от десяти до четырнадцати и более часов. В период отдыха постоянно контактируют (телефон, Интернет, работа с взятыми «на дом» документами и т.д.) с управляемым подразделением и участвуют в его управлении, как минимум, в консультирующей форме. Все это провоцирует высокий уровень утомления (переутомления), стрессогенов и нервного перевозбуждения. Привлечение к анализу проблемы нейропсихологического знания позволяет выработать достаточно конкретные рекомендации, способствующие сохранению работоспособности человека и снижению коэффициента выгорания.

Можно выделить принципиальные позиции анализа деятельности управляющего с точки зрения *гигиены психической жизни*.

В структуре нагрузки руководителя преобладают аналитические формы деятельности, сопряженные с эмоциональной ответственностью и напряженностью из-за временного цейтнота и стресса-темпа принятия решений. Основную

нагрузку на центральную нервную систему руководителя создают:

а) выполнение планирующих, прогнозирующих и контролирующих мероприятий в рамках организации производства;

б) многоаспектная аналитическая деятельность при решении кадровых или маркетинговых вопросов, сопряженная с кратко- и долгосрочными прогнозами возможного развития ситуаций, следующих за тем или иным принятым решением;

в) хроническое состояние выбора из множества возможных вариантов тоже требует не только компетентности в оценки возможностей, но осуществление сканирующего отслеживания логики развития каждого из возможных вариантов в близком и отдаленном будущем.

Этот тип нагрузки имеет определенную нейрофизиологическую основу. Ответственность и частый временной цейтнот выбора стратегии поведения предъявляет требования к темповым характеристикам психической деятельности и эмоциональной устойчивости. Последние опираются на подкорковые структуры, а именно используют ресурс *ретикулярной формации* срединных структур мозга и *лимбической системы*. Таким образом, принципиальная структура нагрузки руководителя предъявляет повышенные требования к определенным структурам мозга — лобным долям преимущественно левого полушария и системам блока тонуса — ретикулярной формации и лимбической системе.

Лобные структуры являются высшими и наиболее поздно формирующимися в онтогенезе отделами мозга, при этом в своей деятельности они опираются на информационный ресурс постцентральных отделов и энергетический ресурс подкорковых структур. Для деятельности руководителя данный факт значит, что его тип нагрузки двукратно использует подкорковую энергетику, т.е. дважды истощает для структур ретикулярной формации и лимбической системы. Все это предъявляет повышенные требования к иммунному и эндокринному статусу руководителя.

Законы мозговой деятельности однозначно требуют определенного типа и характера режима труда и отдыха, способствующего восстановлению ресурса мозговой деятельности в аспектах энергетической и когнитивно-информационной поддержки.

Для поддержания тонических и темповых возможностей мозговой деятельности руководителя необходимо повышение ее ресурсных возможностей. Это возможно при переключении типа нагрузки по темпу и качеству эмоциональности. Обязательным для отдыха должно быть доминирование спокойного темпа деятельности, даже некоторой созерцательности, расслабленности. Хороши, в данном случае, аутотренинги и медитативные практики, с обязательной сменой звукового фона: шум и говор людской толпы должны быть заменены на шум природы, шелест листвы, рокот прибоя или шум волн, водопада, возможно включение лирической, консонансно-гармонической музыки. Этим достигается не только переключение темпа и создание условий для восстановления ресурса тонкой системы ретикулярной формации, но переключение с левополушарного, речевого, типичного для руководителя, локуса контроля на правополушарный, образно-музыкально-природный, являющийся онтогенетически базовым и для речи, и для управляющих лобных систем. *Типичной ошибкой руководителей*, часто проявляющейся в консультационных запущенных случаях, сопряженных, как минимум, с депрессиями или глубокими стадиями истощения, в сочетании с нарушениями памяти, внимания, мышления и соматическими страданиями, является использование в качестве отвлечения-расслабления от работы и как способа «восстановления физических сил» активных занятий спортом, посещение матчей или увлечение сексом, посещение вечерних клубов и азартных игр. Возможно, по методу «клин-клином» эти способы создают субъективное впечатление кардинального и быстрого отвлечения — расслабления в ситуации стресса на работе, но влекут за собой нагрузку на те же подкорковые системы с их гиперистощением, усиленным обильным алкогольным отравлением. Повышение ресурса системной вертикали моторно-кинестетической системы мозга, частью которой являются подкорковые тонизирующие системы, возможно через разумные занятия спортом, но при этом необходимо соблюдать индивидуально выработанные нейропсихологом рекомендации для каждого конкретного случая и системы нагрузки конкретного руководителя. Выбор поддерживающего вида спортивных занятий должен базироваться на предварительном составлении нейропсихологического статуса руководителя и картировании типа нагрузки им испытываемого, сопоставлении первого и второго, выбора

стратегии восполнения ресурса. При этом начинать спортивные занятия необходимо всегда после восстановления подкорковых систем в спокойном отдыхе на фоне разумно организованного, адекватного питания, ориентированного опять же к восстановлению мозгового ресурса.

Второй необходимой стороной восстановления в процессе отдыха является повышение и восстановление информационного мозгового ресурса. Это возможно при переключении локуса мозгового контроля с леволобных структур на правополостцентральные, что достигается через изменение вида деятельности с аналитико-программирующего на целостно-образный. Ресурсосберегающим обязательным для руководителя условием является введение в практику отдыха слушания лирической спокойной, без излишнего драматизма и ярко выраженных кульминаций, музыки; посещение концертов классической вокальной или джазовой музыки, художественных выставок; самостоятельное рисование или другие виды художественной практики в спокойных условиях.

В зависимости от особенностей конкретной нагрузки можно выбрать индивидуальный тип переключения, комбинируя следующие дихотомии: вербальное — образное, временное — пространственное, последовательное — целостное, инженерно-цивилизационное — художественно-природное, контакт с человеком — контакт с природой и животными, проявляющиеся в структуре с одной стороны типа нагрузки руководителя, а с другой — в типе компенсирующей и поддерживающей деятельности.

В целом можно сказать, что обеспечение эффективной работы руководителя требует значительного контроля за организацией его деятельности и использование специальных, оптимизирующих график работы, способов.

4.4. Профессиональная подготовка руководителей

Для успешного руководства тем или иным коллективом, руководителю, прежде всего, необходима профессиональная подготовка, включающая развитие профессионально-важных качеств для выполнения управленческой деятельности. Это качества, имеющие универсальный характер с точки зрения обеспечения управленческой деятельности от низшего звена управления до самого высшего. Однако

для этого необходима специальная система обучения, которая тоже традиционно определяется как профессиональная подготовка. *Профессиональная подготовка руководителей:*

- 1) совокупность профессионально-важных качеств, необходимых для реализации управленческих функций;
- 2) специально организованная система обучения руководителей необходимому комплексу знаний, обеспечивающих успешное выполнение его профессиональной деятельности.

Второй момент в подготовке управляющих связан с освоением системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих управленческую деятельность. Руководитель должен иметь специальные знания, которые связаны со спецификой именно данного коллектива и общие знания, включающие знания по *теории и организации управления* (системы управления, структура и организация труда, моделирование, прогнозирование управления и т.д.); *экономические знания* (общие экономические законы, экономика данной отрасли и предприятия, экономические механизмы и т.д.); знание *наук о человеке* (психология, педагогика, психогигиена); *общая культура, физическая подготовка*. В рамках профессиональной подготовки следует учитывать и практический опыт. Личный опыт руководителя как исполнителя, руководителя более низкого уровня служит исключительно важным условием для его успешной работы. Однако даже самые качественные знания не обеспечат эффективное управление в современных условиях, если нет соответствующей психологической структуры способностей и свойств, лежащих в основе реализации управленческой деятельности. Организация обучения должна строиться на принципе системности. Полученные учащимся знания, умения и навыки составляют его индивидуальный опыт и транслируются в психологическую систему деятельности. Поэтому особенно важно, чтобы элементы индивидуального опыта не противоречили друг другу.

Исторически в области подготовки управляющих сложилось два основных подхода. Первый — более ранний — это естественная подготовка управляющих непосредственно в процессе руководства. На современном уровне данная форма преобразовалась в специфические *внутрифирменные виды подготовки управляющих*. По мере повышения требований к количеству и качеству управляющих, приобрете-

ния этой деятельностью статуса профессии, сформировался второй подход — *классическая форма профессиональной подготовки управляющих* в специальных учебных заведениях. Для подготовки управляющих разрабатываются учебные программы, методики, учебники. Форма занятий традиционная: лекции, семинары, практические занятия. Существует множество учебных программ дополнительной подготовки управляющих. Классическое образование опирается преимущественно на теоретическую подготовку. Однако «Умение управлять можно приобрести, только управляя» пишет известный американский теоретик и практик управления Г. Кунц. Поэтому необходимо получить опыт управления в реальной деятельности. Для этого разработаны внутрифирменные способы обучения.

Учебный процесс в рамках системы внутрифирменной учебы существенно отличается от обучения в профессиональных учебных заведениях. Эти отличия включают:

- краткосрочность обучения;
- небольшая продолжительность учебных занятий;
- разный уровень подготовленности слушателей в одной группе;
- привлечение к преподаванию специалистов, не владеющих основами педагогики.

Одно из основных положений современного менеджмента заключается в том, что управляющему должны быть предоставлены возможности учиться управлять. Для этого в фирмах разработаны конкретные формы обучения.

1. Спланированное продвижение.

Заранее разрабатывается путь продвижения управляющего, находящегося на любом посту.

2. Чередование видов работы.

Суть этой формы в перемещении обучающегося на разные трудовые посты (в основном по горизонтали), где он выполняет соответствующие функции в течение короткого периода (от двух недель до двух месяцев). Основная цель этого метода — увеличение объема знаний потенциальных и существующих управляющих о функциях предприятия и о вопросах управления, возникающих в разнообразных ситуациях в организации.

3. Создание должностей помощников управляющих.

Пост помощника, часто используемый как средство профессионального обучения, дает возможность обучаемым расширить кругозор, раскрывая пред ними многие сферы

управленческой деятельности. Такие посты могут быть специально созданы, а затем упразднены после того, как они выполнили свою функцию.

4. Временное повышение в должности.

Кандидаты на пост могут быть назначены исполняющими обязанности управляющих (когда те в отпуске, в командировке, больны). Такое назначение предоставляет хорошие возможности для профессионального роста. Любое обучение в управлении преследует важнейшую цель — повысить профессиональный уровень управленческого опыта. В действительности это находит выражение в профессиональном росте управляющих. *Профессиональный рост управляющий* — прогресс, достигаемый управляющими по мере того, как они учатся управлять.

Полученные в специальном обучении знания устаревают в среднем через пять лет и выражена тенденция в уменьшении этого срока по мере развития общества. В современной практике управления принята концепция непрерывного образования. В деловых кругах общепризнано, что повышение квалификации каждого служащего должно проводиться непрерывно в течение всей профессиональной деятельности. Широта задач, стоящих перед руководителем и повышенная динамичность деятельности требует от управляющего постоянного притока новых знаний из самых различных областей. И это должно найти свое отражение в программе непрерывного обучения.

Подготовка руководителей имеет свои специфические признаки, принципиально определяющие и ее организацию, и формы, и учебные программы.

Первой особенностью является необходимость насыщать обучение практической составляющей, так как управленческий опыт приобретается в конкретной деятельности.

Второй особенностью является персонификация профессии. Деятельность руководителя реализуется только на личностном уровне. Руководитель не может быть «мастером своего дела». Он может быть только личностью-профессионалом.

В ходе профессиональной подготовки у кандидата на управленческий пост должно сформироваться *деловое поведение личности*, которое включает все характеристики управленческой деятельности и профессионала-руководителя. Деловое поведение — продукт единой системы профессиональной деятельности и профессионального об-

щения в системе управленческого взаимодействия: по вертикали, диагонали и горизонтали.

Рассмотрим общие черты программ каждого уровня.

Обучение управляющих низшего звена. Этот уровень проходят кандидаты на низшие посты и сами управляющие данного уровня управления. Тем и другим должны быть предоставлены одинаковые возможности для обучения.

Цели обучения: получить знания о содержании управления и в чем его основная роль; освоение основных поведенческих моделей руководства подчиненными; основы планирования, бюджета; формирование кратковременных программ действий; навыки работы с обслуживающим персоналом и сотрудниками; умения выполнять требования вышестоящего руководства.

Обучение управляющих низшего звена базируется на первичной теоретической подготовке, и затем деловые модели поведения отрабатываются в процессе реальной работы под руководством вышестоящих руководителей, которые могут что-то продемонстрировать, критически оценить деятельность. Обучаемый должен ознакомиться со всеми видами деятельности и функциями своей будущей работы.

Способ реализации программы включает конкретные формы внутрифирменной подготовки. Они могут быть достаточно разнообразными. Наилучший способ — индивидуальное обучение в процессе работы под руководством опытного и умелого управляющего, например, назначение на пост помощника управляющего. В организационном плане способ обучения заключается в создании постов, предназначенных специально для обучения. На таком посту ограничено и конкретизировано число заданий, все внимание уделяется учебе. Способами обучения здесь выступает объяснение, демонстрация, практика и критический разбор. Этот способ обучения эффективен для освоения формально-административных функций (выработка политики, установление взаимосвязи между подразделениями, составление бюджета, контроль). Он малоэффективен в области межличностных отношений (коммуникация, инструктаж, мотивация, сотрудничество и т.д.). В названных сферах руководители-инструктора могут только объяснять наиболее приемлемые способы, но не могут требовать их точного выполнения. Это чисто индивидуальные приемы, рассчитанные на особенности характера и личности. Можно рекомендовать специальный курс занятий в данной об-

ласти. Однако и здесь практика играет первостепенную роль.

Специфика этого уровня подготовки управляющих состоит в трудности подбора. Сложно подобрать хороших производственных инструкторов обучения (хороший управляющий не всегда хороший педагог и наоборот). Вторая трудность в подборе учащихся. Некоторые кандидаты не могут пройти курс до конца. В этом случае им следует вернуться на старые должности. Те, кто прошел курс, претендуют на соответствующее место работы, если в данный момент нет такой возможности, то обученные кандидаты могут уйти из фирмы. В результате управляющие стремятся минимально ограничить количество обучаемых, чтобы не попасть в ситуацию «перепроизводства кандидатов». Однако отказ от обучения способных подчиненных является неоправданным. Кадровый управленческий потенциал фирмы есть определяющее условие ее преуспевания. Управляющий несет моральную ответственность за обучение или предоставление возможностей учиться каждому квалифицированному подчиненному независимо от их числа.

Обучение управляющих среднего звена. Люди, которые обучаются для осуществления руководства на среднем уровне управления — это обычно руководители низшего звена, хорошо зарекомендовавшие себя в процессе работы. Они уже знают управленческую работу в основных звеньях: собственно производство, контроль за расходами, исполнение бюджета, подбор кадров, обучение подчиненных, координирование своих действий с коллегами и начальством. Поэтому для них меняются учебные программы.

Цель обучения на данном этапе включает углубление знаний руководителей низшего звена в теории и практике управления. Меняется специфика работы: теперь им предстоит руководить управляющими, а не рядовыми исполнителями. Чтобы руководить управляющими требуется более глубокое понимание функций управляющих.

Способ реализации программы. Для обучения теории и практике управления лучше всего воспользоваться дополнительной университетской системой (лекции, семинары, обсуждение конкретных ситуаций). На выбор предлагаются дневные курсы продолжительностью от одной недели до трех месяцев (имеются и вечерние курсы под заказ самой фирмы). Этот период кандидаты обычно пол-

ностью посвящают учебным занятиям. Учебная группа может включать от 10 до 40 человек. Количество времени, затраченное на обучение, обуславливается объемом программы, подготовленностью инструкторов, способностями слушателей. Результат преподавания зависит от эффективности системы взаимодействия «руководитель — инструктор — руководитель — учащийся». Опытный руководитель с навыками преподавания демонстрирует управленческие знания уверенно, умело, с глубоким пониманием предмета и тем самым привлекает внимание слушателей, формируя у них мотивацию на овладение знаниями по управлению.

Обучение управляющих высшего звена. К этому уровню относятся управляющие предприятиями, крупными фирмами, холдингами и т.п., которые являются кандидатами на главные управленческие посты (директор, генеральный управляющий, вице-президент, президент и т.д.). Они, как правило, имеют большой опыт практической управленческой работы и специальное образование.

Цель обучения в получении специальных знаний по конкретным сферам деятельности организации и управления. Всем потенциальным управляющим на высшие посты необходимо в той или иной мере обучение в области психологии трудовых отношений, установлению связей с государственными учреждениями, получение дополнительных знаний в сфере международных отношений, психологии, оргкультуры и т.п. Основы и методы управления подвержены быстрым изменениям. Одной из целей обучения управлению на высшем уровне должно стать обновление знаний в области теории, принципов и практики управления в соответствии с требованиями времени.

Способ реализации программы. Основным рекомендуемым методом является обучение в процессе работы, посещение специальных семинаров, направленное чтение. Проведение 1—2-недельного семинара по теории и прогрессивным методам управления специально для руководителей высшего звена очень полезно для кандидатов на соответствующие посты. В этом случае управляющие должны быть освобождены от работы и полностью сосредоточены на учебе. Для подготовки «эксклюзивных» управляющих хорошо зарекомендовали себя посты помощников при главных управляющих организации. Можно использовать форму стажировки (примерно в течение года) как руководителя одного из подразделений или филиалов организации. Наи-

более эффективным обучение может стать, если кандидатам для самостоятельного выполнения даются специальные задания. Обучаемые могут участвовать в переговорах по заключению контрактов и их пересмотру, заседаниях высших управленческих ассоциаций, могут быть посланы за границу для наблюдения за рынком или организации филиала.

Прохождение соответствующей программы не сопровождается окончанием обучения. Дальнейшая работа управляющего проходит в режиме консультирования с коллегами и вышестоящими руководителями. В целом это продолжительный процесс, в ходе которого деятельность начинающего руководителя постоянно корректируется вышестоящим начальством. Этот способ подготовки одинаково важен для всех работников. Он заключается в получении индивидуальных советов, консультаций. Насколько они будут успешны, зависит от правильного сочетания личных качеств подчиненного и управляющего, а также от окружающей обстановки. Для успешной реализации данной формы необходимо чтобы подчиненный всегда имел доступ к своему руководителю. Консультирование выступает способом ориентации в работе, помогает понять связи между отделами и отношения между людьми.

Все выше названные формы, виды, программы обучения реализуются определенными средствами, включающими наряду с традиционными дидактическими методами и нетрадиционные, так называемые *активные методы обучения*. Активные методы, базирующиеся на принципе самообучения слушателей, являются наиболее эффективными как при подготовке будущих управляющих, так и при повышении квалификации опытных руководителей. Наибольшее значение методы активного обучения имеют при овладении практикой организационной деятельностью, когда проявляется и развивается способность руководителя уметь в нужный момент использовать все свои умения и знания.

Среди активных методов обучения все большее развитие и широкое применение получают *деловые игры, конкретные ситуации (кейсы), тренинги, инновационные семинары*. Эти методы основываются на принципе высокой активизации слушателей и наглядности обучения. В ряде систем повышения квалификации удельный вес активных методов обучения в общей структуре учебных занятий доведен до 70%. Для реализации этих методов требуется совершенно новый подход к организации обучения руководителей, нуж-

на другая система взаимодействия между преподавателем и слушателями. Профессиональное обучение управляющих принципиально меняет роль преподавателя. Преподаватель должен выйти за пределы рамок учителя и стать квалифицированным консультантом, владеющим современными методами консультирования по разрешению различных проблем.

Изменяется и роль слушателей. Они должны являться активными участниками учебного процесса. Слушатели сами формулируют цель, выявляют проблемы, анализируют информацию, вырабатывают критерии и возможные пути решения проблем. Роль преподавателя заключается в направлении процесса обучения на разрешение практических проблем, приближение к реальным условиям. Процесс обучения становится составной частью совершенствования управления.

Примерами наиболее популярных методов в подготовке руководителей являются следующие.

1. Кейс-метод.
2. Метод управленческих деловых игр.
3. Тренинг.
4. Инновационные игры и семинары.
5. Методы развития организаций и формирования управленческих способностей.

Общий подход в рамках теории систем и управления позволил даже для такой малоформализуемой деятельности как профессиональное управление предложить технологии программированного обучения. Эти технологии особенно эффективны для самообучения и повышения квалификации при минимальных временных затратах. Деятельность руководителей включает постоянные деловые контакты с незнакомыми людьми. Поэтому одна из целей психологического обучения управляющих — познакомить слушателей с основами технологии общения, приемами установления контактов, провести самодиагностику и освоить элементы рефлексии в ситуации коммуникации. Таким образом, базовая функция предполагаемой учебной системы заключается в формировании модели профессионального общения. Достижение этой цели обеспечивается специальным обучением, получившим название супервизорства. Дистанционное интерактивное обучение наиболее соответствует указанной цели. Подготовка подобной технологии требует специалистов-психологов.

Обучение руководителей предполагает какую-либо оценку и тесно связано с *аттестацией*. Для того чтобы составить себе полную, объективную картину «успешности», «эффективности», «пригодности» руководителя, необходимо оценить его по нескольким параметрам:

- по результатам труда;
- по уровню профессиональной квалификации;
- по личным качествам.

Современный этап развития общества, проникновения управления во все сферы жизни, информационная перенасыщенность и постоянные структурно-системные изменения в социальной сфере существенно усиливают значение профессиональной подготовки управляющих. Специальное обучение становится необходимым условием обеспечения жизнедеятельности организации и общества, проведение реформ и инновационных изменений, востребованных практикой жизни. Современный профессиональный управляющий должен быть профессионально компетентным и абсолютно осознанно относиться к своей деятельности как к профессии. Формирование целостной системы обучения — это создание управленческой профессии «полного цикла» — системы профессиональной подготовки руководителей.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое управленческая деятельность?
2. Какова структура социальной перцепции и суть эффектов социальной перцепции?
3. Дайте определение управленческим функциям: целеполагание, планирование, принятие решения.
4. В чем специфика коммуникативной функции в управлении?
5. От каких факторов зависит влияние функциональной музыки на психическое состояние?
6. В чем состоит сущность нервно-мышечной релаксации?
7. В чем специфика управленческого стресса?
8. Что такое «активные методы обучения»?
9. Чем отличаются программы подготовки руководителей разного уровня?

Темы рефератов

1. Психологическая специфика управленческой деятельности.
2. Характеристика основных функций управленческой деятельности.

-
3. Профессиональная подготовка руководителей — психологический аспект.
 4. Активные методы обучения в системе подготовки управляющих.
 5. Диагностика и оптимизация социальной перцепции в управленческой деятельности.
 6. Нейтрализация негативных психических состояний при помощи методов психотерапии.
 7. Аутогенная тренировка в профессиональной деятельности руководителя.
 8. Психологическое благополучие и успешность деятельности руководителя.

Глава 5

ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Комплексная цель

Знать:

- компетенции и основные направления деятельности психолога в организации, ориентированные на решение проблем индивидуально-психологического характера;
- психологические феномены, связанные с индивидуальным поведением человека и имеющие отношение к его жизни в организации;
- критерии определения организационно-психологических проблем и задач, обусловленных личностными и индивидуально-психологическими особенностями сотрудников организации.

Уметь:

- диагностировать и решать организационные проблемы и задачи, детерминированные психологическими факторами;
- проводить исследования в области организационной психологии, формулировать реалистичные и психологически обоснованные рекомендации на основе полученных данных;
- находить организационно-управленческие решения в производственных ситуациях.

Владеть:

- основными технологиями работы организационного психолога в области организационно-психологической диагностики и интервенции;
 - современными методами сбора, обработки, анализа, интерпретации организационно-психологической информации;
 - технологиями профессионального отбора, адаптации, формирования лояльности сотрудников и другими технологиями работы с персоналом организации;
 - интерактивными методами, психологическими технологиями, ориентированными на личностный рост сотрудников.
-

Практическая организационная психология в настоящее время уделяет значительное внимание поведению человека как сотрудника организации. Психологи дают ответы на вопросы о совместимости сотрудников, об их рабочем потенциале, об отношении к труду, об особенностях поведения в различных профессиональных ситуациях. В настоящее время специалисты по управлению персоналом, менеджеры

испытывают определенные затруднения при организации рабочего поведения сотрудников, так как возможности материального стимулирования оказываются ограниченными и не всегда эффективными. Необходимо обращать особое внимание на определенные психологические характеристики сотрудника, чтобы прогнозировать насколько его поведение будет соответствовать организационным стандартам и задачам. Для этого нужна информация о самом сотруднике, иначе управленческое воздействие на него не будет эффективным. Метафорой может являться управление автомобилем без знания технического устройства автомобиля. Если мы не знаем, как устроено техническое средство, а приглашаем в случае сбоев в его работе специалиста, то мы не можем считать себя компетентными в вопросах управления этим средством. Представьте руководителя, который управляет людьми, но ничего о них не знает или, что еще опаснее, полагает, что знает, но его знание не имеет никакого отношения к объективной реальности, а является абсолютно субъективным. Сможет ли такой руководитель без помощи квалифицированного специалиста управлять своими сотрудниками? Если же не опираться в своих управленческих решениях на знание о других, то эффективность решений, принятых в условиях искаженной или отсутствующей информации, будет чрезвычайно мала. Если же постоянно привлекать специалистов в области организационного поведения, то возникает вопрос: а что может этот руководитель сам, если ему нужен посредник в любом вопросе, связанном с человеком?

Поведение людей в организации обусловлено системой разных факторов как внешних обстоятельств, так и внутренних, относящихся к психической жизни человека. Каждая организация представляет собой уникальное социокультурное образование, которое живет по собственным внутренним закономерностям, неповторимым нигде. В каждой организации формируется определенный образ мышления и определенные способы поведения работников. Для объяснения и прогнозирования поведения людей в организации интересным и немаловажным признается знание о типологических особенностях сотрудников. Зная, к какому типу относится сотрудник, руководителю будет легче проследить и понять специфику его поведения в разных ситуациях.

Становясь членом организации, работник сразу же оказывается в кругу новых коллег, с которыми он проводит вместе большую часть своего рабочего времени. И хочет он того или нет, замечает или не обращает внимания, но его индивидуальное поведение, претерпевая существенные изменения, в прямом смысле становится организационным поведением.

Один из важных принципов психологии состоит в том, что каждая личность индивидуальна. У каждого человека свои ценности, характер и жизненный опыт, различные способности к обучению и урегулированию стрессов, а также отношения к разным вопросам, убеждения и мотивы. Однако поведение индивидов в значительной степени определяется целями и задачами, которые ставит перед собой организация, и теми требованиями, которые она предъявляет к личности. Человек, пришедший на работу в организацию, принимает на себя целый ряд ограничений своего поведения, диктуемых регламентом, нормами этой организации, корпоративным кодексом поведения.

Ю. Д. Красовский дает определение организационному поведению сотрудников: «организационное поведение» — это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требования к работникам. Данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой — реализуется в поведении непосредственных участников, т.е. работников разных управленческих уровней.

Специфика организационного поведения сотрудников проявляется в самых разнообразных феноменах. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

5.1. Лояльность и преданность персонала организации

Позитивное отношение работника к организации, в которой он трудится, и соответствующее этому отношению поведение в русскоязычных научных изданиях зачастую определяется различными терминами: лояльность, приверженность, преданность, патриотизм. Единства мнений по этому вопросу до сих пор не выработано.

На основании словарных определений выделяют следующие аспекты семантического поля понятия «лояльность» (применительно к организации):

- доброжелательность, приветливость, открытость работника как в отношении компании в целом, так и в отношении других сотрудников;
- честность, принципиальность;
- верность, преданность, приверженность;
- соблюдение правил, законов, отказ от предосудительных и недоброжелательных действий.

В общем случае лояльность персонала может означать верность сотрудников своей организации. Применительно к организации можно говорить о лояльном, верном, преданном сотруднике только в случае, когда он проявляет (или намерен проявлять) добровольную активность, направленную на интересы организации. В случае непричинения вреда, формального соблюдения норм и правил можно говорить о законопослушном, благонадежном, может быть, честном, но не преданном сотруднике.

Существует множество различных точек зрения на организационную лояльность. Один из наиболее часто встречающихся подходов — подход с позиции обеспечения безопасности. Сотрудники изначально рассматриваются как потенциально нелояльные, а основные усилия направляются на выявление предпосылок нелояльного поведения, под которым подразумевается сознательное нанесение ущерба организации. При этом основной акцент делается на выявлении сотрудников, наиболее склонных к правонарушениям. Применяются методы оценки надежности персонала, включая обследования на полиграфе, анализе информации, полученной от других сотрудников, проверочных испытаниях, фотографии рабочего времени, контроле помещений и т.д. В этом случае под лояльностью понимается поведение сотрудника, которое не наносит ущерба организации. Применение жестких организационных мер к сотрудникам не будет способствовать росту корпоративной культуры и добровольной активности работников в интересах организации.

Можно обратить внимание на понятие «неблагонадежности», где о лояльности говорится уже не только с позиции непричинения вреда, но и с точки зрения получения потенциальной пользы. Лояльность определяется как чувство преданности по отношению к организации, способ-

ность и готовность смириться с одними требованиями и глубоко принять другие.

Факторы, влияющие на возникновение лояльности, по К. В. Харскому:

- внимание к сотруднику как к личности;
- участие в решении его проблем;
- предыдущий опыт;
- чувство гордости за место работы.

С точки зрения сотрудника его можно считать лояльным, если он положительно или нейтрально относится к компании. С точки зрения руководителя преданность организации выражается в добросовестном выполнении всех поручений и проявляется в сложившихся в коллективе дружеских отношениях, в наличии командного духа. Лояльный сотрудник стремится остаться с компанией как можно дольше, видит ее преимущества, согласовывает свои усилия с действиями других людей. Лояльность всегда основана на удовлетворенности работника важными аспектами деятельности в компании и появляется тогда, когда его собственные жизненные планы совпадают со стратегическими планами ее развития. Лояльный сотрудник не только разделяет ценности компании, но и верит, что он состоит в ней как профессионал, будет иметь перспективы для роста.

В научной литературе пока не выработано однозначного понимания, что такое «организационная лояльность».

Социальные психологи рассматривают лояльное отношение служащих к организации как установку (аттитюд). В данном случае речь идет именно о социально-психологической установке. При этом «лояльный» означает «держась в границах законности, корректно и благожелательно относящийся к той организации, в которой он работает». Лояльное отношение трактуется и как мотивация человека работать на пользу организации, отстаивать ее интересы в различных сферах бизнеса.

При определении лояльности подчеркивается наличие взаимных обязательств между работниками и работодателем: «работники платят своей лояльностью, а руководство заботится об их благосостоянии и удовлетворении их личных потребностей». В данном контексте используется понятие межгрупповой идентификации, когда лояльность к своей группе (компании) означает отчуждение от других групп.

Исследуя феномен лояльности персонала в конфликтологическом ключе, лояльного сотрудника определяют как человека, который «идентифицирует себя с организацией, где он работает, связывает с деятельностью в ней свои успехи и неудачи во всех сферах его жизни». Лояльность персонала понимается исследователями как готовность сотрудника соответствовать корпоративным ожиданиям; формировать способы поведения исходя из рамок, заданных организацией или руководством; устойчивость к провоцирующему воздействию извне; соблюдение ранее принятых договоренностей; внутреннее принятие личностью организационных целей и ценностей, безоценочное и некритичное отношение к жизни, протекающей в организации.

К поведенческим индикаторам лояльности относятся:

- большие затраты времени на работу, чем требуется формально;
- ответственность, добросовестность;
- работа сотрудника на цели организации, как в благоприятных, так и в неблагоприятных условиях;
- соблюдение установленных норм и формальностей;
- направленность на взаимодействие с другими людьми для пользы организации;
- постоянный контроль ситуации и творческий подход к деятельности организации.

В. Доминьяк дает такое определение: лояльность персонала — это доброжелательное, корректное, искреннее, уважительное отношение к руководству, сотрудникам, иным лицам, их действиям, к компании в целом; осознанное выполнение сотрудником своей работы в соответствии с целями и задачами компании и в интересах компании, а также соблюдение норм, правил и обязательств, включая неформальные, в отношении компании, руководства, сотрудников и иных субъектов взаимодействия.

К частным видам лояльности и преданности можно отнести:

- организационную приверженность — отождествление человека с компанией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху;
- эмоциональную приверженность — психологическая привязанность сотрудника к людям, месту и делу;
- приверженность по расчету — привязанность к организации, обусловленная какими-либо личными мотивами человека.

— приверженность по долгу — моральные обязательства оставаться в организации, выполнять свою работу и добиваться поставленных целей.

В организационной психологии выделяются два варианта ответа на вопрос: как формируется лояльность? Первая точка зрения — поведенческий подход, вторая — установочный.

Формирование у работника лояльности может происходить в результате совершения действий, которые впоследствии не позволят ему изменить позицию или линию поведения. Поведенческий подход опирается на предположении о том, что степень соответствия между поведением людей и их действиями зависит от трех условий:

- действия должны восприниматься как результат свободного выбора;
- они должны быть совершены публично;
- отказ от них должен восприниматься как сопряженный с трудностями и потерями.

В рамках поведенческого подхода лояльность рассматривается как степень готовности работника продолжать работу в компании, желание сохранять принадлежность к организации, или как одобряемое поведение, выходящее за рамки формальных корпоративных требований. Уровень лояльности определяется как функция затрат и вознаграждений, связанных с принадлежностью к определенной профессии или организации.

Лояльность есть результат некой «ставки», которую делает человек, связывая «внешние интересы с соответствующим направлением своей деятельности». Лояльность возникает, когда эти «дополнительные ставки», такие как определяемые работой навыки, возраст или другие факторы, объединяются и воспринимаются сотрудником в качестве накопленных инвестиций в организацию, вознаграждений или оцениваются как требующие меньших затрат по сравнению с аналогичной работой в другом месте. Например, дополнительная пенсия, налаженные деловые и личные связи с коллегами и т.п. Лояльность может быть результатом как накопления инвестиций в организацию, так и сокращения возможностей (нежелание менять работу на более выгодную, но требующую дополнительного обучения; желание оставаться в организации из-за страха не найти другую работу, например в связи с достижением предпенсионного возраста и т.п.).

Этот подход совместим с концепцией лояльности, основанной на теории обмена. Лояльность развивается как результат удовлетворенности работника вознаграждением и стимулирующими предложениями организации. Этими вознаграждениями работнику необходимо будет пожертвовать, если он оставит компанию. Таким образом, человек вынужден быть преданным организации, потому что денежно-кредитные, социальные, психологические и другие затраты, связанные с уходом, оцениваются им как более высокие, чем возможное вознаграждение на новом месте.

Установочный подход определяет лояльность как эмоциональную реакцию, включающая в себя заботу и беспокойство за компанию и коллег, чувство присоединения, взаимозависимости или доверия. При этом лояльность характеризует связь работника и организации. Так, например, Л. Джуэлл пишет о преданности организации как о переменной, отражающей силу связи между человеком и организацией, в которой он работает, связи, существующей в его представлении.

Установочный подход предполагает, что лояльность образуется как комбинация прежнего опыта работы, восприятия организации и личностных характеристик человека. Соединение этих факторов приводит к возникновению позитивных чувств по отношению к компании, которые затем преобразуются в лояльность. Часть исследователей лояльность считают положительной эмоциональной реакцией на организацию, включая ее цели и ценности.

Выделяются три компонента лояльности:

- 1) идентификация — принятие сотрудником целей и ценностей организации как своих собственных;
- 2) вовлеченность — психологическое погружение или «растворение» в своей рабочей деятельности;
- 3) собственно лояльность — чувство любви и привязанности к организации.

Степень выраженности лояльности рассматривается исследователями как мера идентификации человека с компанией, вовлеченности в ее деятельность. Она включает в себя:

- 1) силу убежденности и принятия целей и ценностей компании;
- 2) степень готовности проявлять значительные усилия от ее имени;

3) силу желания поддерживать принадлежность к компании.

В рамках установочного подхода к лояльности также существует множество взглядов на ее природу и формы. Наибольшее внимание заслужила концепция аффективной (эмоциональной) лояльности как формы психологической привязанности к организации, набора сильных положительных установок по отношению к организации.

Базис этой концепции заложила Р. Кантер. Она дает следующее определение лояльности: «готовность социальных актеров отдавать энергию и быть преданным организации» и «приложение эмоционального фонда человека к группе». Исследовательница описывает три типа лояльности: продолжения, сплочения и контроля. Первый тип связывает когнитивную систему человека с социальными ролями, второй — катексическую (эмоциональную, энергетическую) с отношениями, третий — оценочную с нормами.

В рамках аффективного подхода организационная лояльность рассматривается так же как чувство гордости за организацию и желание присоединиться к ней, эмоциональная привязанность к организации, идентификация и вовлеченность в организацию, степень психологической привязанности к организации и т.д.

Концепция моральной (ценностной) лояльности основана на глубинном принятии сотрудником организационных норм, целей, ценностей, миссии и идентификации человека с авторитетом организации. Обычно понятие «моральная лояльность» рассматривается как часть аффективной лояльности и определяется как принятие организационных целей и ценностей.

Ряд исследователей говорит о нормативной лояльности как принятии человеком обязательства оставаться в организации. Они считают, что лояльность определяется ценностью лояльности как таковой и долгом по отношению к организации. Сотрудник продолжает содействовать организации, поскольку полагает, что должен вести себя именно таким образом, поскольку это «правильно», и такого поведения от него ожидают. Эта форма лояльности, по мнению авторов, отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязательства работать в организации, но не всегда включает эмоциональную привязанность.

Очевидно, что многозначность в понимании самого конструкта «организационная лояльность» создала определенные сложности при разработке концепции лояльности и ее интерпретации. В настоящее время сторонники установочной концепции постепенно приходят к согласию относительно того, что лояльность является многомерным конструктом. Но имеющиеся исследования не позволяют однозначно определить компоненты лояльности, установить предпосылки и последствия ее возникновения.

Самой распространенной в настоящее время стала трехкомпонентная концепция, которую выдвинули Д. Мейер и Н. Аллен: организационная лояльность в ней определяется как психологическая связь между служащим и организацией, снижающая вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию. В рамках этой концепции выделяются три компонента лояльности:

1) аффективная лояльность: идентификация и вовлеченность, а также эмоциональная привязанность к организации (в компании остаются потому, что хотят этого);

2) продолженная лояльность: осознание работниками затрат, связанных с уходом из организации (в компании остаются потому, что это выгодно);

3) нормативная лояльность: осознание обязательств по отношению к организации (в компании остаются потому, что испытывают чувство долга перед ней).

Анализ различных подходов к изучению организационной лояльности позволил выделить ряд составляющих этого конструкта:

1. Эмоциональное отношение к организации. Оно может быть как позитивным — чувство верности, преданности, гордости и т.д. (и в этом случае соответствует лояльности), так и негативным (соответствует нелояльности).

2. Разделение и принятие ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений организации (в основе лежат когнитивные механизмы). Здесь также можно выделить два полюса, соответствующих лояльности и нелояльности.

3. Намерение (готовность) действовать определенным образом. Позитивный полюс этой оси чаще всего включает приложение усилий в интересах организации (основных или дополнительных) и намерение продолжать работу в организации.

Такая структура соответствует концепции социально-психологической установки, включающей эмоциональную, когнитивную и поведенческую составляющие. К эмоциональной составляющей относятся чувства и эмоции, испытываемые человеком по отношению к организации. К когнитивной составляющей относится разделение и принятие организационных ценностей, целей, норм, правил, процедур, решений и т.д. К поведенческой (интенциональной) составляющей относится готовность прикладывать усилия в интересах организации.

Уровень организационной лояльности сотрудника может выступать индикатором его удовлетворенности организационной культурой, стилем управления и другими феноменами, так в эмпирических исследованиях было выявлено, что чаще всего нелояльные к организации сотрудники оценивают ее организационную культуру как иерархическую, тогда как лояльные полагают, что их организация имеет гармонично-смешанный тип организационной культуры. При выборе оптимального для них типа оргкультуры нелояльные сотрудники склонны отдавать предпочтение клановому варианту, тогда как лояльные обычно считают, что существующий вариант будет эффективным и в будущем. Такие оценки нелояльных сотрудников свидетельствуют о том, что их членство в организации носит лишь формальный характер, с их точки зрения организация ничего не делает, чтобы стать для них «вторым домом», «семьей», поэтому и они не проявляют к ней лояльности.

5.2. Ценностная регуляция поведения персонала организации

Ядром организационной культуры, по мнению большинства исследователей, являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми сотрудниками организации. Ценности могут быть как позитивными, ориентирующими людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение стратегических целей организации, так и негативными, которые отрицательно влияют на эффективность организации в целом. Примеры таких ценностей приведены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Примеры позитивных и негативных ценностей

Позитивные ценности	Негативные ценности
Работа должна быть выполнена на «отлично»	Начальству доверять нельзя, доверять можно только друзьям
В споре рождается истина	Ты начальник — я дурак, я начальник — ты дурак
Интересы потребителя превыше всего	Не высовывайся
Успех компании — это мой успех	Хорошо работать — это не самое главное в жизни
Настрой на взаимопомощь и поддержание хороших отношений с коллегами	Покупатели (клиенты) — случайные люди и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе
Не конкуренция, а сотрудничество в работе на общую цель	Всей работы не переделать

Ценностные ориентации — это отражение в сознании человека ценностей, признаваемых им в качестве стратегических жизненных целей и общих мировоззренческих ориентиров. Ценностные ориентации, являясь одним из центральных личностных новообразований, выражают сознательное отношение человека к социальной действительности и в этом своем качестве определяют широкую мотивацию его поведения и оказывают существенное влияние на все стороны его действительности.

Р. С. Немов под ценностными ориентациями понимает то, что человек особенно ценит в жизни, чему он придает особый, положительный жизненный смысл. Е. С. Волков определял ценностные ориентации как сознательный регулятор социального поведения личности. Они играют мотивационную роль и определяют выбор деятельности.

Ценности функционируют как нормативные и моральные эталоны, определяющие поведение членов группы. Э. Шайн дифференцирует ценности, основывающиеся на опыте пребывания в культуре и поддерживаемые ценности, базирующиеся на идеологических положениях.

В рамках организационной культуры нормы могут быть зафиксированы на двух уровнях: как закреплённые инструкции и стандарты поведения и как стратегии и схемы восприятия, поведения и деятельности, принятые и реализуемые сотрудниками.

О. С. Виханский и А. И. Наумов в качестве смысловых компонентов организационной культуры называют базовые предположения, разделяемые и бездоказательно принимаемые всеми членами организации. Вторым важнейшим компонентом выступают ценности, ориентирующие индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других — может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретных ситуациях.

Д. Шермерорн также говорит о важности изучения ценностей работников в организации. Автор пишет, что ценности можно определить как устойчивые предпочтения в отношении соответствующего хода событий или их результат. Ценности отражают то, что является для человека «правильным» и «неправильным», а также то, что «должно» быть. «Равные права для всех» и «С людьми следует обращаться достойно и уважительно» — вот примеры ценностей. Как правило, ценности влияют на установки и поведение.

М. Рокич разработал широко известный список ценностей, распадающийся на две группы. Терминальные ценности отражают предпочтения человека в отношении «конечных» целей, которые должны быть достигнуты; именно этих целей люди стремятся достичь в течение своей жизни. Инструментальные ценности отражают «средства» для достижения желаемого конечного результата. Они показывают, каким образом вы можете достичь намеченной цели в зависимости от важности, которой вы наделяете инструментальные ценности.

Перечень ценностей, разработанный специально для организационной ситуации, включает в себя:

- достижения — получение результатов в жизни ценой упорного труда;
- помощь окружающим и забота о них — интерес к другим людям и оказание им помощи;

- честность — способность говорить правду и делать то, что кажется правильным;
- справедливость — способность не вставать ни на чью сторону и делать то, что будет справедливым в отношении всех заинтересованных лиц.

Именно эти четыре категории ценностей играют важную роль на рабочем месте.

Ценности могут оказывать влияние посредством конгруэнтности (совместимости) ценностей, которая имеет место в тех случаях, когда человек испытывает положительные чувства к людям, обладающим ценностями, сходными с его собственными. Если ценности различаются, т.е. не являются конгруэнтными, может возникнуть конфликт по поводу целей и средств их достижения. Схемы ценностей используются для исследования конгруэнтности ценностей руководителей и подчиненных. Исследователи установили, что подчиненные испытывают большую удовлетворенность своим лидером, если существует конгруэнтность таких ценностей, как достижение, помощь, честность и справедливость.

Менеджеров и специалистов по управлению человеческими ресурсами в масштабах США попросили определить те ценности, связанные с работой, которые они считают самыми важными для людей на рабочем месте, как в настоящий момент, так и в ближайшем будущем. Было представлено девять наиболее популярных ценностей:

- признание компетенции и достижений;
- уважение и достойное отношение;
- личный выбор и свобода;
- вовлеченность в работу;
- гордость за свою работу;
- финансовая безопасность;
- саморазвитие;
- здоровье;
- благополучие.

Все перечисленные ценности для менеджеров исключительно важны, поскольку они демонстрируют некоторые ключевые запросы новой рабочей силы.

Установки находятся под влиянием ценностей и имеют те же источники, что и ценности: друзья, родители, ролевые модели. Установки фокусируются на определенных людях и объектах, тогда как ценности имеют более широкое значение и отличаются большей стабильностью. «Работникам следует позволить принимать участие в управлении орга-

низацией» — это ценность. Положительные или отрицательные чувства, испытываемые по поводу работы, в связи с тем, что работникам это позволено, — это установка.

Некоторые успешные организации обладают одними и теми же культурными характеристиками. Организации с «сильной культурой» обладают широкой и глубокой системой ценностей, которые разделяют их сотрудники. Уникальные общие ценности могут дать чувство неразрывной принадлежности к организации, усилить коллективную сплоченность, гарантировать стабильность социальной системы и снизить потребность в формальном и бюрократическом контроле. Однако сильная культура может оказаться палкой о двух концах. Сильная культура и система ценностей могут подкреплять единый взгляд на организацию и ее окружение. Если понадобится произвести глубокие изменения, то в такой организации это будет очень нелегко. Корпорация *General Motors* обладает сильной культурой, но сталкивается с огромными трудностями, пытаясь адаптироваться к динамичному окружению, которое характеризуется очень напряженной конкуренцией.

Формирование индивидуальных ценностей можно представить как процесс интериоризации (присвоения) личностью социальных ценностей. В течение жизни человека одни ценности подкрепляются, другие отбрасываются или видоизменяются, и, в конечном счете, формируется индивидуальная, специфическая иерархия личностных ценностей, присущая только ему. Большое внимание ценностям и убеждениям человека уделяется в концепции логических уровней Г. Бейтсона. Как отмечал Г. Бейтсон, в процессах обучения, изменения и общения существуют естественные иерархии классификации. Функция каждого уровня заключается в организации информации на предшествующем ему более низком уровне. При этом правила изменения чего-либо на одном уровне отличаются от правил изменения на более низком уровне. Изменение чего-либо на более низком уровне может, но не обязательно будет оказывать влияние на более высокие уровни; изменение же чего-либо на более высоких уровнях неизбежно влияет на более низкие уровни, призванные содействовать изменению на более высоком уровне. Р. Дилтс распространил модели организации информации Рассела и Бейтсона на процессы коммуникации, построения субъективного мира человека и др. Он представил эти процессы в виде

объединенного поля или пирамиды логических (нейрологических) уровней (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Пирамида логических уровней

Р. Дилтс указывает на существование естественных уровней классификаций в структуре нашего мозга, языка и систем восприятия. Он полагает, что ментальные стратегии организованы на разных уровнях мышления. На каждом вышерасположенном уровне регистрируются взаимоотношения между событиями с нижнего уровня, и, соответственно, следует определенная реакция. Изменив что-либо на высшем уровне, вы, несомненно, повлияете и на взаимоотношения нижних уровней. Изменения же на низших уровнях могут, но не с такой долей необходимости, повлиять на вышерасположенные уровни. Р. Дилтс строил эти уровни по следующим категориям (см. табл. 5.2):

1-й уровень. Движущие силы окружения определяют те внешние побуждения, на которые человек должен реагировать. Отвечают на вопросы: Где? Когда? (где вы находитесь, и когда это происходит?).

2-й уровень. Поведение состоит из особых действий, совершаемых в данном окружении. Отвечают на вопрос: Что делаю (делает)? (что вы делаете?).

Таблица 5.2

Логические уровни

Духовный	Видение и Цель	Кто еще?
Кто есть я — Идентичность	Миссия	Кто?
Моя система убеждений — ценности и значения	Позволения и мотивация	Почему?
Мои способности — стратегии и состояния	Карты и планы	Как?
Что я делаю или сделал — специфические поведения	Действия и реакции	Что?
Мое окружение — внешние ограничения	Ограничения и возможности	Где? Когда?

3-й уровень. Способности направляют поведение по ментальным картам и стратегиям. Отвечают на вопрос: Как? (как и насколько эффективно вы что-то делаете?).

4-й уровень. Убеждения и ценности обеспечивают усиление (мотивация и разрешение), поддерживают или отвергают способности. Отвечают на вопрос: Почему? (почему мы что-то делаем?).

5-й уровень. Факторы личностного своеобразия определяют общее видение или цель и формируют убеждения и ценности. Отвечают на вопрос Кто? (кто действует?).

6-й уровень. Духовность (идеальное «я») — это восприятие себя как части гораздо большей системы (миссия или трансмиссия) (то, что находится за пределами нашей индивидуальности).

Р. Дилтс полагает, что на нижних уровнях мы проявляем особые виды поведения под влиянием внешних побуждений. Эти виды поведения подобны коленному рефлексу, привычкам или ритуалам. На уровне способностей мы можем отбирать, изменять и адаптировать поведение для более общих контекстов на уровне убеждений. Мы можем поощрять, запрещать или выбирать новые формы поведения. Личностное своеобразие охватывает всю систему убеждений. На духовном уровне мы воспринимаем себя как часть большей, окружающей нас системы: семьи, профессионального сообщества, жителей планеты Земля, Вселенной. Этот уровень соотносится с нашей высшей миссией и предназначением.

Итак, чем более абстрактным и отстраненным от специфического поведения и сенсорного опыта становится каждый уровень, тем больше он влияет на наше поведение.

На каждом уровне существует свой способ организации, оценки, отбора и использования информации с уровня нижеследующего. Они, таким образом, образуют сеть взаимоотношений.

При многократном повторении какого-либо действия под давлением окружения изменяется стереотип поведения человека. Если это действие вступает в противоречие с убеждениями и ценностями человека, для сохранения своей идентичности человек вынужден изменять свои убеждения и ценности, т.е. привести их в соответствие с новыми условиями.

Изменения, которые происходят на высоких уровнях, являются более сильным стимулом и почти всегда вызывают целый комплекс изменений на более низких уровнях. Изменения, которые происходят на более низких уровнях, не во всех случаях и не обязательно вызывают изменения на высоких уровнях пирамиды.

Ценностные ориентации служат опорными установками для принятия решений и регуляции поведения. Непротиворечивость ценностных ориентаций — показатель устойчивости личности.

В системе ценностных ориентаций каждого человека происходят изменения, есть своя диалектика и развитие. Ценностные ориентации формируются при усвоении социального опыта и обнаруживаются в целях, идеалах, убеждениях, интересах и других проявлениях личности.

Люди приходят в организацию, имея в своем багаже системы ценностных представлений. Эти представления не являются пассивными. Напротив, они участвуют в интерпретации (в терминах истинного и ложного) очень многих аспектов организационной жизни. Они априори предполагают, что определенные виды поведения и некоторые результаты являются предпочтительнее других. Вследствие этого ценности способны влиять не только на поведение работников, но и на эффективность организации в целом.

Управление персоналом организации опирается на знание актуальных регуляторов его поведения. Деятельность в любой современной организации, несомненно, включает в себя ценностный аспект, т.е. наличие явных, а чаще скры-

тых, ожидаемых стандартов поведения, которым должны следовать работники.

Ценности — связующее звено между культурой сообщества и духовным миром человека. Более того, социальные ценности выступают регуляторами поведения и занимают центральное место в совокупности побудителей процесса принятия решения, так как принятие решения в социальных ситуациях, в большей или меньшей степени, соотносится, как правило, с господствующей системой ценностей. Именно поэтому для оптимизации подбора персонала актуальным является выявление организационных ценностей как отдельных членов организации, так и субъектов совместной деятельности. Такой перечень ценностей был создан Т. С. Кабаченко. В их число включены следующие.

1. Власть (возможность оказывать влияние на других людей и/или ход событий).

2. Нормативность деятельности.

3. Время (как показатель исполнения обязательств).

4. Достижение обговоренного результата (как показатель исполнения обязательств).

5. Минимизация усилий (удобство, комфорт).

6. Собственные принципы.

7. «Социальное лицо» (самооценка, «сохранение лица»).

8. Поддержка неформальной группы.

9. Оценка со стороны формальных структур (руководства).

10. Причастность к власти (причастность к «ближнему кругу», неформальный ресурс власти).

11. Традиции организации, декларируемые принципы и ценности.

12. Собственная безопасность, стабильность положения (в широком смысле).

13. Безопасность, стабильность положения неформальной общности.

14. Новые горизонты, перспективы, потенциальные достижения.

15. Стабильность в организации.

16. Карьера.

17. Материальный интерес.

18. Обязательства других.

19. Стабильность трудовой нагрузки (объема деятельности).

20. Стабильность содержания деятельности.

21. Возможность получить более высокооплачиваемую работу.

Непосредственная связь ценностей с актуальными потребностями людей привлекла внимание к проблеме ценностей со стороны прикладных исследователей. В частности, ей заинтересовались те исследователи, которые занимаются психологическими проблемами маркетинга. Они попытались связать ценности индивида со стилем его жизни. Такой подход позволил им выделить семь иерархических уровней в ценностно-поведенческой сфере.

1. *Реактивный*. Индивиды, находящиеся на этом уровне, лишены каких-либо ценностных устоев и в основном действуют, только исходя из своих физиологических потребностей. Такие индивиды по понятным причинам чрезвычайно редки в современных организациях.

2. *Стадный*. Индивиды, стоящие на этом уровне развития ценностной сферы, характеризуются высокой зависимостью. Они неукоснительно следуют за массой, опасаются хоть как-то отклониться от предписанных правил, беспрекословно следуют указаниям лиц, облеченных властью.

3. *Эгоцентрический*. Эти лица проповедуют ярко выраженный индивидуализм. Они агрессивны и эгоистичны, уступают только жесткому давлению власти.

4. *Ригидный*. Индивиды этого ценностного уровня тяжело переносят неопределенность, они отвергают лиц с иными, чем у них, системами ценностей, пытаясь во всем навязать свой собственный взгляд.

5. *Манипулятивный*. Этих людей характеризует стремление достичь собственных целей путем манипулирования другими. Они прагматичны и активно стремятся к высокому положению и признанию.

6. *Социоцентрический*. Для индивидов, находящихся на социоцентрическом уровне, свойственна ориентация на создание гармоничных отношений с окружающими. Они отвергают приоритет цели над средствами и болезненно реагируют на любые попытки манипуляции и давления.

7. *Экзистенциальный*. Эти лица чувствуют себя вполне комфортно в условиях неопределенности, например, среди людей с различными ценностными взглядами. Они постоянные противники и критики политики ограничений, негибкого поведения, статусных символов и произвола властей.

Несмотря на стабильность и прочность, ценности подвержены изменениям и, следовательно, менеджер может

оказывать влияние на ценности своих сотрудников. Кроме того, новые поколения могут приносить с собой в организации новые системы ценностей.

Как уже указывалось, важная группа ценностей человека связана с его трудовой деятельностью. Среди привычных, но нередко ставящихся под сомнение ценности труда, можно назвать следующие.

1. Работа — занятие мужское, а дело женщины — дом, семья, дети.

2. Если работа дает экономическую стабильность, ей следует заниматься, даже если она тебе не по душе.

3. Деньги — главный мотив человеческого труда.

В последнее время возросла роль и таких ценностей, как досуг, смысл труда, самореализация в труде и возможность работника самому определять многие аспекты трудовой деятельности. Исследования показали, что причиной наибольших различий в ценностях является возраст. Молодое поколение большее значение, чем их родители и дети, придает личной свободе, быстрому достижению весомых результатов и индивидуализму.

Лонгитюдинальное исследование ценностной сферы молодых российских менеджеров в период социально-экономических изменений 1991—1995 гг. продемонстрировало изменение как терминальных, так и инструментальных ценностей. Три последовательных оценочных среза показали устойчивое падение роли таких ценностей «демократия», «социальный прогресс и социальные реформы», «власть закона» и «национальная безопасность». В то же время неуклонно повышалась значимость таких поведенческих стандартов, как «амбициозный», «адаптивный», «ловкий» и «предприимчивый».

Э. Берна предложил простой и ясный способ описать четыре основные жизненные позиции. В соответствии с типологией Э. Берна, люди могут быть довольны собой и считать себя успешными (со мной все — «ОК», «я — в порядке») или, наоборот, быть недовольными собой («я — не в порядке») и воспринимать себя неудачниками. Аналогичным образом люди могут относиться и к окружающим. Различные комбинации самооценок и оценок окружающих позволяют выделить четыре базовые жизненные позиции.

1. «Я — в порядке» + «все — в порядке».

2. «Я — в порядке» + «все — не в порядке».

3. «Я — не в порядке» + «все — в порядке».

4. «Я — не в порядке» + «все — не в порядке».

Руководитель, осуществляя свое управленческое воздействие, учитывает ценности сотрудника, так как иначе нет гарантии, что сотрудник поведет себя нужным для организации способом. Возможна ситуация, когда сотрудник владеет профессией и этим устраивает организацию, но не разделяет организационные ценности. Возможно ли воздействие на систему ценностей такого сотрудника? Существует четыре способа, с помощью которых люди стараются повлиять на ценности других людей.

1. *Морализирование.* Что-то объявляется хорошим, что-то плохим. При этом используется любой авторитет, на который можно сослаться для того, чтобы подкрепить свои слова.

2. *Личный пример.* Индивид старается поступать в соответствии со своими убеждениями, надеясь, что окружающие будут учиться на его опыте и воспользуются его примером.

3. *Невмешательство.* Работникам позволяется вести себя так, как им хочется, их поведение не комментируется и в него не вмешиваются.

4. *Помощь* в прояснении ценностей.

Работа менеджера протекает не в вакууме, а во взаимодействии с коллегами и подчиненными. На него оказывают влияние ценности, преобладающие в данной организации, особенно взгляды и личные позиции руководителей. В связи с необходимостью следовать стилю, принятому в организации, у отдельных менеджеров возникают проблемы, связанные с конфликтом организационных и индивидуальных ценностей. Соответствие между личными и организационными взглядами может варьироваться от поддержки до несогласия.

1. Полная поддержка системы организационных ценностей. В этой ситуации все силы и помыслы менеджера направлены на их укрепление и развитие.

2. Согласие с организационными ценностями. Менеджер с пониманием относится к идеологии, которой следует организация, хотя и не со всем согласен.

3. Возможность мириться с организационными ценностями. Несмотря на серьезные различия между индивидуальными и организационными взглядами, менеджер в силу тех или иных обстоятельств вынужден мириться с ценностями, принятыми в организации.

4. Полное несогласие с организационными взглядами. В этой наиболее сложной ситуации от менеджера требуется поддержка ценностей, диаметрально противоположных его моральным принципам и установкам.

5.3. Организационные требования к сотруднику организации

Организация предъявляет к работающим в ней сотрудникам ряд требований, оценка соответствия которым происходит в процессе приема на работу, а соответствие этим требованиям в непосредственной профессиональной деятельности осуществляется в ходе оценки и аттестации персонала.

Оценка работников имеет давнюю историю, а в последние годы стала неотъемлемой частью процессов управления организацией. Оценка персонала лежит в основе множества кадровых мероприятий. В то же время сама оценочная практика является комплексной проблемой, в решении которой должны принимать участие различные специалисты, в том числе и психологи.

Оценка персонала — это процедура определения уровня развития различных характеристик работника, определяющих эффективность его профессиональной деятельности.

Цели оценки могут быть самыми разнообразными. Наиболее распространенными являются:

- 1) прием на работу (отбор, подбор и расстановка кадров);
- 2) аттестация персонала;
- 3) оптимизация загрузки и перемещения кадров;
- 4) организация материального и морального стимулирования и обоснованных санкций;
- 5) обеспечение развития профессионала в ходе обучения, переподготовки и повышения квалификации;
- 6) создание резерва на выдвижение;
- 7) установление обратной связи с сотрудником по профессиональным и организационным вопросам;
- 8) удовлетворение потребности сотрудника в оценке собственного труда и др.

При организации оценки персонала необходимо соблюдение ряда принципов. Это, прежде всего, объективность, социальная и правовая защищенность, открытость, колле-

гиальность, гуманистическое отношение к кадрам. Важными принципами являются достоверность, надежность, комплексность процедуры оценки.

При разработке проблем оценки персонала необходимо решить *два основных вопроса: что оценивать (содержательный аспект) и как оценивать (методический аспект)*.

Содержательный аспект проблемы оценки требует определить, какие параметры должны быть оценены, чтобы получить наиболее точную характеристику работника. Все существующие направления в решении этой проблемы можно свести к трем основным:

- 1) оценивается труд работника;
- 2) оцениваются результаты его труда;
- 3) оценивается личность работника.

Оценка труда работника производится через оценку продолжительности и сложности труда. Для оценки продолжительности труда анализируются затраты времени на те или иные виды работ за какие-либо периоды, иногда фактические затраты сопоставляются с нормативными. Этот вид оценки требует большой подготовительной работы.

Оценка сложности труда состоит из оценки сложности отдельных видов труда и оценки сложности того набора видов труда, который характеризует должность в целом. Например, сложность выполняемых руководителем работ может оцениваться по ряду факторов:

- 1) наличие в работе элементов планирования;
- 2) наличие в работе деятельности по решению проблем и элементов творческой активности;
- 3) принятие решений как признак работы.

По каждому фактору производится оценка в баллах, вычисляется удельный вес фактора.

Оценка результатов труда работников многих профессий — это оценка качества производимого продукта (например, для рабочего), а для управленческих профессий — это, прежде всего, оценка результатов работы руководимого объекта. Как правило, в основу кладутся текущие экономические показатели, что далеко не полностью характеризует эффективность управленческой деятельности.

Наиболее разработанной в психологии является система оценки личности работника. Теоретическим основанием данного подхода служит предположение о наличии связи между личностными особенностями работника и его профессиональной успешностью.

В основе операции оценивания лежат процессы сравнения и установления отношений между объектами. В нашем случае оценка предполагает сопоставление личностных переменных, образующих своеобразную «идеальную модель» работника, с выраженностью личностных переменных конкретного оцениваемого. Степень их совпадения позволяет установить соответствие работника занимаемой должности.

В свою очередь, содержание идеальной модели личности профессионала определяется должностью. Ключевым моментом в описании должности и выявлении требований, предъявляемых ею к работнику, является анализ профессиональной деятельности.

Традиционно оценка работника осуществляется на основе создания идеальной модели личности как некоторой совокупности профессионально-деловых и личностных качеств, наличие которых считается необходимым для человека, занимающего данную должность. Рассмотрим, как происходит разработка содержательного аспекта оценки на примере оценки руководителей и ведущих специалистов. Именно это направление в оценке персонала является наиболее популярным, востребованным практикой и наглядно демонстрирующим сложности работы и возможности психолога-практика.

Исторически одним из первых перечней качеств идеального руководителя было описание, сделанное Ф. Тейлором: ум, образование, специальные и технические познания, физическая ловкость или сила, такт, энергия, решительность, честность, рассудительность и здравый смысл, крепкое здоровье. А. Файоль, другой основоположник науки об управлении, расширил этот перечень. Этот подход к описанию руководителей, называемый «теорией черт», практически сразу был резко раскритикован. Вместо рядоположенных качеств единодушно предлагается использовать некую систему, характеризующую руководителя. Но признаки «теории черт» так или иначе, продолжают присутствовать в современных «системах» черт, факторов, критериев оценки, и к прежним недостаткам добавляются новые. Так, декларируя системный подход, ряд исследователей для выявления особенностей личности руководителя исходят из наличия конкретных методов и используют максимально большой набор существующих психологических методик (например, тесты С. Розенцвейга, Д. Векслера, Р. Кеттела одновременно), данные которых затем пытаются сопоста-

вить и взаимодополнить. Вместе с тем учитывая, что каждая из этих методик исследует один из аспектов личности и только в контексте определенной теоретической позиции ее автора, можно сказать, что при их объединении получается та же эклектичная картина, что и при использовании перечня качеств.

Назовем некоторые типичные недостатки существующих перечней качеств:

- 1) перечень необходимых качеств часто является неполным;
- 2) одни и те же качества понимаются разными людьми по-разному;
- 3) не проводится разделение поведенческих характеристик и личностных;
- 4) оценка личностных качеств часто подменяется оценкой труда или результатов труда;
- 5) нет четкой грани между постоянными качествами и теми, которые человек проявил в каких-то условиях, за какой-то период;
- 6) перечни качеств практически никак не структурированы;
- 7) не всегда различают общие качества, необходимые каждому работнику управления и специфические качества, присущие отдельным категориям работников.

Пытаясь преодолеть отмеченные недостатки, исследователи сформировали другой подход к оценке работников. Они рассматривают руководителя как целостную личность, как единство всех качеств, взаимодействующих друг с другом, т.е. как систему.

Системный и деятельностный подходы являются современными и главенствующими при определении содержания оценки. При этом в качестве идеальной модели работника обычно используют:

- совокупность профессионально важных качеств;
- совокупность способностей;
- совокупность показателей профессиональной готовности к труду;
- совокупность компетентностей и т.п.

В последние годы появился новый термин — компетентность. Возник целый компетентностный подход в работе с кадрами. Насчитывается несколько сотен исследований компетентностей в различных сферах. Успех нового термина обусловлен, на наш взгляд, тем, что эти, по сути, лич-

ностно-профессиональные характеристики, действительно являются особыми. Они отражают включенность личности профессионала в систему более высокого порядка — в метасистему деятельности, являются новыми образованиями более высокого уровня, чем просто знания, квалификация, опыт, способности и т.д. К сожалению, ученые все еще не пришли к однозначному пониманию термина компетенции и зачастую подменяют их поведенческими характеристиками, способностями и т.д. Разработка проблемы компетенций должна вестись с системных позиций.

Ряд исследователей пытаются выявить компетенции, общие для всех профессионалов. Так, Дулевич выделил четыре сверхкомпетенции сотрудников, к которым он относит:

- интеллектуальные;
- межличностные;
- адаптируемость сотрудника;
- ориентацию на результат.

Указанные компетенции относятся прежде всего к личности руководителя, вопрос о возможности выделения общепрофессиональных компетенций остается по-прежнему открытым.

Решением вопроса «что оценивать?» или содержательного аспекта проблемы оценивания не исчерпывается круг проблем оценки персонала. Не менее важным является вопрос «как и с помощью каких методов оценивать сотрудника?» или *методический аспект оценки персонала*.

Для оценки персонала могут применяться многие методы из арсенала психологической науки. Иногда подразумевается, что, чем большее количество методик используется, тем более полная и достоверная информация о оцениваемом может быть получена. В то же время, в психологии имеются данные, что при увеличении количества оцениваемых параметров оценка становится менее точной. Использование большого количества методов при оценке нежелательно и в силу временных ограничений, утомляемости оцениваемых, значительных материальных издержек и т.п. В любом случае, прежде всего, следует придерживаться принципов надежности и практичности.

Основным фактором, определяющим выбор методик, должна быть цель оценки. Так, при отборе персонала целесообразным является использование методов прогностического характера, определяющих профессиональную и личностную пригодность потенциального сотрудника для

выполнения работы. При аттестации следует уделить внимание методам, констатирующим достижения и недостатки аттестуемого в данный момент.

Для обеспечения эффективности работы сотрудника и оптимального выполнения им своих обязанностей, необходимо, чтобы этот сотрудник обладал не только необходимыми для осуществления деятельности знаниями, умениями, навыками и компетенциями, но и соответствовал по своим личностным, характерологическим, мотивационным и иным особенностям той организационной среде, культуре, которые сложились на данном предприятии. В этой связи на этапе отбора персонала и оценки деятельности сотрудников организация предъявляет им некоторые специфические требования, обеспечивающие такое соответствие.

Для того чтобы сотрудник успешно работал в организации, на этапе отбора необходимо учитывать не только его профессиональные качества, но и ряд психологических характеристик, необходимых для выполнения работы. В процессе приема на работу менеджер по персоналу и руководитель организации решают вопрос о психологическом соответствии кандидата в отношении той должности, на которую он претендует, а также культуры данной организации. Как уже отмечалось выше, процесс отбора кандидатов подразделяется на профессиональный, предполагающий оценку профессиональной компетентности претендента, и психологический, в процессе которого оцениваются личностные, коммуникативные, мотивационные и другие характеристики потенциального сотрудника.

Однако прежде чем приступить к процедуре психологического отбора, необходимо четко понимать, какими же психологическими характеристиками должен обладать сотрудник, работающий на конкретной должности. Этот вопрос должен решаться в организации задолго до начала приема на работу, в процессе разработки профессиональных квалификационных требований к персоналу. На основе анализа содержания деятельности составляется профессионально квалификационная карта должности, включающая в себя профессиограмму, в которой отмечаются необходимые для выполнения работы качества и характеристики. Например, необходимыми для организационного психолога качествами считаются:

- хорошо развитые коммуникативные способности;
- тактичность;

- чувство ответственности;
- умение сопереживать;
- наблюдательность;
- аналитический ум;
- эмоциональная устойчивость;
- развитая словесно-логическая и образная память;
- внимательность.

Среди этих качеств в профессиограмме также могут быть выделены существенные, желательные и противопоказанные характеристики. Перечень этих качеств определяется путем экспертной оценки, а также через построение описанной выше «идеальной» модели работника.

Одним из современных методов психологической оценки сотрудника на этапе отбора является метапрограммное интервью. Метапрограмма — это специфический способ оценки и переработки поступающей информации сознанием и подсознанием людей, заставляющий их обращать внимание на те или иные особенности явлений, вещей, ситуаций, совершать те или иные поступки. Это стереотипы, шаблоны психической деятельности, непосредственно связанные со стереотипами поведения. Анализируя метапрограммы претендента, менеджер по персоналу может с достаточно высокой долей вероятности предположить, насколько он по своим психологическим характеристикам справится или не справится с той работой, на которую претендует, в какой степени сработается с руководством организации, насколько удачно волеется в организационную среду. Значительным преимуществом метода анализа метапрограмм в речи кандидата является то, что просчитать социально-желательный ответ практически невозможно, следовательно, есть возможность получить высокодостоверные ответы, дающие представление об индивидуально-личностных особенностях человека.

Исследования метапрограмм берут начало в работах Л. Камерон-Бэндлер. Изначально она использовала категории метапрограмм в контексте психотерапии, а затем Р. Бейли и Р. Стюарт перенесли их в сферу бизнеса. Р. Бейли (известный бизнес-консультант и специалист в нейролингвистическом программировании) адаптировал метапрограммы в качестве профильной характеристики «личности» и на их основе разработал языково-поведенческий профиль (*LAB*), используемый для анализа мотивации и тестирования в бизнесе. В качестве наиболее часто

используемых менеджерами по персоналу метапрограмм называются следующие:

- тип референции;
- стремление — избегание;
- процесс — результат;
- процедуры — возможности;
- сходства — различия;
- одиночка — менеджер — командный игрок;
- окружение — содержание;
- активность — рефлексивность.

Метапрограмма «Тип референции» показывает, каким образом соотносится собственное и чужое мнение при принятии решений и формировании самооценки человека. Внутренняя референция в первую очередь означает ориентирование на собственное мнение, видение и позицию. Внешняя — на мнение окружающих, объективные результаты, принятые нормы, общественное мнение. Так, например, человек, имеющий внешнюю референцию, при оценке успешности своей деятельности или правильности принятых решений часто будет ориентироваться на какие-либо объективно фиксируемые показатели (объем продаж, количество контактов, оценки менеджеров и супервайзеров), при этом будет игнорировать свое собственное мнение, свой внутренний голос. Человек с внутренним типом референции ориентируется прежде всего на себя и собственную оценку происходящего. Для диагностики типа референции используются вопросы следующего типа.

1. Как вы определяете, что добились успеха?
2. Как вы принимаете решение, какой вариант работы выбрать?
3. Как вы определяете, удалось ли вам договориться с человеком?

Эти и подобные вопросы направлены на определение ведущей ориентации человека: на себя или на других. В зависимости от содержания работы, та или иная должность может требовать от сотрудника определенного типа референции.

Метапрограмма «Стремление — избегание» характеризует человека как стремящегося вперед, рискующего, склоняющегося достигнуть большего или, наоборот, старающегося избежать ошибок, осторожного, педантичного. Она проявляется в речи через частое использование отрицательных частиц (например, НЕконфликтный), а также

слов «нормальный», «приемлемый», указывающих на избегание, или позитивной формулировки, указывающей на стремление. Люди, у которых избегание преобладает, как правило, ориентированы на поиск ошибок, склонны многократно перепроверять свою работу и избегать рисков. Часто эти люди испытывают существенные сложности при общении. Человек, ориентированный на стремление, успешен в творческих видах работы, нерутинной деятельности. Ориентация на избегание неприемлема для людей, работающих в постоянно меняющихся условиях среды. Человек с выраженной метапрограммой «избегание» ориентирован на поиск ошибок или негатива, склонен к критике, обладает выраженными аналитическими способностями. Такие люди успешны в контролирующих видах работ.

Метапрограмма «Процесс — результат» определяет соотношение предпочтений и склонностей личности в отношении процесса или результата в любом виде активности. Люди, ориентированные на результат, хороши в работе, ориентированной на достижение цели, но не вполне четко соблюдают технологии (процесс). Человек с ориентацией на процесс хорошо проявляет себя в работе, где отсутствует измеримый результат и большое значение имеет соблюдение процедур, технологий, регламентов, предписаний.

Метапрограмма «Процедуры — возможности» определяет, каким путем идет человек в работе или решении своих личных задач. Люди возможностей нацелены на поиск новых решений, на неповторяющиеся действия или же на возможность использования новых подходов при решении типовых задач. Люди процедур предпочитают использовать типовой путь или способ действий. Тяготение к процедурам или возможностям определяет не только способность и склонность к определенным видам деятельности, но и к определенному социальному поведению. Так, люди возможностей в целом более мобильны, они легче адаптируются в новом коллективе, с энтузиазмом относятся к введению инноваций. Люди процедур склонны к повторяемости изо дня в день, они более консервативны в одежде, сложнее сходятся с новыми людьми и тяжелее свыкаются с переменами. Они имеют высокую ориентацию на стабильность.

Метапрограмма «Сходства — различия» указывает, на что ориентируется человек в жизни и работе — на выделение общего или различного. Тяготение к сходству го-

ворит о том, что человек будет стремиться к компромиссам в конфликтных ситуациях, выявлению общих интересов с окружающими. Люди, тяготеющие к различию, предпочитают обращать внимание на отличия, им бывает сложно успешно решать конфликты. В целом, следует отметить, что при серьезных переменах в жизни тяготение человека к поиску различий возрастает. Например, установлено, что в момент поиска работы тяготение человека к различиям всегда чуть больше, чем при обычном течении жизни. Этот момент следует учитывать при отборе сотрудников. Даже, если содержание работы требует большего внимания человека к сходству, подходящий кандидат может демонстрировать несколько большую тенденцию к различиям.

Метапрограмма «Одиночка — менеджер — командный игрок» определяет самопозиционирование субъекта относительно групповой работы.

Одиночка во всем делает акцент на личные заслуги и достижения, предпочитает персональные поощрения командным. Такой человек не склонен перекладывать ответственность на других, ориентирован на индивидуальный результат.

Менеджер позиционирует себя как лидер, от которого зависит успех работы всей команды. Он интересуется помимо своих достижений, успехами своей команды. Этот человек воспринимает успехи команды, которой руководил как свои собственные. Готов принимать на себя ответственность за действия команды в целом.

Все основные действия и решения командного игрока воспринимаются им как результат действий команды. Такой сотрудник мотивирован совместной работой, постоянным взаимодействием с коллективом, ему сложно работать в одиночестве.

Метапрограмма «Окружение — содержание» отражает то, в какой степени для человека важно окружение (коллектив, клиенты, друзья, ученики) или содержание работы (ответственность, наличие обратной связи, характер труда).

Метапрограмма «Активность — рефлексивность» определяет склонность человека либо к активным и достаточно автономным действиям, готовность принимать решения и принимать на себя определенные обязательства (активность). При высокой рефлексивности человек, наоборот, в большей степени склонен к анализу, исполнительским видам деятельности, позволяющим снимать с себя боль-

шую долю ответственности, избегать активности и автономности.

Учет организационных требований на этапе отбора персонала позволяет подобрать сотрудника, который сможет качественно и эффективно выполнять работу не только на основе своих профессиональных знаний, умений, навыков и компетенций, но и сможет успешно влиться в коллектив, адаптироваться в культуре данной организации, найти свое место в системе межличностных отношений, сложившихся на предприятии. Это будет являться залогом успешного построения системы управления персоналом данной организации.

Помимо отбора, оценка сотрудника и качества его работы проводится также в процессе аттестации. *Аттестация* — комплексная систематическая процедура оценки сотрудников организации с целью определения степени соответствия их характеристик требованиям должности за определенный период времени.

Выделяют итоговую, промежуточную и специальную аттестацию (по особым обстоятельствам). Итоговая аттестация проводится раз в три — пять лет. Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды — от шести месяцев до двух лет.

Правовым основанием для проведения аттестации в организациях служит Постановление Минтруда РФ № 27 и Минюста РФ 8/186 от 23 октября 1992 г. «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании». В нем, в частности, говорится, что подготовка к проведению аттестации организуется администрацией учреждения, организации, предприятия при участии профсоюзных организаций. Она включает следующие мероприятия:

- подготовку необходимых документов на аттестуемых;
- выработку графиков проведения аттестации;
- определение состава аттестационных комиссий;
- организацию разъяснительной работы о целях и порядке проведения аттестации.

Конкретные сроки, а также график проведения аттестации, состав аттестационных комиссий утверждаются руководителем учреждения, организации, предприятия и доводятся до сведения аттестуемых работников не позднее, чем за две недели до начала аттестации. Как правило, в первую

очередь аттестуются руководители подразделений учреждения, организации, предприятия, а затем подчиненные им работники. Обычно в очередную аттестацию не включаются лица, проработавшие менее трех лет после окончания учебного заведения; беременные женщины и женщины, имеющие детей в возрасте до трех лет.

В состав аттестационной комиссии включаются председатель (как правило, заместитель руководителя учреждения, организации, предприятия), секретарь и члены комиссии, руководители подразделений, высококвалифицированные специалисты, представители профсоюзных организаций.

На каждого работника, подлежащего аттестации, не позднее, чем за две недели до начала ее проведения его непосредственным руководителем подготавливается представление, содержащее всестороннюю оценку: соответствия профессиональной подготовки работника квалификационным требованиям по должности и размеру оплаты его труда; профессиональной компетентности; отношения к работе; выполнению должностных обязанностей; показателей результатов работы за прошедший период. Аттестуемый работник должен быть заранее, не позднее, чем за две недели до аттестации, ознакомлен с представленными материалами.

Проведение аттестации предполагает большую подготовительную работу. Специалисты кадровых служб, в том числе и психологи, проводят сбор материалов об аттестуемых. Это, прежде всего, отзыв (характеристика) на подлежащего аттестации работника, составленный и подписанный его непосредственным руководителем. Отзыв оформляется, как правило, согласно определенному образцу. Кроме того, в аттестационную комиссию представляются результаты оценки работника, проведенной с помощью совокупности психологических методов, позволяющих выявить сильные и слабые стороны сотрудника. В заключении, составленном по данным оценки, устанавливается степень соответствия характеристик конкретного работника характеристикам «идеальной модели» и требованиям должности.

В распоряжении современной психологии имеется достаточно методов, позволяющих получить необходимые сведения о профессионале. Можно выделить три основные группы методов: качественные, количественные и комбинированные. Приведем примеры методик каждой группы.

К качественным методам, используемым при оценке персонала, относятся:

- биографический и анамнестический методы;
- произвольное (письменное или устное) описание работы оцениваемого (в зарубежном варианте — «эссе-оценивание»);
- обобщение независимых характеристик, экспертных заключений;
- систематическое наблюдение;
- установление целей деятельности и последующая оценка их выполнения («менеджмент посредством целей»);
- свободная дискуссия группы экспертов с оцениваемыми по теме их деятельности;
- «техника критических инцидентов»;
- метод заданной группировки работников;
- метод вынужденного выбора;
- оценочное интервью специального эксперта с оцениваемым и др.

Количественные методы оценки персонала включают:

- заданную и свободную оценку работника экспертами;
- графическое представление личностного профиля работника;
- количественную самооценку деятельности и личности работника;
- оценку свойств личности с помощью опросников;
- метод тестов и др.

Комбинированные методы предполагают использование как качественных характеристик, так и количественных показателей. Сюда относятся:

- метод сравнения (ранговое и парное);
- заданная группировка работников по различным факторам;
- оценка в ходе деловых игр;
- метод «шкалы поведенческих ожиданий»;
- аппаратные методы;
- проективные методы оценки свойств личности и др.

Как видно из приведенного перечня методов, одним из наиболее распространенных способов получения информации, а зачастую и единственно возможным, является метод экспертных оценок. Часто этот метод используется как основной, ведущий при решении многих кадровых проблем в организации. В практике работы с персоналом экспертные оценки играют особую роль. Метод может применяться

как самостоятельный, он также лежит в основе многих других методов. С помощью него возможно получение всесторонней и вполне объективной характеристики работника. Вместе с тем в современной науке и практике экспертные процедуры остаются вне поля внимания ученых, что приводит к серьезным нарушениям в процессе и результатах оценки персонала.

Ассесмент-центр. Одним из самых популярных и эффективных зарубежных методов оценки персонала является процедура комплексной оценки «*assessment centers*», название которой стало использоваться в отечественной практике без перевода как ассесмент-центр, что вносит определенную путаницу в понимание его смысла. Ассесмент-центр — это определенный оценочный шаблон, набор методов оценки персонала. Именно за счет разнообразия методов и их взаимодополнения возможно получения точной и надежной информации об аттестуемом. Метод широко используется в компаниях *General Electric Co*; *AT&T*; *IBM*; *Ford Motor Co.*; *Volkswagen AG*, *Bayer AG* и др. В оценке участвуют руководители разных уровней, психологи, менеджеры по персоналу. В течение определенного периода (от двух до семи дней) группа оцениваемых тестируется по 15—25 параметрам, определяющим эффективность их деятельности. Одной из важнейших характеристик методов, применяемых для оценки, является их приближенность к реальности: моделируются практические ситуации из деятельности аттестуемых. Конкретно это могут быть деловые и ролевые игры, дискуссии, групповой анализ ситуаций, тесты на выполнение образца работы, оценочное интервью или собеседование, индивидуальное тестирование способностей, умений и личностных качеств. Оптимальным считается использование семи различных оценочных процедур. По итогам ассесмент-центра делается заключение о способностях, квалификации и личностных качествах аттестуемого и о возможностях их развития. Результаты оценки обязательно сообщаются работнику.

Использование полного пакета методов ассесмент-центра в организации является достаточно дорогостоящей процедурой, поэтому часто некоторые методы сокращаются, упрощаются или удаляются совсем. Вместе с тем, несмотря на затратность, общепризнанно, что комплексная систематическая организация ассесмент-центра является самым эффективным инструментом оценки персонала.

Аттестационная комиссия рассматривает представление, заслушивает аттестуемого и руководителя подразделения, в котором он работает. Обсуждение работы аттестуемого должно проходить в обстановке требовательности, объективности и доброжелательности, исключающей проявление субъективизма.

Оценка деятельности работника и рекомендации комиссии принимаются открытым голосованием в отсутствие аттестуемого. Результаты голосования определяются большинством голосов. Результаты аттестации сообщаются работнику сразу же после голосования. Результаты аттестации (оценка и рекомендации) заносятся в аттестационный лист, который хранится в его личном деле.

По результатам проведения аттестации комиссия выносит рекомендации о соответствии работника определенной должности и об отнесении к тому или иному разряду оплаты труда. Не менее важным итогом аттестации является разработка программ по работе с персоналом (работа с резервом, должностные перемещения, переобучение и повышение квалификации и др.).

По окончании аттестации пишутся отчеты, в которых обобщаются и утверждаются ее результаты. В приложении могут приводиться рейтинги эффективности работников, списки наиболее и наименее успешных сотрудников, прогнозы профессионального роста. По итогам аттестации необходимо проведение собеседований с работниками, в ходе которых разъясняются решения комиссии, даются рекомендации по повышению профессиональной эффективности.

5.4. Адаптация сотрудников в организации

Адаптация сотрудников в организации является одним из важных направлений работы психолога. Данный процесс распространяется на новых сотрудников (первичная адаптация) и не только (вторичная адаптация при смене должности). Успешное управление адаптацией обеспечивает организации оптимизацию затрат на персонал и обусловлено особенностями деятельности организации и ее социальной среды.

Адаптация сотрудника — фактор повышения эффективности его профессиональной деятельности.

Управление адаптацией все больше привлекает внимание руководства организаций и становится одной из ключевых задач, которой отводится большое место в процессе управления организацией. Так, во многих организациях появились должности менеджеров по адаптации персонала.

Понятие адаптации. Теория психологической адаптации развивается в русле различных психологических подходов и направлений. Исследования адаптации имеют длительную историю и ведут свое начало из естественных наук: биологии, физиологии, медицины. Значительно позже понятие адаптации было перенесено в социологию и психологию.

Основоположниками разработки адаптационной проблематики принято считать Г. Селье, П. К. Анохина, Р. М. Бавеского, Ф. З. Меерсона, В. П. Казначеева, С. В. Казначеева, В. И. Медведева, А. А. Реана, А. Ж. Юревиц, М. С. Яницкого и других ученых.

Сам термин «адаптация» имеет давнее происхождение и относится к общенаучным междисциплинарным понятиям. Он происходит от позднелатинского «*adaptatio*» (приспособление) и в широком смысле понимается как приспособление организма к изменяющимся условиям среды. Таким образом, взаимная связь развития индивида (организма) и условий среды заложена изначально в самом термине.

Философская трактовка адаптации представлена как описание общих принципов диалектического единства организма (индивида, их совокупностей) и условий среды: изменение и неизменность, динамика и стабильность, пассивность и активность, открытость и закрытость.

Непосредственно научное изучение адаптации, ее описание зародилось в естественнонаучных дисциплинах. Первоначально термин «адаптация» широко использовался в биологических науках для описания феномена и механизмов приспособительного поведения индивидов в животном и растительном мире, эволюции различных форм жизни; как характеристика процессов взаимодействия организма и окружающей среды. При этом адаптация рассматривалась с позиции явлений гомеостаза, стрессовых ситуаций, как поддержание равновесия между средой и организмом. Важно, что с самого начала адаптация рассматривалась в двух аспектах: результативном и процессуальном.

Кроме того, было введено еще одно разделение, которое эффективно применяется в концепциях психологической адаптации: она стала рассматриваться как генотипический и фенотипический (онтологический) процесс. Медицина и психофизиология поставили на передний план рассмотрение явления адаптации на индивидуальном уровне, с учетом социальных условий окружения. Они открыли дорогу к описанию адаптации как ритмического процесса, имеющего такие характеристики, как динамика, изменение, волнообразность, реактивность, этапность, интенсивность.

Как уже было отмечено выше, теория адаптации развилась из естественных наук. При этом наибольшее влияние на нее оказала биологическая наука. Одним из основных вкладов биологии в теорию адаптации стало рассмотрение ее в ракурсе поддержания гомеостаза как основной ее задачи. Концепция гомеостаза была впервые выдвинута в 1848 г. в физиологии К. Бернаром и развита затем в работах, А. Д. Слонима и У. Кеннона, который и ввел термин «гомеостаз» в 1932 г. Гомеостаз описан ими как постоянство ряда показателей внутренней среды организма, которое является необходимым условием жизнедеятельности любой биологической системы. Это представление о необходимости сохранения стабильности человека с окружением перенес в психологию Ж. Пиаже и К. Левин. Из этой концепции в 1936 г. появилась другая, ставшая классикой в описании адаптационных процессов и получившая в дальнейшем широкое распространение в психологических исследованиях — концепция общего адаптационного синдрома Г. Селье.

Концепция гомеостаза как постоянства внутренней среды организма, являющейся необходимым условием жизнедеятельности, была успешно перенесена в психологию. Ж. Пиаже описал два основных механизма адаптации, способствующих приспособлению человека к условиям окружающей среды: ассимиляция и аккомодация. Под ассимиляцией автор обозначил совокупность действий индивида, направленных на включение факторов окружающей среды в уже сложившиеся у него когнитивные структуры. Аккомодация представляет собой противоположный процесс воздействия среды на субъект, когда он направляет собственную активность на изменение уже сформировавшихся когнитивных структур. Исходя из этого, Ж. Пиаже определяет адаптацию как равное соотношение этих двух векторов интеллектуальной активности индивида.

Из концепции гомеостатического уравнивания в 1936 г. появилась другая классическая концепция — концепция общего адаптационного синдрома Г. Селье. В соответствии с ней, при воздействии определенных стрессоров в целостном организме протекают так называемые адаптационные реакции, которые складываются в адаптационный синдром, имеющий стадийный характер.

Г. Селье выделил три стадии стресса.

1. Стадия тревоги (мобилизация защитных сил).
2. Стадия сопротивляемости (стабилизации — повышение устойчивости организма к воздействию неблагоприятных воздействий).
3. Стадия истощения.

Одновременно автором подчеркивается постоянство, непрерывность синдрома, наличие обязательного минимально необходимого напряжения в ходе всей жизнедеятельности. Стоит отметить, что уже здесь автор указывает на стереотипность возникающего ответа организма.

В дальнейшем проблематика стресса активно развивалась в русле понимания адаптации как процесса формирования субъектом когнитивных стратегий по преодолению стрессогенной ситуации. Это позволило выделить континуум стратегий адаптации между успешной адаптацией и дезадаптацией (Ф. Е. Василюк, В. А. Ганзен, Л. Г. Дикая, Т. В. Крюкова и др.). Другой подход к адаптации развит Э. С. Бауэром: он рассматривает ее в контексте поддержания оптимального уровня равновесия в изменяющихся условиях среды.

В физиологии и медицине понимание адаптации рассмотрено схоже с биологической трактовкой — как совокупность физиологических реакций, лежащих в основе приспособления к изменению окружающих условий и направленных к сохранению постоянства внутренней среды. Адаптация обеспечивает выполнение реакций, направленных на адекватный ответ.

Анализируя и обобщая концепции адаптации, предлагаемые разными науками, можно судить, что она рассматривается как явление, состояние, процесс, свойство, результат и динамическое образование.

Адаптация как физиологическое явление представляет собой процесс приспособления к условиям среды, в ходе которого улучшается способность по выживанию индивидов и их групп.

Адаптация как состояние представляет собой степень удовлетворения потребностей индивида условиям среды.

Адаптация как процесс (адаптирование) есть форма изменения среды и организма путем применения действий, соответствующих ситуации для достижения одновременного равновесия между средой и организмом. Как процесс адаптирование развернуто во времени: оно начинается с фиксации разницы между наличным и необходимым уровнем адаптированности в данных условиях, и затем развертывается комплекс процессов, ведущих к достижению нового — необходимого — уровня адаптированности.

Адаптация как свойство — это характеристика саморегулирующейся системы, обеспечивающей ее устойчивость к условиям среды, что предполагает развитие определенных адаптационных способностей.

Адаптация как динамическое образование также представляет собой процесс приспособления к условиям среды, но активный, направляемый эмоциональной сферой. Адаптация как результат — адаптированность — наличие приспособленности к некоторому фактору среды.

Определения же адаптации объединяются в три основные группы (по А. Б. Георгиевскому).

1. Определения, в которых понятие адаптации интерпретируется как приспособление к среде, т.е. адаптация — это процесс и результат приспособления строения и функций организма (особей, популяций, видов, индивидов) к условиям среды.

2. Определения, в которых адаптация понимается через выраженность ключевого аспекта структурно-функциональной организации индивида. Эти ключевые аспекты выделяются на следующих уровнях:

- биохимическом;
- морфологическом;
- физиологическом;
- поведенческом.

3. Полисемантические определения, которые подчеркивают многозначный, многоаспектный характер самого явления адаптации и прежде всего выделение адаптации как процесса и адаптации как результата.

Выделяя эти группы и обобщая дефиниции А. Б. Георгиевский определяет адаптацию как особую форму отражения воздействия внешней и внутренней среды, которая

заключается в тенденции к установлению с ними динамического равновесия.

Со временем понятие адаптации перешло в русло психологической науки, где оно развивалось под влиянием бихевиоризма, необихевиоризма, психоанализа, гуманистической, когнитивной психологии, психологии труда. При этом трактовки адаптации в зарубежной и отечественной традиции стали расходиться.

Так, Ж. Пиаже, рассматривая адаптацию с точки зрения взаимоотношений индивида и его окружения, описывал адаптацию, определяя ее как процесс гомеостатического уравнивания. Вместе с тем, согласно концепции Пиаже, психическая ассимиляция есть включение объектов в схемы поведения, которые сами являются не чем иным, как канвой действий, обладающих способностью активно воспроизводиться. Аккомодация представляет собой противоположный процесс воздействия среды на субъект, когда он направляет собственную активность на изменение уже сформировавшихся когнитивных структур. Исходя из этого, Ж. Пиаже определяет адаптацию как равное соотношение этих двух векторов интеллектуальной активности индивида: «Можно определить адаптацию как равновесие между ассимиляцией и аккомодацией, или, что по существу одно и то же, как равновесие во взаимодействиях субъекта и объектов».

Второй подход основан на трактовке адаптации как процесса формирования субъектом когнитивных стратегий по преодолению стрессогенной ситуации (С. А. Шапкин, Л. Г. Дикая), что позволило выделить континуум стратегий адаптации между успешной адаптацией и дезадаптацией. С одной стороны, это позволяет адекватнее описывать процесс формирования психологической системы адаптации, а с другой — наглядно демонстрировать сложность взаимодействия различных регуляторных подсистем, участвующих в данном процессе.

Наиболее крупное направление изучение адаптации связано с рассмотрением социальной адаптации — процессом и результатом активного приспособления индивида к условиям новой социальной среды. Социальная адаптация рассматривается не только как приспособление, но и как постоянный процесс интеграции индивида в общество, процесс его активного приспособления в социальной среде. В основе взаимодействия между субъектом и социальным

объектом, в котором (к которому) идет приспособление, — усвоение элементов культуры (в том числе корпоративной), социальных норм и ценностей, на основе которых формируются социально значимые качества личности.

Таким образом, понятие социальной адаптации сближается с другим понятием — «социализация», процессом усвоения индивидом социального опыта, определенной системы знаний, норм, ценностей, позволяющих ему функционировать в качестве полноправного члена общества (по И. С. Кону). Вопрос их соотношения неоднозначен и окончательно не определен и в современной литературе.

Некоторые ученые придерживаются мнения, что адаптация является этапом социализации личности, т.е. вхождения индивида в социальную среду. Другие рассматривают адаптацию и социализацию как единый процесс взаимодействия личности и общества. При этом адаптация рассматривается как приспособление к новой предметной деятельности, обуславливающим социализацию — процесс становления личности.

Социализация является необходимым условием адаптации индивида: процесс адаптации — первая фаза социализации индивида; вторая фаза — интериоризация — процесс включения социальных норм и условий во внутренний мир человека.

Социальная адаптация это один из механизмов социализации, который позволяет личности активно включаться в социальную среду путем стандартизации повторяющихся ситуаций, что дает личности возможность функционировать в условиях динамики социального окружения.

Процесс адаптации связан не только с окружающими социальными условиями, но и с условиями конкретной деятельности. То есть происходит дифференцировка понятия среды по критерию типа деятельности и их смены в онтогенезе человека. Эти предпосылки позволили развить концепции, оперирующие понятиями «производственная» и «учебная» адаптация, которые отражают именно тип деятельности, осуществляемый субъектом.

Производственная адаптация рассматривается как процесс включения индивида в новую для него производственную среду, вживание в нее, усвоение профессиональной роли, производственных норм, социальных отношений.

Дальнейшее развитие данного направления в русле организационной психологии и теории менеджмента при-

вело отечественных авторов к разработке концепции профессиональной адаптации (А. В. Карпов, В. Я. Тернопол, Ю. П. Поваренков). Структура и динамика адаптации изучаются как процесс уравнивания в открытой системе, в ходе которого приобретаются новые системные качества. Продуктивность данного подхода заключается в широком охвате рассматриваемых показателей и их системной трактовке, что позволяет оперировать более крупными теоретическими конструктами. В соответствии с данным подходом процесс адаптации — непрерывен: изменяется роль отдельных компонентов. В рамках направления исследований профессиональной адаптации развит еще один подход — рассмотрение периодов кризисов, через которые проходит человек.

Современный этап разработки психологии адаптации характеризуется большой неоднозначностью и противоречивостью. Это связано как с большим числом подходов, так и с объективной сложностью самого явления адаптации. Кроме того, наполнение понимания адаптации зависит от развития общества: появляются новые факторы, влияющие на успешность процесса, изменяются требования к необходимому уровню, появляются новые сферы внедрения концепций психологии адаптации. Также современный этап разработки психологии адаптации характеризуется взаимопроникновением зарубежных и отечественных подходов в данном направлении:

- разделение понятий приспособления (*adjustment*) и собственно адаптации (*adaptation*);

- движение от пассивного приспособления к построению системы продуктивного взаимодействия личности и условий среды, от конечной цели равновесия, отсутствия конфликтов к самореализации личности в реальной социальной среде.

Такая трансформация сути понятия связана со смещением интереса из сферы отклонений (стресса, дисбаланса) к рассмотрению здоровой личности. То есть происходит постепенное становление акмеологической парадигмы адаптации (А. А. Бодалев, А. А. Деркач). Также общий акцент рассмотрения адаптации смещается на индивидуальные способы, стили и стратегии адаптации, которые использует личность не только в сложных жизненных ситуациях, но и в повседневных, типичных условиях. (Л. И. Анцыферова, К. А. Абульханова-Славская, А. А. Кроник). Также

возрастает популярность рассмотрения преобразующей роли индивида в процессе адаптации.

Определения психологической адаптации, как и концепции, из которых они следуют, достаточно разнообразны и противоречивы. Различные дефиниции имеют акцент на разных сторонах изучаемого явления: на различиях в описании характеристик, характера связи между индивидом и средой, содержания и процессуальных характеристик адаптации, основной ее цели и результата.

В целом любое структурное или поведенческое изменение, которое имеет жизненно важное значение, может рассцениваться как адаптация. Б. Д. Прыгин определяет ее как перестройку всей системы поведения личности под влиянием требований, предъявляемых к ней условиями среды.

А. А. Реан подходит к определению адаптации с других позиций, заостряя внимание не на изменении поведения, а на процессуальном аспекте: адаптация — процесс и результат внутренних изменений, внешнего активного приспособления и самоизменения индивида к новым условиям существования. При этом он выделяет две закономерности. Во-первых, адаптация осуществляется к изменившимся условиям (изменения в структуре социальных ценностей, организационные преобразования, совершенствование и инновации в технологии и т.п.). Во-вторых, она происходит при вхождении в новую деятельность.

Уточняя данное определение, возможно процесс адаптации обозначить термином адаптирование, его результат — адаптированность, а различия в состоянии до и после адаптации — адаптивный эффект. На наш взгляд такое уточнение вносит больший порядок в понимание сути феномена.

В психологическом словаре адаптация определяется как приспособление человека как личности к существованию в обществе в соответствии с требованиями этого общества и с собственными потребностями, мотивами и интересами. То есть происходит сближение понятия адаптация и социализация.

Отличие психологических определений адаптации — в акценте на активность процесса. Речь идет об активном приспособлении личности, самоизменении, самокоррекции в соответствии с требованиями среды. А. А. Реан пишет, что просто пассивного принятия ценностных ориентаций среды без активного самоизменения быть не может, если

речь действительно идет о процессе адаптации. Адаптация и преобразование человека взаимообусловлены. Адаптация подчиняется не только закону сохранения равновесия, но и законам развития, экономии сил. Цель адаптации — достичь оптимума эффективности деятельности, обеспечить развитие организма, человека и, как минимум, сохранить их жизнеспособность, функционирование в своей целостности. Всякая адаптация временна, имеет пределы: и если биологические пределы адаптации организма заключены в генах, психофизиологическая адаптация к среде обусловлена возможностями темперамента, то психологическая адаптация осуществляется в рамках объективно складывающихся норм, ценностей, отношений, целей и убеждений.

Так что же такое психологическая адаптация? Выделяются ряд позиций, которые принимаются большинством современных ученых и практиков.

1. Процесс адаптации всегда предполагает взаимодействие двух объектов.

2. Это взаимодействие разворачивается в особых условиях — условиях дисбаланса, несогласованности между системами.

3. Основной целью такого взаимодействия является некая координация между системами, степень и характер которой могут варьироваться в достаточно широких пределах.

4. Достижение цели предполагает определенные изменения по взаимодействующим системам.

5. Адаптация происходит при изменении в окружении и (или) деятельности индивида.

6. Адаптация сопровождается трансформациями в социальном окружении индивида.

7. Ведущую роль в результативности адаптационных процессов играют структуры личности как отражение складывающихся отношений и связей с существенными характеристиками человеческого бытия.

Под адаптацией сотрудников в организации понимается выработка оптимального режима целенаправленного функционирования личности сотрудников. Адаптация сотрудников представляет собой процесс вхождения личности в совокупность ролей и форм деятельности в организации, процесс содержательного и творческого приспособления индивида к особенностям избранной им профессии и должности.

При этом речь идет не только о приспособлении сотрудников к условиям организации как временной специфичной среде, к новым методам взаимодействия между людьми и нормам коллектива организации, но и овладение нормами и функциями в рамках занимаемой должности.

Функция адаптации состоит в повышении уровня профессиональной и социальной активности сотрудника и включение его в деятельность, а также в следующем.

1. В уменьшении стартовых издержек организации за счет уменьшения ошибок и скорейшего выхода сотрудника на нормальный режим работы.

2. В сокращении текучести кадров, в частности, за счет не прошедших испытательный срок и уволившихся в первые 6–12 месяцев.

3. В экономии времени руководителей и коллег, а также ресурсов организации, затрачиваемых на адаптацию новичка.

4. В экономии средств на поиск и обучение новых сотрудников взамен неадаптировавшихся и покинувших организацию.

5. В формировании лояльности новичка к организации, проявляющееся в принятии ее норм и ценностей, видении своих перспектив в сотрудничестве с ней, удовлетворенности работой и взаимоотношениями с сотрудниками.

6. В снижении уровня и сокращения длительности адаптационного стресса, позволяющего повысить удовлетворенность работой и организацией, а также общий уровень здоровья.

Адаптация сотрудников рассматривается как непрерывный процесс и результат приспособления индивида к меняющимся условиям. При этом адаптация не сводится к приспособлению к новым условиям в организации.

В литературе принято выделять следующие основные виды адаптации.

1. По отношениям субъект-объект:

- активная (субъект стремится изменить среду, преследуя свои цели);

- пассивная (субъект стремится не к изменению, а к усвоению требований среды).

2. По воздействию на сотрудника:

- прогрессивная (вызывающая позитивные изменения в мотивации, установках, профессиональных и социальных компетенциях);

— регрессивная (вызывающая формирование нежелательных для организации изменений (нарушения трудовой дисциплины, включение в группу маргинализированных сотрудников)).

3. По уровню:

— первичная (субъект — новый сотрудник, впервые трудоустроившийся в организацию);

— вторичная (субъект — сотрудник организации, переведенный в другое подразделение, получивший повышение или понижение в должности).

4. По направлениям:

— производственная;

— непроизводственная.

В структуре адаптации сотрудников выделяется ряд основных составляющих: социально-психологическая, психологическая и деятельностная. Социально-психологическая адаптация отражает изменение социальной роли сотрудника, усвоение норм и традиций, сложившихся в организации. Психологическая — перестройку мышления, речи, внимания, памяти, зрительного восприятия, воли, способностей. Деятельностная составляющая отражает приспособление к ритму, методам и формам работы, приобщение к труду на должности.

В структуре адаптации сотрудников выделяют другие компоненты: психофизиологическая адаптация — ломка прежнего динамического стереотипа, формирование новых установок, навыков и привычек; профессиональная адаптация — вхождение в профессиональную среду, усвоение норм и ценностей. Указанные компоненты, конечно, не являются обособленными образованиями, они выделяются в достаточной мере условно и представляют единый психологический конструкт.

Психология также учитывает процессуальный и результативный аспект адаптации. Процессуальный аспект адаптации основывается на выделении ее временных характеристик — протяженности и стадий самой адаптации (этапов, периодов), представляющей собой ряд элементов, связанных в единую логическую и временную последовательность. При этом в различных отраслях психологической теории и практики исследованы различные стороны процесса адаптации (от стадий социальной адаптации до психо- и физиологических механизмов адаптации). Результативный аспект адаптации традиционно используется

как ключевой элемент при оценке успешности адаптивных процессов в целом. Именно поэтому результативный критерий положен в основу большинства современных классификаций феномена адаптации, от простейшей дихотомии (адаптация — дезадаптация) до дробных и многомерных теоретических построений.

В адаптации сотрудников можно выделить следующие этапы.

1. Упреждающий этап — предполагает доведение до сведения лица, планирующего работать в организации, информации об организации, характере выполняемой работы. Важно, чтобы будущий сотрудник получил адекватную позитивную информацию о будущем месте и характере предстоящей работы.

2. Оценка уровня подготовленности сотрудника — позволяет определить возможные проблемы индивида и выстроить систему мер, способствующих сократить сроки адаптации.

3. Практическое знакомство сотрудника с рабочим местом, коллективом, служебными обязанностями и организационной культурой.

4. Активная адаптация (этап приспособления) содержит взаимодействие социально-производственной среды и субъекта, напряжения в работе и взаимоотношения, поиск и накопление наиболее конструктивных способов преодоления проблем.

5. Завершающий этап, во время которого индивид завершает освоение производственных и социальных функций в организации и начинает работать в стандартном режиме штатного сотрудника.

В. Д. Шадриков ввел положение о неравномерном и гетерохронном характере формирования подсистем профессиональной деятельности. Под гетерохронностью понимается разновременное формирование основных компонентов системы в процессе системогенеза. Неравномерность предполагает разную скорость освоения компонентов деятельности у разных субъектов. Конкретные эмпирические исследования подтвердили указанные положения, продемонстрировав их универсальный характер, свойственный всему процессу формирования психологической системы деятельности.

На начальном периоде адаптации сотрудников в связи с освоением ими новой информации (об условиях среды,

деятельности) претерпевают изменения их представления о предстоящей деятельности и об особенностях новой социальной среды. Затем изменяется самооценка и уровень притязаний личности. Далее на основе новых представлений о деятельности и среде перестраивается или подстраивается структура опыта. Корректируется направленность личности на себя, на свою деятельность и свое социальное окружение.

Классическим разделением этапов адаптации является рассмотрение первичной и вторичной адаптации. Первичная адаптация охватывает период первоначального включения сотрудника в рабочий процесс, в среду организации и в коллектив; вторичная — последующий период профессионального становления (в том числе при смене должностей).

Описывая закономерности явления социально-психологической адаптации, можно выделить пять этапов адаптации.

1. Подготовительный этап адаптации, состоящий преимущественно в аккумулировании релевантной информации о предметных и социальных условиях предстоящей деятельности. В зависимости от индивидуально-психологических свойств и мотивационной сферы личности этот этап может протекать или в активно-целенаправленной, или в пассивной форме.

2. Этап стартового психического напряжения связан с состоянием нервно-психического переживания подготовительных действий (событий) и первоначального вхождения в новые условия профессиональной деятельности. В это время происходит внутренняя мобилизация психических и психофизиологических ресурсов человека, обеспечивающая необходимые предпосылки для функционирования в новых условиях.

3. Этап острых психических реакций входа, на котором адаптант начинает ощущать на себе воздействие изменившихся факторов предметной и социальной среды (например, впервые столкнувшись с необходимостью принятия решения в новых условиях). Характерным для данного этапа адаптационного процесса является переживание состояния фрустрации, вызывающее конструктивные (например, адекватное замещение способа удовлетворения потребности, переоценка ситуации) или деструктивные реакции (агрессивность или бегство от ситуации).

4. Этап завершающего психического напряжения, характеризующийся своеобразной подготовкой психики человека к актуализации прежних режимов функционирования, привычных способов поведения в связи с предстоящим возвращением к привычной жизни.

5. Этап острых психических реакций выхода — завершающая фаза процесса адаптации, состоит из комплекса эмоциональных и поведенческих реакций, связанных с вхождением в уже знакомую среду обитания и профессиональной деятельности.

Проводя аналогию со стадиями стресса, выделяются период первичной адаптации (ей соответствует аларм-реакция), стабильной адаптации (сопротивление) и адаптационного утомления (истощение). На основании данной периодизации разработана классификация индивидов в зависимости от своеобразия протекания адаптационных процессов, состоящая из двух типов: спринтеров, для которых характерны быстро развивающиеся и интенсивно протекающие, но вместе с тем кратковременные адаптивные изменения, и стайеров — медленно развивающиеся и умеренно интенсивные, но достаточно длительно сохраняющиеся адаптивные сдвиги.

Фазы адаптивного цикла рассматривали В. И. Медвед и А. Ж. Юревиц. Начальным звеном приспособления они рассматривают реакцию первичного ответа, возникающую в ответ на фактор. Эта реакция последовательно проходит несколько периодов. Вначале наблюдается латентный период, продолжающийся до момента ответной реакции. Содержание латентного периода составляет центральная задержка, во время которой фактор анализируется и происходит выбор программы реализации ответа. Реакция первичного ответа имеет три стадии: начальную, когда величина ответа постепенно возрастет и переходит во вторую стадию гиперответа, и возникающую затем стадию адекватной реакции. Вслед за реакцией приспособления возникает реакция платы за первичный ответ, задачей которого является восстановление психологических и энергетических затрат. Данная реакция запускает процесс привыкания. В привыкании Г. Селье выделил три фазы развития.

1. Фаза напряжения.
2. Фаза первичной стабилизации.
3. Фаза окончательной стабилизации.

Адаптация сотрудника в организации, как уже было отмечено, — процесс динамический и гетерохронный. Он детерминируется рядом факторов. Факторы адаптации — те причины и детерминанты, которые обуславливают протекание процесса адаптации и его результаты — эффективность и степень адаптированности.

К настоящему времени система факторов адаптации разработана в достаточной мере полно. Они, как и показатели, представлены двумя группами — объективных и субъективных факторов.

Объективные факторы характеризуют среду, в которой происходит адаптация студента, специфичные условия конкретного вуза и факультета: социально-бытовые условия, тип предшествующего образования и довузовской подготовки (определяют подготовленность студента к обучению в вузе, выступая инструментом упреждающей адаптации), условия проживания (иногородние или местные студенты), общественная активность, пол, возраст. Характеристикой, обеспечивающей высокую степень адаптированности индивидов к условиям среды, является общественная активность.

Субъективные факторы (субъектные, индивидуальные) адаптации — факторы, которые «персонифицированы в личности»: темперамент, мотивация, уровень взаимоотношений, социальная позиция, взаимоотношения и др. Выделяются первичные и вторичные субъективные факторы. Вторичные субъективные факторы — факторы, выступающие продуктами взаимодействия первичных факторов (особенностей личности субъекта) с внешними объективными условиями (удовлетворенность, групповой статус). Также в данную группу включаются личностные особенности (соответствие эмоционального и интеллектуального компонентов личности профилю деятельности, предъявляемым требованиям, объему и содержанию рабочего процесса), психогенные и соматогенные факторы.

В качестве одного из основных факторов адаптации сотрудника рассматривают характер мотивации (Л. И. Божович, А. А. Реан). От силы, устойчивости, структуры и иерархии мотивационной структуры зависит успешность данного процесса и его результата. Высокая роль мотивации связана с тем, что ведущие мотивы выступают в качестве побудительной силы, направляющей деятельность, активность сотрудников, которая протекает во

внешней предметной и социальной среде, а также имеет неразрывную с ней внутреннюю эмоционально-смысловую сторону.

Для сотрудников с высоким уровнем адаптивности (свойством к адаптации) характерна внутренняя мотивация: они имеют потребность в освоении деятельности на высоком уровне. Мотивы сотрудников с низким уровнем адаптивности в основном внешние, ситуативного характера: избежать осуждения и наказания за плохую работу, не лишиться премии и т.п.

Мотивация является важным фактором на каждой ступени развития личности, но, несмотря на большое разнообразие конкретных мотивов, все они объединяются в некоторые универсальные блоки. Эти блоки представляют две группы мотивов — непосредственные и опосредованные. Они выделяются по критерию взаимосвязанности с осваиваемой профессиональной деятельностью. К первой группе относятся мотивы, непосредственно включенные в сам процесс деятельности и соответствующие ее социально заданным целям и ценностям. Это, в первую очередь, познавательные мотивы и мотивы, связанные с развитием личности, расширением ее возможностей самореализации, самосовершенствования и т.д. Опосредованные мотивы связаны с целями и ценностями, которые лежат вне самой деятельности (данной, конкретной), но могут в ней хотя бы частично удовлетворяться. Эта группа включает в себя не только социальные и стимульные мотивы, но и мотивы достижения.

К социально-психологическим установкам личности, выступающим регулятором взаимодействия с окружением, факторам адаптации сотрудников в организации, относится локализация контроля над происходящими событиями, иначе трактуемая как экстернальность-интернальность. Ряд авторов указывает, что уровень субъективного контроля (УСК) следует рассматривать в качестве важного регулятора успешного адаптивного поведения в различных ситуациях. Тип локализации субъективного контроля личности сотрудника определяет характер принятия им ответственности за происходящие события в различных сферах (личных и профессиональных достижениях и неудачах; в общении и здоровье). Человек склонен приписывать ответственность за результаты своей жизни и деятельности внешним силам или собственным способностям и усилиям.

Качество, характеризующее данную склонность, является устойчивым свойством индивида.

Сотрудники, обладающие интернальным, т.е. внутренним локусом контроля, более уверены в себе, последовательны и настойчивы в достижении поставленных целей, склонны к самоанализу, уравновешены, общительны, доброжелательны и независимы. Организаторские и коммуникативные качества у них развиты в достаточной степени. Склонность к внешнему локусу контроля, напротив, проявляется наряду с такими чертами характера, как неуверенность в своих способностях, неуравновешенность, стремление отложить реализацию своих намерений на неопределенный срок, тревожность, подозрительность, конфликтность и агрессивность. Организаторские возможности у таких сотрудников минимальны, способность к общению с людьми понижена. Локус контроля является важной интегральной характеристикой личности, показателем взаимосвязи отношения к себе и к окружающему миру. Интернальность или экстернальность — это не частная личностная черта, а определенный личностный паттерн, целостная личностная комбинация.

Включение сотрудника в новые условия, роли, деятельность сопровождается усилиями по преодолению трудностей, возникающих при этом. Поведение, проявляющееся при этом, называется совладающим, а его стратегии — копинг-стратегиями, которые также рассматриваются как факторы адаптации.

Р. Лазарус рассматривал стратегии совладания как осознанные, т.е. оцениваемые и регулируемые самим индивидом. В рамках данного учебника мы будем использовать определение совладающего поведения (копинг-поведения), данное Т. Л. Крюковой: совладающее поведение — это целенаправленное поведение, позволяющее субъекту справиться с трудной жизненной ситуацией способами, адекватными личностным особенностям и ситуации через осознанные стратегии поведения.

Ученые сходятся на позиции, что копинг напрямую связан с адаптацией субъекта к условиям окружающей действительности и является фактором, влияющим на ход адаптации и дезадаптации. Еще Р. Лазарус и С. Фолкмен отмечали, что копинг является стабилизирующим фактором стресса, который помогает личности поддерживать психосоциальную адаптацию в период воздействия стресса.

Функция копинга — адаптация к требованиям ситуации, создание возможностей для овладения ею, ослабления и смягчения этих требований. При этом копинг рассматривается не только как фактор адаптации, но и как форма адаптационного процесса, целенаправленные и потенциально осознанные адаптивные действия.

Личность сотрудника и среда организации образуют неразрывную, динамическую взаимосвязь и оказывают друг на друга взаимное влияние. Склонность к выбору стратегии совладающего поведения формируется на ранней стадии онтогенеза личности и на момент профессиональной деятельности является сформированной, детерминируя дальнейший процесс приспособления в среде организации, актуализируя адаптивные механизмы психической саморегуляции.

Лазарус и Фолкмен выделили ряд стратегий совладающего поведения:

- конфронтативный копинг;
- дистанцирование;
- самоконтроль;
- поиск социальной поддержки;
- принятие ответственности;
- бегство-избегание;
- планирование решения проблемы и положительная переоценка.

Традиционно выделяют три типа (стиля) стратегий копинг-поведения:

- 1) когнитивные проблемно-фокусированные;
- 2) поведенческие проблемно-фокусированные (ориентированы на собственно решение проблемы);
- 3) эмоционально-фокусированные стратегии (ориентированы на оптимизацию эмоциональных переживаний в связи со стрессовой ситуацией).

В соответствии с данной классификацией, стили совладающего поведения распределяются следующим образом:

1. Проблемно-ориентированный копинг:
 - а) когнитивные стратегии:
 - самоконтроль;
 - принятие ответственности;
 - положительная переоценка;
 - б) поведенческие стратегии:
 - поиск социальной поддержки;
 - планирование решения проблемы.

2. Эмоционально-ориентированный копинг:
 - конфронтативный копинг;
 - дистанцирование;
 - бегство — избегание.

Диагностика адаптированности, а также определение ее результативности требует выделения показателей данного процесса. В социально-психологической литературе данный вопрос традиционно решается выделением двух групп критериев: объективных и субъективных.

К объективным критериям относятся нормативные характеристики успешности деятельности сотрудников и степень участия в различных формах общественной жизни организации, а также состояние здоровья.

К субъективным критериям относят удовлетворенность (деятельностью, ситуацией, окружением, коллективом, руководством), стремление к совершенствованию, желание самореализации, ведущие ценностные ориентации и их организацию, отношение к риску, оценка своих возможностей, эмоциональная стабильность личности.

К данной группе также причисляют систему ценностно-смысловых отношений, которая постепенно трансформируется под влиянием деятельности. Система ценностей — психологическая характеристика зрелой личности, одно из центральных личностных образований, которое выражает отношение человека к социальной действительности и в этом качестве определяет мотивацию его поведения, оказывает существенное влияние на деятельность. Среди индивидуально-психологических особенностей значительная роль отводится эмоциональной стабильности личности.

Методы исследования адаптации сотрудников в организации. Проблемы, связанные с психодиагностикой адаптации личности, очень разнообразны и сложны. В настоящее время, пожалуй, нет какой-либо специальной методики, которая бы надежно решала задачу комплексного изучения адаптации личности. При этом необходимо отметить, что, конечно, существуют методики, связанные с проблематикой адаптации. Но все они направлены на диагностику только какой-то одной составляющей адаптационного процесса или адаптированности, хотя в описании методик это важное обстоятельство вовсе не всегда оговаривается. Сложность же проблемы состоит в том, что комплексная психодиагностика адаптации должна быть одновремен-

но направлена на диагностику общего уровня социальной адаптации личности, на диагностику адаптированности как конкретного состояния личности, на диагностику адаптационного потенциала личности.

Разработка адекватного психодиагностического инструментария в этой области затрудняется к тому же и существованием ряда проблем в рамках самой теории социальной адаптации личности. Обратимся к рассмотрению некоторых из возможных методов исследования.

1. Опросник «Диагностика социально-психологической адаптации» (СПА) К. Роджерса и Р. Даймонд (в адаптации А. К. Осницкого).

Методика предназначена для диагностики приспособленности человека к условиям взаимодействия с окружающими его людьми в системе межличностных отношений. Социально-психологическая адаптация зависит от умения личности ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы обращения с ними и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия. Адаптивность означает соответствие целей и ценностных ориентаций личности результатам, достигаемым в процессе деятельности. Намерения человека, как правило, совпадают с поступками, замыслы — с воплощением, побуждения к действию — с его итогами.

Используются следующие шкалы:

а) самопринятие (любовь к себе такому, каков я есть; вера в себя и свои возможности, доверие собственной природе, организму — экстраперсональный критерий личностного роста);

б) принятие других (способность к принятию других такими, какие они есть, к уважению их своеобразия и права быть собой — интраперсональный критерий личностного роста);

в) эмоциональная комфортность (эмоциональная напряженность связана с противоречиями между высоким уровнем притязаний и недостаточным развитием базовых психических свойств; затрудняет планирование, предвидение результатов и оценку последствий, что обуславливает низкие результаты в учебной деятельности);

г) социальная адаптированность (интегральная шкала).

2. Методика оценки копинг-поведения *WCQ* (копинг-тест) (Р. Лазарус, С. Фолкмен).

Методика предназначена для определения копинг-механизмов, способов преодоления трудностей в различных сферах психической деятельности. Применяемые шкалы:

а) конфронтативный копинг — агрессивные усилия по изменению ситуации — предполагает определенную степень враждебности и готовности к риску;

б) дистанцирование — когнитивные усилия по отделению от ситуации и уменьшению ее значимости;

в) самоконтроль — усилия по регулированию своих чувств и действий;

г) поиск социальной поддержки — усилия в поиске информационной, действенной и эмоциональной поддержки;

д) принятие ответственности — признание своей роли в проблеме с сопутствующей темой попыток ее решения;

е) бегство — избегание — мысленное стремление и поведенческие усилия, направленные на избегание или бегство от решения проблемы;

ж) планирование решения проблемы — произвольные проблемно-фиксированные усилия по изменению ситуации, включающие аналитический подход к решению проблем;

з) положительная переоценка — усилия по созданию положительного значения ситуации с фокусированием на росте собственной личности.

3. Опросник субъективной адаптированности (ОСАда).

Диагностируемые параметры (шкалы):

а) удовлетворенность собой;

б) удовлетворенность ситуацией;

в) удовлетворенность общением;

г) удовлетворенность здоровьем и образом жизни;

д) удовлетворенность деятельностью;

е) общий уровень адаптивности.

4. Автоматизированные системы мониторинга адаптации.

Психологические исследования адаптации находят выход в разнообразных продуктах: учебные курсы, рекомендации, тренинги, семинары и т.п. Это эффективные формы коррекции дезадаптации и профилактики девиаций. В настоящее время сформировалась потребность в постоянном мониторинге адаптации сотрудников.

Системы мониторинга способствуют ускорению диагностики адаптированности сотрудников и ее более качественному проведению, автоматизируя процессы обработки дан-

ных и интерпретации результатов. Данные системы также способствуют мониторингу формирования компетенций сотрудников.

Управление адаптацией. В зависимости от результатов адаптации выделяются разные ее типы, которым соответствуют специфические проявления показателей. Классификация адаптации личности — необходимые условия для выделения ее типов. Традиционным в социальной психологии является подход по выделению типов адаптации, по степени ее силы на два типа: адаптированность и дезадаптированность. Дезадаптированность подразделяют на хроническую и подавленную. Близким является подход, оперирующий типами адаптации, выделенными по степени ее законченности. Выделяют полную и неполную адаптацию. Полной адаптация считается при достижении должного уровня приспособленности. Неполная характеризуется отсутствием его достижения, она снижает активность субъекта. Неполная адаптация может привести к дезадаптации.

Наиболее распространенным подходом является выделение трех типов адаптации: высокая, средняя и низкая. Высокая — означает быстрое включение индивида в условия и достижение высоких показателей по эффективности. Средняя адаптация принимается за норму, а низкая означает низкую скорость приспособления и низкие показатели эффективности.

В соответствии с классификацией А. Н. Жмырикова, основанной на выделении выходных параметров деятельности, степени интеграции личности с микро- и макросредой, степени реализации внутриличностного потенциала и эмоционального фона самочувствия, — вводится четырехградационная шкала результатов адаптации: высокая избыточная, высокая оптимальная, низкая, дезадаптивная. А. А. Реан опирается на двумерную классификацию: в качестве ортогональных измерений модели социальной адаптации предлагаются соответствие реального поведения человека требованиям социального окружения (так называемый «внешний критерий»), а также отсутствие ощущения угрозы, достижение внутриличностной комфортности (так называемый «внутренний критерий»).

М. С. Яницкий выделил два механизма адаптации: обесценивание исходных потребностей и концептуализация в форме вторичного контроля эмоций. Люди с преоблада-

нием первого механизма обладают пониженной удовлетворенностью, сомневаются в правильности своего профессионального выбора, имеют завышенные требования к себе; вторые — наоборот. На основании данного деления выделяются следующие основные типы адаптационного процесса.

1. Тип, характеризующийся преобладанием активного воздействия на социальную среду.

2. Тип, определяющийся пассивным, конформным принятием целей и ценностных ориентаций группы.

Здесь речь идет об активном приспособлении личности, об активном самоизменении, самокоррекции в соответствии с требованиями среды. Просто пассивного принятия ценностных ориентаций среды без активного самоизменения быть не может, если речь действительно идет о процессе адаптации.

Одним из основных механизмов, позволяющих живому организму приспосабливаться к изменяющимся условиям окружающей среды, является опережающее отражение действительности. Данный принцип справедлив и в отношении психологической адаптации сотрудников в организации. В соответствии с ним выделяют опережающую (упреждающую) адаптацию (преадаптацию).

Преадаптация — своеобразная совокупность внешних (средовых) и внутренних условий, которая позволяет группе или индивиду быть более приспособленными для использования представляющихся возможностей.

Подчеркивая значение таких превентивных мероприятий, указываются психологические состояния, в отношении которых они реализуются.

1. Аверсия — нежелание выполнять необходимые действия (учебную нагрузку).

2. Сабурация — потеря оптимизма, уверенности в себе, низкая сензитивность (слабая чувствительность к воздействию определенных стимулов), нарушения коммуникативности (трудности, связанные с общением).

Мероприятия по упреждающей адаптации имеют потенциальную приспособительную ценность по отношению к еще не действующим факторам, при воздействии которых, адаптанты (сотрудники) легче справятся с ситуацией. Примером может послужить предварительное знакомство с организацией и коллективом, что имеет преадаптивную функцию по отношению к социальной адаптированности. В ходе упреждающей адаптации сотрудники приобрета-

ют преадаптивные особенности, которые могут повлиять на ход адаптационного процесса в будущем.

Адаптация сотрудников является одной из базовых проблем качества управления организацией. Попадая в организацию, сотрудники вынуждены адаптироваться к абсолютно незнакомой для них системе. Процесс социальной адаптации начинается с осознания того обстоятельства, что прежние модели поведения не содействуют достижениям успеха, следовательно, они вынуждены менять модель поведения с учетом требований новой социальной среды.

Профилактика дезадаптации — предупредительные меры для поддержания адаптационного уровня, достаточного для успешного выполнения деятельности сотрудником. Длительность и острота протекания адаптации к организации или новой должности зависят от состояния здоровья и уровня стартовой готовности сотрудника к деятельности. Сотрудник с низким уровнем готовности может добиться высоких результатов, но это дается ему ценой чрезмерных усилий и дополнительного времени на рабочем месте, что нередко приводит к ухудшению состояния здоровья, психологическому выгоранию и депрессии.

Для профилактики этих нарушений используется организация медико-психолого-педагогического сопровождения сотрудников в период их адаптации, которая включает в себя следующее.

1. Подготовку к работе и прогнозирование адаптации к организации по результатам собеседования и изучения личного дела.

2. Организацию режима и условий работы в период острой адаптации.

3. Контроль за состоянием здоровья (соматического и психологического) в период адаптации и коррекция возникающих нарушений.

Основными показателями успешной социальной адаптации как процесса приспособления к социальной среде можно считать:

- установление позитивных связей с новой средой, участие жизни организации;
- удовлетворенное психическое и физическое состояние;
- адекватность в общении и в межкультурных отношениях;
- комфортность личности в новой среде.

Необходимо заметить, что индивид, адаптируясь к новой среде, может пройти все этапы последовательно, а может остановиться на каком-то из них. Однако необходимо помнить, для эффективной деятельности сотрудник должен активно включаться в рабочие процессы.

В рамках профилактики дезадаптации коллектив организации должен, в свою очередь создать такие условия, чтобы все выделенные факторы были направлены на успешность всего адаптационного процесса, который в итоге повысит качество деятельности сотрудника. Проводя превентивную работу дезадаптации сотрудников, необходимо большее внимание уделять тем, кто поменял свое место жительства в связи с трудоустройством. В качестве социальной поддержки в рамках организации могут быть проведены адаптационные тренинги, лекции об организации и специфике ее деятельности, индивидуальные беседы и консультации.

Коррекция адаптации — исправление, выправление характера протекания адаптации и уровня адаптированности с целью их поворота в требуемое русло. То есть это выведение индивида из состояния дезадаптированности, либо приведение в состояние повышенной адаптированности. Модель психологической коррекции основывается на групповой работе с сотрудниками, и направлена на их адаптацию к новым условиям деятельности. В ходе работы целесообразно сочетание различных методов, традиционно используемых в разных формах групповой работы: игровые техники и методы разговорной психотерапии, обсуждения и дискуссии, тренинги, консультации.

5.5. Модели организационного поведения сотрудников

Все работники организации, кроме руководителя, являются подчиненными, т.е. лицами, находящимися в подчинении старшего по должности.

Фигура подчиненного характеризуется служебной зависимостью от руководителя, функциональной узостью и односторонностью работы, тесной связью с первичным коллективом, преобладанием межличностных форм отношений при выполнении служебных обязанностей, подверженностью влияния со стороны авторитетных коллег.

Подчиненный любого ранга и руководитель образуют в рамках организации простейшую общественную группу (другая группа — коллеги, т.е. лица, не зависящие друг от друга, не связанные отношениями руководства — подчинения). В рамках этой группы руководитель имеет право устанавливать и поддерживать образцы поведения подчиненного, приказывать, требовать, добиваться реализации распоряжений, контролировать результаты, а подчиненный обязан добросовестно выполнять порученное дело, критиковать при необходимости руководителя и обжаловать его действия в установленном порядке.

Стиль — устойчивая целостность, характерное единство, система приемов и средств деятельности; либо характеристика продуктов творчества, либо своеобразное самопроявление личности субъекта деятельности. В психологии стилевые проявления изучаются в связи с индивидуальными особенностями активности, создающей продукты деятельности и индивидуальностью субъекта, порождающего эту деятельность и выражающего себя в ней.

Различные направления исследования стилевых проявлений позволили выделить общие характеристики стиля. Согласно А. Либину, к этим характеристикам относятся следующие.

1. *Стилевое единство.* Весь процесс поведения или деятельности человека пронизан определенными стилевыми признаками, к которым относятся предпочтение стимула или объекта и типа ситуации, средств и способов достижения цели, «формы» результата.

2. *Инвариантность.* На всех уровнях системы интеграл системообразующих компонентов должен быть представлен единым результатом.

3. *Иерархичность организации стилевой сферы.* Совокупность определенных связей между различными параметрами индивидуальности, а также между этими параметрами и ситуативными переменными.

4. *Кросситуативность.* Устойчивость стилевых проявлений независимо от ситуативного контекста.

«Стиль» — это соединительное звено между психикой человека и внешним миром, в котором он существует. Он занимает промежуточное положение между индивидуальностью и средой, а значит, он двояко обусловлен, с одной стороны, свойствами личности, с другой — особенностями деятельности и среды. В настоящее время можно насчитать

несколько десятков определений стиля. В психологии стилевые проявления связывают с индивидуальными особенностями активности, создающей продукты деятельности, а также индивидуальностью субъекта, порождающего эту деятельность и выражающего себя в ней. Условием формирования стиля выступает определенная деятельность, которая предполагает достаточную свободу ее исполнения, дающая субъекту возможность выбора наиболее подходящих ему эффективных для него способов ее выполнения. Своеобразие стиля детерминируется как творческими способностями человека, так и толерантностью общества.

В силу относительного постоянства внутреннего мира человека, основных стратегий его поведения в разных ситуациях, его поведение в ситуации организационной реальности также может быть достаточно устойчивым, а значит можно выделить определенные стили поведения персонала организации. Люди с различными индивидуальными особенностями, различным жизненным опытом, демонстрируют различные, относительно устойчивые способы поведения в разных ситуациях. И эти способы поведения можно определить как индивидуальные стили подчинения.

Существуют различные типологии организационного поведения. Одна из первых типологий связана с концепциями мотивации исполнительской деятельности, это «теория X» «теория Y» Д. МакГрегора. Первоначально Д. МакГрегор описывал персонал типа «X» и персонал типа «Y». А уже позже стал говорить, что в зависимости оттого, с какими подчиненными чаще сталкивался руководитель на первых этапах своей деятельности, у него формировалась определенная модель сотрудников.

Исходя из «теории X», человеку свойственна неприязнь к работе, он старается ее избежать, следовательно, необходим постоянный контроль и принуждение к работе. Основным мотиватором являются экономические потребности, а значит, человек делает то, что приносит наибольшую экономическую выгоду. А также человека нужно постоянно стимулировать, так как изначально он пассивен. «Теории X» противопоставляется «теория Y». Она говорит о том, что у человека есть потребность реализовывать умственные и физические способности при выполнении работы. При этом людям свойственен самоконтроль и самоуправление. Работу в большей степени мотивируют цели

и содержание деятельности, а также интерес. У сотрудника типа «У» мотиватором являются социальные потребности и стремление проявлять свою индивидуальность.

Е. С. Яхонтова предлагает пять типологий подчиненных.

Типология 1. Основанием является склонность работника подчиняться менеджеру. Отсюда три типа подчиненных.

1. Независимый.
2. Нейтральный.
3. Зависимый.

Типология 2. Основанием являются предпочтения в работе — два типа подчиненных.

1. Ориентированный на цель.
2. Ориентированный на задание.

Типология 3. Основанием служит подход и отношение к выполнению задания — четыре типа подчиненных.

1. Самостоятельный.
2. Осторожный.
3. Добросовестный.
4. Терпеливый.

Типология 4. Основание — склонность к определенному виду деятельности — четыре типа подчиненных.

1. Влиятельный.
2. «Непоколебимый».
3. «Ворчун».
4. «Ведущий».

Типология 5. Основание — склонность к самоутверждению и взаимодействие с коллегами — четыре типа подчиненных.

1. Экспрессивный.
2. Деловой.
3. Аналитический.
4. Дружелюбный.

Исполнительская деятельность включает семь психологических характеристик.

1. Целенаправленность — бесцельность.
2. Мотивированность — незаинтересованность.
3. Самостоятельность — зависимость.
4. Организованность — стихийность.
5. Ответственность — безответственность.
6. Компетентность — некомпетентность.
7. Творчество — рутинность.

По этим шкалам возможно составить психологические «профили» исполнителей и выделить из них наиболее типичные:

- 1) творческий тип исполнителя, самостоятельный, компетентный, ищущий;
- 2) сверхнормативный — целенаправленный, заинтересованный, организованный;
- 3) регламентированный;
- 4) пассивный;
- 5) «преобразовывающий», указания руководителя;
- 6) низкомотивированный;
- 7) уклоняющийся;
- 8) трудноуправляемый;

А. Г. Маклаков выделяет по критерию личностной дисциплинированности следующие типы подчиненных.

1. *Богемный тип*. Неорганизован, с трудом принимает какие-либо нормы. Поведение управляется сиюминутной целью, чаще эмоционального происхождения.

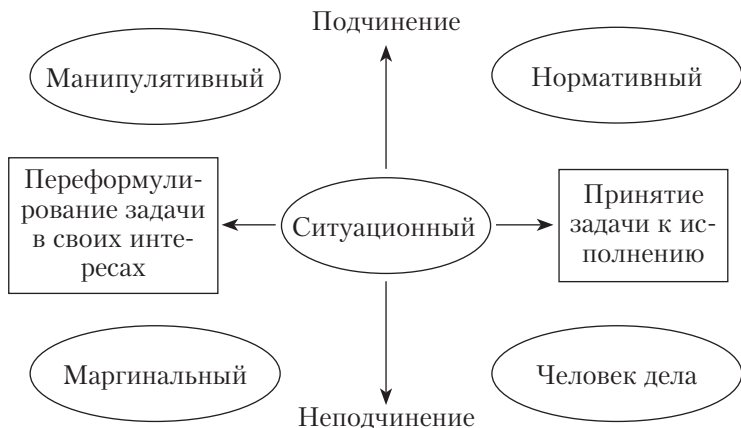
2. *Эгоистический*. Нормы, которым он следует, внутренне замкнуты, они либо слабо связаны с социальными нормами, либо противоречат им. Субъект подчеркнуто соблюдает «свои» нормы, но пренебрегает общими.

3. *Референтный*. Зависит от норм определенной малой группы.

4. *Социально-государственный*. Твердо принимает нормы своего общества, гарантирующие внутреннее благополучие личности и регулирующие взаимоотношения с ближайшим социальным окружением.

Существуют также другие типологии подчиненных, основанные на разнообразных критериях. Наиболее полной представляется параметрическая модель М. Е. Раскумандриной, представленная ниже. К достоинствам этой модели относится обоснованность оснований для классификации сотрудников организации и наличие диагностического инструментария, прошедшего психометрическую проверку.

М. Е. Раскумандрина предлагает двухмерный подход к стилю подчинения, который позволяет разделить переменную «стиль подчинения» на два конструкта: «подчиняемость» — принятие или отвержение положения подчиненного и «исполнительность», т.е. принятие задачи в ее исходном виде, либо формулирование ее соответствии со своими интересами (рис. 5.2).



**Рис. 5.2. Модель стилей организационного поведения
М. Е. Раскумандриной**

Используя эти конструкты, можно выделить пять стилей подчинения.

1. Подчиняющийся, полностью принимающий поставленную перед ним задачу и выполняющий ее в том виде, в котором она была поставлена руководителем. Для такого подчиненного могут быть свойственны следующие особенности:

- невысокая самооценка;
- ведущий мотив — избегание неудачи;
- наличие авторитетов, кумиров;
- чувство «мы»;
- коллективизм;
- ригидность;
- неустойчивость к неопределенности;
- заинтересованность во внешней похвале, одобрении;
- конформность;
- стремление «быть хорошим»;
- отсутствие честолюбивых замыслов;
- удовольствие от хорошо выполненного дела;
- зависимость от мнения других;
- умение установить социальные контакты.

Такого подчиненного можно назвать «нормативный подчиненный» или метафорически — «подчиненный-винтик».

2. Подчиняющийся, но не принимающий задачу в том виде, в котором она перед ним ставится, переформулирующий ее таким образом, чтобы ее выполнение отвечало его личным интересам. Это человек с двойным дном, ему свойственны определенные черты:

- ведущий мотив — получение выгоды;
- расчетливость;
- гибкость;
- приспособляемость;
- манипулятивность в общении;
- неискренность;
- независимость от мнения других;
- умение отстаивать свои интересы.

Поскольку при такой форме взаимодействия подчиненного с руководителем цель первого достигается скрыто, маскируется принятием подчинения, то такого подчиненного можно назвать «подчиненный-манипулятор». В силу того, что в этом случае подчиненный ориентирован лишь на свои личные интересы, его также можно назвать «подчиненный-эгоист».

3. Неподчиняющийся, однако, принимающий задачу, не изменяющий ее под свои интересы, а выполняющий ее именно так, как это сформулировано руководителем и необходимо для достижения целей организации. Такой подчиненный может обладать высокой самооценкой, интернальным локусом контроля, а также следующими особенностями:

- ведущий мотив — достижение успеха;
- независимость;
- самодостаточность;
- самостоятельность в оценках;
- социальная смелость;
- непризнание авторитетов;
- критичность;
- готовность к конфликту в интересах дела;
- принципиальность;
- объективность в оценках;
- высокий интерес к делу;
- увлеченность.

Такого подчиненного можно назвать «человек дела».

4. Неподчиняющийся и не принимающий задачу, изменяющий ее таким образом, чтобы ее выполнение соответствовало его интересам. Такой подчиненный, формально

является членом трудового коллектива, фактически по своему внутреннему отношению, своим интересам не является таковым. Ему свойственны:

- высокая самооценка;
- независимость;
- устойчивость к неопределенности;
- самостоятельность;
- отстаивание своих интересов;
- неконформность;
- социальная смелость.

Двойственность положения позволяет назвать его «маргинальным подчиненным».

Возможно также выделение метастиля — ситуативного стиля. Средняя выраженность подчиняемости и исполнительность позволяет субъекту выбирать наиболее эффективный способ поведения в зависимости от ситуации. Такого подчиненного можно назвать «ситуативный подчиненный».

Оптимальное сочетание подчиняемости и исполнительности позволяет субъекту выбирать наиболее эффективный способ поведения в зависимости от ситуации. Такого подчиненного можно назвать ситуативный подчиненный.

Таким образом, определение организационного поведения сотрудника предполагает диагностику двух относительно независимых качеств: «подчиняемость» и «исполнительность».

Приведем еще одну классификацию стилей организационного поведения, предложенную Н. Самоукиной. Эта типология скорее носит феноменологический, чем параметрический характер.

1. *Хозяин*. Это люди генетически приучены отвечать за свое хозяйство. Но хозяйство организации, в которой они работают, не всегда воспринимается ими как свое. Поэтому, работая наемными работниками, они чаще всего относятся к своей деятельности как к способу зарабатывания денег. На рабочем месте хозяина, как правило, мало инициативны, довольно часто используют его для решения своих рабочих проблем или работы на сторону. Если технология жестко задана и возможности использования рабочего времени в своих интересах сведены к минимуму, хозяева превращаются в неплохих исполнителей. Если система стимулирования построена грамотно, работают интенсивно и грамотно. Равнодушные хозяев к исполняемой ими работе чаще всего

связано с отчуждением от принятия решений и ответственности за дело. Если создать для такого человека правильную атмосферу, задействовать его хозяйские инстинкты, он превращается поистине в бесценного работника.

2. *Торговец.* Данные работники относятся к своей деятельности как к объекту купли-продажи. Этот тип работника на подсознательном уровне отчужден от своего труда. Смотрит на него как на товар. Торговца характеризуют два основных качества: первое — сугубо инструментальное отношение к труду, и второе — завышенная оценка собственной деятельности. При этом торговцы могут быть квалифицированными и добросовестными работниками. Если оплата их труда соответствует установленным ими критериям, они с чувством и толком выполняют возложенные на них функции.

3. *Хорошист.* Данный тип работников отличается прилежным отношением к делу и исполнительностью. Как отрицательное качество, автор выделяет низкий уровень критичности. Хорошист не обдумывает получаемые указания, он их просто исполняет, что не всегда способствует качественному выполнению работы.

4. *Творческая личность.* В отличие от идеальных исполнителей — хорошистов, творческие личности не хотят и не могут выполнять указания. Им не интересно делать то, что говорит начальник. В любом деле они стремятся найти элемент новизны, сказать свое слово. С такими людьми очень трудно работать, так как часто их мнение о собственных возможностях часто преувеличено. Кроме того, пытаюсь решить проблему по-своему, они часто не до конца отдают себе отчет в постановке задачи, собственная фантазия для них важнее общего дела. Творцы — люди увлеченные, и если правильно поставить перед ними задачу, они способны сделать очень многое.

5. *Троечник.* Главная задача людей данного типа — сделать так, чтобы было похоже на работу. Им сложно увлечься собственной работой. Заставить таких людей соблюдать необходимую технологию можно двумя способами: поставить контролеров или свести возможности самостоятельности к абсолютному минимуму.

6. *Оптимизатор.* Целью данного работника является максимальное упрощение процесса труда. Дилетантизм и склонность к совершенствованию, присущие многим отечественным работникам, как полагает автор, могут нанести

компании огромный вред. Оптимизаторы никому не желают зла, не стремятся к собственной выгоде, они просто берутся исправлять (совершенствовать) технологию, не понимая ее смысла. Но зла от их благих намерений зачастую получается значительно больше, чем от сознательного вредительства.

7. *Конформист*. Это работники, для которых главным в любой жизненной ситуации является девиз: «Быть как все». С точки зрения руководства, такие работники неконфликтны, понятливы, в общем, примерные члены трудового коллектива. Обратная сторона конформистов заключается в отсутствии у них моральных ограничений. Ради того, чтобы не потерять свое место в мини-сообществе, они готовы на все, включая воровство и вредительство руководству.

Знание моделей организационного поведения сотрудников позволяет руководителю принимать более взвешенные решения в ситуациях делегирования полномочий, управления конфликтами, расстановки кадров и т.п.

5.6. Управление персоналом

Персонал организации — основной штатный состав работающих в ней сотрудников, рассматривается сегодня как один из базовых видов ресурсов организации. Поэтому, говоря об управлении организацией и протекающих в ней психологических процессах, невозможно игнорировать вопросы, связанные с управлением персоналом. В системе управления организацией персонал рассматривается в качестве объекта управления. В свою очередь, субъект управления — это совокупность элементов организационной системы, оказывающих целевое воздействие на объект управления. В контексте понятий субъект и объект управления персонал может рассматриваться как основной штатный состав работников за исключением руководства. Содержание данного определения отражено на рис. 5.3.

Таким образом, для каждого из руководителей (заместителей) организации персоналом являются сотрудники, находящиеся ниже по уровню в организационной иерархии.

Управление персоналом — это системный и непрерывный процесс анализа постоянно меняющихся потребностей организации в кадрах и выработки кадровой политики, обеспечивающей долгосрочную эффективность ее (организации) функционирования. Содержание системы управле-

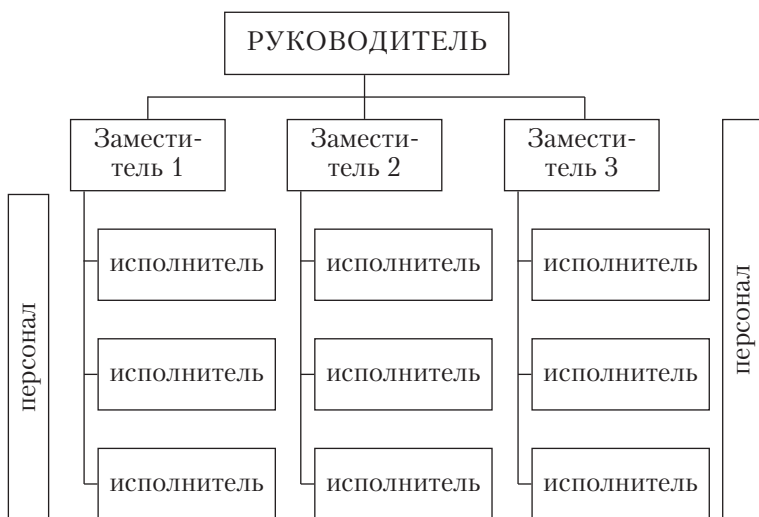


Рис. 5.3. Понятие персонала организации

ния персоналом в организации отражается в реализуемых руководителем основных направлениях кадровой работы, которые принято выделять по хронологическому принципу. Выделяются следующие направления кадровой работы:

- формирование кадровой политики организации;
- кадровое планирование;
- разработка профессиональных квалификационных требований к персоналу;
- набор и отбор персонала;
- профессиональная адаптация;
- мотивирование и стимулирование сотрудников;
- обучение и повышение квалификации сотрудников;
- аттестация и оценка качества работы сотрудника;
- управление карьерой сотрудников.

Рассмотрим подробнее каждое из указанных направлений.

Формирование кадровой политики — деятельность, ориентированная на решение базовых вопросов кадрового менеджмента в организации. Она связана, прежде всего, с решением задач, стратегического планирования и является важнейшей ее частью. В рамках этой деятельности определяются приоритеты кадровой работы, вырабатывается общий подход к персоналу и его роли в организации, решается

вопрос о создании подразделений и структуры предприятия. *Кадровая политика* — совокупность правил и норм, целей и представлений, которые определяют направление и содержание работы с кадрами. Через кадровую политику осуществляется реализация целей и задач управления персоналом, поэтому многие авторы справедливо считают ее ядром системы управления персоналом. Она находит свое отражение в философии организации, а также в нормативных документах — Уставе, Коллективном договоре, Правилах внутреннего распорядка.

Основной задачей кадровой политики современного предприятия является формирование такого кадрового состава организации, который наилучшим образом способствует совмещению целей и приоритетов организации и ее работников. Содержанием кадровой политики является разработка принципиальных позиций организации, процедур, правил, выбор средств и методов, необходимых при отборе кадров, их обучении, служебно-профессиональном продвижении, мотивации и т.д. Кадровая политика формирует требования к рабочей силе на стадии ее найма, отношение руководства к «капиталовложениям» в рабочую силу, к стабилизации коллектива и т.д.

Выделяются следующие *типы кадровой политики*.

1. По степени активности воздействию на персонал организации:

А. Пассивная кадровая политика. При реализации такой кадровой политики руководство организации, не имеет выраженной программы действий в отношении персонала. По сути пассивная кадровая политика пускает работу с персоналом на самотек, работа с персоналом ведется стихийно, в некоторых случаях ее можно назвать неуправляемой.

Б. Реактивная кадровая политика. Кадровая политика этого типа также связана с краткосрочным планированием. В русле этой политики руководство предприятия осуществляет контроль за симптомами возможного негативного состояния в работе с персоналом. Реализуемые мероприятия являются скорее реакцией на уже произошедшие события.

В. Превентивная кадровая политика. В подлинном смысле слова политика возникает лишь тогда, когда руководство имеет обоснованные прогнозы развития организационной ситуации. Кадровая служба подобных предприятий располагает не только средствами диагностики персонала, но и прогнозирования кадровой ситуации на среднесроч-

ный период. В программах развития организации содержатся краткосрочный и среднесрочный прогнозы потребности в кадрах как качественный, так и количественный, сформулированы задачи по развитию персонала.

Г. *Активная кадровая политика*. Этот вид кадровой политики ориентирован на долгосрочную перспективу. Он определяется, если руководство имеет не только прогноз, но и средства воздействия на ситуацию, кадровая служба способна разработать и реально реализовать программы работы с персоналом, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программ в соответствии с параметрами внешней и внутренней ситуацией.

2. По степени открытости организации по отношению к внешней среде:

А. *Открытая кадровая политика*: организация ориентирована на внешние источники найма, как при приеме на исполнительские, так и управленческие должности, она открыта по отношению к внешней среде и активно взаимодействует с ней.

Б. *Закрытая кадровая политика*: организация ориентирована на внутриорганизационный найм, предпочитает продвижение уже работающих сотрудников, минимизирует взаимодействие с внешней средой относительно реализации кадровых мероприятий. Такая кадровая политика характерна для компаний, ориентированных на корпоративную атмосферу духа причастности, а также при условии дефицита кадровых ресурсов.

Общие требования к кадровой политике организации в современных условиях сводятся к следующему:

1. Кадровая политика должна быть тесно увязана со стратегией развития организации.

2. Кадровая политика должна быть достаточно четкой. Это значит, что она должна быть, с одной стороны, стабильной по отношению к ожиданиям работника, с другой — динамичной, т.е. корректироваться в соответствии с изменениями производственной и экономической ситуации.

3. Поскольку формирование квалифицированной силы связано с определенными издержками для организации, кадровая политика должна быть экономически обоснованной, т.е. исходить из ее реальных финансовых возможностей.

4. Кадровая политика должна обеспечить индивидуальный подход к своим работникам.

Кадровое планирование. Кадровое планирование — это деятельность, направленная на обеспечение ориентирами использование инструментов управления человеческими ресурсами. Основной целью кадрового планирования является обеспечение организации рабочей силой в нужное время и в необходимом количестве, требуемого качества подготовки с учетом необходимых издержек. Кадровое планирование является основой кадровой работы в организации и позволяет определить перспективы кадрового спроса. На основании этого формируется представление о необходимости подготовки кадрового резерва организации и осуществляется набор персонала.

Кадровое планирование включает в себя ряд этапов.

1. Целеполагание. Этот этап предполагает определение задач кадрового планирования, вытекающих из целей и перспектив развития предприятия.

2. Оценка наличных кадровых ресурсов.

3. Оценка будущих кадровых потребностей.

4. Разработка программы удовлетворения кадровых потребностей. В рамках этого этапа разрабатывается программа удовлетворения кадровых потребностей, включающая в себя планирование мероприятий по набору специалистов, определение перспектив обучения и переподготовки уже работающих сотрудников, определение системы работы с кадровым резервом с составлением конкретного графика мероприятий.

Выделяют ряд основных *методов кадрового планирования*.

1. Экстраполяция — перенесение сегодняшней ситуации в будущее, с оценкой возможного удовлетворения потребностей организации через существующую систему персонала.

2. Метод экспертных оценок. При использовании этого метода ряд экспертов определяет будущие потребности организации в персонале того или иного квалификационного уровня. В качестве экспертов могут выступать руководители подразделений и менеджеры среднего звена, хорошо владеющие информацией и наличной ситуации в организации и перспективах ее развития.

3. Компьютерное моделирование. Это наиболее современный и технически сложный метод кадрового планирования. Он позволяет одновременно использовать методы экстраполяции и экспертных оценок, а также учитывает

динамику внешних и внутренних факторов, определяющих потребность организации в кадровых ресурсах.

Результаты кадрового планирования используются в организациях в качестве ориентира для последующей организации целенаправленного и запланированного набора и отбора персонала.

Разработка профессиональных квалификационных требований к персоналу является основой проведения отбора и последующей оценки персонала. Профессиональные квалификационные требования составляются в виде квалификационной карты, которая разрабатывается для каждой категории должностей, имеющих на данном предприятии. Структура профессионально-квалификационной карты включает в себя следующее.

1. Описание характера должности: в этом разделе указывается цель работы, выполняемой в рамках данной должности, и ее место в общей структуре организации; описываются связь содержания данной работы с другими сотрудниками и подразделениями организации; распределение информационных потоков в рамках должности (откуда сотрудник берет и куда передает информацию); зоны прав и обязанностей сотрудника; компенсационный пакет; критерии оценки качества работы в рамках данной должности.

2. Описание требований к сотруднику, занимающему данную должность, проводится по следующим направлениям¹:

- физические данные (внешность, возраст, пол);
- квалификация сотрудника (уровень образования, опыт и стаж работы);
- интеллектуальные требования;
- требования к способностям;
- интересы;
- личностные и характерологические черты, мотивационные особенности.

По каждому из перечисленных направлений выделяются существенные (минимальный перечень и уровень выраженности характеристик, без которых работник не достигнет минимально удовлетворительного качества выполнения работ), желательные (характеристики или уровень их вы-

¹ При описании требования к сотруднику указываются только те характеристики из данного перечня, которые актуальны для описываемой должности.

раженности, обеспечивающие удовлетворительное качество выполнения работ) и противопоказанные (качества, которые не допустимы для сотрудника, занимающего данную должность) параметры.

3. Должностную инструкцию сотрудника: в рамках должностной инструкции описываются основные функциональные направления деятельности сотрудника, время и периодичность выполнения работ.

Таким образом, профессионально-квалификационная карта включают в себя описание минимального набора знаний, умений и навыков, которыми должен обладать сотрудник, занимающий то или иное должностное положение. Помимо этого определяются различные уровни развития этих знаний, умений и навыков, соответствующие каждому квалификационному разряду, по принятой в организации номенклатуре.

Набор и отбор персонала. Под *набором персонала* понимается создание резерва кандидатов, которые в условиях рынка труда и потенциальной избыточности рабочей силы ориентированы на работу в данной организации. По сути, это формирование в процессе работы организации ее «потенциального персонала». Вербовка потенциального персонала может быть прямой (через создание резерва кандидатов, которые, при возникновении вакансии, готовы ее занять) и косвенной (через создание положительного имиджа организации, повышение ее престижа и популярности в обществе).

Отбор персонала осуществляется путем выбора из потенциального резерва тех кадров, которые по своим деловым (профессиональным) и личностным (психологическим) характеристикам максимально удовлетворяют разработанной ранее системе профессионально-квалификационных требований к персоналу.

Процесс отбора персонала разделяется на профессиональный (решение вопросов о профессиональном, культурном, образовательном, юридическом соответствии кандидатов вакантным должностям) и *психологический* (решение вопросов о психологической пригодности кандидатов в отношении этих должностей и культуры данной организации). Психологический отбор может называться спецификацией.

Отбор кандидатов частично пересекается с процедурой *приема на работу*. Под приемом на работу понимаются все

виды деятельности, направленные на обеспечение постоянной укомплектованности штата предприятия (организации) квалифицированными работниками. Система приема на работу включает в себя ряд последовательных этапов, на каждом из которых может осуществляться отсев не подходящих по тем или иным причинам кандидатов. В зависимости от особенностей организации или специфики имеющейся вакансии некоторые этапы приема на работу в ряде случаев могут пропускаться. Выделяют следующие этапы отбора кадров.

1. Описание должностных обязанностей.

2. Определение наилучших резервов для поиска кандидатов. Для привлечения кандидатов на вакантную должность может быть использован ряд методов:

- поиск внутри организации (внутриорганизационный найм);
- подбор с помощью сотрудников;
- самопроявившиеся кандидаты;
- объявление о вакансии, распространяемой в СМИ, в том числе через Интернет;
- обращение в вузы и другие учебные заведения;
- подбор через государственные или частные агентства занятости.

Претендующие на имеющуюся вакансию кандидаты предоставляют в кадровую службу предприятия свои заявления и резюме, которые могут составляться в произвольной или заданной форме.

3. Рассмотрение заявлений и резюме. На этой стадии отсеиваются претенденты, явно не соответствующие вакантной должности.

4. Первая встреча с кандидатами. Осуществляется в форме собеседования (диагностического интервью), которое проводится самим руководителем или его доверенным лицом.

В кадровом менеджменте могут использоваться следующие виды интервью: структурированное (по заранее созданной схеме), слабоформализованное (постоянными остаются только основные, базовые вопросы) и неструктурированное (интервью проводится в свободной форме). Иногда используется панельное (два и более интервьюера опрашивают одного респондента) и групповое интервью (несколько потенциальных претендентов участвуют в групповом собеседовании).

После проведения диагностического интервью проверяются рекомендации кандидата, проводится психологическое тестирование и медицинское обследование (в случае необходимости). На основании анализа всех имеющихся данных принимается окончательное решение о приеме на работу. На этом этапе этап отбора кандидатов считается законченным.

Профессиональная адаптация. Начало работы в организации или переход сотрудника на новую для него должность практически для любого человека являются достаточно непростым периодом. Человек, начинающий осваивать новую для себя деятельность, привыкает к особенностям работы в конкретной организации, к ее целям и ценностям всегда проходит период адаптации. В зависимости от того, насколько успешно ему удастся преодолеть этот период, зависит эффективность его работы и стабильность положения на данном предприятии.

Традиционно выделяют профессиональную (освоение содержания работы) и социально-психологическую (вхождение в коллектив, в систему отношений в организации в целом и в конкретном подразделении) виды адаптаций. Некоторые авторы также указывает на специфические особенности первичной, возникающей у человека только начинающего свой трудовой путь, и вторичной, которая возникает при смене места работы адаптации.

Как правило, профессиональный уровень новичка предприятия, даже обладающего высоким образовательным уровнем и профессиональным опытом, не полностью соответствует требованиям организации. Любое профессиональное образование носит достаточно общий характер и необходима «притирка» имеющихся знаний, умений и навыков к требованиям и особенностям работы конкретной организации. На этом фоне у новичка может возникнуть чувство собственной некомпетентности и неумелости в конкретных областях своей работы. Это ощущение может привести к развитию так называемого «адаптационного шока», симптомы которого связаны с утратой трудовой мотивации и в целом желания находиться в рамках данной организации.

Как правило, в рамках профессиональной адаптации новичкам необходима «профессиональная доводка», которая может проходить в виде адаптационной стажировки (щадящий режим работы, прикрепление к новичку курато-

ров-специалистов, постепенное возрастание сложности выполняемых заданий и т.п.). В целях успешной социальной адаптации нового сотрудника с самого начала его работы в организации необходимо познакомить с ее философией и стратегией, традициями и стандартами поведения, официальными и неофициальными нормами и правилами. Социально-психологическая адаптация может включать в себя использование психологических приемов адаптации к новой социальной микросреде, ее законам, нормам и ценностям.

В некоторых организациях практикуется проведение адаптационных тренингов с вновь принятыми на работу сотрудниками. Во время проведения данного тренинга могут использоваться приемы снятия нервно-психического напряжения, различные релаксационные и медитативные техники, психогимнастические упражнения.

В течение всего периода адаптации служба персонала организации должна осуществлять постоянный контроль за процессом вхождения нового сотрудника в работу организации. Процесс адаптации может заканчиваться аттестационным собеседованием и формально совпадать с окончанием испытательного срока сотрудников. Однако время прохождения адаптации у разных людей может значительно различаться, вследствие чего при проведении контроля за адаптационным процессом необходим учет индивидуальных особенностей каждого работника.

Мотивирование и стимулирование сотрудников. Мотивирование и стимулирование сотрудников ориентированы на развитие профессиональной мотивации и, в конечном итоге, обеспечение высокого уровня эффективности труда. Система стимулирования в организации предполагает использование внешних вознаграждений, которые получает работник за свой труд. Мотивирование направлено на развитие внутренних мотивов сотрудника, повышение заинтересованности в труде. Оно носит глубинный характер и ориентировано на развитие системы внутренней мотивации человека. В совокупности используемые в организации методы стимулирования и мотивирования составляют *мотивационную среду организации*.

Традиционная система стимулирования работников в организации включает материальные и нематериальные виды вознаграждения (продвижение по службе, создание возможностей для дальнейшего обучения, похвала, демонстрирующая прочность положения сотрудника в организа-

ции, предоставление более сложных и ответственных заданий и т.п.). Вознаграждение, по сути, это то, что наниматель может дать или сделать для подчиненного за выполненную работу. Система материального стимулирования в организации представляет собой своеобразный «компенсационный пакет». Документально он представляет собой ряд положений об оплате труда и материальном премировании сотрудников, а также перечень льгот для работников организации, который составляется с учетом социально-экономического положения предприятия и может быть видоизменен. При составлении компенсационного пакета учитываются интересы работника и работодателя, которые, в идеале, должны быть сбалансированы. Перекос в ту или иную сторону снижает эффективность работы организации.

Как правило, материальное вознаграждение сотрудника складывается из двух частей: основной (зарботная плата или оклад) и дополнительной (премирование или льготы). К числу льгот относятся все дополнительные выплаты, а также предоставляемые организацией услуги, имеющие для организации денежный эквивалент (медицинское страхование, путевки на отдых или лечение, дополнительный отпуск, проездные документы и т.п.). При разработке системы предоставляемых организацией льгот учитывается национальное и местное законодательство, специфика рынка труда, налоговый режим, а также культурные традиции и особенности. В последнее время традиционная для нашего государства система льгот видоизменяется, разрабатываются новые формы предоставления льгот сотрудникам. Одной из таких форм является вознаграждение по принципу самообслуживания («принцип кафетерия»), когда работник сам в установленных пределах выбирает систему льгот, которая его наиболее устраивает. В этом случае мотивирующую роль играет не только само вознаграждение, но и ощущение «свободы выбора».

Формирование мотивационной среды организации включает в себя ряд последовательных шагов.

1. Определение наиболее адекватной каждому виду деятельности оплаты труда (размер, тип, обоснованность, перспективы роста).
2. Становление системы льгот как дополнительных мотиваторов деятельности.
3. Совершенствование содержания труда для придания ему самому функции мотиватора.

4. Привлечение сотрудников к постановке целей и принятию организационных решений с целью повышения их заинтересованности в труде.

Обобщая вышесказанное, хотелось бы отметить, что система мотивации и стимулирования трудовой активности должна строиться на основе философии и стратегии развития организации. Именно она позволит обеспечить их успешную реализацию.

Аттестация и оценка персонала. Важной функцией руководителя в обеспечении эффективной кадровой политики является оценка работы сотрудника в свете соответствия качества его работы и особенностей его поведения нормативам и ожиданиям, идущим со стороны организации. Традиционно подобная оценка проводится в процессе аттестации работы сотрудника. Аттестация — это оценка эффективности выполнения сотрудником своей деятельности или оценка индивидуальных особенностей деятельности работника с целью накопления информации, необходимой для принятия управленческих решений в рамках стратегии персонала.

Оценка персонала в структурах малого бизнеса несет на себе ряд функций.

1. Административная. На основе результатов проведенной оценки решаются вопросы, связанные с повышением и понижением по службе, перезаключением контракта и т.п.

2. Информационная. Оценка обеспечивает руководство организации обратной связью со стороны ее сотрудников и наоборот. С помощью аттестации сотрудники могут узнать, что от них ожидают; получить обратную связь о своей работе; получить информацию о том, что необходимо улучшить в работе. Руководитель с помощью аттестации получает возможность лучше узнать своего подчиненного, она помогает понять, кто заслуживает поощрения и помогает выявить конкретные способности.

3. Мотивационная. Оценка — важное мотивирующее средство, стимулирующее трудовую активность сотрудников фирмы.

В стратегическом плане оценка персонала ориентирована на решение следующих задач.

1. Повышение эффективности деятельности организации путем оптимизации использования человеческих ресурсов.

2. Выявление сотрудников, способных выполнять более ответственную работу.

3. Помощь самосовершенствованию сотрудников на основе внимания к их потребностям, побудительным мотивам и дарованиям.

4. Определение оснований для повышения заработной платы и приведение ее в соответствие с профессиональным уровнем конкретного работника.

В тактическом плане оценка персонала позволяет следующее.

1. Повысить заинтересованность работника в результатах своего труда и мотивировать на дальнейшую деятельность.

2. Добиваться взаимопонимания между администрацией и подчиненными.

3. Повысить уровень удовлетворенности работой.

4. Довести до подчиненных оценку их деятельности.

5. Поставить реальные цели и задачи на будущее.

6. Получить дополнительные основания для поиска возможных кадровых резервов внутри организации.

Указанные тактические и стратегические задачи, на решение которых направлена аттестационная процедура, будут достижимы при соблюдении определенных условий. Во-первых, система оценки должна быть максимально объективной, критерии оценки должны быть открыты и понятны аттестуемым сотрудникам. Во-вторых, при объявлении результатов оценки необходимо соблюдать требование конфиденциальности. Они могут быть известны только самому сотруднику, его непосредственному руководителю и работникам службы персонала организации. Помимо этого, сотрудники должны принимать установленную в организации систему оценки деятельности и активно участвовать в процессе аттестации, что, во многом, определяет успешность ее проведения.

Аттестацию новых сотрудников и людей, переведенных на новые должности, рекомендуется проводить через три, шесть и 12 месяцев. Для других сотрудников проводится промежуточная аттестация в середине года и итоговая в конце. Результаты годовой аттестации могут дать основание для повышения заработной платы сотруднику на следующий год.

Традиционными методами проведения аттестации являются: наблюдение за поведением сотрудника, экспертные оценки, анализ результатов деятельности, профессиональ-

ное и психологическое тестирование. Обычно при проведении аттестации используется не один, а целый комплекс методов, дополняющих и дублирующих друг друга. Методы проведения аттестации выбираются с учетом специфики деятельности организации и целей ее проведения.

Управление карьерой сотрудников. Слово «карьер» означает успешное продвижение в области общественной служебной, научной и прочей деятельности. Психологи рассматривают карьеру, как продукт субъективного осознания человеком перспектив своего профессионального совершенствования. В нем содержатся внутренние установки и поведение, их изменение, а также постоянное совершенствование навыков, способностей и профессиональных возможностей, связанных с конкретной деятельностью.

Управление карьерой — это специально организованная деятельность организации и ее штатных сотрудников в плане проведения специалиста по заранее спланированной карьерной траектории. Планирование и управление карьерой сотрудника организации предполагает определение средств достижения желаемых результатов, включая формирование «образцов карьеры». Планирование может быть рассмотрено как способ предотвращения проблем начала и середины карьеры. Для целенаправленного планирования карьеры необходимо совмещение личных потребностей и потребностей организации, в которой работает профессионал. Планирование карьеры может осуществляться самим работником (осознанно и неосознанно) или идти со стороны руководства и кадровой службы организации, в которой он работает. В последнем случае оно может осуществляться формальными и неформальными способами. Формальный способ планирования карьеры основан на реализации обязанностей штатных сотрудников организации, работающих в службе управления персоналом. Они оценивают личные и профессиональные возможности сотрудников и определяют перспективы их карьерного продвижения. Неформальный способ обеспечивается непосредственным руководителем и является частью процесса оценки деятельности работника. Оценка деятельности дает возможность работнику понять, насколько хорошо и качественно он работает, чего может добиться, побуждая его самого к планированию продвижения.

Неотъемлемой частью системы управления карьерой в организации является работа с кадровым резервом. Ка-

дровый резерв — это группа сотрудников организации, которые, в силу своих личностных и профессиональных способностей и возможностей, могут выполнять более сложные и ответственные виды работ. Для сотрудников, включенных в кадровый резерв, проводится специально организованное обучение, а также осуществляются целенаправленные, формально организованные действия по планированию и управлению их карьерным продвижением.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какими базовыми характеристиками обладают сотрудники, лояльно относящиеся к организации?
2. В чем проявляется продолженная лояльность сотрудников?
3. Сравните такие ценностные регуляторы организационного поведения сотрудников как «власть» и «причастность к власти».
4. Почему при приеме на работу необходимо учитывать психологические характеристики человека?
5. Каким образом определяются организационные требования к претендентам на этапе отбора сотрудников?
6. Почему руководителю важно ориентироваться в том, какой стиль организационного поведения свойственен его сотрудникам?
7. Какое место занимает адаптация сотрудника в организации?
8. Какова роль руководителей организации в адаптации сотрудников?
9. Назовите объективные и субъективные факторы и показатели адаптации сотрудников.
10. Приведите примеры проявления дезадаптации.
11. В чем состоит упреждающая адаптация и профилактика сотрудников?
12. Какова последовательность профилактики адаптации сотрудников?
13. Какие направления кадровой работы составляют основное содержание системы управления персоналом организации?

Темы рефератов

1. Особенности адаптации разных категорий сотрудников.
2. Адаптация сотрудников как результат и фактор корпоративной культуры организации.
3. Функции руководителя в организации адаптации сотрудников.
4. Институт наставничества в организации.
5. Место адаптации сотрудников в системе управления персоналом.

-
6. Адаптация сотрудника к новой должности.
 7. Оценка эффективности адаптации сотрудников.
 8. Факторы формирования лояльного поведения сотрудников в организации.
 9. Лояльность, преданность и идентичность персонала — сравнительный анализ понятий.
 10. Ценностные ориентации сотрудников как основа индивидуального стиля организационного поведения.
 11. Профессиональные и организационные требования к сотруднику.
 12. Управление персоналом в деятельности руководителя.
 13. Основные направления кадровой работы в организации.

Глава 6

РАБОЧИЕ ГРУППЫ И КОМАНДЫ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Комплексная цель

Знать:

- основные понятия, категории и инструменты организационной психологии;
- психологические феномены, связанные с индивидуальным и групповым поведением человека и имеющие отношение к его жизни в организации;
- критерии определения организационно-психологических проблем и задач, связанных с групповой и командной деятельностью.

Уметь:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, как источник организационно психологических проблем;
- диагностировать и решать организационные проблемы и задачи, детерминированные психологическими факторами;
- выявлять специфику психического функционирования человека в группе, команде, организации;
- выявлять проблемы психологического характера при анализе конкретных организационных ситуаций, предлагать релевантные организационной культуре и целям организации способы их решения;
- использовать системы категорий и методов, необходимых для решения организационно-психологических задач в области групповой и командной работы;
- находить организационно-управленческие решения в производственных ситуациях.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области организационной психологии;
 - технологиями работы с группами и командами, а также с персоналом организации;
 - основными технологиями работы организационного психолога в области диагностики и интервенции в сфере деятельности групп и команд;
 - интерактивными методами, психологическими технологиями, ориентированными на личностный рост сотрудников.
-

6.1. Понятие рабочей группы и команды

Проблемы групповой психологии занимают особое место в системе психологического знания в связи с коллек-

тивным характером человеческой деятельности. Исследования малой группы инициируются запросами практики, поскольку группа является ключевым элементом микро-среды, которая окружает личность и оказывает на нее наибольшее воздействие.

Часто термины «группа» и «команда» употребляются как синонимы. Однако эти понятия не являются тождественными.

Существует множество определений малой группы. Так, в американской психологии *малая группа* определяется как двое или более лиц, которые часто взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга дольше нескольких мгновений и воспринимают себя как «мы». Отечественные социальные психологи определяют *малую группу* как совокупность свободно объединившихся, равно полезных друг другу индивидов, в процессе кооперативного взаимодействия удовлетворяющих личные запросы и желания.

Группу составляет собрание индивидов, которые разделяют общие нормы, ценности и идеалы по поводу того, что их интересует, воспринимают группу как источник удовлетворения своих потребностей, находятся в кооперации и взаимозависимости, связаны чувством солидарности и морального единства даже вне совместных действий, вырабатывают свою специфическую групповую культуру. Группа обладает целым рядом психологических характеристик. Так, американские социальные психологи Д. Картрайт и А. Зандер определяют группу как собрание индивидов, которые:

- 1) часто взаимодействуют друг с другом;
- 2) определяют себя как члены одной группы;
- 3) разделяют общие нормы по поводу того, что их интересует;
- 4) участвуют в единой системе разделения ролей;
- 5) идентифицируют себя с одними и теми же объектами и идеалами;
- 6) воспринимают группу как источник удовлетворения;
- 7) находятся в кооперативной взаимозависимости;
- 8) координируют действия по отношению к среде.

Деятельная или *рабочая группа* — это малая группа, которая занята преимущественно работой, нацелена на решение конкретных задач (победа в соревновании, совместная разработка проекта) и функционирует по определенным

законам. При анализе малой группы необходимо помнить о *двух аспектах ее существования*:

— деловой аспект, который описывает отношение членов группы к заданию, которое им нужно выполнить (фактор продуктивности);

— социальный аспект, т.е. социальные и эмоциональные связи между членами группы, отношение членов группы друг к другу и своему членству в ней (фактор доверия и сплоченности).

Вторая дихотомия — это формальные и неформальные аспекты группы. В любой группе можно выделить как формальные, так и неформальные уровни функционирования. Формальный уровень имеет отношение к правилам и регламентациям. Формальная структура задается официальным распределением обязанностей между членами группы, их взаимодействием в процессе труда (например, армейская структура). Неформальный уровень — это взаимоотношения, сложившиеся в процессе трудового взаимодействия. Он определяется психологическими особенностями личности участников совместной деятельности (профессиональные и коммуникативные навыки, жизненный опыт, индивидуальные характеристики) и ситуативными факторами (например, срочно поступившее задание может резко изменить неформальную структуру группы).

Детерминантами возникновения формальной малой (рабочей) группы являются объективные (спрос) и субъективные причины (родственные, приятельские отношения и т.п.). Детерминантами возникновения неформальной группы являются межличностная аттракция и аффилиативные потребности (быть с другими, быть в группе).

В основе классификации малых групп лежат три критерия:

1) численность группы (следовательно, выделяют малые, средние и большие группы);

2) время существования группы (различают долговременные и кратковременные группы);

3) структурная целостность группы (в результате возникают первичные и вторичные группы).

Численность группы влияет на уровень контактов между людьми, характер деятельности, структуру группы, на груп-

повое поведение, динамику групповых процессов и эффективность группы.

В качестве примера в табл. 6.1 приведем различия между малыми и средними группами (по Л. Г. Почебут и И. А. Мейжис).

Таблица 6.1

Различия между малыми и средними группами

Признаки	Малая группа	Средняя группа
Численность	Десятки человек	Сотни человек
Контакт	Личностный: знакомство друг с другом на личностном уровне	Статусно-ролевой: знакомство на уровне статусов
Членство	Реальное поведенческое	Функциональное
Структура	Развитая внутренняя неформальная	Юридически оформленная (отсутствие развитой неформальной структуры)
Связи в процессе труда	Непосредственные трудовые	Трудовые, опосредованные официальной структурой организации
Примеры	Бригада рабочих, сотрудники лаборатории	Организация: все сотрудники организации, предприятия, фирмы

Группа может быть либо слишком маленькой, либо слишком большой, чтобы работать с оптимальной эффективностью. Минимальная численность группы — 2–3 человека, максимальная — 25–40 человек. Существует понятие оптимума управляемости группой, означающее определение объема группы, являющегося оптимальным для успешного руководства ею. Наиболее управляемой считается группа из 5–9 человек. С увеличением объема (особенно свыше 12 человек) возрастает число подгрупп или «клик» и соответственно усиливается вероятность противодействия решениям руководителя со стороны неформальных лидеров подгрупп, затрудняется координация общегрупповых усилий.

По времени существования малые, средние и большие группы могут быть как кратковременными, так и долго-

временными. Например, рабочая бригада может быть кратковременной, если объединяются для выполнения одного производственного задания, или долговременной, если люди в течение нескольких лет работают на одном предприятии в одной и той же бригаде.

По признаку структурной целостности группы выделяют первичные и вторичные группы. Первичная группа — это структурное подразделение организации, которое не раскладывается на дальнейшие составные части, т.е. это малая формальная группа (отдел, бригада, лаборатория). Вторичная группа — это совокупность первичных малых групп (предприятие, организация). Таким образом, организация, промышленное предприятие, коммерческая фирма — это средняя, вторичная, чаще всего долговременная группа.

Группа имеет соответствующую структуру, ее определяет положение индивидов в группе в качестве членов, их статус (формальный и неформальный) и роль. Самое высокое положение в иерархии группы занимает лидер, который обладает наибольшим влиянием на остальных членов группы.

Под социальным статусом личности понимается занимаемая ею позиция в социальной группе, которая определяется системой взаимных прав и обязанностей. Социальный статус складывается из престижа профессии и должности, уровня образования и дохода, сложности достижения данного статуса. Одна личность может быть носителем самых разных статусов (студент, безработный), может занимать противоположные статусы по отношению к разным людям (например, быть одновременно начальником в своем отделе и быть подчиненным руководителю организации). Такая совокупность статусов индивида называется статусным набором, в котором всегда можно выделить главный статус, который в целом определяет образ жизни, работы, манеру поведения и т.п. Например, статус президента определяет во многом целую совокупность социальных связей, его жизнь.

Социальная роль — это динамический аспект статуса, набор прав и обязанностей, предписанных положением индивида в обществе, в социальной группе, а также поведение, соответствующее ожиданиям окружающих. Роль — это нормативно одобренные формы поведения, ожидаемые от ин-

дива, занимающего определенную позицию в системе межличностных и общественных отношений. В характеристику роли входят также желания и цели, убеждения и чувства, социальные установки, ценности и действия, которые ожидаются или приписываются человеку, занимающему в группе/обществе определенное положение.

Если, занимая некую позицию, мы позволим себе излишне расслабиться, выйти за очерченные рамки, окружающие довольно быстро возвратят нас «на круги своя» с помощью санкций — стыдя, порицая, штрафую, лишая благ и т.д. Санкции — это механизм, с помощью которого группа «возвращает» своего члена на путь выполнения и соблюдения общественных или групповых норм. Санкции могут быть как запретительные (при нарушении норм), так и поощрительные (при правильном и полном соблюдении норм). Однако границы «правильного» поведения не столь жестки, как кажется. Выполняя общественные функции, каждый из нас вправе реализовать свой собственный стиль исполнения роли, проявляя неповторимые особенности своей личности.

Люди «играют» не одну, а несколько ролей. Их диапазон определяется количеством и разнообразием социальных групп, в которые включен человек, и его индивидуальными особенностями. Ролевой набор — это совокупность ролей, ассоциируемый с одним социальным статусом. Например, статус руководителя предполагает выполнение таких ролей, как наставник, воспитатель, представитель организации во внешней среде и т.д.

Групповая роль — это поведение, ожидаемое от лица, занимающего определенную позицию в группе. Групповые роли могут быть формальными (связанными с должностными обязанностями) и неформальными (возникающими стихийно). К характеристикам роли относятся:

- 1) согласованность ролей, связанность их между собой (если вы исполняете роль руководителя, то у вас есть представления и ожидания по поводу того, как должен вести себя ваш заместитель);

- 2) степень ясности ролей (в первый день на новой работе может случиться что-то неопределенное для вас, даже если вы знаете, с какой целью вас наняли);

- 3) сложность ролей (роль лидера группы куда более сложна, чем роль шута в ней).

Деловые и социальные аспекты групповой динамики применимы и к ролям. Можно выделить:

1) целевые роли — поведение, способствующее достижению групповых целей (инициатор, разработчик, информатор, генератор идей, координатор, критик, активизатор);

2) социальные роли — поведение, ориентированное на поддержку других, «обслуживающее» чувства и отношения членов группы (подстрекатель, помощник, гармонизатор, стражник);

3) индивидуалистические роли — поведение, оказывающее подрывное и отвлекающее воздействие, препятствующее эффективной работе группы (агрессор, блокировщик, доминатор, ищущий признания и стремящийся к самораскрытию, постоянно требующие внимания к себе).

Ролевое поведение в группе может приводить к ролевым конфликтам в рабочих группах.

Группа проходит определенные этапы в своем развитии, начиная с возникновения и заканчивая распадом. Отечественные психологи считают, что группа эволюционирует и проходит ряд качественных этапов, характеризующих ее социально-психологическую зрелость. Об уровне развития группы судят по организационному единству, психологическому (интеллектуальному, эмоциональному, волевому) единству, подготовленности группы, направленности деятельности.

Коллектив — группа, достигшая наивысшего уровня зрелости своих социально-психологических характеристик. В коллективе каждый член группы осознает себя частью целого. Общая цель — увлекательна и значима для всех, группа проявляет настойчивость в продвижении к цели. Орган самоуправления — авторитетный и уважаемый. Характерны единодушные мнения, взаимопомощь, взаимовыручка, стремление к сопереживанию явлений и событий, высокие нравственные нормы. Во взаимоотношениях — дружелюбие и поддержка, у каждого члена группы есть чувство защищенности. Способы разрешения конфликтов разумны, критика конструктивна и осуществляется с доброжелательных позиций. Для членов коллектива свойственна высокая удовлетворенность группой, трудности и неудачи преодолеваются собранно. Таким образом, коллектив — это группа людей, осуществляющих совместную деятельность и добивающихся конечного результата на основе гармонизации индивидуальных, групповых и общественных целей, интересов и ценностей (Ю. П. Платонов, 2007).

В зарубежной психологии развитие группы рассматривается как продвижение по стадиям. Так, модель Б. Такмена (табл. 6.2) описывает динамику группового процесса исходя из учета двух сфер групповой активности: деловой (решение групповых задач) и межличностной (развитие групповой структуры). В каждой из этих сфер предполагается прохождение четырех последовательных стадий.

Таблица 6.2

Модель Б. Такмена

В сфере межличностной активности	В сфере деловой активности
<ul style="list-style-type: none"> — стадия проверки и зависимости (ориентировка членов группы в характере действий друг друга и поиск взаимоприемлемого межличностного поведения в группе); — стадия внутреннего конфликта (нарушение взаимодействия и отсутствие единства между членами группы); — стадия развития групповой сплоченности (постепенная гармонизация отношений, исчезновение межличностных конфликтов); — стадия функционально-ролевой соотнесенности (образование ролевой структуры группы) 	<ul style="list-style-type: none"> — ориентировка в задаче (поиск членами группы оптимального способа решения задачи); — эмоциональный ответ на требования задачи (противодействие членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи вследствие несовпадения личных намерений индивидов с предписаниями задачи); — открытый обмен релевантными интерпретациями (максимальный информационный обмен, позволяющий партнерам глубже проникнуть в намерения друг друга и предложить альтернативную трактовку информации); — принятие решений (конструктивные попытки успешного решения задачи)

Кроме этих стадий существует пятая стадия прекращения деятельности — свертывание отношений в обеих сферах групповой активности, расформирование команды.

Данная модель используется в организационной психологии и при анализе формирования команды.

Команда — это нечто большее, чем простая группа отдельных людей. Термин «команда» был сформулирован

практикой эффективного менеджмента и, как правило, использовался для обозначения малой группы с выраженной целевой направленностью, интенсивным взаимодействием членов и высокой продуктивностью. В литературе можно встретить различные определения команды. Например, команда — это сплоченная группа или трудовой коллектив. Действительно, команда представляет собой группу высокого уровня развития. Среди параметров коллектива наиболее схожими с командными характеристиками являются интегрированность (взаимосвязанность и взаимозависимость членов коллектива), структурированность (четкость и конкретность взаимного распределения функций, прав и обязанностей, ответственности между членами коллектива), организованность (упорядоченность, собранность, подчиненность определенному порядку выполнения совместной деятельности), мотивированность (активное, заинтересованное и действенное отношение к совместной деятельности). Вместе с тем трактовка команды по сравнению с понятием коллектива более реалистична, прагматична и лишена идеологических ярлыков.

Следует различать группу людей, формально объединенных для выполнения связанных работ (рабочую группу), и команду, способную к самоорганизации, самоуправлению и развитию (табл. 6.3).

Таблица 6.3

Различия между рабочей группой и командой

	Группа	Команда
Цель	Ставится узкая задача, общие цели не проясняются	Принятие всеми цели и стратегия их достижения
Участие в работе	Выполнение должностных инструкций и распоряжений	Активная позиция, нацеленность на результат, личная ответственность
Рольевая структура	Строгое распределение ролей, должностей, обязанностей	Разделение компетенций. Гибкая структура. Ротация ролей
Руководство	Администрирование, наличие формального лидера-начальника	Лидерство на основе компетентности и доверия, наставничество, помощь и поддержка

Окончание табл. 6.3

	Группа	Команда
Принятие решений	В основном приказы и решения, принятые большинством	Эффективные процедуры принятия решений на основе доверия и взаимной выгоды
Конфликты	Замалчивание, сокрытие, игнорирование	Признание, интеллектуальная конкуренция, эффективное разрешение: «мы по одну сторону баррикады, а проблема — с другой»
Взаимодействие	Закрытость, избегание критики, принцип «не высовываться»	Доверие, свобода, проявление инициативы
Коммуникация	Через формального лидера. Служебная переписка	Открытость. Уверенность друг в друге и взаимное уважение
Творчество	Стереотипность, работа по правилам	Гибкость и адаптивность. Непрерывное совершенствование и рост компетенций. Раскрытие творческого потенциала
Результаты	Индивидуальные	Коллективные

Согласно Р. М. Белбину, люди могут работать как команда, не являясь членами рабочей группы. И наоборот, специалисты могут входить в одну рабочую группу, по сути, не образуя команду. «Идея команды состоит в том, — пишет Р. М. Белбин, — что ее члены на основе разделения труда формируют единую рабочую структуру, предполагающую и отражающую вклад отдельного члена команды, который он внесет в достижение общей цели».

Команда — это малое число людей (возможный объем от 2 до 25 человек, но обычно не более 10) с взаимодополняющими умениями, связанных единым замыслом, стремящихся к общим целям, разделяющих ответственность за их достижение.

Другое определение гласит, что *команда* — это группа людей (как правило, 5—7 человек), имеющих общие цели, взаимодополняющие навыки и умения, высокий уровень

взаимозависимости, разделяющих ответственность за конечный результат, способных изменить функционально-ролевую структуру, т.е. исполнять любые внутригрупповые роли. В этом определении подчеркиваются три характеристики, присущие всем командам:

1) взаимозависимость (каждый член команды вносит свой индивидуальный вклад в общую работу и зависит от работы каждого, все члены команды делятся информацией друг с другом, являются равноправными участниками деятельности и имеют возможность влиять друг на друга);

2) разделяемая ответственность (ответственность понимается и разделяется всеми, обязательства и доверие — основа командной подотчетности);

3) результат, ответственность за который разделяется всеми участниками.

Отечественные специалисты по командообразованию определяют *команду* как группу людей взаимодополняющих и взаимозаменяющих друг друга в ходе достижения общих результатов, использующих особую форму организации совместной деятельности, которая основана на продуманном позиционировании участников, имеющих согласованное видение ситуации и стратегических целей команды и владеющих отработанными процедурами взаимодействия.

К наиболее значимым признакам команды относят:

- общее видение или одинаковое и точное понимание устремлений друг друга;

- взаимодополнение по функциям и при распределении ролей;

- способность быстро реагировать на изменения;

- эффективную коммуникацию и слаботанность;

- сплоченность;

- способность мотивировать членов команды к совершению определенных действий.

Отличительными особенностями команды являются следующие характеристики. Участники команды считают себя частью группы, которая выполняет определенную работу, чтобы добиться определенной цели. Цели предприятия, команды и отдельных сотрудников известны. Участники команды, чувствуют себя компетентными в своей работе, выполняют задания самостоятельно и под свою ответственность. В команде существуют: баланс между эффективной работой и сотрудничеством людей, культура открытой

коммуникации, готовность помочь, конструктивное разрешение конфликтов. Хорошая команда открыта внешнему миру и конструктивно сотрудничает с другими командами.

Существенной характеристикой команды является высокий профессионализм группы. Члены команды должны обладать важными прикладными умениями: техническими или функциональными умениями, умениями принимать решения и решать проблемы и интерперсональными умениями, т.е. строить эффективные отношения с другими людьми, эффективно используя разнообразные коммуникативные средства.

Критерием сформированной команды считается способность группы анализировать свою деятельность и находить внутренние ресурсы для развития и преодоления трудностей.

Можно выделить различные типы команд, которые отличаются между собой в зависимости от характера деятельности и функций, поставленной цели, уровня развития и субкультуры. Так, в зависимости от поставленной цели можно выделить два типа команд:

1) функциональные, которые, в свою очередь, делятся на консультативно-экспертные (консультативный совет, рецензионный совет) и производственные (производственная бригада, команда техобслуживания);

2) творческие, которые подразделяются на проектные (исследовательская группа, планирующая команда) и действующие (спортивная команда, театральная труппа, бригада скорой помощи).

В зависимости от рода деятельности выделяют три типа команд:

- 1) команды, занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- 2) производственные команды;
- 3) управленческие команды.

Каждая из этих команд может находиться на одном из следующих уровней развития групповой активности в зависимости от командного духа, эффективности взаимодействия членов группы:

— рабочая группа (в которой участники взаимодействуют друг с другом, стремясь достичь своей собственной цели);

— псевдокоманда (где участники действуют так, как будто они могут или должны достичь существенно больших результатов, чем обычная группа, но у них нет общей

цели и задачи; результаты псевдокоманды низкие, так как отсутствует благоприятная среда для раскрытия потенциала каждого);

— потенциальная команда (группа, перед которой стоит общая задача, но не хватает лидера-энтузиаста и вдохновителя, заражающего своей увлеченностью и самоотдачей при выполнении общего дела);

— реальная команда (небольшая группа единомышленников с оптимальной численностью до 12 человек, решающих общую задачу и обладающих взаимодополняющими навыками и качествами, несущих общую ответственность);

— высокоэффективная команда или команда высоких достижений, которая отвечает не только всем требованиям команды, но и в дополнение к этому заинтересована в том, чтобы каждый из участников в ходе совместной работы полностью раскрыл свой потенциал и достиг максимального успеха.

На основе форм субкультур управленческих команд Т. Ю. Базаров выделяет такие типы групп, как «комбинат», «клика», «кружок», «команда». В основе данного деления лежат следующие факторы: тип совместной деятельности или тип задачи, организационно-культурный контекст существования команды (внешний и внутренний), особенности личного стиля взаимодействия ее руководителя и лидера с другими членами группы.

Целесообразно также разделять команды на три категории:

1) временные команды (производственные/проектные группы) — ориентированы на достижение конкретной цели и распадаются после окончания работы;

2) постоянные команды (отделы/группы) — структурируют и распределяют работу, которую нужно выполнить за определенный промежуток времени;

3) целое предприятие как команда — все сотрудники организации, вместе работающие на клиента, чувствующие себя «творцами услуг» и контролирующими успех фирмы.

В современной литературе по командообразованию речь главным образом идет о двух типах групп: управленческих командах (командах менеджеров) и проектных командах.

Управленческая команда включает первых лиц организации и находится на высших уровнях организационной иерархии. Создаваемые на средних и низовых уровнях организации команды называются самоуправляемыми ко-

мандатами (это малые группы людей, уполномоченные принимать решения о планировании, выполнении и оценке повседневной работы).

Проектные команды формируются под конкретные задачи на любых уровнях управления и могут включать как руководителей среднего и нижнего звена, так и специалистов. К разновидностям проектных команд можно отнести:

- команды специалистов, состоящие из специалистов одного профиля, регулярно встречающихся для совместного изучения рабочих вопросов;

- межфункциональные команды, объединяющие людей, выполняющих различные функции, для работы над общими задачами;

- виртуальные команды, состоящие из членов, объединенных электронными средствами связи;

- команды реформ, создаваемые с целью организационных изменений.

Также одна из возможных классификаций команд может быть основана на функциональном диапазоне и взаимозаменяемости членов (табл. 6.4).

Таблица 6.4

Классификация команд по функциональному диапазону и взаимозаменяемости членов

Функциональный диапазон деятельности	Взаимозаменяемость членов команды	
	низкая	высокая
Узкий	Команды для решения задач	Команды специалистов
Широкий	Межфункциональные команды Команды перемен	Управленческие команды Самоуправляемые команды

Команда, как и любая группа, развивается и проходит в своем развитии несколько стадий или этапов. На основе модели Б. Такмена, с учетом функционирования групп в реальной социальной практике, Т. Ю. Базаров выделяет следующие этапы командообразования.

1. Адаптация — этап взаимного информирования и анализа задач, поиск оптимального способа решения задачи. На уровне межличностных отношений члены группы ориентируются относительно характера действий друг дру-

га и направлены на поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Результативность команды на данном этапе низкая, так как ее члены еще мало знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование — этап, характеризующийся созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. В силу несовпадения личной мотивации и целей групповой деятельности, члены группы противодействуют требованиям, предъявляемым им содержанием задачи. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые внутригрупповые нормы.

3. Кооперация — этап, на котором происходит осознание желания работать над задачей. Характеризуется более открытым и конструктивным общением, появляются элементы групповой солидарности и сплоченности. Возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «Мы». Ведущей на этом этапе становится инструментальная деятельность.

4. Нормирование деятельности — стадия, на которой разрабатываются принципы группового взаимодействия. Доминирующей становится сфера эмоциональной активности, резко возрастает значение отношений «Я — Ты», личные взаимоотношения становятся особенно тесными. На этой стадии отсутствует интергрупповая активность, что может привести к обособлению сплоченной, хорошо подготовленной в организационном и психологическом отношении группы от других и превратить ее в группу-автономию, характеризующуюся замкнутостью на своих целях и эгоизмом.

5. Функционирование — стадия принятия решений, характеризующаяся конструктивными попытками успешного решения задачи. Это стадия функционально ролевой соотнесенности, т.е. образуется ролевая структура команды, за счет чего проигрывается групповая задача. Группа становится открытой для проявления и разрешения конфликта. На этом этапе группа отличается высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерным для командной субкультуры.

Таким образом, малая (в том числе, рабочая) группа — это важная составляющая социальной жизни любой ор-

ганизации. Люди стремятся войти в какую-либо группу для того, чтобы ее члены могли ощущать принадлежность к чему-то, для получения друг от друга какой-то информации, для того, чтобы получать от кого-то одобрение, для достижения определенных целей (индивидуальных или групповых). Под командой можно понимать малую группу, которая объединяет людей, совместно делающих общее дело. Команды могут быть эффективными и неэффективными. В высокоэффективной команде присутствует ясное понимание цели, четкое позиционирование ролей, взаимодополняемость компетенций, налаженные коммуникации между членами команды, ответственность друг перед другом. Командному способу организации деятельности присущи:

- согласованное видение стоящих перед организацией задач и система распределения ответственности для их успешного решения;
- формирование направленности на общую и ясную цель;
- распределение ролей и позиций с целью достижения максимальной самоотдачи;
- обеспечение максимального включения каждого сотрудника в рабочий процесс;
- обеспечение совместной выработки решений;
- ориентация на эффективность и ситуационное лидерство;
- генерация новых идей и способов решения проблем;
- развитие внешних отношений и установление необходимых контактов с другими людьми и организациями;
- проверка и оценка эффективности выполнения работы.

Малая (рабочая) группа и команда для руководителя, который имеет дело с компанией, общественным объединением, партией, является существенным условием его деятельности. Поэтому ему необходимы знания о влиянии группы на личность, особенностях групповой динамики, процедурах коллективного принятия решений, процессах, протекающих во время непосредственного взаимодействия между людьми. Кроме того, руководитель должен иметь представление о том, как организовать взаимодействие людей в рабочей группе, чтобы высокоэффективно реализовывать их потенциал в соответствии с целями организации, т.е. о процессе формирования команды.

6.2. Формирование команд

Необходимость формирования команды может возникать в различных ситуациях развития организации. Быстрые изменения как в политике, так и в бизнесе ставят ряд задач, связанных с командообразованием. Наиболее часто возникает запрос на формирование оперативных команд для работы в условиях ограниченного времени; сплочение топ-менеджеров с целью более результативного обмена информацией, усиления креативности и объединения усилий для достижения целей предприятия в целом; сплочение сотрудников внутри подразделения (отдела) с целью повышения эффективности управления подчиненными и повышения работоспособности подразделения; сплочение менеджеров среднего звена с целью ускорения прохождения информации, улучшения психологического климата.

В литературе можно часто встретить точку зрения, согласно которой, формирование команды — это один из уровней организационного консультирования. При этом выделяется три уровня проведения процессов формирования команд:

- 1) индивидуальное консультирование, т.е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования в организации;

- 2) непосредственно формирование команды — активное командное включение в планирование организационных изменений;

- 3) построение межкомандных взаимоотношений (в случае наличия нескольких отдельных команд в организации, консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними).

При рассмотрении проблемы формирования команды или командообразования необходимо различать понятия «развитие команды» и «командообразование».

Развитие команды — это естественный процесс, обычно происходящий без намеренного, спланированного и систематического вмешательства исследователя, и нередко длящийся годами.

Командообразование, или тимбилдинг (от англ. *team building* — построение команды) — термин, обычно используемый в контексте бизнеса и, применяемый к широкому

диапазону действий, для создания и повышения эффективности работы команды. Идея командных методов работы заимствована из мира спорта и стала активно внедряться в практику менеджмента в 1960—1970-е гг. В настоящее время тимбилдинг представляет собой одну из перспективных моделей корпоративного менеджмента, обеспечивающих полноценное развитие компании, и является одним из наиболее эффективных инструментов управления персоналом. Командообразование является важным фактором, обеспечивающим лучшее качество услуг и в то же время сохраняющим здоровую конкуренцию. Опросы компаний о причинах внедрения командной организации труда свидетельствуют о том, что она способствует повышению качества и увеличению производительности труда, уменьшает эксплуатационные расходы, способствует удовлетворенности работой, улучшает процесс принятия решений и связи внутри организации, максимально реализует умственные способности, творческий потенциал и ответственность каждого сотрудника.

В психологии под *командообразованием* понимается процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организованной группе, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал сообразно стратегическим целям организации.

К составляющим процесса командообразования относятся следующие.

1. Формирование и развитие навыков командной работы (*team skills*), которые являются основой системы внедрения командного менеджмента. Сюда можно отнести следующие навыки:

- гармонизация общей цели с персональными целями;
- принятие ответственности за результат команды;
- ситуационное лидерство (лидерство под задачу) и гибкое изменение стиля в соответствии с особенностями задачи;
- конструктивное взаимодействие и самоуправление;
- принятие единого командного решения и его согласование с членами команды.

2. Формирование командного духа (*team spirit*), т.е. совокупности психологических феноменов, характеризующих неформальные отношения сотрудников к коллегам и орга-

низации. Развитие командного духа, по сути, представляет собой комплекс мер, направленных на:

- усиление чувства сплоченности, формирование устойчивого чувства «Мы»;
- развитие доверия между сотрудниками, понимание и принятие индивидуальных особенностей друг друга;
- создание мотивация на совместную деятельность;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение неформального авторитета руководителей;
- развитие лояльности участников программы по отношению к организации.

3. Формирование команды (*teambuilding*) — механические действия, по подбору, оптимизации структуры команды и функционально-ролевого распределения:

- эффективное использование сильных сторон состава команды;
- распределение ролей в команде для оптимального достижения результатов;
- формирование новой структуры при слиянии, поглощении, реструктуризации предприятия;
- создание рабочей обстановки при формировании проектных команд;
- налаживание горизонтальных связей внутри коллектива, региональных подразделений.

В сфере управления персоналом под термином «командообразование» понимают короткое (от двух часов до трех дней) мероприятие по улучшению работы в команде: корпоративные программы, веревочные курсы, корпоративные праздники. Косвенно под категорию мероприятий, которые приводят к эффекту командообразования, относятся также празднование Дня рождения сотрудников, Дня рождения компании, Нового года. Одним из эффектов таких мероприятий становится общая сплоченность коллектива, что является составляющей работы с командным духом.

Обычно командообразование проводится после организационной диагностики, аттестации или оценки персонала в организации и является своеобразным этапом в рамках консультирования по организационному развитию. В этом случае командообразование может проходить по трем направлениям:

- 1) формирование высокоэффективных команд на основе данных аттестации или оценки персонала;

2) подбор соответствующего персонала и комплектование существующих команд согласно информации, полученной в ходе организационной диагностики, аттестации или оценки персонала, с учетом знаний, умений, навыков и способности работать в команде;

3) переформирование и перестраивание имеющихся команд на основе данных организационной диагностики, аттестации или оценки персонала с целью достижения максимальной эффективности.

По мнению отечественных психологов-практиков, можно выделить несколько наиболее востребованных направлений деятельности в области командообразования:

- комплектование команд, подбор отдельных «исполнителей» с учетом общекорпоративного контекста;
- формирование командного духа (задача командной сыгровки), улучшения взаимопонимания;
- оценка (диагностика) целевых групп с точки зрения их соответствия понятию «команда»;
- практические задачи по подбору и подготовке лидеров команд и создание организационной среды, отвечающей принципам командного способа работы.

При формировании команды необходимо определить назначение (миссию команды), сформулировать ее цели, поставить задачи, определить роли в команде и выработать групповые нормы.

В зарубежной социальной психологии выделяются следующие подходы к командообразованию:

- подход, основанный на развитии и согласовании целей команды (командообразование определяется как развитие способности группы людей достигать своих целей);
- интерперсональный подход или подход, ориентированный на анализ процессов и улучшение межличностных отношений (процесс командообразования направлен на увеличение межличностных связей в группе и основан на предположении, что за счет этого команда сможет функционировать более эффективно);
- ролевой подход (командообразование — это улучшение работы команды за счет увеличения ясности ролей, в результате чего каждый член команды знает, какова его роль и каковы роли других, какие ожидания есть у него относительно других и у других в отношении него);
- подход к командообразованию, основанный на решении проблем (команда становится более эффективной в ре-

зультате совместного решения проблем всеми участниками команды, т.е. в процессе командообразования члены команды определяют главные проблемы, занимаются их решением и активно планируют свою деятельность).

Технология формирования команды включает в себя последовательное прохождение трех этапов, на каждом из которых необходимо ответить на ряд вопросов (табл. 6.5).

Таблица 6.5

Этапы формирования команды

Этапы формирования команды	Вопросы этапа
Задачи	<p>Какую работу нужно выполнить?</p> <p>Какими полномочиями обладает группа для того, чтобы управлять собственной работой?</p> <p>Что является центральным моментом работы, которую группа будет выполнять?</p> <p>Какова степень взаимозависимости членов команды?</p> <p>Существует только одно правильное решение или имеется несколько возможностей?</p> <p>Интересы членов команды совпадают или имеют конкурентный характер?</p>
Люди	<p>Сколько человек должно быть в команде?</p> <p>Кто идеально подходит для выполнения работы?</p> <p>Какой уровень технических навыков, навыков управления задачами и межличностных навыков требуется?</p> <p>Какой уровень и тип дифференцированности является оптимальным для команды?</p>
Взаимоотношения	<p>Как члены команды приспосабливаются друг к другу?</p> <p>Каково неявное распределение ролей между членами команды?</p> <p>Какие нормы благоприятны или опасны для группы?</p> <p>Имеет ли значение сплоченность команды?</p> <p>Каким образом растет доверие, что ему угрожает и как оно устанавливается среди членов команды?</p>

В процессе комплектования команды необходимо знать принципы и условия ее формирования. По мнению Р. М. Бел-

бина, обычно команды формируются из менеджеров, исполняющих определенные обязанности в своих подразделениях, и членами команды становятся благодаря тем функциям, которые они выполняют. Однако решающее значение для эффективной деятельности создаваемой команды имеет психологическая совместимость ее членов.

В исследованиях и экспериментах Р. М. Белбина и его коллег по созданию команд в практике бизнеса были сформулированы пять взаимосвязанных принципов.

1. Члены команды менеджеров содействуют достижению целей команды двумя путями. Во-первых, они могут хорошо исполнять персональную командную роль, используя свои профессиональные и технические знания. Во-вторых, у каждого члена команды есть потенциально ценная командная роль, которую он в той или иной степени исполняет. Командная роль описывает такую модель поведения, которая обеспечивает продуктивное взаимодействие членов команды друг с другом в процессе продвижения команды к поставленным перед ней целям.

2. Каждой команде необходим оптимальный баланс в исполнении функциональных и командных ролей всеми членами команды. Идеальное сочетание ролей определяется стоящими перед командой целями и задачами.

3. Эффективность команды будет нарастать в той мере, насколько правильно члены команды определяют свои сильные и слабые стороны и, в интересах команды, настроятся на использование сильных и на нейтрализацию слабых сторон как при исполнении функциональных, так и при исполнении командных ролей.

4. Личностные качества членов команды, нацеливающие их на конкретные командные роли, одновременно ограничивают человека в самореализации в других ролях.

5. Команда может использовать свои технические ресурсы самым выгодным образом только тогда, когда у команды есть необходимый для эффективной совместной работы набор командных ролей.

Не всегда и не из любых сотрудников можно сформировать сплоченную команду. Для этого необходимы следующие условия:

- люди, выполняющие работу, должны быть специалистами, выступать в качестве экспертов при решении возлагаемых на них задач;

— совокупный опыт и таланты людей, работающих в команде, должны превышать опыт и способности любого из тех, кто работает в одиночку;

— большинство людей должно иметь возможность в какой-то мере влиять на принятие тех решений, которые им приходится выполнять, это повышает их заинтересованность в общем деле;

— каждый человек должен иметь склонности к творчеству, которые можно систематически использовать, привлекая его к участию в работе группы.

В основе технологии командообразования лежит ряд принципов, которые задают определенные правила и требования при организации команд. Выделяются следующие принципы работы команды.

1. Добровольность вхождения в команду — ключевой принцип формирования команды. В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности понимания всех условий ее деятельности.

2. Коллективное исполнение работы. Каждый член команды исполняет ту часть работы, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды).

3. Коллективная ответственность. Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

4. Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы.

Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата.

5. Достойная значимость стимулирования команды за конечный результат.

Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но и другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов (например, общественное признание).

6. Автономное самоуправление команды. Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации.

7. Повышенная исполнительская дисциплина. Каждый член команды отвечает за командный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды.

Создание команды предполагает прохождение ряда этапов. При описании технологии формирования команды Т. Д. Зинкевич-Евстигнеева выделяет «10 шагов создания команды».

1. Понимание руководителем собственных осознаваемых и неосознаваемых целей работы в режиме команды.

2. Подбор и отбор кандидатов в члены команды.

3. Работа членов команды над собственными осознаваемыми и неосознаваемыми целями.

4. Исследование межличностных предпочтений.

5. Целенаправленное формирование энергии единства.

6. Формирование ценностей команды.

7. Обучение команды технологиям работы.

8. Создание имиджа команды.

9. Усиление командного духа.

10. Сопровождение деятельности команды.

Наиболее подробно стадии и процессы командообразования описаны в нормативной модели командообразования Ю. М. Жуковым, А. В. Журавлевым и Е. Н. Павловой. Авторы выделяют следующие этапы командообразования.

1. *Комплектование/переукомплектование.* Командообразование начинается с того, что определяются численность и состав участников (будущих членов) команды. Предпочтение отдается гетерогенным по составу (возрастному, половому, профессиональному, ролевому или типологическому) командам, по сравнению с гомогенными, поскольку в долгосрочной перспективе гетерогенные команды проявляют себя более устойчивыми и дают большее удовлетворение своим членам. Для сбора информации о потенциальных членах команды исследуются интеллектуальные способности, когнитивные стили, личностные черты, ценностные ориентации кандидатов.

На практике этот этап может отсутствовать, если консультант или тренер командообразования работает с уже укомплектованной командой.

2. *Знакомство/углубление знакомства.* Здесь устанавливается первичный контакт, необходимый уровень доверия среди участников. Происходит знакомство и ориентировка членов команды друг в друге и в ситуации. В арсенале тренера или консультанта есть весьма большое количество сборников для проведения различных тренингов, где описаны процедуры для первоначального знакомства и его углубления. Если же члены команды хорошо знают друг друга, можно прибегнуть к процедурам «освежения» представлений друг о друге.

3. *Институализация.* Команда должна быть вписана в структуру и системы организации. Она должна иметь права и обязанности, доступ к информационным и иным ресурсам. Должны быть установлены и, если необходимо, документально оформлены порядок работы, способы взаимодействия, определен круг лиц, курирующих группу и координирующих их работу с другими командами, а также структурными подразделениями и службами организации. Этот этап особенно важен, если команда формируется для проведения организационных изменений. Работа над командными документами, такими как «Положение о команде» и «Регламент командной работы», имеет своей целью не только их непосредственное создание. В ходе этой деятельности выясняется, «кто есть кто» в группе, какими талантами обладают участники группы, какие трудности встречаются при столкновении характеров и как идет поиск по их преодолению.

4. *Формирование общего видения.* Основная цель этапа — согласование взглядов, позиций, образа желаемого будущего среди участников командообразования. Общее (разделяемое) видение — это одинаковое и точное понимание устремлений друг друга, того, что действительно каждый из членов команды хочет достичь в будущем и чем он руководствуется при выборе того или иного пути. Группа определяет цели, задачи, направления движения и специфику деятельности своей команды (организации).

5. *Позиционирование/перепозиционирование.* Под позиционированием понимается определение места человека в системе деловых и персональных отношений (подчинение, отчетность, ответственность, дистантность) в организационном контексте. В результате участники:

1) определяют предметно-функциональные позиции (профессиональные, отраслевые) в деятельности своей

команды и соответствие ее членов этим позициям (здесь учитываются склонности, способности, уровень профессиональных знаний, навыки и опыт, тип личности и т.п.);

2) обозначают и распределяют командные роли (согласно типологическому или ролевому подходу), обеспечивающие взаимодополнение и совместимость членов команды.

6. *Планирование первого шага.* На этой ступени происходит формирование целереализующей системы команды, составляется конкретный план-график, распределяются ресурсы и ответственность.

7. *Исполнение.* На этой стадии осуществляется то, что было намечено и спланировано ранее.

8. *Рефлексия.* Команда постоянно отслеживает, насколько эффективно она продвинулась вперед. Участники оценивают выполнение конкретных заданий, анализируют, что мешает и что способствует продуктивной работе команды.

9. *Планирование второго шага.* Команда планирует второй шаг с учетом анализа нового положения дел.

Данная нормативная модель функционирует в качестве средства ориентировки действий, направленных на придание работе группы черт командности. Модель описывает стадии командообразования в связи с тем, какие процессы являются на каждой стадии ведущими.

Следующий вопрос, на котором стоит остановиться подробнее, это то, как происходит комплектование команд.

При подборе кандидатов, прежде всего надо определить, какие их характеристики являются в каждом конкретном случае приоритетными, а какие — второстепенными. Во-первых, команду изначально целесообразно формировать не из специалистов «со стороны», а из кадрового состава сотрудников организации, которые знают специфику работы, и их самих хорошо знает коллектив. Во-вторых, в зависимости от конкретных условий и требований приоритет может быть отдан либо высокому уровню профессиональной квалификации, либо личностным характеристикам кандидатов.

При комплектовании проектных групп необходимо помнить, что проект — это временное предприятие (усилие), осуществляемое для создания уникального (инновационного) продукта или услуги, зачастую в условиях ограничений по времени. Члены проектной группы должны за короткое время сплотиться, достичь взаимопонимания, эффективно

решить поставленную задачу, не выходя за рамки ресурсных ограничений. Чтобы сформировать проектную группу необходимо:

- соблюдать функциональные требования, связанные с квалификацией и опытом деятельности специалистов (учитывать знания, умения и навыки);

- учитывать групподинамические процессы (вопросы коммуникации, группового давления, психологической совместимости, сплоченности, конфликтов, особенностей группового принятия решений т.п.);

- выяснять, какие проектные группы будут более эффективны: составленные из схожих или различных (дополняющих друг друга) людей.

Современные исследования доказывают практическую значимость принципа максимальной гетерогенности, согласно которому большую продуктивность и креативность показывают гетерогенные команды по сравнению с гомогенными, так как дополняющие друг друга люди могут охватить более широкий круг задач. Стихийный подбор в команду, как правило, способствует смещению к полюсу гомогенности, так как люди стремятся работать с теми, кто им нравится, похож на них, близок им, но взаимодействие будет более продуктивным, если таким людям удастся договориться с теми, кто от них отличается, кто их дополняет. Кроме того, в гомогенных группах с течением времени люди склонны развивать недостающие характеристики, однако при этом им приходится изменить личные установки и склонности, отойти от своего психотипа, любимых командных ролей, в отличие от гетерогенной группы, где индивид может «быть собой» и приносить от этого пользу. Таким образом, необходимо определить склонности участников и построить команду, в которой взаимодополнение всеми членами группы друг друга даст максимальную итоговую эффективность.

Для комплектации проектных групп традиционно исходят из психотипов и используют типологический подход.

Наиболее популярной моделью в типологическом подходе является модель Д. У. Кейрси, основанная на идеях К. Г. Юнга и концепции Майерс-Бриггс. Ядром этой модели являются четыре психотипа: *NT*-стратег, *NF*-дипломат, *SJ*-логистик, *SP*-тактик. Каждый из этих психотипов (интеллектуальных ролей) имеет сильные и слабые стороны, особенности взаимоотношений с коллегами и вносит свой

вклад в команду. Так, *NT*-стратег привносит в командные решения продуманные концептуальные основы, развивает полезные альтернативы планируемым действиям, склонен поддерживать идеи партнеров. Лучше всего проявляет себя в ситуациях, требующих интеллектуальных усилий и позволяющих беспрепятственно излагать свои идеи. Стиль управления — визионерство, разработка стратегий и концепций. *NF*-дипломат привносит в команду личностно-ориентированный, нацеленный на нужды персонала взгляд на положение дел. Он незаменим в предсказаниях социальных последствий организационных и технологических изменений. Является хорошим проводником внутри организации планов и новых идей, поскольку умеет убеждать, способен заразить своих коллег энтузиазмом. Стиль управления — регулирование силовых отношений, убеждение гармонизация. *SJ*-логист ориентирован на поддержку эффективной, работающей без сбоев системы, способствует созданию полноценного информационного поля для членов команды. Его главной чертой является чувство ответственности. Если в команде дефицит *SJ*, то могут быть упущены существенные детали, может затянуться реализация планов, а правильные решения не будут проводиться в жизнь должным образом. Стиль управления — ориентация на консолидацию и стабильность, поддержание субординации и порядка. Наконец, *SP*-тактик эффективен при словесном обсуждении конкретных планов и при выработке решений текущих проблем. Эффективны в кризисных ситуациях, но должны быть выведены из ситуации, как только она войдет в норму. Предпочитают независимость, спонтанность, свободу. Стиль управления — разрешение конфликтов, управление динамикой ситуации.

На основе этой модели можно описать вклад каждого из четырех базовых психотипов в командную работу, спрогнозировать сильные и слабые стороны существующей проектной группы, потенциальные конфликты и противоречия в ней. По возможности необходимо обеспечить участие в проектной команде сотрудников с различными психотипами (согласно принципу гетерогенности).

При формировании управленческих команд используются ролевые подходы (например, модели Р. М. Белбина или Т. Ю. Базарова), которые исходят из требований управленческой деятельности, в которой выделяются этапы, типы задач и отдельные управленческие функции.

Ключевым понятием в рамках данных подходов является понятие роли. Командная роль — такая модель поведения, которая обеспечивает продуктивное взаимодействие членов команды друг с другом в процессе продвижения команды к поставленным перед ней целям. Каждому члену команды, выполняющему некую командную роль, задаются свои цели, задачи и функции. Команда, выполняя совместную деятельность, ожидает от него реализации своих обязанностей. Успешное исполнение роли предполагает, что человек знает об этих ожиданиях и имеет готовность и способности (компетенции) их выполнить. Групповая (командная) роль раскрывается через базовую дихотомию: представления о бизнес-процессе и установки и компетенции, связанные с выстраиванием человеческих взаимоотношений.

Если необходимо укомплектовать управленческую (самоуправляемую) команду, следует:

- 1) реконструировать управленческий процесс, определить для него критические точки, описать необходимые для его полноценной реализации функции;
- 2) определить, какие для решения этих задач нужны способности (компетенции);
- 3) найти людей, которые могут (способны, компетентны) и хотят решать задачи каждого типа.

При описании требований, предъявляемых к кандидатам при формировании управленческих команд, можно выделить три ключевые группы навыков и умений, которыми в профессиональном плане должны обладать (или стремиться к их усвоению) потенциальные кандидаты в управленческие команды.

1. *Навыки системного мышления и владения ситуационным анализом.* Эти навыки необходимы для анализа, планирования своей деятельности в условиях ограниченной определенности и постоянных перемен факторов внешнего воздействия. Целесообразно обратить внимание на такие способности кандидатов как:

- умение выделить из разнообразных источников полезную информацию по сравнительным данным, технологиям, методам, рыночной конъюнктуре, потенциальным конкурентам и т.п.;
- умение системно анализировать имеющуюся информацию с целью формирования определенных прогнозов,

стратегий действий, выработки новых направлений деятельности;

- умение оценивать риски возможных действий, объективно анализировать все «за» и «против» различных сценариев развития событий.

2. *Коммуникативные навыки.* Обычно оцениваются способности кандидатов:

- создавать атмосферу доверия, ценить идеи, выдвигаемые другими, вовлекать коллектив в активную работу, не замыкая все задачи на себе;

- формировать мотивационные стимулы для сотрудников, обеспечивая их ресурсами, обратной связью, обучением и тренингом, необходимыми для их личностного и профессионального роста;

- ясно и убедительно аргументировать свои предложения и предложения других, направленные на рациональный способ достижения конечного результата.

3. *Лидерские способности кандидатов.* Выявляются следующие качества:

- уверенность, умение четко определить наиболее рациональный вариант действий и заразить других уверенностью в успехе выбранного пути;

- умение наладить партнерское взаимодействие даже с теми службами и коллегами, с которыми традиционно складываются конфликтные отношения;

- нацеленность на действие и результат, способность брать на себя ответственность за достижение поставленных целей, преодолевая внешние трудности и бюрократические барьеры.

В практике командообразования часто приходится заниматься подготовкой командных лидеров, например, в рамках подготовки управленческого резерва или срочной подготовки будущих руководителей новых организаций и подразделений, политических партий. Решение подобной проблемы связано с выделением компетенций, необходимых для эффективного выполнения лидерских функций в команде. Программа-минимум должна предполагать работу с набором лидерских компетенций, включающим:

- управление вниманием и смыслами — использование коммуникативных техник, способствующих восприятию, пониманию и принятию аудиторией тех сообщений, заявлений и комментариев, которые делает лидер;

— управление групповыми процессами — участие в организации групповых обсуждений проблем и в принятии совместных решений, умение организовывать и проводить деловые совещания, структурирование группового процесса (выполнение ролей супервайзера, модератора, фасилитатора, генератора идей);

— диагностическую компетентность — знания, умения и установки, помогающие определять основные склонности и предрасположенности людей по их внешним поведенческим проявлениям с целью понимания и прогноза их поведения и эффективного использования на благо команды;

— управление обратной связью — владение техниками оценочной (похвала, порицание) и безоценочной (информирование о результатах деятельности) обратной связи с целью оказания влияния на членов команды и формирования межличностных отношений между лидером и последователями.

Если встает задача формирования команды перемен, работающей с организационными изменениями, то необходимо учитывать, что она должна удовлетворять двум условиям — организационным и кадровым. В такой команде должны быть представлены все узловые подразделения предприятия, минимальное воздействие на которые приводит к максимальным результатам. Команда перемен должна состоять из активного меньшинства, т.е. членов группы, обладающих меньшими возможностями влияния на группу в целом, но благодаря своему стилю поведения (согласованности, аргументированности, последовательности и настойчивости в продвижении своих взглядов) способная изменить мнение большинства. Кроме этого участник команды перемен должен не просто обладать нужными способностями, но и находиться на пересечении многих каналов формальной и неформальной коммуникации, чтобы иметь возможность оказывать преобразующее воздействие. Психологические и профессиональные характеристики реформаторов можно диагностировать с помощью всестороннего анализа их профессионального пути, фактов профессиональной социализации (анализ формальных биографических данных анкеты, биографическое интервью, Центры оценки, Центры развития). Задачи, связанные с разработкой нововведений и их внедрением в организационную структуру, предполагают модификацию бизнес-процессов, перераспределение задач и функ-

ций, изменение норм и правил взаимодействия. Участники команды перемен выступают трансляторами и проводниками изменений, направляют желания, мотивы, знания и умения сотрудников на решение новых задач, реагируют на сопротивление изменениям, стимулируют обучение и развитие персонала. Поэтому такой тип работ пронизан задачами руководства.

Сыгровка команды происходит в результате последовательного проведения специально организованных процедур работы с командой, предполагающих прохождение участниками стадий командообразования и отработку коммуникативных навыков, необходимых в командной работе.

Действия по формированию командного духа, направленные на решение следующих задач:

- повышение лояльности персонала к организации;
- создание неформальных содержательных и полезных для компании отношений между сотрудниками;
- усиление неформального авторитета руководителей;
- создание опыта высокоэффективных совместных действий;
- повышение мотивации на совместную работу;
- более глубокое понимание индивидуальных особенностей друг друга, повышение степени принятия друг друга, развитие доверия между сотрудниками;
- создание яркой совместной истории, усиливающей осознание и принятие философии компании.

Развитие команды разворачивается в двух плоскостях: инструментальной и социоэмоциональной. Ориентация на ту или иную сторону жизнедеятельности команды определяет технологию работы по формированию командного духа (командной сыгровки). Классификация подходов к командной сыгровке может выглядеть следующим образом.

1. Тренинги навыков (умений) имеют инструментальный, обучающий характер (высокая ориентация на инструментальную сторону отношений и низкая — на социоэмоциональные отношения). В них осваиваются навыки командной работы.

2. Групподинамические тренинги ориентированы на развитие эмоциональных отношений в группе. В рамках таких тренингов имитируется жизнь группы в экстремальных условиях («веревочный курс»).

3. Тренинги овладения поведением (деловые игры, комплексные тренинги командной сыгровки, семинары по фор-

мированию общего видения) ориентированы как на социальные, так и на инструментальные отношения.

4. Командный коучинг, или командообразование в режиме реального времени — это комплексная работа по позиционированию участников, выработке общего видения и оптимизации отношений, которая проводится в действующих организациях.

5. Естественное развитие команды.

К методам развития командного духа следует отнести проведение проблемных совещаний, круглых столов и конференций, издание корпоративной газеты, совместный активный отдых и многое другое. Необходимо сделать акцент на том, что подобные мероприятия лишь развивают и укрепляют командный дух, но не формируют его. Если нет командного взаимодействия, чувства принадлежности сотрудников к единому целому, то корпоративными праздниками и отдыхом построить его не удастся.

Создание эффективной команды для решения тех или иных задач — это отличная возможность повысить конкурентоспособность организации и способ выжить на рынке. Создание специальной команды позволяет снять дефицит специалистов в конкретной области, может заполнить брешь в функциональной структуре организации, разрешить кризисную ситуацию и справиться со сложной творческой задачей, оптимизировать систему управления организации благодаря сыгровке команды.

6.3. Ролевое распределение в команде

В процессе командообразования каждый участник определяет свое место в системе персональных и деловых отношений в контексте организации. Этот процесс называется *позиционированием*. Позиционирование осуществляется согласно целям, на достижение которых направлена команда. Для каждого члена команды определяется перечень функций, которые будут им выполняться согласно его позиции (напомним, поведение, ожидаемое от лица, занимающего определенную позицию в команде, называется ролью). Важно, чтобы эти функции были правильно адресованы их потенциальным носителям и соответствовали их индивидуальным особенностям. Здесь встает вопрос о командном распределении ролей.

При формировании команд учитываются как *функциональные роли*, т.е. поведение участника, ожидаемое группой, которое определяется предметным содержанием выполняемой им деятельности (финансовой, маркетинговой, производственной и пр.), так и *командные (групповые) роли*, т.е. модели поведения, которые обеспечивают продуктивное взаимодействие членов команды друг с другом. Обе эти реальности — предметное содержание деятельности и человеческий фактор — представлены в общем понятии «роль».

В определении ролевых позиций в команде используются как типологические подходы (концепция Д. У. Кейрси о психотипах (интеллектуальных ролях), в которой выделяются четыре позиции: стратег — дипломат — тактик — логистик)), так и ролевые подходы (так, в концепции Т. Ю. Базарова тоже содержится четыре ролевые позиции (организатор — администратор — управленец — руководитель)), а в модели Р. М. Белбина фигурирует восемь командных ролей (координатор — реализатор — контролер — мотиватор — генератор идей — аналитик — вдохновитель — снабженец, позднее была добавлена роль «специалиста»). Команда считается сбалансированной, если в ней представлены основные предметные и интеллектуальные позиции.

Типологический подход при решении задачи позиционирования членов команды может:

- применяться при формировании управленческих связей типа лидер — менеджер или лидер — менеджер — фасилитатор;

- использоваться для контроля ролевой сбалансированности команды (степени ее гетерогенности);

- помочь прояснить ролевую структуру самой команды, ее сильных и слабых сторонах.

Мы уже отмечали, что при комплектовании управленческих команд наиболее целесообразно использование ролевого подхода. Суть подхода заключается в том, что команда не сможет эффективно работать, если все задачи и функции, из которых состоит управленческая деятельность, не будут реализованы и устранены все слабые звенья.

Ролевой подход может быть представлен несколькими концепциями. Наиболее популярными в настоящее время являются:

- концепция командных ролей Р. М. Белбина, которая позволяет выявить установки и способности к тем или иным командным ролям;

— «колесо команды» Марджерисона — Мак-Кена, которая описывает восемь рабочих функций в процессе управления, анализирует типы задач, решаемых командой, и дает возможность оптимизировать управленческую деятельность;

— модель управленческих ролей Т. Ю. Базарова, основанная на модели управленческой деятельности Г. П. Щедровицкого и описывающая четыре типа ролей и соответствующие им задачи, а также способности/компетенции для каждой роли.

Одной из самых востребованных в практике командообразования моделей является модель командных ролей Р. М. Белбина. Профессор Рэймонд Мередит Белбин (Великобритания) является создателем теории и модели «Роли в команде менеджеров», автором книг, ставших настольным пособием для менеджеров. Книга Р. М. Белбина «Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач» стоит в списке наиболее читаемых книг по менеджменту. Кроме того, такая популярность обусловлена наличием доступного диагностического инструментария — опросника самовосприятия Белбина, позволяющего оценить предпочтения по командным ролям.

Несколько лет экспериментов на производстве, анализа успешных и неуспешных команд, позволили выявить Р. М. Белбину восемь ролей членов эффективной команды, которые были сгруппированы в пары в соответствии с их функциональным назначением (табл. 6.6).

Важно отметить, что наилучший состав команды может варьироваться в зависимости от поставленной задачи. По мнению Р. М. Белбина, список из восьми ролей необходим и достаточен для укомплектования команды. Однако это не значит, что все восемь командных ролей необходимы всегда — любой группе и в любой ситуации. На первом месте в любой команде — уравновешенность, баланс и наличие в команде ролей, выполняющих ключевые функции — лидерство, коммуникация, интеллектуальные разработки, деятельность по основному бизнес-процессу.

Автор модели обращает внимание на построение неэффективных команд. Неэффективные команды разделяются на два типа:

1) неэффективные команды, сложившиеся в несовершенной корпоративной культуре (они повторяют ошибки и заблуждения, которые есть в организации);

Таблица 6.6

Командные роли по Р. М. Белбину

Тип/ символ	Функциональное назначение	Типичные черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Реализатор (рабочая пчелка)/ РП	Менеджеры- трудяги	Консервативный, исполнительный	Организаторские способности, практичность, энергичность, само- дисциплина	Недостаток гибкости, невосприимчивость к непроторенным идеям
Контролер/КН		Скрупулезный, организованный, добросовестный, эмоционально неустойчивый	Способность завязывать дружеские отношения, стремление добиваться совершенства во всем	Тенденция беспокойства по поводу мелочей. Отвращение к выражению «выкинь из головы»
Координатор (руководитель)/ РК	Лидеры	Спокойный, уверен- ный в себе, управлен- ный	Способность без предубеждения выслушивать, рассматривать и оценивать достоинства всех предложений. Сильная мотивация на достижение поставленных целей	Обычные с точки зрения интеллекта и творческих способностей
Мотиватор/МТ		Очень нервный, отзывчивый, дина- мичный	Внутренний импульс и готовность бороться с инертностью, бездей- ственностью, самоуспокоенностью или самообманом	Склонность к недоволь- ству, раздраженности и нетерпению

Окончание табл. 6.6

Тип/ символ	Функциональное назначение	Типичные черты	Положительные качества	Приемлемые недостатки
Генератор идей/ГИ	Интеллектуалы	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, изобретательность, интеллект, знания	«Витает в облаках», недооценивает практические детали или необходимость протокола
Аналитик/АН		Благоразумный, невозмутимый, предусмотрительный	Рассудительность, проницательность, хорошие умственные способности	Отсутствие вдохновения или способности мотивировать других
Вдохновитель/ВД	Переговорщики	Социально ориентированный, спокойный, чувствительный	Способность нести ответственность за людей и отвечать за ситуацию, создавать и поддерживать командный дух	Нерешительность в решающие моменты
Снабженец (испытатель)/СН		Экстраверт, увлеченный, пылкий, общительный	Хорошо контактирует с людьми и разрабатывает что-то новое. Проявляет стойкость в сложной обстановке	Теряет интерес к работе, когда проходит ее первоначальная привлекательность

2) неэффективные команды с неудачной комбинацией индивидуальных характеристик ее членов, когда в силу разных причин не удается подобрать наиболее подходящую командную роль для каждого человека.

Согласно Р. М. Белбину, к командной работе способен не каждый человек. Примерно для 30% не удастся подобрать командную роль. Такие сотрудники лучше всего работают в индивидуальном режиме. У остальных можно выявить две-три роли, на которые человек подходит лучше всего — это, как правило, главная и запасная роль.

В модели Белбина сохраняется принцип гетерогенности. Так, автором специально были рассмотрены гомогенные команды типа «Аполлон», состоящие из одних «генераторов идей». Оказалось, что, несмотря на объединение интеллектуалов с высоким уровнем творческих способностей, продуктивный потенциал работы такой команды намного ниже, чем продуктивность при индивидуальной работе.

Модель командных ролей Белбина может иметь широкое применение. Ее можно использовать, чтобы подумать о балансе в команде перед началом проекта; воспользоваться ею, чтобы определить и, таким образом, управлять межличностными различиями членов существующей команды; использовать, чтобы развивать в себе командного игрока. Модель является «путеводителем» по развитию сильных сторон команды и преодолению слабых, а также сильных и слабых сторон каждого члена команды, выполняющего ту или иную роль.

Идея групповых ролей получила дальнейшее развитие в модели «Колесо команды», разработанной Марджерисоном и Мак-Кеном (1991) (табл. 6.7). Процесс управления в данной модели разделен на восемь рабочих функций и одну область координационной деятельности под названием «формирование связей»/«связи». Символически модель представлена в виде колеса с восемью сегментами и сердцевинкой. В соответствии с этими восемью основными функциями фиксируются восемь типов индивидуальных предпочтений, или командных ролей. Для «формирования связей» отдельной роли не выделено, поскольку считается, что это тип деятельности может выполнять любой член команды с развитыми коммуникативными установками.

Таблица 6.7

Модель Марджерисона — Мак-Кена

Тип задач (рабочие функции)	Роль. Индивидуальные предпочтения
Консультирование — получение и представление информации через внешние и внутренние связи	«Докладчик-консультант». Справляется со сбором информации и может сделать информацию доступной и понятной для других. Предпочитает собрать всю информацию до начала действий. Избегает конфликтов и прямых столкновений
Новаторство — выдвижение новых идей и продвижение их в жизнь	«Новатор-разработчик». Обладает широтой взглядов, ориентацией на будущее, готовностью слушать и воспринимать информацию, стремлением к совершенствованию, выходу за рамки стандартных решений. Поглощен своими идеями, может быть рассеянным и невнимательным. Может оставаться непонятым
Стимулирование — передача обращения клиентам и основным заинтересованным сторонам внутри организации и вовне	«Исследователь-промоутер». Может становиться инициатором перемен, энергичен, способен работать по нескольким направлениям одновременно, быстро улавливает происходящее. Предприимчив, обладает навыками убеждения. Не интересуется аспектами контроля и организации, может не уделять достаточно внимания деталям
Развитие — деятельность по планированию и подготовке (испытание новой продукции, анализ показателей закупок, проектирование, развитие новых областей бизнеса, реорганизация, разработка новых систем деятельности)	«Специалист по оценке и развитию». Испытывает желание продвигать идеи и внедрять нововведения, склонен к проектной деятельности. Не всегда генерирует продуктивные идеи самостоятельно, но умеет отлично работать с идеями других, не забывает о «подводных камнях». Может потерять интерес на стадии функционирования
Организация — регулирование вопросов взаимосвязи между людьми и задачами,	«Координатор-организатор». Склонен оказывать влияние на события, легко принимает решение. Продвигается по направлению к цели, преодолевая конфлик-

Продолжение табл. 6.7

Тип задач (рабочие функции)	Роль. Индивидуальные предпочтения
включает четыре фактора: внешний технический фактор (система), внутренний технический фактор (договора), внутренний человеческий фактор (персонал), внешний человеческий фактор (клиенты)	ты, концентрируется на целях, задачах, сроках и бюджетных ограничениях. Подчиняет свою деятельность плану. Может игнорировать интересы других людей
Производство — разработка и реализация систематических структурированных методов, позволяющих людям осуществлять регулярную деятельность	«Специалист по производству и доработке». Эффективно и квалифицированно выполняет работу. Практичен, рационален, концентрируется на реальных проблемах и проектах. Способен соблюдать сроки, работать по плану, ориентирован на систематические методы. Имеет потребность в четкой структуре и распределении обязанностей. Способен выполнять одну и ту же работу длительный срок, может сопротивляться изменениям
Контроль — имеет значение в регулярной деятельности и требует внимания к деталям (особенно важен при проверке продукции)	«Инспектор-контролер». Предпочитает работать самостоятельно, его вклад будет виден и эффективен, если команда понимает, что от него требуется. Идеальный исследователь, способен собрать множество информации, однако не склонен продвигать свои достижения и может затягивать сроки
Поддержание — обеспечение стабильного качества продукции и обслуживания клиентов. Определяет деятельность команды с точки зрения безопасности, надежности, этики, преданности, удержания старых клиентов, умения соответствовать требованиям времени	«Специалист по поддержанию достигнутого уровня». Более спокоен по сравнению с другими членами команды. Не склонен к незамедлительным реакциям, глубоко изучает вопрос до того, как действовать. Имеет твердые принципы и устойчивые ценности

Окончание табл. 6.7

Тип задач (рабочие функции)	Роль. Индивидуальные предпочтения
Связи — обеспечение связей между: — членами команды; — командой и другими группами в организации; — командой и поставщиками; — командой и клиентами	Все роли. Любой член команды умеет слушать, готов оказать помощь, может управлять взаимодействием, обладает развитыми коммуникативными навыками, способен организовать принятие решений и постановку целей в группе, делегирует полномочия и распределяет ответственность, ориентирован на развитие команды

Модель «колесо команды» анализирует типы задач, эффективно и неэффективно решаемых командой. Для диагностики используются различные опросные методики, интервью и групповые рефлексивные сессии. В ходе рефлексивных сессий членов команды просят оценить значимость и качество решения командой тех или иных задач, после чего происходит групповое обсуждение. В результате, команда четко понимает, какие рабочие функции на текущий момент страдают, а какие выполняются относительно эффективно. В случае неэффективного исполнения функций происходит перераспределение командной роли. Таким образом, команда приобретает мощные рефлексивные средства для анализа деятельности и воздействия через обсуждение, проектирование и планирование собственной деятельности.

В отечественной психологии модель управленческих ролей разработана Т. Ю. Базаровым (2005). В основе модели — модель управленческой деятельности Г. П. Щедровицкого. Модель Базарова рассматривает процесс управления через четыре типа задач. Эти задачи объединены по принципу «от общего к частному»:

а) собственно управленческие задачи — стратегическое планирование и изменение положения организации на рынке:

- определение стратегических направлений развития организации и условий, при которых выбранные направления должны быть изменены;

- *SWOT*-анализ;

- определение стратегических целей и направлений развития организации;

— разработка стратегии; определение стратегических партнеров, установление связей;

б) организаторские задачи — проектирование бизнес-процессов и организационной структуры, разработка мероприятий по достижению целей организации:

— инновации, модернизация, изменение бизнес-процессов;

— распределение работ и функций;

— проектирование деятельности подразделений и должностей;

— установление технологических норм, проектирование механизмов контроля за их соблюдением;

— распределение ответственности, установление норм деятельности;

в) административные задачи — планирование и распределение ресурсов:

— оперативное управление, поддержание бизнес-процессов и оргструктуры в режиме функционирования;

— тактическое планирование;

— оперативное распределение и перераспределение ресурсов;

— обеспечение контроля за использованием ресурсов подразделениями;

— оценка текущих результатов работы и их соответствия ресурсным ограничениям;

г) задачи руководства — направление потенциала сотрудников, урегулирование вопросов, связанных с людьми:

— обучение, мотивирование, наставничество, регулирование конфликтов;

— отбор, расстановка и оценка сотрудников;

— обеспечение правильного понимания и выполнения подчиненными задач;

— трансляция организационных норм, ценностей, традиций и ритуалов поведения.

Соответственно типу задачи описываются четыре управленческие роли и необходимые для их исполнения компетенции (табл. 6.8).

Эффективная реализация роли предполагает, что сотруднику должны быть поручены соответствующие задачи, у него должна быть сформирована психологическая готовность к их решению и должны быть необходимые способности.

Таблица 6.8

Управленческие роли в модели Т. Ю. Базарова

Роль	Способности/компетенции
Управленец	Способность гибко переопределять свои цели и подходы, работать в ситуации неопределенности, ориентироваться на максимизацию выигрыша. Необходимые качества: нестандартность мышления*, гибкость мышления, стратегичность мышления*, гибкость в общении, мотивация достижения, готовность к изменениям*
Организатор	Четкое видение итогового результата и проектирование этапов его достижения, не увязая в деталях, способность оптимальным и непротиворечивым образом группировать функции, структурировать большие объемы информации, гибко учитывать ограничения при проектировании структур и технологий. Необходимые качества: системность мышления, гибкость мышления*, способность проектировать*, ориентация на конкретный результат; способность к ведению переговоров; готовность к изменениям
Администратор	Ориентация на стабильную деятельность, способность работать с большими объемами информации, оценивать затраты ресурсов, прогнозировать «временные» конфликты. Необходимые качества: системность мышления*, способность планировать*, ориентация на конкретный результат, способность к ведению переговоров, ответственность*
Руководитель	Авторитет и влияние в группе вне зависимости от должностного положения, способность сплотить группу, вдохновить, пробудить трудовой энтузиазм, важно уметь анализировать социально-психологический климат, прогнозировать и урегулировать конфликты. Необходимые качества: динамичность мышления, ориентация на конкретный результат, руководство группой*, эффективность взаимодействия с людьми*, гибкость в общении

Примечание: значком (*) обозначены ключевые способности/компетенции для каждой роли.

Модель Т. Ю. Базарова может использоваться для комплектации управленческих команд. Она оптимальна для

случаев, когда требуется оценить управленческий потенциал выборки или проранжировать по их способностям к управленческой деятельности того или иного типа, а потом сформировать из них управленческую команду, например, при формировании резерва управленческих кадров. Модель оснащена для этого развитым психодиагностическим инструментарием. Модель позволяет сформировать команду, которая с высокой степенью вероятности справится с управленческими задачами различного типа, и определить границы ее полномочий. Кроме того, модель может использоваться для анализа системы управления организации в целом, благодаря тому, что в ней описаны критические точки управления.

Применение той или иной модели обусловлено конкретной управленческой ситуацией. Если ожидаются сбои, связанные с человеческим фактором или прогнозируемыми противоречиями внутри команды — оптимально использовать модели Белбина. Если команда имеет насыщенную коммуникацию с внешним миром — оптимальна модель Марджерисона — Мак-Кена, в которой максимально проработана тема коммуникативных связей. Если существуют значительные сбои в системе управления внутри организации как таковой или нет уверенности в объеме полномочий, делегируемых команде, то перед формированием управленческой команды целесообразно провести диагностику, основываясь на модели Базарова.

Ни для одной команды не существует единственного идеального набора ролей. Фактически они уникальны в каждой команде. Однако можно описать несколько относительно инвариантных ролей для всех групп, например, «лидер», «эксперт» (авторитет), «новичок», «оппозиционер».

Так, командный лидер — это тот, кто лучше других способен организовать группу на выполнение деятельности, объединить участников на основе общих для них интересов и поддерживать их приверженность общим ценностям. Лидер умеет определять приоритеты, мотивировать последователей, владеет искусством межличностных отношений, харизматичен, способен идти на риск, гибок, нацелен на преобразование и развитие. Лидер воодушевляет людей и вселяет в них энтузиазм, путем разработки видения будущего и путей его достижения. Он постоянно пытается раз-

работать новые и неоднозначные решения проблемы. Лидерство — это процесс активного межличностного влияния, возникает в системе неформальных отношений, которые, в свою очередь, распадаются на деловые и эмоциональные. Следовательно, можно говорить о деловом и эмоциональном типе лидерства.

Командный менеджер, в отличие от лидера, является администратором, выполняет функции ориентировки и контроля. Он разрабатывает план, который является основой его действий, полагается на систему, работает по целям других. Как правило, эти две функции (лидерская и менеджерская) трудно сочетаются. Для эффективного выполнения лидерских задач требуется мысленное опережение и выход за пределы ситуации, а для выполнения менеджерских задач нужно действовать в режиме реального времени, погружаясь в детали наличной ситуации. Исходя из этого, связка «лидер — менеджер» является «минимальной структурной единицей, необходимой для успешного управления деятельностью группы».

Проблема командообразования непосредственно связана с немалой ролью руководителя в этом процессе. Можно описать изменения роли и позиции руководителя по мере формирования команды (табл. 6.9). Профессионализм руководителя во многом определяется его способностью преобразовать структурные подразделения организации в профессиональные саморегулирующиеся команды.

Таблица 6.9

Изменение позиции руководителя по мере развития команды (по О. Евтихову, 2007)

Стадии развития команды	Роль руководителя и его задачи
1. Начинаящая команда	Руководитель находится в центре всех взаимодействий в группе. Он координирует действия всех членов команды, мотивирует и обучает их, контролирует результаты и эффективность деятельности каждого подчиненного. Основные задачи руководителя: определение функций подчиненных, обеспечение их возможности выполнять свою работу самостоятельно и нести ответственность за свои действия

Окончание табл. 6.9

Стадии развития команды	Роль руководителя и его задачи
2. Команда переходного периода	Члены команды формируют соответствующую профессиональную компетентность и принимают на себя все большую ответственность за выполняемую работу, руководитель освобождается от необходимости контролировать действия каждого подчиненного и предоставляет членам команды напрямую взаимодействовать друг с другом при решении задач. При этом внимание руководителя перемещается с контроля за деятельностью каждого подчиненного на координацию внутригрупповых взаимодействий сотрудников. Основные задачи руководителя: обеспечение возможности подчиненных самостоятельно и напрямую взаимодействовать друг с другом, осуществление контроля за общегрупповой деятельностью
3. Опытная команда	Члены команды приобретают опыт профессионального внутригруппового взаимодействия, руководитель позволяет членам команды самим координировать общегрупповую деятельность. Он затрачивает меньше времени на отслеживание повседневной деятельности сотрудников, следовательно, остается больше времени на получение дополнительных внешних ресурсов для команды и управления внешними отношениями группы. Основные задачи руководителя: осуществление контроля за эффективностью деятельности команды, управление взаимоотношениями с внешними инстанциями
4. Зрелая команда	Команда несет полную ответственность за свою работу. Она сама решает большинство административных и профессиональных вопросов, самостоятельно планирует свою работу, распределяет роли и обязанности, преодолевает технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Руководитель получает возможность перейти на управленческий уровень. Он координирует взаимодействие нескольких команд и распределяет ресурсы между ними. По запросам команды руководитель может оказывать ей непосредственное содействие (в этом случае команда переходит на предыдущую стадию), либо привлекает для этого внешние источники

Профессиональное становление руководителя может быть представлено формулой «Руководство — Управление — Лидерство». Первоначально руководитель осваивает функции непосредственного руководства людьми. Затем он освобождается от них, делегируя их подчиненным, и принимает на себя функции управления организацией. Затем он делегирует и эти функции, полностью сосредотачиваясь на функциях позиционного лидера.

Роль нового члена команды не менее интересна. С одной стороны, члены команды часто ожидают, что новички будут озабоченными, пассивными, зависимыми и конформистски настроенными. Более того, новички с такими характеристиками с большей вероятностью будут приняты старыми (полноправными) членами команды. С другой — новички неизбежно представляют некоторую угрозу команде. Часто это бывает из-за свежего и относительно объективного взгляда на команду, а это заставляет их задавать вопросы или выражать мнения, вызывающие беспокойство.

Можно выделить разные роли для «новичков»:

1) визитеры — те, от кого ожидается, что они останутся в команде на короткое время и не смогут помочь в достижении долгосрочных целей, поскольку считается, что у них недостаточно приверженности, их способность изменить команду не обсуждается;

2) переходящие сотрудники — те, кто недавно принадлежали к похожей группе и обладают опытом;

3) замещающие сотрудники — занимают место бывших членов;

4) консультанты — присоединяются к команде, чтобы изучить методы работы и предложить улучшения.

Формирование команды невозможно без развития ее членов, их групповой социализации. Попадая в команду, индивид последовательно развивается, в нем происходят когнитивные, аффективные и поведенческие изменения, являющиеся результатом взаимовлияния индивида и группы на протяжении всего времени взаимодействия.

Для успешного функционирования команды необходимо четкое позиционирование и распределение командных ролей. Общая идея комплектования команд заключается в том, чтобы определить, кто из команды может выполнить ту или иную роль с максимальной эффективностью, и сделать так, чтобы по возможности выполнялись все роли, необходимые для эффективной деятельности.

6.4. Ролевые конфликты

В любой группе работает механизм ролевой дифференциации. Суть его в том, что различные члены группы принимают на себя разные роли, соответствующие тому положению, которое они занимают в данной группе в системе деловых и личных взаимоотношений. Так складывается ролевая структура группы, т.е. совокупность связей и отношений между членами группы, характеризуемых распределением между ними групповых ролей, а именно типичных способов поведения, предписываемых, ожидаемых и реализуемых участниками группового процесса.

Эффективность взаимодействия участников зависит от того, насколько они понимают роли друг друга, адекватно осознают ожидания, сложившиеся в группе, и требования к исполнению этих ролей, и насколько их ролевое поведение соответствует этим требованиям. При отсутствии этих характеристик возникают ролевые конфликты.

Обычно под *ролевым конфликтом* (РК) подразумевают ситуацию противоречивых или несовместимых ожиданий (требований), которым подвергается личность, выполняющая ту или иную роль, занимая определенное положение в системе социальных связей и взаимоотношений (функционально-ролевые, деловые, личные и т.п. отношения).

В литературе описаны следующие основные виды РК: межролевые (интерролевые), внутриролевые (интраролевые) и личностные — ролевые конфликты. При этом с межролевым конфликтом индивид сталкивается, когда является одновременно носителем таких ролей, которые предъявляют к нему несовместимые или трудносовместимые ожидания. Так, социальная роль директора школы конфликтует (вступает в противоречие) с такими ролями, как учитель, муж, отец, глава семейства и т.д. Военные капелланы (должность священника в армии) пытаются сбалансировать несовместимые роли священника и военного офицера. Страховой агент сталкивается с дилеммой, что его друг одновременно и конкурент по работе. Для этого вида РК характерным является множественность ролей и широта ролевого диапазона, что и создает условия для возникновения ролевого конфликта.

С внутриролевым конфликтом индивид встречается в том случае, если он воспринимает себя в ситуации, когда другие имеют различные ожидания к нему как к исполните-

лю единственной роли, т.е. конфликт возникает по поводу того, что есть должное ролевое поведение, в силу того, что разные люди и разные социальные (как формальные, так и неформальные) группы по-разному представляют себе обязанности, связанные с одной и той же ролью. Так, ожидания к директору школы различны со стороны учителей и организаций, финансирующих и курирующих школьное образование; члены семей учителей ожидают, что свободное время они посвятят своей семье и детям, в то время как их ученики, вышестоящие руководители и т.д. ожидают, что большую часть своего свободного времени учителя должны посвятить работе с трудными учениками, повышению своей квалификации либо общественной деятельности в школе. Экспектации к старосте студенческой группы различны со стороны деканата, который ожидает жесткой и принципиальной линии поведения в отношении дисциплины, явки на занятия и общественные мероприятия и т.д., и студентов группы, которые желали бы более лояльной по отношению к группе политики от старосты как члена своей студенческой группы.

Поскольку существуют два способа, в которых возможны расхождения в понимании должного ролевого поведения, то существует и две формы внутриролевого конфликта. Одна форма касается расхождения ожиданий между разными группами по отношению к одному и тому же исполнителю роли. Например, деканат и студенты по отношению к старосте группы. Другая — предусматривает возможные расхождения, отсутствие единства и внутри каждой из групп, например, нет единства внутри студенческой группы относительно того, как должен староста вести себя в данной ситуации.

И, наконец, личностно-ролевой конфликт. Этот вид конфликта возникает, когда качество, внутренние ценности, стандарты, представления и потребности индивида как личности не соответствуют социальной роли или установленному ролевому поведению, т.е. субъективное «Я» вступает в конфликт с социальной ролью, носителем которой является данный индивид. Как правило, это происходит в тех случаях, когда система действий, предписываемая данной ролью, противоречит субъективному «Я». Так, описан случай, когда выпускник финансового института, проводя свою первую ревизию, обнаружил серьезные злоупотребления. В соответствии с предписаниями данной социальной

роли, ревизор должен был требовать суда над виновным, но как человек исключительно мягкий и жалостливый, он оказался не в состоянии решиться на это. В итоге этот конфликт привел ревизора к тяжелому неврозу. Это говорит о том, что для успешного выполнения роли требуются определенные качества личности, если таковых нет, то возникает личностно-ролевой конфликт.

Среди немногочисленных теорий, имеющих непосредственное отношение к проблеме РК, можно отметить следующие: теория ролевой напряженности У. Гуда, теория РК Дж. Тоби, теория маргинального человека Р. Парка, Е. Стоунквиста и др., теория разрешения РК Н. Гросса, У. Мэйзена, А. Макичерна, теория ролевого согласия Т. Сарбина. и др. Кратко рассмотрим основные теоретические подходы в области разработки проблемы РК. Последовательность описания и анализа этих подходов будет соответствовать описанным выше видам РК.

Среди исследователей межролевого конфликта, вызванного чрезмерным количеством ролей, которые приходится выполнять одному индивиду, следует отметить концепцию ролевой напряженности американского социального психолога У. Гуда.

Центральным звеном анализа в теории Гуда является *состояние ролевой напряженности* у индивида, т.е. переживание трудности при выполнении ролевых обязанностей, возникающее как следствие чрезмерного количества ролей, которые приходится выполнять одному лицу. Следует заметить, что автор рассматривает подобное состояние как естественное, так как, по его мнению, вообще суммарные ролевые обязанности индивида всегда являются чрезмерными. Отсюда основная *задача*, возникающая для индивида, состоит не в том, чтобы снять этот конфликт, а в том, чтобы сделать суммарную ролевую систему (общий ролевой набор) управляемой и так распределять свою энергию, навыки при выполнении ролевых обязанностей, чтобы найти способы уменьшить ролевое напряжение до некоторой терпимой степени. Автор отмечает, что успешное управление межролевым конфликтом зависит от двух факторов:

- 1) степени свободы в манипулировании индивидом своей ролевой структурой, которая определяется социальной структурой, организацией либо ожиданиями членов группы;

2) индивидуальных механизмов, использование которых может помочь индивиду организовать свою ролевую систему и добиться более выгодного соглашения или решения в данной роли.

Гуд описывает две группы методов уменьшения ролевой напряженности: одна касается профилактики ролевого конфликта, другая — адаптации к нему, если индивид уже вовлечен в ролевой конфликт. Применение их ставится в зависимость от того, в какой стадии ролевого взаимодействия находится индивид: решает ли он вопрос, вступить или не вступить в ролевую связь, или же он уже находится в ролевой связи и перед ним стоит вопрос, какие актуальные ролевые обязанности он должен выбрать. По существу, речь идет либо о профилактике ролевого конфликта, либо об адаптации к нему, если индивид вовлечен в него.

Наиболее подробно автор разбирает индивидуальные механизмы ослабления ролевой напряженности, делая акцент на субъективных оценках и восприятиях роли. *Облегчение ролевого напряжения* становится возможным благодаря способности личности к манипулированию своей ролевой структурой или так называемой «Я» — ролевой системой. Здесь индивид имеет в своем распоряжении следующие конкретные приемы: разделение, делегирование, сокращение, уклонение.

Разделение как прием уменьшения ролевой напряженности на психологическом уровне определяется как способность индивида игнорировать проблему согласованности, непротиворечивости. Смысл этого приема в том, что индивид, формулируя свои требования к другим, считает их обоснованными только для каких-либо специфических ситуаций. Данный прием уменьшения ролевой напряженности хорошо выражается изречением «Каждому — свое» или «Кесарю — кесарево, а Богу — Богово». Процесс разделения зависит, главным образом, от контекста (смысла) определенной ситуации. В отечественной литературе этот процесс описан как механизм ролевой автономности. Суть его в том, что индивид, находясь в ситуации межролевого конфликта, старается выполнять более важную в конкретной ситуации роль в ущерб второстепенной, и тем самым становится по отношению к последней как бы самостоятельным, проявляет определенную автономность по отношению к ней. Этот же механизм действует и в условиях внутриролевого конфликта.

Делегирование — это способность распределять свои ролевые обязанности. Так, заведующий лабораторией закрепляет часть своих обязанностей за подчиненными, назначая ответственного за определенный раздел плана или объем работы, а сам выступает как координатор. Но этот прием имеет предел, поскольку существуют такие ролевые обязанности, которые нельзя никому передать. Так, руководитель не может делегировать функцию принятия решений. Студент не может делегировать сдачу экзаменов.

Сокращение ролевых связей довольно трудно реализуемый прием, так как ролевые обязанности связаны с занимаемой должностью, и если ролевой набор в таком случае представляется индивиду чрезмерным и трудным для реализации, то ему, видимо, следует сменить работу. Иногда возможно узаконенное ролевое сокращение, например, выход на пенсию, или принятие решения найти что-нибудь «попроще» (например, чисто исполнительскую работу и уйти с руководящей).

Расширение ролевых связей — прием, противоположный предыдущему. Это своеобразный и парадоксальный прием. Суть его в том, чтобы сослаться на большое количество ролевых обязанностей как на отговорки, на возможные оправдания. Увеличение ролевого набора в данном случае приводит к уменьшению чувства напряженности, вследствие снижения уровня требуемого выполнения для всякой обязанности. Однако такое увеличение ролевых связей не может продолжаться долго.

Уклонение от навязывания начинающих или даже продолжающихся ролевых связей. Например, находясь на высоком профессиональном уровне и занимая высокий пост, некто нанимает заместителя, или в какой-то критический момент неожиданно берет отпуск, или уезжает в командировку. Все описанные выше приемы фактически отражают манипулирование своей ролевой структурой.

Вторая группа способов уменьшения ролевой напряженности касается адаптации к ситуации ролевого конфликта. В этом случае любая ролевая связь рассматривается как процесс «переговоров» или «торговой сделки». Весь процесс ролевого решения автор строит по аналогии с экономическими (торговыми) сделками, т.е. рассматривает как ролевой рынок, где происходит торг ролевыми действиями разной цены («я сделаю это, зато вы снимете с меня другое»).

Основной группой, где индивид научается разрешению межролевых конфликтов, является семья. Она, по мнению Гуда, занимает ключевую позицию в научении индивида основным процедурам, приемам балансирования ролевой напряженностью.

Таким образом, автор под ролевой напряженностью понимает чувство трудности при выполнении ролевых обязанностей. Чаще всего это состояние возникает у индивида в ситуации межролевого конфликта как следствие множественности ролей и различных ожиданий к ним. Разрешение этой ситуации возможно в том случае, если индивид сможет переструктурировать и активно регулировать свой ролевой набор, а затраты времени и энергии поставить в зависимость от значимости для себя ролей и санкций, которые может вызывать невыполнение роли и реакций окружающих на отказ от некоторых ролей.

Значительное внимание механизмам решения межролевых конфликтов уделяется в подходе Дж. Тоби. В отличие от У. Гуда, он рассматривает РК как следствие несовершенной интеграции социальной системы и личных особенностей, умений ролевых исполнителей (т.е. противоречивость формальной и неформальной системы отношений).

Под хорошо интегрированной социальной структурой понимается такая, в которой при функционировании поддерживаются следующие условия.

1. С каждым статусом должна быть связана определенная и единственная роль таким образом, что каждый индивид, занимающий этот статус, знает автоматически, какую роль он должен исполнять.

2. Определение роли должно быть ясным, согласованным и лишенным каких бы то ни было двусмысленностей.

3. Различные роли должны четко разграничиваться и не пересекаться.

4. Одна и та же роль не должна содержать противоречащие требования, и все действия, предписанные для нее, должны быть направлены к одной цели — выполнению конкретной социальной функции (групповой задачи и т.д.).

5. Социальная структура (организация, группа) должна определить границы статусов таким образом, чтобы они удовлетворяли и индивида, в ней находящегося.

6. Социальная структура будет иметь большую стабильность, а личность в ней будет в меньшей степени подверже-

на конфликтам, если соотношение между ролями формальными и неформальными будет в пользу первых.

7. Роли должны быть совместимыми между собой и последовательными во времени, тогда они будут однозначными и свободными от противоречий. Однако эти условия описывают идеальную (эталонную) социальную структуру, т.е. то, как должно быть, с чем на практике мы не встречаемся. Поэтому вводится понятие реалистического РК и псевдоролевого конфликта. Под реалистическим ролевым конфликтом понимается ситуация, в которой требования двух групп институционально определены как законные, но в которых не существует институционально установленных правил для того, чтобы сделать требования совместимыми. Это так называемый реалистический конфликт. Заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами, поскольку это также входит в его обязанности. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать, как несовместимые.

Наряду с этим существует псевдоролевой конфликт, который появляется даже там, где реалистические ролевые конфликты невозможны, тип конфликта определяется главным образом личными особенностями ролевого исполнителя. К псевдоролевым конфликтам относятся ситуации, в которых «требования двух групп институционально определены как законные, справедливые, но где искусство (умение) индивида может предотвратить возникновение конфликтов». Например, переживания, происходящие от необходимости двух встреч в одно и то же время, но в разных, удаленных друг от друга местах, можно было бы избежать, при разумной организации своего рабочего дня и времени.

Выдвигаются два основных механизма разрешения РК. Один построен на *принципе иерархизации*. Другой — на *принципе сегрегации*. Суть первого в том, что ролевые ожидания в обществе в большой мере являются ожиданиями иерархического порядка, т.е. одни ролевые ожидания и обязанности имеют приоритет над другими. Однако всег-

да имеются такие противоречивые ролевые ожидания, которые не просто расклассифицировать по иерархическому принципу. Тогда, чтобы обеспечить поддержку (приоритет) предпочитаемой роли, человек начинает искать объяснение или оправдание, которые могут рассматриваться как выход из ролевого конфликта.

Для реализации принципа иерархизации существует ряд конкретных приемов, которые сложились в обществе и используются для решения дилеммы повседневной жизни. К ним относятся этикет и такт.

Этикет реализует ранговый порядок ролевых требований и предписывает определенный приоритет выполнения ролевых обязанностей. Например, пожилая женщина имеет преимущество перед молодым человеком в занятии места в переполненном транспорте. Другой прием — *такт*, который представляет собой так называемую «белую ложь», основная цель которой — щадить чувства других.

Второй важнейший принцип разрешения и профилактики РК основан на принципе сегрегации. Суть его в том, что несовместимые роли, сегрегированные (разделенные) временным интервалом, могут быть успешно выполнены, т.е. необходимо каким-то образом изолировать индивида, подверженного РК, от тех инстанций (групп людей), из которых исходят несовместимые ожидания. Конечной целью является защита обладателей противоречивых позиций от санкций со стороны других. В качестве примеров использования этого принципа приводятся следующие приемы:

- отказ от роли в одной из групп;
- натравливание одной группы на другую;
- введение в заблуждение;
- определение ролей заново;
- ведение двойной жизни;
- выход или бегство из поля взаимодействия;
- уход в болезнь.

Несмотря на различные механизмы решения конфликта, описанные авторами, все они, в конечном счете, делают акцент на перестройке когнитивных структур и личностных отношений индивидов, вовлеченных в конфликт, оставляя неизменными и социальную обстановку, и социально-психологические ожидания групп.

Некоторые исследователи считают, что большинству из нас все же удастся выполнять много ролей с минималь-

ным конфликтом. Это происходит оттого, что индивиды, играющие несовместимые роли, спасаются от дилеммы, разделяя аудиторию друг от друга.

Как показывает практика и многочисленные исследования, межролевые конфликты оказываются весьма частым явлением. Кроме того, есть такие виды статусов, занимая которые, люди вынуждены исполнять роли, содержащие противоречивые права и обязанности, в силу того, что они имеют двойной членство. Это так называемые маргинальные статусы. Люди, занимающие такое положение, называются маргиналами или маргинальными. Буквально термин «маргинальность» означает «находящийся на краю» (от лат. *marginalis*).

Концепция маргинального человека была сформулирована Р. Парком при исследовании межэтнических конфликтов и популяризована Е. Стоунквистом. Маргинальный человек, по мнению Р. Парка, это такой, который живет в двух не просто в различных, но антагонистических культурах и как бы разрывается между привязанностями к той и другой. Двойственность культуры продуцирует двойственность личности, что и рождает конфликтную ситуацию для индивида. О маргинальном человеке говорят, когда индивид является членом различных групп, нормы поведения в которых противоречат друг другу, и когда он не в состоянии считать себя полноправным членом любой из них и таковым его не считают другие.

В силу того, что маргинальные люди постоянно находятся на границе между двух или более социокультурных миров, но не принимаются ни одним из них в качестве полноправного участника, у них формируются определенные характеристики, которые рассматривались как признаки психологического конфликта, переживаемого индивидом в этой ситуации. К ним он относил следующие:

- серьезные сомнения в своей личной ценности;
- неопределенность связей с друзьями и постоянная боязнь быть отвергнутым;
- тенденции охотнее избегать неопределенных ситуаций, чем рисковать унижением;
- болезненную застенчивость в присутствии других людей;
- фантазерство и чрезмерную мечтательность;
- излишнее беспокойство о будущем и боязнь любого рискованного предприятия;

— неспособность наслаждаться и уверенность в том, что окружающие несправедливо с ним обращаются.

Идеи Р. Парка были развиты Е. Стоунквистом, который сосредоточил свое внимание на психологических переживаниях и состоянии сознания маргинальной личности.

Описывая психологическое состояние «маргинального человека», Стоунквист использует следующие выражения, отражающие высокую степень остроты конфликта:

- дезорганизованность;
- ошеломленность;
- неспособность определить источник конфликта;
- ощущение «неприступной стены»;
- неприспособленность;
- неудачливость;
- беспокойство;
- тревожность;
- внутреннее напряжение;
- изолированность;
- отчужденность;
- непричастность;
- стесненность;
- разочарованность;
- отчаяние;
- разрушение «жизненной организации»;
- психическая дезорганизация;
- бессмысленность существования;
- эгоцентричность, честолюбие и агрессивность.

Далее Стоунквист выделил три фазы эволюции «маргинального человека»:

1) индивид не осознает, что его собственная жизнь охвачена культурным конфликтом, он лишь «впитывает» господствующую культуру;

2) конфликт переживается осознанно — именно на этой стадии индивид становится «маргиналом»;

3) успешные и безуспешные поиски приспособлений к ситуации конфликта.

Объясняющую модель феномена маргинальности социальной роли и психологического конфликта по этому поводу можно найти у Б. Манчини, который трактует это явление как «результат»:

1) отсутствия полной принадлежности к позитивной референтной группе;

2) исполнения промежуточной роли;

3) членства в маргинальных, по определению, группах, т.е. группах риска.

Концепция маргинального человека развивалась целым рядом исследователей и по существу является междисциплинарной. Она нашла широкое распространение и в теории, и практике управления организацией.

В дальнейшем понятие маргинального человека расширилось и стало включать людей, которые имеют одинаковые с более общей группой обязанности, но в то же время более урезанные права и возможности. В последнее время все больше развивается «культурологический» аспект концепции Р. Парка, т.е. понимание ролевых конфликтов как конфликта культур, который возникает в контексте межличностной коммуникации, когда неумение распознавать «незримые» аспекты культуры (представления, нормы и т.д.) или их игнорирование ведут к непониманию и конфликту между партнерами.

В настоящее время динамизм общественной жизни приводит к интенсификации организационных изменений на всех уровнях социальной структуры: от общества до неформальных групп, поэтому следует учитывать, что сопровождающееся переживаниями активное столкновение множества референтных групп и социальных «Я», присущих современному человеку, позволяет утверждать, что в различной степени конфликты вследствие маргинальности испытывает каждый. Отсюда становится понятным рост популярности исследований в русле концепции маргинальности.

Теория разрешения РК Н. Гросса, У. Мейзена и А. Маки-черна акцентирует внимание на стратегиях поведения индивида, испытывающего РК.

В результате описаны «четыре альтернативных способа поведения, посредством которых он может разрешить конфликт, в смысле принятия решения. Ролевой исполнитель может:

- 1) подчиниться ожиданиям одного субъекта;
- 2) подчиниться ожиданиям другого субъекта;
- 3) выполнить компромиссное поведение, которое представляет попытку согласовать частично оба ожидания;
- 4) попытаться избежать согласования с каждым из ожиданий».

При этом принятие решения является зависимой переменной трех величин: отношения к роли (т.е. насколько

ко индивид считает ролевые требования узаконенными), ожидаемых санкций (положительных или отрицательных) и субъективной ориентации исполнителя роли. В последнем случае возможны три типа ориентации при принятии решения в РК: моральная, прагматическая (целесообразная) и морально-прагматическая.

1. Моральная ориентация характеризуется тем, что индивид при решении ролевого конфликта будет исходить из своего отношения к требованиям роли. Он будет выполнять ожидания, являющиеся, по его мнению, справедливыми, и отвергать несправедливые, не обращая внимания на санкции, которые повлечет за собой такое поведение. Если и те и другие несовместимые ожидания являются справедливыми одновременно, то он усвоит (продемонстрирует) компромиссное поведение. Если же эти ожидания воспринимаются им как несправедливые, то он проявит избегательный тип поведения.

2. Индивиды, прагматически ориентированные, будут действовать в соответствии с ожидаемыми санкциями, которые последуют, по их мнению, в результате того или иного исполнения роли. Такая личность будет действовать так, чтобы минимизировать негативные санкции, которые могут последовать в ситуации ролевого конфликта. Иными словами, такой индивид будет пытаться обеспечить себе наилучшую защиту с точки зрения строгости санкций за несоответствие или иному набору ожиданий. Там, где индивид, по его мнению, получит более строгие наказания за несоответствие ожидаемого от него поведения, с тем набором ожиданий он и будет согласовывать свое поведение.

3. Третий тип ориентации назван морально-прагматическим. Личности, ориентирующиеся подобным образом, берут во внимание обе переменные при решении ролевого конфликта: и законность ожиданий, и строгость санкций. Они склонны действовать исходя из балансирования, уравновешивания этих двух величин. На основе всех сочетаний переменных, включенных в разрешение конфликта, авторы получают 48 теоретически возможных типов ситуаций. В итоге становится возможным прогнозирование поведения индивида в ситуации ролевого конфликта.

Такой вид РК, как «Я — ролевой конфликт», наиболее полно представлен у Т. Сарбина в концепции «Я — ролевое согласие». Термин «Я» относится к представлениям личности о себе. Это есть когнитивная структура, которая

возникает из прошлого опыта при взаимодействии с другими личностями или объектами, вещами, органами тела и т.д. Для объяснения связи между «Я» и ролью Т. Сарбин вводит понятие «Я — ролевое согласие» и его влияния на ролевое исполнение. Предполагается, что при прочих равных условиях, когда характеристики «Я» совпадают с требованиями роли, то ее исполнение является более эффективным, чем в других случаях, когда роль и «Я» неконгруэнтны. «Я — ролевое согласие» касается, в понимании автора, степени, в которой качества «Я» — черт, ценностей, убеждений и требования роли демонстрируют между собой полное или частичное соответствие. Эмпирическим показателям «Я — ролевое соответствие» выступает самооценка личности о выполнении своей роли: если личность любит свою роль, с желанием ее выполняет, включена в роль, то это случай «Я — ролевое соответствие». Случаи экстремального несоответствия между ролью и «Я» рассматриваются как «Я — ролевой конфликт» или «Я — внутриличностный конфликт». В русле этого подхода в дальнейшем была проведена серия как экспериментальных, так и эмпирических исследований. В качестве примера можно привести эксперимент по нарушению статусного равновесия Бенойта — Смаллайна, который показал, что при статусном «несовпадении» возникает напряженность, являющаяся особенно сильной, когда оценка по статусу является центральной в оценке личности. Это было показано в исследовании на испытуемых с высоким образованием, которые исполняли роль подчиненных, в то время как люди с меньшим образованием являлись руководителями в организации решения проблемной задачи.

Исследования в русле программно-ролевого подхода показали, что наиболее эффективные в деятельности группы обладают полным набором ролей и функционируют как «ролевой ансамбль», в то время как в малоэффективных группах имеют место существенные перекосы ролевой структуры или «провалы» в ролевой структуре (т.е. отсутствие той или иной роли). Ядро ансамбля, как правило, составляет своеобразная «малая» группа в составе «эрудита», «генератора», «критика», «руководителя», «исполнителя». Это основные роли, входящие в единый «ролевой ансамбль». Первые три роли обращены к предметно-функциональному полю взаимодействия (т.е. связаны с решением организационных, групповых задач). Последние две роли

касаются взаимодействия индивидов внутри неформальных взаимоотношений группы. В реальности же круг ролей в «ролевом ансамбле» много шире и определяется характером деятельности и решаемыми задачами. Так, при анализе деятельности психокоррекционных групп выделяются роли «объединителя», «козла отпущения», «сектанта», «невинной жертвы» и т.д.

Гармоничные группы отличаются и благоприятным психологическим климатом и большей сплоченностью. Экспериментальные эмпирические исследования обнаружили соответствие социометрической (по деловому критерию) и ролевой матриц (т.е. позиции завоевываются и складываются в соответствии с ролью). Это означает, что носители дополнительных по отношению друг к другу кооперирующихся ролей (например, генератор-критик) обнаруживают и личные, и деловые взаимные симпатии, т.е. положительные взаимоотношения. А носители конкурирующих ролей (два генератора, два критика, два исполнителя), как правило, находятся в ситуации взаимного делового и эмоционального взаимоневыбора, что создает условия для конфликтного взаимодействия.

Выяснилось, что кооперирующие между собой носители дополнительных ролей находят друг у друга больше положительных личных качеств, чем независимые эксперты, в то время как носители конкурирующих ролей, дублирующие друг друга в ролевой структуре группы, оценивают друг друга ниже, чем это делают эксперты.

Оказалось, наиболее эффективные руководители в своих группах выполняют и творческие, и организационные функции, выполнение ими лишь одной из функций приводит к резкому снижению эффективности руководства. Неблагоприятно влияет на эффективность руководства выполнение в группе чисто исполнительских или чисто критических функций. С большой долей вероятности можно утверждать, что низкие показатели по роли критика, которые характерны для руководителей эффективных групп, коррелируют с высокой степенью руководства и наоборот, высокие показатели по роли критика, которые характерны для руководителей малоэффективных групп, коррелируют с низкой эффективностью руководства. Исходя из этого, можно предположить, что эффективность руководства повышается в тех случаях, когда роль критика берет на себя не руководитель, а один из членов группы. Анализ межлич-

ностных отношений при сопоставлении выборов и отвержений с ролевым профилем члена группы показывает, что по деловому критерию наиболее часто отвергаются носители роли исполнителей, а наибольшее количество отвержений по эмоциональному критерию роли критика. В итоге, часто в самом невыгодном положении оказываются члены группы (если роль идет о научном коллективе), наделенные способностью к оценке и критике, но не дающие собственных идей или не умеющих их осуществить.

Изучая влияние ролевых взаимоотношений на конфликты в группах, Е. Г. Баранов ввел понятие «межличностный ролевой конфликт». Этот вид конфликта возникает тогда, когда сложившиеся в группе ролевые взаимоотношения не отвечают требованиям новой ситуации. Это выражается в таких типах противоречий, как функциональные, операциональные и внутриличностные. Первые два типа противоречий разрешаются в соответствующих межличностных ролевых конфликтах. Также он описал типичные неформальные роли, отличающиеся друг от друга по уровню конфликтности, доминирующим целевым ориентациям и стилям поведения их исполнителей в конфликтных ситуациях. Наиболее конфликтными ролями, как показало исследование, являются — организатор, мастер, генератор идей, учитель. К среднеконфликтным относятся — поборник справедливости, проходимец, пересмешник, критик, бунтарь, хранитель традиций. В качестве низкоконфликтующих выступают миротворец, исполнитель, лентяй, администратор. Список конфликтных ролей был расширен в исследовании Ю. И. Мягкова. Автор показал, что межличностные ролевые конфликты часто возникают на стадии внедрения управленческих нововведений между носителями таких ролей, как «новатор» и «консерватор». Предметом этих конфликтов являются новые правовые нормы; новые, по отношению к общепринятым для роли, функции личности, способы поведения, новые права и обязанности, ведущие к изменению положения субъектов в сложившейся системе связей и отношений.

Многие ученые считают, что одним из важных факторов профилактики ролевых конфликтов является референтная группа. В качестве таковой может выступать «команда» как особый вид целевых организованных групп. Важнейший отправной момент, касающийся профилактики и регулирования ролевых конфликтов, связан с концепцией общего

видения и оптимального позиционирования команды, которая, по мнению ряда исследователей, предусматривает нивелирование противоречий между участниками команды. Важнейшую роль в этом процессе играет коммуникация в командной работе.

6.5. Коммуникация в командной работе

Коммуникация рассматривается как обмен информацией между людьми с целью определения проблем и поиска решений. Понятие «коммуникация» имеет двойной смысл. Во-первых, оно фиксирует статику взаимодействия, например акт, письменный документ, несущий информацию и через это устанавливающий и поддерживающий фактические контакты. Во-вторых, фиксирует динамику, процесс взаимодействия, контакты, отношения.

Коммуникационное отношение имеет объективную и субъективную стороны. *Объективная сторона* — это связи, независимые от характеристики отдельных личностей, опосредующие и контролирующие содержание и характер взаимодействия; это система официальных, служебных отношений, определяемых статусом должностного лица, предписаниями, инструкциями, правилами, нормативными актами, картами функциональных обязанностей, штатным расписанием. *Субъективная сторона* — это сознательное отношение людей друг к другу, основанное на индивидуальности. Известно, что люди ведут себя по-разному в одной и той же статусной позиции, т.е. придерживаются разных моделей поведения, разных социальных ролей.

Коммуникативный процесс осуществляется в условиях прямых или косвенных отношений с другими людьми. Главная цель межличностных коммуникаций — достижение взаимопонимания. Коммуникация представляет собой социальный процесс, отражающий общественную структуру и выполняющий в ней связующую функцию: достижение социальной общности при сохранении индивидуальности каждого ее элемента. Выделяют следующие *основные функции* коммуникативного процесса.

1. Управленческая (побуждение правоотношения) является генетически и структурно исходной. Управленческие коммуникации — это совокупность информационных

связей между субъектами управленческой деятельности по вертикали, горизонтали (внутренняя среда) и с внешней общественной средой. Коммуникация в системе управления — официально, юридически регламентируемое целенаправленное движение индивидуальных субъектов управления к социальной общности при сохранении за ними определенной самостоятельности и индивидуальности. В управленческой деятельности коммуникативное взаимодействие, осуществляется через функциональные связи участников управления. В коммуникационных потоках важна синхронность, достоверность, адекватность на всех этапах коммуникативного процесса — при приеме, передаче и переработке информации, во всех элементах его структуры.

2. Фатическая, связанная с установлением и поддержанием контактов. Провозглашение организационных норм и ценностей, влияние на взгляды и позиции людей, развитие понимания значимости изменений и совершенствования. Улучшение коммуникации (взаимодействие между сотрудниками одного или нескольких подразделений).

3. Информативная характеризуется передачей реальных или вымышленных сведений, обеспечивающих предоставление и получение обратной связи. Межличностные коммуникации связаны с расширением знаний и в результате развивают такие навыки как умение эффективно слушать, расставлять приоритеты, планировать действия; меняют установки людей и их поведение. Реализация данной функции позволяет сотруднику узнать и использовать все возможности своей личности в контексте командной работы.

4. Эмотивная (возбуждение эмоционального переживания) реализуется в форме поощрения в организации взаимной кооперации и развитии чувства общности, побуждения людей к действию. Она позволяет создать положительный эмоциональный фон делового взаимодействия в команде.

5. Побудительная (убеждение, внушение, приказ, просьба) обеспечивает стимулирование командного обучения и обмена знаниями, поддержание непрерывного обновления знаний сотрудников и достижение прозрачности. Данная функция способствует созданию в команде обстановки доверия и взаимопомощи.

6. Регулятивная (формирование навыков поведения в обыденных и конфликтных ситуациях) характеризует-

ся выработкой алгоритмов совместного решения проблем. В ходе регулирования и координации индивидуальных усилий с последующим созданием единого упорядоченного организационного процесса происходит повышение уверенности членов команды в своих силах.

Типы коммуникаций классифицируются по следующим критериям.

1. По содержанию отношений между участниками различаются: межличностная, публичная, массовая. Массовая коммуникация — систематическое распространение сообщений (через печать, радио, телевидение, кино, звукозапись, видеозапись) среди больших, рассредоточенных аудиторий с целью утверждения духовных ценностей и оказания идеологического, политического, экономического или организационного воздействия на оценки, мнения и поведение людей. В системе массовой коммуникации особую значимость имеет коммуникация в управлении.

2. По средствам коммуникации — речевая (письменная и устная), паралингвистическая (жест, мимика, мелодия), вещественно-знаковая (продукты производства, изобразительного искусства).

3. По степени адекватности выделяют конгруэнтную коммуникацию, в которой все сообщения, вербальные и невербальные соответствуют определенному передаваемому значению. Неконгруэнтной — будет та, в которой слова и поведение передают различные противоречивые сообщения. Важно замечать неконгруэнтное поведение как собеседника, так свое собственное и уметь эффективно реагировать на него.

4. По степени произвольности выделяют намеренную и ненамеренную коммуникацию. Намеренная коммуникация — это такая коммуникация, которая способна порождать и транслировать многообразные неосознаваемые говорящим смыслы, воспринимаемые с опорой на коммуникативную ситуацию и вербальный контекст. Выделяют следующие онтологические признаки ненамеренной коммуникации: целенаправленность, полиинтенциональность, потребностность, автоматизированность, рационализированность, предметность, эксплицированность, ситуативность, провокационность и эстетичность.

Ненамеренная коммуникация — это коммуникация, в процессе которой слушающим выводится знание, выраженное в речи либо имплицитно, т.е. такое знание не пред-

ставлено в значениях компонентов внешней структуры высказывания, либо не осознаваемое говорящим, а возникающее в сознании реципиента в результате свободных ассоциаций. Ненамеренная коммуникация способна порождать и транслировать многообразные неосознаваемые говорящим смыслы, воспринимаемые с опорой на коммуникативную ситуацию и вербальный контекст.

Виды коммуникаций как социальной (гуманитарной) технологии в управлении показаны на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Виды коммуникаций

На эффективность командной работы влияет используемая в организации модель внутрикоммуникативных сетей.

Коммуникативные сети подразделяются на *централизованные* (вся коммуникация замыкается на руководителе) и *децентрализованные* (коммуникация относительно

равномерно распределяется между всеми членами организации). Централизованные сети способствуют решению относительно простых управленческих задач, но препятствуют эффективности решения сложных проблем, уменьшают удовлетворенность работой у членов команд, снижают уровень командного единства, хотя и способствуют развитию лидерства.

Известно множество других вариантов коммуникационных моделей: *цепочная*, *звездная*, *иерархическая*. Связи между передающей стороной (коммутатор — руководитель (Р)) и воспроизводящей стороной (исполнитель (И)) существенно различаются (рис. 6.2).

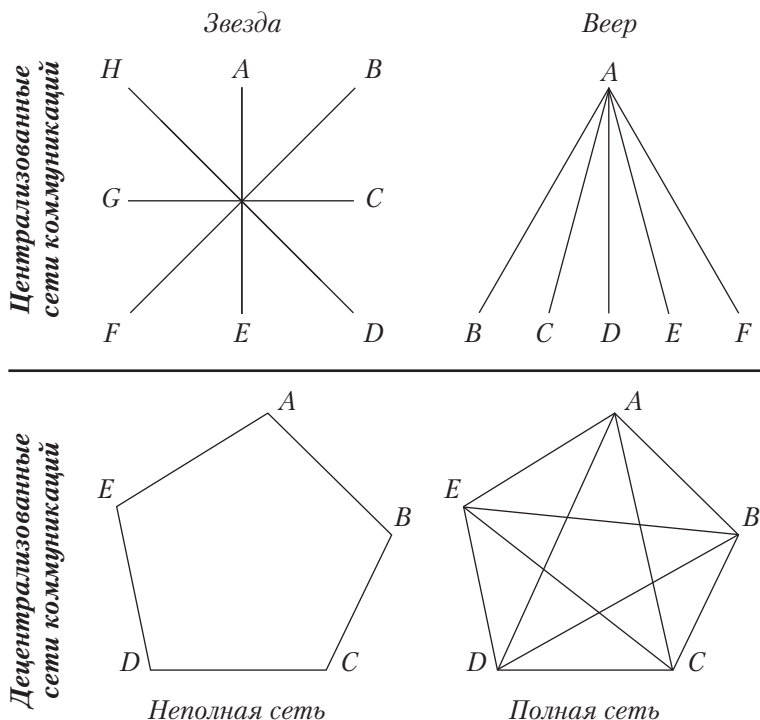


Рис. 6.2. Структуры коммуникаций

При *цепочной* структуре коммуникаций решение, передаваемое с одного конца на другой, становится известно

всем исполнителям и всеми обсуждается. Все связи в такой структуре одинаковы, а командный стиль руководства не проявляется. Такая структура взаимоотношений распадается, если нарушается связь между двумя участниками коммуникации.

Многозвенная структура коммуникации — наиболее часто встречаемая на уровне первичного коллектива. Здесь все участники коммуникации связаны между собой. Эту модель отличает достаточная устойчивость и скорость передачи информации. Ярко выражены отношения субординации и командования.

В *звездной* структуре ярко выражен руководитель, через которого передается вся информация, все связи замыкаются на нем.

Для *иерархической* структуры характерны опять же ярко выраженные административно-командные отношения. Промежуточные ступени одновременно являются и подчиненными, и командными.

Подход, базирующийся на построении команды, не является универсальной панацеей от всех организационных бед. Для него также характерны неизбежные противоречия и сложности в реализации. Выделяют следующие основные причины неэффективной коммуникации:

- недостаточное понимание руководителями важности коммуникаций;
- отсутствие у организации обратных связей;
- неблагоприятный психологический климат в команде. К неверному восприятию информации и ее умышленному искажению приводят недоброжелательные отношения между сотрудниками;
- личностные моменты: предвзятость отдельных работников по отношению к мнению окружающих, всевозможные стереотипы в сознании и поведении, отсутствие интереса к информации, нарушенное эмоциональное состояние и др.;
- отсутствие единого понимания используемых понятий и терминов, символов, т.е. наличие семантических барьеров коммуникативного взаимопонимания и взаимодействия;
- большое количество промежуточных звеньев в коммуникативной цепи;
- недостаточная компетентность руководителя в управлении конфликтом в команде.

Далее необходимо остановиться на проблеме управления конфликтом в команде.

Созидательное управление конфликтом — инструмент, который мобилизует творческий потенциал, освобождает человека от имеющихся личностных ограничений и облегчает выбор оптимального варианта поведения. Профессиональные важные качества современного руководителя включают способность управлять конфликтными ситуациями в команде и во внешней среде.

Управление конфликтом в команде — комплекс необходимых мер влияния на человека или группу с целью структурирования и конструктивного развития межличностного взаимодействия. Управление конфликтами возникает тогда, когда есть потребность в самоизменении, самодвижении. Одна из особенностей управления конфликтом заключается в структурировании конкретной ситуации.

Цель управления конфликтами — изменение содержания и интенсивности конфликтного взаимодействия, его масштабов для эффективного разрешения или урегулирования конфликта. Управление конфликтами — целенаправленное воздействие на поведение людей в конфликтных ситуациях; деятельность по предупреждению, урегулированию и разрешению конфликтных столкновений, разногласий отдельных лиц и социальных групп. Изменяя один элемент конфликтной ситуации, мы можем управлять течением конфликта в целом. Воздействие путем моделирования конструктивного конфликта может быть стимулирующим или профилактическим.

Управление конфликтами в широком смысле связано с манипуляциями и воздействием на причины конфликта. Управление в узком смысле обеспечивает разрешение конфликта или его эпизодов.

Сущность управления конфликтом заключается в создании условий, под влиянием которых разворачиваются творческие способности сторон, участвующих в дискуссиях. Вместе с тем участники дебатов не выходят за определенные рамки, иначе противоречия могут перерасти в ссору и сопутствующие ей оскорбления. Необходимо построить такие личные и деловые отношения в предстоящей ситуации, которые смягчат возможные осложнения для обеих сторон. Это также означает, что надо таким образом сконструировать процесс взаимодействия, чтобы отделить су-

щество дела от взаимоотношений партнеров и тем самым избежать негативного субъективного влияния на решение проблемы.

Основным показателем готовности к управлению конфликтом служит успешное выполнение следующих функций управления конфликтом.

1. Превращение конфликта в новые возможности.
2. Ускоренное продвижение в понимании друг друга.
3. Содействие личностному росту (развитию самоанализа и самопознания).
4. Очищению отношений от подтачивающих помех.
5. Стабилизация и оздоровление контактов партнеров по общению.
6. Обеспечение конструктивного выхода негативных эмоций, что способствует их переходу в позитивные.
7. Эмоциональное возмещение тем, кто выслушивал тому, кто говорил о конфликте.

Учет *принципов управления конфликтами* способствует более гибкому поведению в условиях конфликтного взаимодействия. В одних ситуациях целесообразно управление по слабым сигналам: когда *нечто* может произойти. А в других — управление осуществляется с учетом реперных точек, т.е. по контрольным моментам. К принципам управления конфликтами можно отнести:

- принцип авторитетного третьего для обеих конфликтующих сторон;
- принцип обнажения агрессии;
- принцип принудительного слушания собеседника;
- принцип подмены позиций.

С указанными принципами определенным образом соотносятся стратегии управления конфликтами.

Стратегия управления конфликтами строится на следующих принципах:

- принцип опережающего, превентивного воздействия;
- принцип разумной достаточности в реагировании на возникшую конфликтную проблему;
- принцип нелинейной оптимизации социального взаимодействия предполагает не прямое воздействие на участников конфликтной ситуации;
- принцип конструктивной доминанты в условиях конфликтного взаимодействия.

Процесс управления конфликтами состоит из серии непрерывных, взаимосвязанных действий, включающих:

- целеполагание (в том числе принятие и реализацию решений);
- координацию совместных действий;
- контроль за соблюдением стандартов командного поведения и выполнением принятых решений.

Управление конфликтами задает отношение субординации (упорядочение сверху вниз), координации (упорядочение горизонтально), реординации (упорядочение снизу вверх). Изменяя один элемент конфликтной ситуации мы можем управлять течением конфликта в целом. Воздействие путем моделирования конструктивного конфликта может быть стимулирующим или профилактическим. Управление конфликтами в широком смысле связано с манипуляциями и воздействием на причины конфликта. Управление в узком смысле обеспечивает разрешение конфликта или его эпизодов.

Для управления конфликтом важно целенаправленно учитывать *специфику внешних и внутренних условий*.

К внутренним условиям эффективного управления конфликтами относятся:

- адекватное отражение конфликта обеспечивает понимание его сущности;
- своевременное установление причинно-следственных отношений в конфликте способствует осознанию конфликта самими участниками;
- доверие к руководителю со стороны подчиненных, тактичный характер вмешательства;
- учет особенностей и, в случае необходимости, коррекция социального опыта участников конфликта;
- умение предвидеть возможные варианты поведения участников конфликта.

Динамика саморегуляции творческих процессов состоит в произвольном изменении целевых эталонов. Люди с высоким уровнем самоуправления всегда ставят перед собой вопрос: «Каким мне желательно быть в этой ситуации, и как мне быть таким?» Отвечая на этот вопрос, они выясняют характеристики ситуации, идентифицируют тип личности для данной ситуации, конструируют психический образ или представление человека, который является лучшим примером данного типа личности.

Инновационная интуиция — способность быстрого и верного нахождения решения проблемы и ориентировки

в новых сложных ситуациях, а также прогнозирования хода событий.

Внешние условия характеризуются типичными возрастными социально-психологическими особенностями команды; структурой и уровнем развития группы; спецификой межличностных отношений. Социальная среда, административное пространство могут податливо реагировать на возмущения, производимыми субъектами, если только есть достаточно времени и желания для достижения поставленной цели. Создание условий, необходимых для принятия точек зрения своих партнеров, предполагает конструирование для участников конфликта межличностной среды, близкой к естественным жизненным ситуациям. Совместное решение — не просто сумма мыслительных процессов членов команды, поскольку в условиях общения индивидуальный процесс претерпевает качественные изменения. На долю руководителя выпадает новая ответственная роль: ему предстоит сделаться организатором той социальной среды, которая является воспитательным фактором.

С учетом установленных условий руководитель имеет возможность рассматривать себя как одну из причин кризисного состояния и быть психологически готовым менять себя. Формирование установки на активное взаимодействие с социальной средой служит важнейшим условием эффективного управленческого вмешательства в конфликт. Существенную роль при этом играет позиция руководителя по отношению к конфликту, подготовленность к его решению. Психологическое управление конфликтным взаимодействием имеет следующие направления.

1. Целенаправленное создание условий для эффективного общения в команде.
2. Корректировка общения в команде.
3. Подготовка к продуктивному общению включает в себя и умение предъявлять требования.

Процедура управления конфликтом. Непосредственная работа по управлению конфликтом включает в себя:

1. Анализ причин конфликта (с их разделением на те, которые можно изменить, и те, которые изменить нельзя).
2. Знание этапов, фаз и уровней конфликта.
3. Учет особенностей приемов и методов работы, которые можно использовать в соответствии с каждым этапом и установленными характеристиками конфликта, а также умелое их использование. Полезным оказывается прием

усиления, углубления противоречий в отношениях, позволяющий доводить эти противоречия до парадокса, благодаря чему суждение «или-или» уже не является бесспорным.

4. Умение выделять индивидуальные особенности участников конфликта.

Таким образом, анализ процедуры управления конфликтом, показывает, что управление — это деятельность над деятельностью. Управляющее воздействие происходит тогда, когда содержание преобладает над формой.

Структура действий по управлению конфликтом.

1. Планирование ситуации или цепочки ситуаций, способных привести оппонентов к необходимому выводу.

2. Организация ситуаций, их инструментовка с учетом общих задач и содержания деятельности данной команды.

3. Тактичное руководство действиями оппонентов в ходе данной ситуации, осторожное подведение их к нужным выводам.

4. Выбор ситуации, свидетельствующей о том, что мнение команды уже созрело, помощь команде в его практическом воплощении.

Косвенные методы урегулирования конфликта — методы, которые носят характер опосредованных скрытых воздействий. Эти методы дают импульс к совершенствованию конфликтной компетентности.

1. Метод «выхода чувств» — оппоненту дают возможность высказать все, что у него наболело и тем самым снижается спровоцированное конфликтом эмоционально-психологическое напряжение.

2. Метод «положительного отношения к личности». Конфликтующий, прав он или виноват, — всегда страдалец. Надо высказать ему свои сочувствия и дать положительную характеристику его личным качествам. Стремясь оправдать положительную оценку, прозвучавшую в его адрес, оппонент будет стремиться найти конструктивный метод разрешения конфликта.

3. Метод вмешательства «авторитетного третьего». В такой ситуации необходимо привлечь «третьего», пользующегося доверием. Таким образом, конфликтующий будет знать, что его оппонент не такого уж плохого о нем мнения, и этот факт может стать началом поиска компромисса.

4. Прием «обнаженная агрессия». В игровой форме в присутствии третьего лица оппонентам дают выговориться о наболевшем. В таких условиях ссора, как правило,

не достигает крайних форм, и напряжение в отношениях оппонентов понижается.

5. Обмен позиций. Конфликтующим предлагают высказать претензии с позиции своего оппонента. Этот прием позволяет им выйти за пределы своих личных обид, целей и интересов и лучше других понять своего оппонента.

6. Целенаправленное конструирование образов памяти и воображения:

- 1) актуализация дистрессового опыта;
- 2) недоговаривание, недообозначение характеристик ситуации;
- 3) избыточная неопределенность.

Таким образом, управление конфликтами является деятельностью, способствующей бескризисному развитию конфликта. Кризис в конфликте — период задержки процесса конфликтного взаимодействия субъектов (псевдофаза, возникающая внутри одной из трех фаз конфликта) — такое взаимодействие членов команды, при котором не происходит поступательного перехода от фазы к фазе (например, длительная задержка на одной фазе, разрушительная заикленность, фазовая стагнация или даже возврат к предыдущей фазе).

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое «команда», и какие типы команд вы знаете?
2. В чем заключается суть процесса командообразования?
3. Что такое «командная роль», и какие командные роли вы можете назвать?
4. В чем суть модели «колесо команды» Марджерисона — МакКена?
5. Что такое «ролевой конфликт», и какие виды ролевого конфликта существуют?
6. Какие теории ролевого конфликта вы можете назвать и в чем их суть?
7. Каковы причины возникновения ролевого конфликта в организациях?
8. С какими ролевыми конфликтами вы встречались в вашей повседневной жизни и профессиональной деятельности?
9. Как повысить эффективность коммуникации в команде?
10. Каким образом коммуникация влияет на возникновение командного духа?
11. В каких случаях задача улучшения коммуникации в команде стоит наиболее остро?

Темы рефератов

1. Особенности ролевых отношений в группах и командах.
2. Эффективные и неэффективные команды.
3. Современное состояние теории ролевого конфликта в отечественной организационной психологии.
4. Феномен маргинализации личности в организационной психологии.
5. Основные методы регулирования ролевых конфликтов в организациях.
6. Причины возникновения ролевых конфликтов в организациях.
7. Соотношение конгруэнтной и неконгруэнтной коммуникации в командной работе.
8. Роль ненамеренной коммуникации в командной работе.
9. Управлять или подавлять: выбор стратегии профессиональной жизнедеятельности руководителя.

Глава 7

ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СУБЪЕКТ ПОВЕДЕНИЯ

Комплексная цель

Знать:

- основные понятия, категории и инструменты организационной психологии в области организационной культуры и имиджологии;
- критерии определения организационно-психологических проблем и задач.

Уметь:

- выявлять проблемы психологического характера при анализе конкретных организационных ситуаций, предлагать релевантные организационной культуре и целям организации способы их решения;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, определяющих особенности культуры организации.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области организационной культуры и имиджологии;
 - приемами и методами формирования имиджа организации и организационной культуры;
 - организационно-психологическими методами формирования организационной культуры и имиджа организации.
-

7.1. Понятие организационной культуры

Предприятия вне зависимости от форм собственности характеризуются целями, заданными при создании организации. Цели руководителя предприятия, создателя организации или собственника, имеющего бизнес-идею, определяют структуру организации и содержание процессов ее функционирования (О. С. Виханский, 1999, А. В. Карпов, 2002, А. И. Пригожин, 2003). Это приводит к различиям в деятельности организации, накладывает отпечаток на управленческую деятельность и культуру предприятия. Экономическое развитие организаций ставит задачи учета не только экономических, финансовых и производственных факторов, но и организационных, управленческих

и кадровых (человеческих). Особенности организационных и кадровых (человеческих) факторов каждой организации задают тип и специфику организационной культуры, которую можно характеризовать как производную от элементов организации (цели, структуры организации, особенностей управления и персонала, финансов и технологии).

Организационная культура — это феномен, находящийся на стыке междисциплинарных исследований, производимых в социологии, социальной и организационной психологии, культурологии, менеджменте. Именно интегративная сущность данного явления, с одной стороны, а с другой — многоаспектное влияние на управление предприятием создают сложности исследовательского плана при ее рассмотрении. Понятие организационная культура введено в психологию для изучения явлений, происходящих в социальной группе, и вбирает в себя содержание и смысл общего понятия «культура». Понятие не имеет универсального определения. На его формулировку повлияли уровень обобщения явлений, лежащих в основе феномена, аспекты изучения и применения понятия, особенности вкладываемого в него содержания.

В основе организационной культуры лежит сложная *система ценностей*, основные положения и идеи. Для понимания влияния организационной культуры на все сферы деятельности предприятия, важно знать какие ценности лежат в основе создания и функционирования организации. У деловой организации можно выделить, по мнению А. И. Пригожина, *три генеральные ценности*: управляемость, клиентность, инновационность. Они генеральны в том смысле, что все остальные управленческие ценности организации покрываются этими тремя. Базовые ценности присутствуют в каждой организации, но в зависимости от того, как руководство предприятия или создатели бизнеса видят будущее, по-разному влияют на функционирование предприятия.

Управляемость как организационная ценность, нацеленность на стабильность, воспроизводимость и повторяемость результатов деятельности строится на контроле, отслеживании руководством точности выполнения заданий, норм, указов и распоряжений.

Базовая ценность организации — *инновационность* — означает нацеленность на поиски нового в предметной сфере деятельности предприятия и поиск оптимальных способов

управления, характеризует способность порождать новшества и осуществлять нововведения. В какой-то мере она является антиподом управляемости, поскольку нововведения нередко снижают управляемость, но и без них управляемость становится дисфункциональной. Инновационность организации проявляется в открытости изменениям, быстрой реакции на необходимость создания новых форм организационного поведения или внедрении нового продукта, которые сопровождаются созданием или внедрением новых производственных или кадровых технологий. Кроме того, инновационность предполагает особые качества управленца, умения руководителя доводить инновационные процессы до полного завершения.

Клиентность организации означает ее соответствие потребностям и тенденциям рынка. Ориентация предприятия и его руководства на привлекательность продуктов деятельности для клиентуры стимулирует работу не только по повышению качества конкретного товара или услуги, но и сервиса.

Для руководителей эти три ценности не равны, особенности современного менеджмента в том, что управляемость для большинства важнее двух других. В российской деловой культуре распространен культ управляемости. По наблюдениям А. И. Пригожина, клиентность выходит на второе место по значимости среди базовых ценностей. А инновационность появляется, главным образом, тогда, когда этого требует следование двум другим ценностям.

Преобладающие ценности влияют на все сферы жизнедеятельности предприятия, в том числе реализацию управленческих функций и применение способов управления персоналом. Ценностные основания, задающие организационное поведение, позволяют описывать многие явления, характеризующие организационную культуру, — лояльность, социально-психологический климат, имидж.

Взаимовлияние ценностей руководителя (создателя организации или бизнеса) и конкретных работников определяет сложную мозаику культурных явлений. Организационная культура предприятия складывается из культуры руководителя и каждого работника («субкультуры»), часто вступающих в противоречие.

Организационная культура рассматривается как специфическая форма существования взаимосвязанной системы, включающей в себя иерархию ценностей, доминирующую

среди сотрудников предприятия и совокупность способов их реализации, преобладающих в организации на определенном этапе ее развития.

Организационная культура — это совокупность норм, правил, обычаев и традиций, которые поддерживаются субъектом организационной власти и задают рамки поведения работников, согласующиеся со стратегией организации, и соединяет векторы ценностей — руководство, персонал и организация в целом.

Взаимовлияние и соотношение базовых ценностей организации, ценностей руководства предприятия или организации и индивидуальных ценностей работников определяют *характер организационной культуры*.

Характер описывается системой признаков, заданных по трем основаниям:

- 1) взаимоадекватности ценностей и способов их реализации;
- 2) соответствия личных ценностей и групповых;
- 3) содержания доминирующих ценностей.

Степень взаимоадекватности доминирующей иерархии ценностей и преобладающих способов их реализации позволяет подразделить культуры на *стабильные* (высокая степень адекватности) и *нестабильные* (низкая степень адекватности). Стабильная оргкультура характеризуется отчетливо заданными нормами поведения и традициями, нестабильная — отсутствием четких представлений об оптимальном, допустимом или недопустимом поведении, а также колебаниями социально-психологического статуса работников.

Степень соответствия личных ценностей сотрудников и системы внутригрупповых ценностей выделяет *интегративную* (высокая степень соответствия) и *дезинтегративную* (низкая степень соответствия) организационные культуры. Интегративная характеризуется единством общественного мнения и внутригрупповой сплоченностью, дезинтегративная — отсутствием единого общественного мнения, разобщенностью и конфликтностью.

Содержание доминирующих в организации ценностей позволяет определить ориентацию культуры организации. *Личностно-ориентированная* оргкультура — фиксирует ценности самореализации и саморазвития личности сотрудника в процессе и посредством осуществления его профессионально-трудовой деятельности. *Функционально-*

ориентированная — ценность реализации функционально заданных алгоритмов осуществления профессионально-трудовой деятельности и определенных моделей поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- 1) «толщиной» культуры;
- 2) степенью разделяемости культуры членами организации;
- 3) ясностью приоритетов культуры.

Разделяемость взглядов относительно элементов культуры, верований, ценностей, их ранжированность помогает понять силу организационной культуры. Неясность, размытость приоритетов и разделяемых ценностей в меньшей степени влияет на организационное поведение людей, ослабляя позиции самой организации, особенно в ситуациях конфликта и неопределенности. С одной стороны, *сильная культура* разделяется большим числом работников и четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в организации. С другой — сильная культура не только создает преимущества для организации, она может являться в то же время препятствием на пути проведения изменений в организации. Косвенными показателями сильной организационной культуры является гордость за свою организацию, наличие собственного стиля, связанность субкультур.

Выделение Ф. Харрисом и Р. Мораном *характеристик организационной культуры* придает смысл концепции организационной культуры, интерпретируется работниками, является основанием действий и эмоций, связанных с профессиональной деятельностью. Список характеристик, которые влияют на формирование организационных норм:

- 1) сознание себя и своего места в организации;
- 2) коммуникационная система и язык общения;
- 3) внешний вид и представление себя на работе;
- 4) привычки и традиции;
- 5) отношение ко времени;
- 6) взаимоотношения между людьми;
- 7) ценности и нормы;
- 8) содержание веры во что-то;
- 9) процесс развития работников;
- 10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность за нее, качество и оценка работы, вознаграждение).

Организационная культура — это реально существующий объективно-субъективный феномен. Для решения сложной проблемы дуализма организационной культуры Э. Шейн предложил рассматривать ее по трем основным уровням:

- 1) поверхностное;
- 2) подповерхностное;
- 3) глубинное.

Согласно теории Э. Шейна (рис. 7.1), «*поверхностный*» (*символический*) уровень включает видимые внешние факторы, как применяемая технология, использование пространства и времени, наблюдаемые образцы поведения, способы вербальной и невербальной коммуникации, лозунги, или всё то, что можно воспринимать.

Видимы,
но ими часто
не интересу-
ются

I. Внешние факты

- Технология
- Архитектура
- Наблюдаемые образцы поведения

Изучение
организацион-
ной культуры
начинается
с поверхности

Требуют более
глубокого по-
знания и зна-
комства

II. Ценностные ориента-
ции и верования

- Проверяемые в физиче-
ском окружении
- Проверяемые только че-
рез социальный консенсус

...а затем за-
трагивает бо-
лее глубокие
ценности

Применяются
подсознатель-
но и бездока-
зательно

III. Базовые
предложения

- Отношения с природой
- Понимание реальности,
времени и пространства
- Отношение к человеку
- Отношение к работе

и скрытые
предложения

Рис. 7.1. Три уровня изучения организационной культуры (по Э. Шейну)

На более глубоком, «*подповерхностном*» (*организационная идеология*) уровне представлены ценности, верования и убеждения, разделяемые членами организации, в соот-

ветствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке, каким образом они несут в себе смысловое объяснение первого уровня. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей.

Третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «*символика*», посредством которой ценностные ориентации передаются членам организации («фирменный» цвет, форма одежды, флаг, значки и пр.).

В соответствии с изучаемыми уровнями организационную культуру можно разделить на *субъективную* (физическое окружение) и *объективную* (ценности, убеждения, элементы духовной части символики). Субъективная организационная культура служит основой формирования управленческой культуры, объективная отражает ценности, которых придерживается организация.

Организационная культура предприятия — системное явление, в нем можно выделить *подсистемы*. Каждая из подсистем отражает общие закономерности оргкультуры, анализ которых позволяет сделать описание, предвосхитить ее влияние на деятельность организации, группы и личности.

1. *Ценностно-нормативная подсистема*: основные ценности, разделяемые в организации корпоративные традиции корпоративные правила (взаимоотношения с клиентами, партнерами, конкурентами).

2. *Организационная структура*: формальная и неформальная организационная структура власти и лидерства, нормы и правила внутреннего взаимодействия традиции, распорядок, регламент организационного поведения на рабочем месте.

3. *Структура коммуникаций*: формализованные и неформальные информационные потоки, качество коммуникации, внутренний PR.

4. *Структура социально-психологических отношений*: структура взаимных симпатий, выборов, предпочтений (социометрическая карта) система ролей в организации, внутренняя позиционность и конфликтность отношения к руководителям организации.

5. *Игровая (мифологическая) структура*: корпоративная история, мифы и легенды об организации, ее сотрудниках и руководителях «игры, в которые играют сотрудники и боссы».

6. *Структура внешней идентификации*: имидж организации, который воспроизводится в реальном общении с клиентом, восприятие компании и ее продукции в обществе, рекламные атрибуты.

Оргкультура, существующая на предприятии, способна выполнять две основные *функции* — внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию (табл. 7.1). Процесс *внешней адаптации* связан с приспособлением организации к изменчивому внешнему миру, нахождением своего места в нем. Проблемы *внутренней интеграции* предприятия связаны с созданием общего языка и концептуальных категорий, выбором методов коммуникации.

Для предприятия важны обе функции — соотнесение особенностей организации с конкурентными компаниями по разным основаниям (рынок товаров или услуг, кадровый и финансовый рынки) и сплачивание, координация, соотнесение ценностей внутри фирмы.

В любой организации ее работники склонны участвовать в следующих процессах:

- выделять из внешнего окружения важное и не важное для организации;
- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Таблица 7.1

Проблемы внешней и внутренней интеграции (по Э. Шейну)

Проблемы внешней адаптации и выражения	
Миссия и стратегия	Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии во исполнение этой миссии
Цели	Установление специфических целей; достижение согласия по целям
Средства	Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности

Окончание табл. 7.1

Проблемы внешней адаптации и выражения	
Контроль	Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы
Коррекция	Типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания
Проблемы внутренней интеграции	
Общий язык и концептуальные категории	Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций
Границы групп и критерии вхождения и выхода из групп	Установление критериев членства в организации и ее группах
Власть и статус	Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации
Личностные отношения	Установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полами, возрастами и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе
Награждения и наказания	Определение желательного и нежелательного поведения
Идеология и религия	Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса

Применение трансформационной концепции менеджмента А. В. Карпова позволяет свидетельствовать о появлении новых функций организационной культуры, не описываемых в западной литературе, — компенсаторная, психотерапевтическая, диагностическая, самомотивационная. Отдельно выделяется частная функция оргкультуры, входящая в состав функции внутренней интеграции, — социализация и адаптация новых работников. Уточнением адаптационной функции на предприятии будет выделение охранной, инте-

грирующей, коммуникационной, ориентирующей, мотивационной, воспитательной и имиджевой функции организационной культуры по отношению к организации.

7.2. Типы организационной культуры

Поиск характеристик, дающих возможность описать особенности организации, ее поведение на рынках производства товаров и услуг, а также на кадровом рынке, приводит к постановке вопроса о типологии организационных культур. Введение этой категории позволяет дать основания содержательного отличия одного предприятия от другого.

Подходы исследователей к типологии организационной культуры связаны с пониманием сути организационной культуры или способам ее изучения. А. В. Карпов проанализировал существующие типологии и предлагает общее основание их построения — феноменологическое и параметрическое. Типологии, основанные на феноменологии, дают образы организаций, основанные на практическом опыте работы с ними (Т. Дейла и А. Кеннеди, М. Хот). Параметрические типологии предлагают критерии, задающие измерение оргкультуры.

Типология Т. Дейла и А. Кеннеди выделяет четыре типа корпоративной культуры. В качестве параметров выбраны уровень опасности и скорость получения обратной связи. На основании сочетания этих параметров были выделены следующие типы организационной культуры:

- культура высокого уровня опасности и быстрой обратной связи, этот тип представлен в индустрии развлечений, полиции, армии, строительстве, управленческом консалтинге, рекламе;

- культура низкого уровня опасности и быстрой обратной связи, где работники мало рискуют, их поощряют вести интенсивную деятельность с относительно небольшим риском; сферы, где представлена эта культура — обслуживание клиента;

- культура высокого уровня опасности и медленной обратной связи; это присутствует в организациях, где длительный процесс принятия решений;

- культура низкого уровня опасности и медленной обратной связи; дефицит обратной связи заставляет работников сосредоточивать свое внимание на процессе, а не результате.

Типология Г. Хофстеда построена на анализе удовлетворенности работников своим трудом, коллегами, руководством, изучении восприятия проблем, возникающих в процессе работы, жизненных целей и верований. Г. Хофстед выявил значимые различия в поведении менеджеров и специалистов разных стран, что объясняется национальной культурой. Он выделил четыре параметра, характеризующих менеджеров, специалистов и организацию в целом:

- 1) индивидуализм/коллективизм;
- 2) дистанция власти;
- 3) стремление к избежанию неопределенности;
- 4) мужественность/женственность.

Указанные параметры описания организационной культуры позволяют выделить особенности организации, основываясь на понимании сути самих параметров.

Типология Р. Акоффа исходит из анализа организаций с точки зрения отношения власти. Он выделил два параметра: степень отношения работников к установлению целей в организации и степень привлечения к выбору средств достижения этих целей. На основании сравнения этих параметров было выделено четыре типа организационной структуры с характерными отношениями власти.

1. Корпоративный тип культуры характеризуется низкой степенью привлечения работников к установлению целей и низкой степенью привлечения работников к выбору средств достижения целей. Типичный случай — традиционно управляемая компания с централизованной структурой и единоначалием, отношениями автократии.

2. Консультативный тип культуры — высокая степень привлечения персонала к установлению целей организации, невысокая степень привлечения работников к выбору средств для достижения поставленных целей. Этот тип культуры распространен в организациях, оказывающих услуги (социальные, лечебные и образовательные).

3. Для «партизанского» типа культуры характерны низкая степень привлечения работников к установлению целей и высокая степень привлечения их к выбору средств.

4. Предпринимательский тип культуры связан с привлечением работников к постановке целей и высокой степенью привлечения персонала к выбору средств достижения целей (организации, управляемые по результатам и по целям).

В модели А. Куина и К. Камерона (рис. 7.2) рассматривается сочетание двух факторов — внешняя (внутренняя)

ориентация организации и гибкость (жесткость) контроля поведения. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

- гибкость и дискретность;
- стабильность и контроль;
- внутренний фокус и интеграция;
- внешний фокус и дифференциация.



Рис. 7.2. Модель А. Куина и К. Камерона

Клановая организационная культура характеризует организацию, где место работы, в котором собраны люди, дружелюбное, коллегам комфортно работать в одном месте. Организации с таким типом организационной культуры похожи на большие семьи, в которых могут быть и радостные, и печальные события. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. В организации поддерживается взаимозависимость и взаимовыручка. Организация делает акцент на сплоченности и положительном психологическом климате. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет совместный тип работы, участие людей в бизнесе и согласие.

Адхократическая организационная культура (от лат. *ad hoc* — по случаю): динамичное предпринимательское и творческое место работы. Лидерами организации становятся люди, готовые действовать и рисковать. Для организации свойственны экспериментирование и новаторство.

В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех для организации означает производство уникальных продуктов (товаров или услуг), для них важно быть лидером на своем рынке. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

Иерархическая организационная культура (бюрократический тип), свойственная организациям, для которых важны иерархия, регламент, нормы. Это формализованное и структурированное место работы. Главенствующее значение имеют созданные процедуры, а не потребности людей или потребителей. Лидеры — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика.

Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты, где возможны инициатива и риск. Это культура, где важно выполнение поставленной задачи. Люди характеризуются целеустремленностью и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители, предприимчивые, конкурентные, требовательные. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

С этой типологией перекликается подход Д. Коула, основанный на характеристиках организации (бюрократическая, органическая, предпринимательская, партисипативная).

Ч. Ханди предложил для основания анализа процесс распределения власти в организации, ценностные ориентации личности, отношения индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции: культура власти; культура роли; культура задачи; культура личности.

По мнению ученого в организации действуют несколько видов сил (силы положения, распоряжения ресурсами, обладания знаниями и сила личности). В зависимости оттого, какие силы оказывают преобладающее влияние в организации, формируется и развивается определенная идеология отношений между составными частями и членами организации и соответствующая этим отношениям организационная культура.

В «культуре власти» («культура Зевса») особую роль играет лидер, в распоряжении которого находятся основные ресурсы организации. Особенности управления в орга-

низации: иерархическая структура, единоличие принятия решений, выборочный характер контроля, субъективность. Организации характеризуются неформальной структурой власти, небольшим числом правил и процедур, формализующих деятельность.

«Ролевая культура» («культура Аполлона») характеризуется функциональным распределением ролей и специализацией участков. Этот тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются положение, занимаемое в иерархической структуре. Право принимать решения широко распределено по организации, эта культура достаточно устойчива, консервативна; в ней сложно проводить нововведения.

«Культура задачи» («культура Афины») основана на обладании специфическими знаниями и складывается в тех случаях, когда деятельность организации связана с необходимостью решения проблем, с которыми способны справиться только квалифицированные профессионалы. Властными полномочиями в таких организациях обладает самый компетентный специалист.

«Культура личности» («культура Диониса»). Организация с данным типом культуры объединяет людей для того, чтобы они могли удовлетворять свои потребности через принадлежность организации. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме, на силе личных качеств, способностей и способности договариваться. Культура личности конфликтна, неустойчива.

По мнению Ч. Ханди, в одной организации в процессе ее эволюции можно проследить все типы культур. Так, на стадии зарождения преобладает культура власти, на стадии роста — культура роли, на стадии развития может формироваться культура задачи или культура личности. На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур. Знание ведущего типа культуры страны и организации позволяет оценивать совместимость культур различных стран мира, прогнозировать развитие их взаимодействия, регулировать спорные вопросы, эффективно принимать управленческие решения.

Подход Р. Рюттингера использует психиатрические термины: демонстрационная, депрессивная, шизоидная, параноидальная, принудительная организации.

Школа отечественной социальной психологии предлагает типологию организационной культуры исходя из определения морально-психологического климата и особенностей поведения персонала в организации.

Изучение характеристик типов организационных культур имеет практическая значимость. Важность идентификации различных типов организационных культур связана с необходимостью прогнозирования поведения организации и реакции работников на решения руководства, внешние события. Также есть потребность использования показателей организации для знания особенностей, сильных и слабых сторон сложившейся организационной культуры, стереотипов поведения работников, принятых ценностей. Это позволяет выработать управленческие воздействия с поставленной задачей возможного изменения, совершенствования организационной культуры.

7.3. Признаки психологически «здоровых» и «невротических» организационных культур

Тезис о влиянии культуры на эффективность деятельности организации важен для функционирования предприятий. Любое предприятие ограничено в ресурсах и оргкультура является определяющим фактором в конкурентной борьбе. В этом смысле культуры могут быть *положительными* (позитивными) или *отрицательными* (негативными). Культура организации положительна, если она способствует эффективному решению проблем и производительности, стимулирует результативность деятельности предприятия (ее признаки: личностно-ориентированная; интегративная, стабильная). Негативная — препятствует эффективному функционированию предприятия и его развития (ее признаки: функционально-ориентированная; дезинтегративная; нестабильная). Отрицательная культура — источник сопротивления и может препятствовать эффективному процессу принятия решений.

Совокупность признаков, характеризующих оргкультуру, основанных на ценностных ориентациях, задает критерии, по которым можно определить ее валентность (позитивность — негативность). Эти критерии позволяют выделить и описать особенности культур организаций предприятий.

В основу выделенных критериев лег анализ *отношений*, существующих в организации, задающих особенности организационной культуры предприятия:

- отношения к организации, ее внешним связям, деятельности предприятия и продукту;
- отношения в организации, межличностные контакты; отношение к руководству;
- отношения со стороны работников к собственной деятельности и ее результатам.

Позитивная организационная культура фиксирует ценность профессионально-трудовой деятельности на данном предприятии как способа реализации ценности саморазвития и субъектности, а также ценность предприятия как условия реализации такого рода способа. Уточняющий критерий — *удовлетворенность* пребыванием в организации, позитивная оценка собственного труда и влияния профессионально-трудовой деятельности на личностное развитие, и как следствие, лояльность к предприятию и ее продукту.

Негативная организационная культура фиксирует нелояльность, неприверженность предприятию, когда работник считает собственное пребывание на фирме временным, случайным. Негативная оргкультура отражает ситуацию, когда деятельность на конкретном предприятии в различной степени выгодна, однако, не ценна для сотрудника с точки зрения его саморазвития и самореализации.

Уточнением этого критерия становится готовность или неготовность работников и руководства не только развиваться через работу в организации, но и связывание собственной профессионально-личной карьеры с работой на данном предприятии.

При позитивной оргкультуре отношение к клиентам характеризуется *отношением к клиенту*, как к партнеру, с которым устанавливаются длительные и стабильные отношения. Другим проявлением позитивной организационной культуры является лояльность к клиенту, формальный и неформальный контакт с ним. Негативная организационная культура проявляется в отсутствии понимания особенностей клиента, хаотичности и несистемности работы с ним, ориентацией на одномоментный контакт.

Критерий позитивности оргкультуры — *отношение к конкурентам*, в основе которого умение видеть собственные конкурентные преимущества. Позитивная культура — это партнерские позиции, направленность на изучение опы-

та, уважение, отслеживание стратегии, профессиональное общение с коллегами. Негативные культуры характеризуются явными и скрытыми интригами, «черными технологиями», переманиванием специалистов, дезинформированием клиентов об особенностях конкурентной фирмы и ее продукте.

Интенсивные эмоционально-окрашенные *коммуникации* на основе направленности на результат профессиональной деятельности. Критерий можно описать через особенности делового общения — потребность в контактах, принятие личностных особенностей руководителей и коллег, желание видеть друг друга вне рабочей ситуации при явной направленности на содержание профессиональной деятельности. Негативная культура характеризуется превалированием эмоциональной составляющей общения, когда работа превращается в место встреч, или перевес в формальное выполнение трудовых функций, отсутствие условий для межличностных контактов. Эти крайности одинаково негативно влияют на эффективность деятельности предприятия.

Особый критерий позитивной оргкультуры — *ощущение взаимоадекватности* личных и коллективных критериев собственной ценности. Это субъективный критерий, однако, успешность сотрудника в результате становится основанием и для самоуважения и уважения со стороны коллег. В результате повышается эффективность делового взаимодействия, что является объективным условием установления доброжелательных межличностных отношений в коллективе. Критерий проявляется в наличии обратной связи в отношениях по «вертикали» и «горизонтали», уважении по отношению к коллегам и руководству.

Позитивная культура предприятия характеризуется *восприятием сотрудником себя как субъекта*, чья профессионально-трудовая деятельность влияет на общую результативность деятельности предприятия и определяет стратегию его развития. Критерий можно обозначить как включенность работников в выполняемую ими деятельность. Работник способен осознанно принять личную ответственность за общий продукт совместной деятельности организации. Это в совокупности порождает добросовестное отношение к своим производственным обязанностям как норму поведения работника, регулируемую общественным мнением, негативно настроенным к проявлениям активности. При негативной организационной культуре отстранен-

ность отношения работника от деятельности организации вызывает формальное выполнение должностных обязанностей, выполнение работы по минимальному уровню.

Позитивная культура характеризуется ориентацией сотрудника на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее *оптимальных способов* осуществления своей деятельности. Реализация такого рода ориентации формирует у работников ощущение своей ответственности за качество продукта собственной деятельности и порождает заинтересованность в его повышении. Профессионально-трудовая деятельность приобретает творческий характер, даже если объективно она таковым и не обладает, что создает общую атмосферу увлеченности своим трудом. Негативная культура характеризуется формальным выполнением производственных норм, стремлением снизить расценки и требуемый оборот товаров или иных средств, неготовностью поиска эффективного выполнения задания, стремлением выполнять простые, стереотипные задачи.

Исследование отрицательных культур предприятий выявило преобладающие отношения:

- равнодушие, избегание демонстрации чувств и эмоций;
- обезличивание проблем;
- слепое подчинение, отсутствие инициативы;
- консерватизм;
- изоляционизм;
- антипатия, отстраненность руководства от персонала.

Использование метафоры «здоровой» или «больной» организационной культуры позволяет делать прогноз будущего организации по симптомам, которые можно или наблюдать с помощью консалтинговых технологий, или исследовать с применением специальных диагностических инструментов, погружая организацию в ситуацию «лабораторных» исследований (процедуры оргдиагностики, семинары, тренинги).

«Здоровая» организационная культура характеризуется характеристиками, встроенными в организационные системы и персонал-технологии. Показателем здоровой оргкультуры являются эффективно существующие персонал-технологии, описанные и корректируемые по мере изменения организации. Прежде всего это эффективный набор и селекция. Новые кадры отбираются в организацию продуманно и системно, адаптируются, приобретают новые навыки,

в результате имеют все основания для профессионального роста. В здоровой компании существует внутрифирменное обучение. Организация обучает свой персонал, повышает его квалификацию, и сам персонал к этому стремится. Особенности мотивации — высокая заинтересованность, люди стремятся быть активными в своей организации, инициативы и предложения персонала поддерживаются, а усилия вознаграждаются адекватно.

В такой компании ясная организационная структура, отсутствие «порочных кругов управления», четко продуманы все связи подчинения и управления (линейное, функциональное и проектное управление).

Следующая характеристика — адекватный контроль. Контролируют только те, кто владеет информацией и имеет полномочия. Сфера «контроля» тоже имеет свойство саморазвиваться.

Проявления здоровой или невротической организационной культуры зависят от некоторых факторов, значимых для жизни организации. Проявление «здоровья» или «нездоровья» особенно происходит в условиях напряжения, организационного стресса, ситуации неопределенности, в которых характеристики организации как субъекта деятельности проявляются максимально ярко. Вот наиболее значимые факторы.

1. *Разрешение конфликтов.* Насколько компания заинтересована или не заинтересована в том, чтобы ее работники свободно и открыто обсуждали любые конфликты и недопонимания. Прислушивается ли начальство к различным выражаемым мнениям или просто игнорирует их?

2. *Культурный менеджмент.* Этот фактор помогает выяснить, насколько активно предприятие пытается быть функциональной частью организационной культуры и влиять на направление ее развития, или это не является значимым фактором, который компания просто игнорирует. Компании с сильным культурным менеджментом стараются находиться на одном культурном уровне со своими работниками, и являются более эффективными. Компания должна быть особенной, для того чтобы работники гордились, идентифицируя себя с ней.

3. *Готовность к переменам.* Готовы ли работники принять перемены, или усиленно сопротивляются им, или равнодушны? Ответ на этот вопрос может дать информацию о культуре компании, и как слаженно смогут работать

работники и руководители вместе. Готовы ли работники всех отделов компании попробовать что-то новое и принять на себя определенный риск?

4. *Активное участие работников.* Чувствуют ли работники себя частью компании и имеют ли они право высказывать своё мнение, или они являются молчаливыми исполнителями?

5. *Ясность и определенность цели.* Насколько понятны и известны цели и задачи работникам? В здоровой организационной культуре работник вне зависимости от иерархии должен иметь представление о целях и задачах всей компании.

6. *Свобода или ограниченность в действиях.* Находится ли власть у высших руководителей, или она распределена между работниками? Является ли власть централизованной или децентрализованной? Сколько власти и полномочий имеет отдельный работник для того, чтобы принимать собственное решение?

7. *Стиль управления.* Ключевым в данном случае является то, уважают ли работники управление и администрацию или нет, доверяют ли они своим руководителям.

8. *Исполнение работы.* Вопрос наличия или отсутствия стандартов выполнения работы — специфика системы мотивации.

Перечисленные факторы позволяют проанализировать и изучить успешность организации сделать прогноз о ее долгосрочности, возможности быть эффективной в настоящее и будущее время за счет созданных и создаваемых внутренних ресурсов.

Сама по себе организационная культура является важным фактором, который влияет на развитие группы и производительность ее членов. Если здоровая организационная культура существует во всем предприятии, и есть единство (тут интересны для изучения работы отечественных психологов), сотрудничество, то ценности и способы их трансляции могут пропагандироваться среди членов организации. Таким образом, если в компании здоровая организационная культура, то работники уверены в том, что компания имеет перспективы для развития.

Рабочее место может характеризоваться комфортной организационной культурой, если набор правил работы, система мотивации позволяет каждому работнику быть

здоровым эмоционально и физически. Используя предложенную метафору, можно говорить о существовании здорового образа жизни в организации, наличии настроек, которые смогут обеспечить удовлетворение своих сотрудников. Для этого важны условия для профессионального и личного роста сотрудников. Кроме того, компания должна предоставить рабочим возможность максимизировать свой потенциал и реализовать свои личные цели в жизни, дав ему возможности для своего личного развития. Говоря о здоровой организационной культуре, важно стремиться к «здоровому образу жизни» не только работников. Общее благосостояние компании должно быть принято во внимание. Важно, что наряду с соблюдением потребностей сотрудников, организационная культура должна быть встроена в реализацию миссии компании и видение. Декларируемые прогрессивные цели таких компаний входят в сферу расширения компании и связаны с повышением ее прибыльности.

Таким образом, наличие характеристик здоровой организационной культуры обеспечивает беспроигрышную ситуацию как для сотрудников, так и организации на основе сотрудничества. Важно при этом то, что сотрудничество организации и ее работников будет осуществляться в условиях выполнения регламентов и правил.

Кроме того, в современной практике есть руководители, чей стиль управления негативно влияет на эффективность организации. Исходя из того, что руководитель является носителем ключевых ценностей и задает основные организационные нормы, сотрудники принимают эти нормы, подражают им, находясь под их влиянием. В таких условиях организационные культуры рано или поздно становятся невротическими, принося вред организации в целом. Тогда работники испытывают чувство беспомощности, недоверия, гнев, апатию и даже депрессию, теряют мотивацию к работе в организации. В «невротической» организации снижается качество работы, в организации присутствуют характеристики организационного стресса. Организационное поведение работников является непродуктивным для себя и своей организации. Как реакция на невротическую организационную культуру на предприятии появляются организационные девиации, нарушения дисциплины, злоупотребления, увольнения и пр.

7.4. Имидж организации

В условиях конкуренции организация может выжить, если обладает соответствующим *имиджем*. Именно поэтому к проблеме имиджа привлечено внимание как практиков, заинтересованных в развитии своей организации, так и ученых, которые изучают его структуру, виды, особенности и закономерности существования.

В переводе с английского *image* — это образ, и соответственно *корпоративный, или организационный имидж* — это образ организации в представлении групп общественности. Это определение является самым общим. Для того чтобы подчеркнуть специфику образа как имиджа, разные авторы отмечают ряд его существенных характеристик, включая их в определение имиджа.

Символизм. Имидж является символом организации, отражая ее уникальность, неповторимость, и выделяющий ее из ряда подобных.

Внутренняя детерминированность. Имидж представляет собой совокупность всех представлений, знаний, опыта, желаний, чувств субъекта, связанных с определенным предметом.

Внешняя детерминированность. Имидж создается и средствами массовой информации, социальной группой или собственными усилиями личности.

Информационно-оценочная природа имиджа. Содержание понятия имиджа включает две составляющие. Описательную (информационную) составляющую, которая представляет собой образ организации, или совокупность всех представлений (знаний) об организации. И составляющую, связанную с отношением, или оценочную составляющую. Оценочная составляющая существует в силу того, что хранящаяся в памяти информация не воспринимается безразлично, а пробуждает оценки и эмоции, которые могут обладать различной интенсивностью, поскольку конкретные черты образа организации могут вызывать более или менее сильные эмоции, связанные с их принятием или осуждением. Люди оценивают организацию через призму своего прошлого опыта, ценностных ориентаций, общепринятых норм и моральных принципов.

Функциональность. Имидж оказывает эмоционально-психологическое воздействие на субъекта или группу, побуждая их к определенным действиям.

Можно выделить определенные *функции имиджа*.

Позиционирование организации на рынке. Позиционирование организации предполагает соотнесение миссии организации с потребностями ее потенциальных клиентов. То есть чем более четко определены цели и задачи организации с точки зрения потребностей клиентов, тем проще транслировать необходимый образ организации вовне, тем самым, создавая имидж.

Побуждение к действиям. Выполнение данной функции подразумевает формирование у аудитории готовности действовать в определенном направлении.

К этому необходимо добавить *репутационную функцию*, т.е. от имиджа зависит репутация организации. Дэвид Огилви объясняет необходимость в хорошем и устойчивом имидже так: «Торговая марка с устойчивой репутацией обеспечивает постоянный объем производства и доходы, растущие из года в год. Устойчивая марка необычайно живуча, и это свойство со временем дает огромную экономию средств. Организации с устойчивой репутацией обеспечивают более высокие цены на рынке и хороший сбыт. Они более выносливы. В конкурентной борьбе цен они выживают гораздо легче, чем неустойчивые марки. Они мало что теряют с появлением новой “звезды” и быстро восстанавливают свой авторитет, как только элемент новизны появившегося товара начинает слабеть. Фирмы с устойчивой репутацией дают больше, чем от них ожидают».

Качественная специфика. Имидж организации может быть позитивным или негативным, или двойственным, включающим и положительные, и отрицательные стороны. Исходя из задач организации, положительными чертами имиджа являются те, которые способствуют их решению, а отрицательными — те, которые мешают решать поставленные задачи.

Отмечаются некоторые обобщенные критерии, которые указывают на привлекательность имиджа организации.

1. Позитивные оценки деятельности организации, получаемые от вышестоящих руководителей или собственников, потребителей, партнеров, сторонних предприятий и организаций, непосредственно не связанных с данной организацией, а также от персонала самой организации.

2. Конкурентоспособность организации, предъявляемая через высокое качество продукции, товара или услуг, через

сохранение контингента потребителей и персонала организации.

3. Авторитет организации, проявляющийся в доверии к ней, комплиментарность потребителей и партнеров, узнавание организации разными социальными группами, в том числе и теми, которые не входят в число ее потребителей.

4. Позитивные оценки деятельности организации средствами массовой информации, что во многом достигается демонстрацией признания социально одобряемых норм деятельности: благотворительность, помощь культуре, образованию, детству и т.д.

5. Развитие профессиональной компетентности персонала организации, обеспечение его психологической готовности к деятельности, к изменениям.

6. Такие аспекты организационной культуры персонала, как высокий уровень организации и самоорганизации, способность сотрудников продуктивно выполнять профессиональные функции, низкая зависимость от внешних факторов.

К позитивному имиджу предъявляется ряд требований:

1. Имидж должен соответствовать ожиданиям, нормам поведения, ценностям, принятым в обществе, системе социальных статусов и социальных ролей целевой аудитории.

2. Имидж должен быть подкреплён реальными фактами. То есть, создаваемый и внедряемый имидж должен соответствовать уже сложившемуся, реально существующему, спонтанно сложившемуся образу.

3. Имидж должен быть достаточно пластичным (динамичным), чтобы реагировать на все изменения, происходящие в обществе, не выйти из моды и в то же время казаться неизменным.

4. Необходимо прилагать постоянные усилия для поддержания и усовершенствования имиджа. В противном случае существует риск не достигнуть поставленной цели изменения социального поведения.

Конструируемость. Представители имиджологии выделяют в качестве одного из его базовых свойств — конструируемость, т.е. имидж — это специально проектируемый, образ объекта или явления. Он является мысленным представлением о человеке, товаре или институте, целенаправленно формирующимся в массовом сознании с помощью паблисити, рекламы или пропаганды. Однако следует

заметить, что независимо от желаний самой организации, имидж — объективный фактор, и если он не формируется целенаправленно, то формируется стихийно, сохраняя при этом свою функциональность в плане воздействия на разные группы общественности. Чаще всего стихийный имидж имеет как положительные черты, так и отрицательные, из-за чего об одной и той же организации можно услышать противоположные мнения.

Структура имиджа организации. Согласно И. В. Алешиной, имидж формируется по-разному для различных групп общественности, поскольку желаемое поведение этих групп в отношении организации может различаться. Иначе говоря, одна и та же организация может по-разному восприниматься потребителями, инвесторами, госструктурами, местной и международной общественностью. Например, для широкой национальной общественности предпочтительна гражданская позиция организации. Для партнеров важна надежность и конструктивность. Кроме того, существует *внутренний имидж* организации — представление персонала о своей организации и ее руководстве, т.е. организация имеет несколько имиджей: для каждой группы общественности — свой. Синтез представлений об организации различных групп общественности создает более общее и емкое представление об организации, называемое ее корпоративным имиджем. Предлагаемая структура корпоративного имиджа фирмы представлена в рис. 7.3.

Рассматривая, структуру организационного имиджа, следует отметить, что имидж предприятия интегрирует в себя представления населения относительно развития общества и представление об отрасли, к которой принадлежит организация. Каждое предприятие, организация выполняет много функций или ролей. Оно — производитель товаров, услуг, работодатель и создатель прибыли. Предприятие управляет ресурсами, реализуя собственные интересы и интересы общества в целом. Оно вносит вклад в общую культуру. Как часть сложной системы, предприятие действует на различных ее уровнях: социокультурном, отраслевом, собственно уровне предприятия и уровне продукта. Соответственно выделяются и уровни имиджа.

Социокультурный уровень. Отношение к предприятию и его продукции зависит от некоторых общих взглядов, господствующих среди тех или иных общественных групп. Это представления о том, как должно развиваться

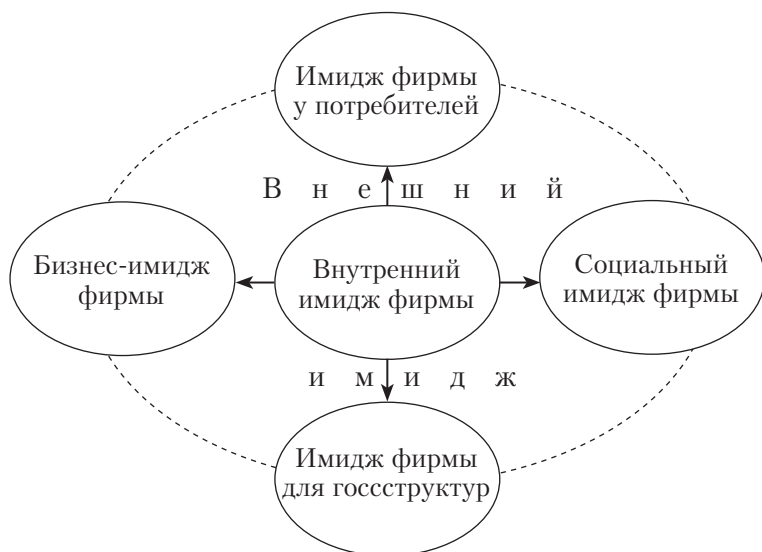


Рис. 7.3. Структура корпоративного имиджа фирмы

общество, что для него хорошо, а что плохо. Эти общие представления или принципы являются составной частью имиджа любого предприятия. Например, если предприятие частное, а не государственное, то это качество само по себе, независимо от результатов его деятельности, вызовет положительное отношение к предприятию в одних общественных группах и отрицательное отношение — в других.

Отраслевой уровень. Любое предприятие входит в определенную отрасль, и отрасли могут иметь сильно различающиеся репутации. Любому предприятию нужно иметь информацию об имидже своей отрасли и своевременно принимать меры (совместно с другими предприятиями) по усилению ее имиджа. В противном случае деньги, затраченные на развитие собственного имиджа, могут не принести ожидаемых результатов.

В структуре имиджа организации может быть выделено восемь основных компонентов.

1. *Имидж товара (услуги)* — представления людей относительно уникальных характеристик, которыми, по их мнению, обладает товар:

— функциональная ценность товара это основная выгода или услуга, которую обеспечивает товар;

— дополнительные услуги (атрибуты) это то, что обеспечивает товару отличительные свойства (название, дизайн, упаковка, качество и т.д.).

2. *Имидж потребителей товара* включает:

— представления о стиле жизни, общественном статусе;
— некоторые личностные (психологические) характеристики потребителей.

3. *Внутренний имидж организации* — представления сотрудников о своей организации. Основными детерминантами внутреннего имиджа являются:

1) культура организации:

— система подбора и обучения персонала;
— система отношений руководства и подчинения;
— система оценки работы персонала на основании принятых в организации критериев;

— система вознаграждений;

— система социальных льгот;

— фирменный стиль предприятия;

2) социально-психологический климат:

— настроение и мнение коллектива;

— индивидуальное самочувствие;

— оценка условий жизни и работы личности в коллективе.

4. *Имидж руководителя или основных руководителей организации* включает: представления о способностях, установках, ценностных ориентациях, психологических характеристиках и внешности руководителя.

5. *Имидж персонала* — собирательный, обобщенный образ персонала, раскрывающий наиболее характерные для него черты:

1) профессиональная компетентность:

— мобильность (быстрота и качество обслуживания);

— аккуратность в выполнении должностных обязанностей;

— точность выполнения работы;

— информированность (готовность представить справку по интересующему клиента вопросу);

— профессиональная, высококвалифицированная подготовка;

2) культура:

— коммуникабельность (приветливость в общении, улыбчивость);

— правильность речи;

— социально-психологические характеристики сотрудников;

3) социально-демографические и физические данные:

— возраст;

— пол;

— уровень образования;

— наличие или отсутствие физических дефектов;

4) визуальный имидж:

— деловой стиль в одежде;

— аккуратная прическа;

— ограничения в использовании украшений и косметики.

6. *Визуальный имидж организации* — представления об организации, которые возникают на основе зрительных ощущений, фиксирующих информацию об интерьере офиса, демонстрационных помещениях, фирменной символике.

7. *Социальный имидж организации* — представления широкой общественности о социальных целях и роли организации в экономической, социальной и культурной жизни общества. Социальный имидж формируется посредством информирования общественности о социальных аспектах деятельности организации, таких как спонсорство, меценатство, поддержка общественных движений, участие в решении проблем экологии, занятости, здравоохранения и т.д., содействие конкретным лицам.

8. *Бизнес-имидж организации* — представления об организации как субъекте деловой активности. В качестве составляющих бизнес-имиджа выступают: деловая репутация или добросовестность (соблюдение этических норм бизнеса) в осуществлении предпринимательской деятельности, надежность, лояльность предприятия к партнерам, информационная открытость, а также деловая активность организации, индикаторами которой являются объем продаж, относительная доля рынка, разнообразие товаров, гибкость ценовой политики.

Для того чтобы процесс формирования имиджа был успешным и эффективным, необходимо действенное управление им. Сюда входят типичные функции управления — планирование, организация, контроль. Вся деятельность, направленная на формирование имиджа компании, должна быть качественно и количественно определена. Это условие подразумевает то, что прежде чем процесс формирования

имиджа будет запущен, он должен обладать четким и детальным планом, определяющим цели, технологии, структуру, затраты, сроки, предполагаемые результаты и экономическую эффективность.

Американская исследовательница Б. Джи выделяет шесть этапов формирования имиджа.

1. *Определение цели формирования корпоративного имиджа.* Любая компания, начиная свою деятельность, должна определить цели формирования корпоративного имиджа. Главная цель — это создание позитивного эмоционального образа, чтобы потребители услуги или продукта понимали идею компании.

2. *Определение целевой аудитории, подробное ее изучение.* Аудитория имеет свои потребности, ценности и нормы. Чтобы добиться успешного взаимодействия, необходимо изучить, понять и определить способы общения с ней.

3. *Разработка концепции корпоративного имиджа.* Зная целевую аудиторию, можно подробно разработать концепцию корпоративного имиджа.

4. *Оценка возможностей фирмы для формирования заявленного корпоративного имиджа.* Одновременно с разработкой концепции, необходимо сразу оценить возможности фирмы для формирования заявленного имиджа.

5. *Формирование, внедрение и закрепление корпоративного имиджа в сознании потребителя.* На этом этапе происходит реализация концепции, у каждой целевой аудитории формируется тот созданный образ.

6. *Оценка состояния корпоративного имиджа, контроль за реализацией программы.* На последнем этапе происходит оценка состояния корпоративного имиджа, оценка того, насколько достигнуты поставленные цели, насколько эффективны используемые средства.

Формирование корпоративного имиджа, по мнению Б. Джи, производится в соответствии с мастер-планом, который состоит из четырех основных частей:

1. Создание фундамента, включающего в себя:
 - этические принципы;
 - долгосрочные цели;
 - корпоративную миссию;
 - личную и деловую философию;
 - ценности и смыслы; прагматические цели;
 - стандарты поведения и внешнего вида.

2. Внешний имидж:
 - качество товаров/услуг;
 - корпоративная реклама;
 - название;
 - логотип; слоган;
 - общественная деятельность;
 - спонсорство;
 - благотворительность;
 - стандарты отношения персонала к служебным обязанностям и внешнему виду;
 - связи с СМИ.
3. Внутренний имидж:
 - финансовая политика;
 - кадровая политика;
 - обучающие программы;
 - тренинги для персонала;
 - программа поощрения сотрудников;
 - внутренние коммуникации.
4. Сопутствующий имидж:
 - корпоративный дух;
 - мотивация персонала.

Каждому этапу развития организации должна соответствовать своя имиджевая политика. Они исходят из того, что любая компания проходит в течение своей жизни четыре основных этапа:

- 1) формирования компании, выделение своего сегмента рынка;
- 2) утверждения компании на определенных позициях и временное стабильное существование на них;
- 3) инновационной деятельности компании с целью расширения рынка при стабильно прочном положении на занимаемых позициях («золотой век»);
- 4) трансформации компании, приводящие либо к отмиранию компании (быстрому — например, банкротству, медленному — стагнации), либо к очередному инновационному витку и возрождению.

Первый этап. Компания находится в стадии становления, затраты на формирование имиджа и общую рекламу минимальны. Внутренний имидж компании на данном этапе также только формируется. Основные задачи, которые нужно решать в это время внутри компании, в аспекте создания имиджа:

- определение срочных и перспективных целей функционирования компании и составление планов деятельности;
- сегментирование рынка в соответствии с планами;
- создание товарного знака, логотипа компании;
- подбор и расстановка сотрудников, адекватных занимаемому месту и общим целям компании;
- разработка общего стиля компании, концепции внешнего оформления офиса;
- проведение маркетинговых исследований и составление прогнозов развития компании с помощью разовых привлечений экспертов;
- создание начальной базы данных реальных и потенциальных клиентов.

Внешний имидж в это же время, в силу минимальности затрат на рекламу, требует следующих действий:

- рассылку информационных писем о создании, целях и общей стратегии компании потенциальным партнерам и клиентам;
- внешняя реклама делает упор на уникальность предлагаемых компанией услуг или товаров, определяя будущую нишу компании на рынке. Реклама должна учитывать специфику выбранного сегмента, подчеркивать качество предлагаемых компанией услуг.

Второй этап. Компания заняла определенную нишу на рынке и утвердилась в ней. Компания может позволить себе увеличить расходы на общую рекламу и на имидж-рекламу. Внутренний имидж компании в это время включает в себя следующее:

- работу над внедрением и укреплением традиций компании среди сотрудников для создания корпоративного духа;
- создание общего стиля офиса компании — в соответствии с традициями компании, с особенностями ее деятельности и финансовыми возможностями. Узнаваемый стиль компании особенно важен в случаях, когда различные помещения разбросаны на значительной территории — стиль компании позволит клиенту ориентироваться в пространстве;
- активизацию маркетинговых исследований, создание прогнозирующих и инновационных исследовательских структур при компании — необходимое условие перехода компании к следующему этапу развития.

Внешний имидж компании в это же время направлен на следующее:

- подчеркивание в рекламе стабильности деятельности компании;

- постоянную связь (в том числе обратная — для анализа эффективности) с существующими клиентами — рассылки к праздникам, уведомления о создании новых направлений, список новых услуг и др.;

- рекламу технологий компании в рекламных изданиях;

- активное использование товарного знака, логотипа, слоганов компании во всех видах имиджевой деятельности;

- начало связей с общественностью компании — презентации, дни открытых дверей, благотворительные распродажи и т.д.;

- начало социальной рекламы.

Третий этап. «Золотой век» компании. Расширение социальной рекламы. На этом этапе в имидже прослеживаются инновационные моменты, органично вписывающиеся в общий стиль, также готовые к следующему этапу.

Внутренний имидж компании связан с:

- стимулированием инновационной деятельности, для чего персонал активно задействуется в различных повышениях квалификации, перепрофилировании, конкурсах проектов и др.;

- открытием филиалов компании в регионах: требования к имиджу филиала соответствуют основным принципам имиджа центра, но учитывают местную специфику;

- созданием пробных новых направлений деятельности (практическое применение наработок исследовательских подразделений), как вписывающихся в общий стиль компании (и активно подающихся именно в этом ключе), так и абсолютно новаторских;

- новаторскими направлениями разработки имиджа, который идет по всем тем шагам, которые были обозначены выше (в данном случае, создание новаторского направления следует рассматривать как открытие новой компании);

- постоянным поддержанием прямой и обратной связи с клиентами.

Внешний имидж компании на этом этапе предполагает:

- уменьшение затрат на общую рекламу, поскольку товарный знак компании уже «говорит сам за себя»;

- начало рекламной кампании инновационных проектов компании;
- активное участие в общественной жизни;
- расширение социальной рекламы, благотворительность, поддержка какой-нибудь гуманитарной организации — университета, театра, больницы.

Четвертый этап можно не рассматривать отдельно, поскольку если компания развернулась в инновациях, то весь цикл запускается снова, но легче, так как есть база — опора на прежние традиции.

В разных работах, посвященных имиджу, рассматриваются средства и приемы, направленные на его формирование. К ним можно отнести:

- связь со средствами массовой информации (организация пресс-конференций и брифингов, рассылка пресс-релизов, написание статей о самой фирме, ее сотрудниках, сфере ее деятельности, производство кино- и телефильмов, теле- и радиорепортажей, организация интервью руководителей);

- публикацию ежегодных официальных отчетов о деятельности фирмы;

- издание фирменного пропагандистского проспекта;

- издание фирменного журнала, газеты;

- участие представителей предприятия в работе съездов и конференций профессиональных или общественных организаций;

- организацию фирмой всевозможных мероприятий событийного характера (например, празднование юбилея организации);

- деятельность, направленную на органы государственного управления (выдвижение фирмами «своих» людей в органы государственного управления, представление товаров — новинок руководителям государства, привлечение первых лиц государства к участию в торжествах, устраиваемых организацией), спонсорство определенных мероприятий, подготовка и проведение различных мероприятий, участие в выставках, семинарах, празднование какого-то события, связанного с родом деятельности фирмы.

Все эти события могут стать «информационным поводом», благодаря которому, в средствах массовой информации появляются информационные материалы о фирме и ее вкладе в проведение того или иного мероприятия.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Что такое организационная культура предприятия?
2. Дайте описание позитивной организационной культуры.
3. Какова роль ценностей в жизнедеятельности организации?
4. Какую функцию выполняют легенды, сказки, истории в организации?
5. Какие факторы влияют на корпоративную культуру?
6. Назовите функции организационной культуры.
7. Назовите типологии организационных культур.
8. Что такое имидж организации, в чем специфика образа как имиджа?
9. Каковы функции имиджа организации?
10. Этапы формирования имиджа организации.

Темы рефератов

1. Роль руководителя в управлении и формировании организационной культуры.
2. Ценности организации и организационная культура.
3. Проблема показателей и измерения организационной культуры.
4. Субкультуры и разнообразие культур в организации.
5. Организационная культура и особенности имиджа организации.
6. Артефакты организационной культуры и внешний имидж организации.
7. Проблемы позитивной и негативных организационных культур.
8. Проблема типологии организационных культур.
9. Влияние средств массовой информации на внешний и внутренний имидж организации.
10. Роль руководителя в формировании имиджа организации.

Глава 8

МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ ДИАГНОСТИКИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Комплексная цель

Знать:

- основные понятия, категории и инструменты организационной психодиагностики;
- компетенции и основные направления деятельности психолога в организации;
- критерии определения психологических проблем и задач.

Уметь:

- использовать системы категорий и методов, необходимых для решения организационно-психологических задач;
- диагностировать и решать организационные проблемы и задачи, детерминированные психологическими факторами;
- путем использования психодиагностических средств выявлять проблемы психологического характера при анализе конкретных организационных ситуаций, предлагать релевантные организационной культуре и целям организации способы их решения;
- проводить исследования в области организационной психологии, формулировать реалистичные и психологически обоснованные рекомендации на основе полученных данных;
- выявлять специфику психического функционирования человека в группе, команде, организации.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области организационной психологии и психологической диагностики;
 - основными технологиями работы организационного психолога в области организационно-психологической диагностики и интервенции;
 - современными методами сбора, обработки, анализа, интерпретации организационно-психологической информации;
 - технологиями работы с группами и командами.
-

8.1. Методы диагностики персонала организации

Психологическая диагностика персонала организации занимает в организационной психологии одно из центральных мест. При этом цели психологической диагностики мо-

гут быть самыми разнообразными. В самом общем понимании, основная цель здесь заключается в том, чтобы получить как можно больше информации о том, какие психические свойства работающих в данной организации сотрудников, так или иначе могут оказывать влияние на эффективность выполнения ими своей профессиональной деятельности.

Среди всего многообразия используемых для психологической диагностики персонала методов можно выделить две основные группы способов получения информации, каждая из которых имеет свои собственные преимущества друг перед другом, а значит, вполне эффективно друг друга дополняют.

Первая группа способов основана на использовании разного рода тестовых методик, позволяющих психологу оценить уровень выраженности тех или иных психических особенностей человека, которые в той или иной степени могут быть связаны с успешностью выполнения им своей профессиональной деятельности. Условно, этот подход можно обозначить как «объективный», поскольку большинство используемых тестовых методик позволяют получить действительно объективную информацию о свойственных данному человеку индивидуально-психологических особенностях. Объективность результатов диагностики обеспечивается здесь за счет стандартизации стимульного материала, унификации процедуры проведения тестирования, и числовой обработки получаемых данных.

Вторая группа способов предполагает использование таких диагностических методов как беседа и интервью. Такой подход определяется как «субъективный» подход, поскольку здесь информация интерпретируется на основе субъективных позиций самого психолога, проводящего интервью. Отметим, что использование подобных методов позволяет получить такую информацию, которую невозможно получить с помощью тестовых методик. Прежде всего это касается умения человека правильно держаться в соответствующих ситуациях, его возможности ясно излагать свои мысли в устной форме, способности логически аргументировать свою позицию и т.п.

Разберем подробнее каждую из данных групп методов.

Основной задачей применения тестовых методик при диагностике персонала организации является выявление уровня выраженности ряда индивидуально-психологиче-

ских особенностей. В первую очередь сюда можно отнести характерологические и интеллектуальные особенности личности человека. Отметим, что для диагностики данных характеристик могут быть использованы как универсальные методики, рассчитанные на использование в самых разных областях практической психодиагностики, так и методики, разработанные специально для выявления взаимосвязей этих характеристик с особенностями профессиональной деятельности. Именно эти методики отражают основное содержание отдельной области практической психодиагностики, которая получила название «профессиональная психодиагностика».

Среди наиболее традиционных тестовых методик профессиональной психодиагностики, связанных с оценкой характерологических особенностей личности, в первую очередь необходимо рассмотреть методику Д. Голланда и опросник Э. Майерс и К. Бриггс.

Опросник Д. Голланда построен на поиске соответствия между типом личности и типом профессионального окружения. Д. Голланд считает, что максимально соответствие данных характеристик создает наиболее оптимальные условия для эффективной профессиональной деятельности человека. Он выделяет шесть типов личности и профессионального окружения, куда входят: реалистический, исследовательский, артистический, социальный, предпринимательский и конвенциональный типы.

Каждый тип личности обладает собственными психологическими особенностями и поэтому люди со сходным типом личности формируют соответствующий тип профессионального окружения и доминируют в нем. Помимо этого, содержание типа профессионального окружения включает в себя определенную специфику той профессиональной деятельности, которая характерна для данного окружения. Противоположными по своему содержанию Д. Голланд считает следующие профессиональные типы: реалистический — социальный, исследовательский — предпринимательский, артистический — конвенциональный. В том случае, если тип личности противоположен типу профессионального окружения, то, находясь на работе, человек будет постоянно испытывать чувство внутреннего дискомфорта, а его профессиональная деятельность будет малоэффективна.

Отметим, что использование данной методики в целях профессиональной диагностики персонала, в первую очередь, обязательно предполагает достаточно четкое отнесение специфики деятельности всей организации или отдельных ее подразделений к определенному типу профессионального окружения. Это позволит более точно выявить степень соответствия типа личности человека и типа профессионального окружения.

Типологический опросник Э. Майерс и К. Бриггс построен на теории типов К. Юнга и позволяет описать 16 возможных типов личности, каждый из которых имеет свои четко определенные особенности как с точки зрения общих особенностей личности, так и с точки зрения особенностей личности, влияющих на выполнение профессиональной деятельности. Принадлежность человека к определенному типу личности определяется на основе оценок, полученных по четырем биполярным шкалам.

1. Экстраверсия — интроверсия.
2. Ощущение — интуиция.
3. Мышление — чувство.
4. Суждение — восприятие.

По мнению авторов методики, каждая из четырех шкал характеризуется определенной психологической функцией. Соответственно, каждый из полюсов отдельной шкалы отличается собственными особенностями данной функции (табл. 8.1).

Таблица 8.1

Функции шкал опросника Э. Майерс и К. Бриггс

Экстраверсия (E)	Интроверсия (I)	Функция: Направление энергии
Направление энергии на окружающий мир людей и вещей	Направление энергии на внутренний мир своих идей и впечатлений	
Ощущение (S)	Интуиция (N)	Функция: Получение информации
Получение текущей и конкретной информации от своих органов чувств	Получение информации, с учетом ожидаемых результатов и имеющихся для их достижения возможностей	

Окончание табл. 8.1

Мышление (<i>T</i>)	Чувство (<i>F</i>)	Функция: Принятие решений
Принятие решений на основе логики и объективного анализа причин и следствий	Принятие решений на основе своих оценок и субъективных взглядов на других людей	
Суждение (<i>J</i>)	Восприятие (<i>P</i>)	Функция: Образ жизни
Планомерный и организованный подход к жизни	Гибкий и свободный подход к жизни	

По результатам тестирования каждому испытуемому присваивается четырехбуквенный код, который отражает его принадлежность к одному из 16 возможных типов личности. При этом каждый из данных типов анализируется по нескольким позициям, отражающим его основные содержательные особенности. Сюда включаются: стиль деятельности, стиль руководства, предпочитаемое профессиональное окружение, возможные недостатки и основные рекомендации по их преодолению.

Таким образом, опросник Э. Майерс и К. Бриггс позволяет проанализировать каждый из 16 возможных типов личности и получить достаточно полную картину тех ее характерологических свойств, которые во многом могут определить характер выполнения человеком своей профессиональной деятельности.

Помимо оценки характерологических особенностей в практике психологической диагностики персонала существенное место занимает оценка интеллектуальных и когнитивных характеристик. Как правило, здесь чаще всего диагностируется как общий уровень интеллектуального потенциала человека, так и развитие отдельных особенностей его интеллектуальной сферы.

В практике профессиональной диагностики персонала оценка интеллектуально-когнитивных возможностей человека позволяет, с одной стороны, ответить на вопрос о том, насколько эффективно человек будет выполнять деятельность, требующую достаточно высокого развития интеллекта в целом. С другой — определить степень соответствия особенностей развития отдельных интеллектуальных подструктур основному содержанию той или профессиональной деятельности.

Среди тестов, определяющих общий уровень интеллектуальных особенностей, прежде всего, необходимо выделить ряд методик, направленных на диагностику того вида интеллекта, который чаще всего определяется как невербальный интеллект. Этот вид интеллекта, в первую очередь, обусловлен наследственными и природными факторами и относительно свободен от влияния социокультурных факторов. Сюда можно отнести: тест интеллекта Р. Кеттелла, тест «Прогрессивные матрицы Д. Равена», тест «Домино» А. Анстее. Все задания этих тестов носят невербальный характер, а результатом тестирования по ним является общий коэффициент интеллекта *IQ*.

Другая группа интеллектуальных тестов направлена на диагностику другого вида интеллекта, определяемого как вербальный интеллект. Этот вид интеллекта, прежде всего, обусловлен различными факторами окружающей среды, и в первую очередь обучением, образованием и профессиональной подготовкой человека. Наиболее часто используемым тестом этой группы в целях диагностики персонала можно считать тест «Структура интеллекта» Р. Амтхауэра. Он предназначен для оценки уровня интеллектуального развития в целях выработки рекомендаций по выбору профессии и анализа профессиональной пригодности. Тест Амтхауэра состоит из девяти субтестов, каждый из которых направлен на измерение различных функций интеллекта.

1. Осведомленность.
2. Исключение лишнего.
3. Поиск аналогий.
4. Определение общего.
5. Арифметический субтест.
6. Определение закономерностей.
7. Геометрическое сложение.
8. Пространственное воображение.
9. Запоминание.

Данный тест Р. Амтхауэра позволяет определить эффективность выполнения человеком той или иной профессиональной деятельности в зависимости от особенностей структуры его интеллекта. Отдельные субтесты этой методики объединяются в три группы:

— вербальные субтесты, определяющие успешное выполнение деятельности, которая требует умения работать со словесно-речевым материалом;

- математические субтесты, определяющие успешное выполнение деятельности, которая требует умения работать с математическими символами и числами;
- субтесты на пространственное представление, определяющие успешное выполнение разного рода технических видов деятельности.

Отметим, что кроме оценки характерологических и интеллектуальных свойств, в практике профессиональной диагностики персонала могут использоваться тестовые методики, направленные на изучение более специфических характеристик. Сюда может относиться, например, диагностика мотивационных особенностей, особенностей принятия управленческих решений, особенностей стиля руководства. Кроме этого в целях определения уровня профессионализма в какой-либо области деятельности довольно часто применяются тесты профессиональных знаний. Они позволяют достаточно объективно и за короткий промежуток времени оценить степень компетентности сотрудника в определенной профессиональной области.

Помимо использования тестовых методик в практике психологической диагностики персонала довольно часто применяется метод психодиагностического интервью. Чаще этот метод применяется как один из способов диагностики профессионально важных качеств и отбора кандидатов на конкретное рабочее место.

Первичной целью профдиагностического интервью является обеспечение возможности лично встретиться с кандидатом на должность, оценить его соответствие требованиям, предъявляемым работой и руководством организации.

Как уже отмечалось, профдиагностическое интервью довольно часто позволяет получить информацию о человеке, которую невозможно получить никакими другими способами. Результативность профдиагностического интервью заключается в следующем.

1. Оно дает возможность непосредственного контакта с кандидатом на работу и получения общего впечатления о нем.
2. Позволяет диагностировать коммуникативные качества кандидата.
3. Дает возможность выяснить в деталях профессиональную биографию и профессиональную карьеру кандидата.

4. Выявляет наличие необходимых в работе качеств личности.

5. Оценивает ожидания и притязания кандидата в будущей работе.

Однако при всех достоинствах данного метода, существует и целый ряд проблем, связанных с его использованием.

Проблема надежности интервью. Относительно профдиагностического интервью проблема надежности заключается в сложности получения единого мнения в оценке кандидата разными интервьюерами. Такой разброс мнений обуславливается следующими причинами.

1. Интервьюеры могут пропустить значимую информацию о кандидате.

2. Интервьюеры могут задавать вопросы, фокусируясь на факторах, не значимых для успеха в данной работе.

3. Информация, извлекаемая из интервью, может быть недостаточной, т.е. некоторые интервьюеры могут упустить ряд ключевых вопросов.

Основные пути преодоления недостатка согласованности оценок интервьюеров заключаются в повышении их профессиональной подготовки: умение задавать вопросы, анализировать и выделять профессионально важные характеристики и т.п. Однако основным способом повышения надежности интервью является степень его структурированности. Поскольку, чем более структурированной будет процедура интервьюирования, тем выше будет степень согласованности оценок у разных интервьюеров.

Проблема валидности интервью. Валидность любого метода заключается в том, насколько точно можно с помощью этого метода выявить существующие в действительности факты и закономерности. И в этом смысле метод интервью имеет ряд недостатков. Основная причина невысокой валидности данного метода заключается в том, что он является субъективным методом, опирающимся, в первую очередь, на способность интервьюера оценить на основе личной беседы наличие у человека определенных характеристик. Основная проблема здесь заключается в том, что интервьюеру, как правило, бывает легче сформировать мнение о тех характеристиках, которые открыто проявляются в поведении в самом процессе интервьюирования. Однако при этом ему бывает очень сложно судить о тех характеристиках, которые обычно проявляются в течение длительно-

го периода времени или в ситуациях, отличных от ситуации интервьюирования.

Среди основных факторов, снижающих надежность и валидность интервью, т.е. искажающих информацию, получаемую в его процессе, можно отметить следующие:

1. *Стресс в ситуации интервью.* Состояние определенной нервозности со стороны кандидата в ситуации интервью вполне естественно. Осознание того факта, что результат интервью может повлиять на дальнейшую его карьеру, заставит даже относительно уравновешенного человека вести себя нехарактерным образом.

2. *Эффект контраста.* Если интервьюер проводит интервьюирование нескольких человек подряд, то на его мнение может повлиять впечатление, произведенное предыдущим кандидатом. Так, например, после интервьюирования нескольких кандидатов, которые произвели очень неблагоприятное впечатление, интервьюер может оценить среднего, довольно посредственного кандидата выше, чем он того заслуживает. Но тот же кандидат будет оценен ниже, если ему предшествовали кандидаты, оставившие у интервьюера очень хорошие впечатления.

3. *Предпочтения интервьюера.* Субъективные предпочтения интервьюера могут в значительной мере повлиять на его суждения о кандидате. Например, интервьюер не любит людей, которые имеют иностранные фамилии, определенный цвет волос, избыток веса и т.п. В такой ситуации подобные люди будут оцениваться менее благоприятно. Вполне возможно, при этом предпочтения интервьюера будут влиять как в положительную, так и в отрицательную сторону. Так кандидат может быть принят на работу лишь в силу того, что он обладает определенными характеристиками, которые нравятся интервьюеру.

4. *Эффект влияния информации,* полученной до интервью. Этот эффект возникает обычно в ситуации, когда интервьюер еще до проведения интервью знакомится с мнениями, характеристиками и оценками, даваемыми человеку, которого предстоит интервьюировать. В результате этого складывается определенная установка, снижающая объективность информации, получаемой в ходе интервью.

5. *Эффект ожиданий* интервьюера возникает в силу его приверженности определенной гипотезе. При этом интервьюер становится более восприимчив к информации, «работающей на гипотезу» и менее восприимчив к той инфор-

мации, которая эту гипотезу опровергает. Таким образом возникает невольная селекция, т.е. отбор воспринимаемой информации.

6. *Эффект заражающего влияния* интервьюера на опрашиваемого. Часто не очень опытные интервьюеры не умеют скрывать свою реакцию и собственную позицию в интервью. При этом опрашиваемый может догадаться или почувствовать, что от него желает услышать интервьюер, и как ему реагировать на вопросы, чтобы произвести наиболее благоприятное впечатление.

Виды профдиагностического интервью. Структурированное интервью — это интервью, в котором беседа направляется исключительно интервьюером, согласно заранее predetermined схеме вопросов, касающихся тех или иных психологических аспектов профессиональной деятельности. При этом специфика данного вида интервью предполагает тщательное исследование и проработку всех значимых характеристик опрашиваемого.

Преимущества структурированного интервью.

1. Получаемые данные более сравнимы друг с другом.
2. Оно является более надежным, т.е. результаты повторных интервью другими интервьюерами одного опрашиваемого чаще всего совпадают.
3. Ошибки в формулировании вопросов сведены до минимума.
4. Создается больше возможностей для математической обработки результатов.
5. Может быть использовано интервьюерами с незначительным опытом и квалификацией.

Основные недостатки структурированного интервью:

1. Вероятность неоднозначного понимания разными людьми формулировок вопросов.
2. Большая степень официальности и формальности проведения интервью, затрудненность в установлении контакта и взаимопонимания.

Структурированное интервью позволяет получить следующие виды информации.

1. *Профессиональный опыт.* В каких организациях, и на каких должностях работал ранее, какие должностные обязанности выполнял, что нравилось, а что не нравилось в предыдущей работе, какие были заработки, почему решил сменить место работы, что вызывает затруднения в работе.

2. *Образование.* Какое учебное заведение заканчивал, что нравилось, а что не нравилось в учебе, какие учебные предметы давались легче, а какие труднее, с какими результатами закончил образование, хотел бы повысить уровень образования или нет.

3. *Социально-экономический статус и семейное положение.* Состав семьи, образование и профессии членов семьи, ее финансовое положение.

4. *Способность к социальной адаптации.* Отношения с другими людьми, интересы мужа (жены), увлечения и хобби, состояние здоровья.

5. *Личностные качества.* Общая зрелость личности, эмоциональная стабильность, умение ладить с людьми, умение адаптироваться, ответственность, инициативность.

После получения и анализа данной информации, как правило, дается заключение о кандидате, куда включается обобщенная характеристика тех показателей, которые будут способствовать успешному выполнению профессиональных обязанностей, а также тех показателей, которые будут этому мешать. В заключении также, часто, указывается степень соответствия кандидата требованиям предполагаемой должности.

Неструктурированное интервью включает в себя лишь самые общие темы для обсуждения. В неструктурированном интервью сам подход к нему, выбор вопросов и их формулировка вопросов остается на усмотрение интервьюера. Основной недостаток такого типа интервью заключается в отсутствии достаточной согласованности оценок у разных интервьюеров, т.е. их низкая надежность. При проведении неструктурированного интервью разные интервьюеры могут делать акцент на те аспекты информации об опрашиваемом, которые кажутся им наиболее значимыми. Поэтому сопоставлять результаты неструктурированного интервью бывает достаточно сложно. Однако неструктурированное интервью имеет и ряд преимуществ.

1. Оно создает возможность уделять больше внимания смыслу задаваемых вопросов, а не их формулировкам. Интервьюер может изменять формулировку вопросов, чтобы сделать их более понятными для опрашиваемого (в структурированном интервью такой возможности нет).

2. Неструктурированное интервью по форме приближается к обычной беседе, поэтому опрашиваемый находится в более естественном состоянии, по сравнению с ситуацией

структурированного интервью, что побуждает его давать более естественные ответы.

3. Неструктурированное интервью часто позволяет получить более глубокую информацию об опрашиваемом. Здесь интервьюер может задавать дополнительные вопросы относительно тех аспектов, которые его заинтересовали, что также исключается в структурированном интервью.

Ситуативное интервью разрабатывается специально для конкретных работ, профессий и должностей. Вопросы в данном виде интервью касаются не общих характеристик индивида, а реальных типов поведения, необходимых для успешного выполнения предполагаемой профессиональной деятельности. Поэтому, первый этап разработки программы ситуативного интервью — это подготовка описаний типов поведения в той или иной ситуации, которые различают успешных и неуспешных работников. Такие описания подготавливаются на основе подробного анализа профессиональной деятельности. Затем на основе этих описаний формулируются вопросы, касающиеся того, как бы кандидат поступил в той или иной ситуации, при этом варианты ответов на данные вопросы отражают степень правильности реагирования на данную ситуацию.

Процедура проведения интервью. При построении программы интервью необходимо учитывать, что процесс интервьюирования является процессом социально-психологического взаимодействия, имеющим свои этапы. Исходя из этого, последовательность задаваемых вопросов должна отвечать нескольким требованиям.

Более сложные вопросы должны следовать за более простыми. На первых этапах необходимо как можно глубже вовлечь опрашиваемого в процесс интервьюирования, и сделать это можно, задавая несложные вопросы, которые не требуют особого размышления. Благодаря этому, по мере вовлечения опрашиваемого в интервью, ему будет легче отвечать на более сложные вопросы.

В смысловом отношении вопросы должны следовать один за другим так, чтобы последующие вопросы логически продолжали и уточняли предыдущие.

Вопросы, которые могут смутить или поставить опрашиваемого человека в неловкое положение, не следует задавать слишком поспешно и прямолинейно.

На первом этапе проведения интервью интервьюер должен, прежде всего, постараться установить благоприятный

контакт с опрашиваемым человеком и снизить напряжение и стресс, возникающие от самой ситуации интервьюирования. Кроме того, на данном этапе, интервьюеру также необходимо оценить общий уровень развития опрашиваемого человека и его способность правильно понимать интервьюера. Это во многом поможет определить, каким образом нужно строить интервью в целом.

В основной части интервью главная задача состоит в создании оптимальных условий для получения наиболее полной и точной информации об опрашиваемом человеке. Интервьюер должен добиться того, чтобы кандидат говорил о том, о чем хочет услышать интервьюер. Для достижения этого интервьюер может использовать ряд приемов.

1. Не следует задавать вопросы, на которые можно ответить однозначно «да» или «нет». Вопросы должны быть сформулированы так, чтобы дать опрашиваемому человеку возможность выговориться.

2. Интервьюеру следует выдерживать паузу после того, как опрашиваемый, казалось бы, уже закончил отвечать, чтобы дать ему возможность сказать немного больше.

3. В начале интервью следует затронуть ряд различных тем, чтобы посмотреть, что вызывает у человека желание говорить, а что такого желания не вызывает. При этом следует выяснить, почему человек не желает говорить на определенные темы.

4. Не следует задавать одновременно более одного вопроса.

5. Не следует в какой-либо форме демонстрировать свое отношение к ответам опрашиваемого.

6. Не следует проявлять нетерпение.

7. Следует использовать только тот язык, который понятен опрашиваемому.

8. Когда опрашиваемый дает значимую информацию, следует устанавливать положительную обратную связь как вербального, так и невербального характера, поскольку такие реакции передают заинтересованность и стимулируют опрашиваемого говорить еще больше.

В заключительной части интервью, после того, как будут заданы все интересующие его вопросы, следует обязательно поблагодарить опрашиваемого. Формально это будет считаться окончанием интервью. Однако после этого интервьюеру не всегда следует сразу же уходить. Потому что, когда формально интервью закончено, напряжение у опра-

шиваемого спадает, и он может высказаться о каких-то важных вещах, о которых он боялся говорить в ходе интервью или не считал это важным.

8.2. Диагностика групп и команд

Одним из способов распознавания и предвидения проблем в организациях является диагностика, которая представляет собой комплекс способов, методов и приемов изучения организации, позволяющий в короткие сроки и с минимумом затрат получить четкое представление об ее ресурсах, проблемах и возможностях, инициировать позитивные организационные изменения и мобилизовать силы для их проведения. Организационная диагностика представляет собой систематический сбор и анализ информации о состоянии организации с целью выявления проблем ее функционирования, а также определения путей и резервов для их преодоления путем применения концептуальных моделей и методов социальных и поведенческих наук.

Целью социально-психологической диагностики является повышение эффективности работы персонала за счет профилактики конфликтов, повышения командной сплоченности и поддержания основных элементов корпоративной культуры компании. Социально-психологическую диагностику коллектива целесообразно проводить для:

- оптимизации процессов межличностного взаимодействия сотрудников компании;
- выявления источников социально-психологической напряженности, причин неоднократных увольнений сотрудников и снижения возможности возникновения конфликтов в коллективе;
- выявления «слабых мест» в деятельности команды и повышения эффективности ее функционирования;
- оценки эффективности проводимой кадровой политики.

Социально-психологическая диагностика позволяет оценить:

- готовность к совместной работе;
- групповую сплоченность;
- наличие группировок и неформальных лидеров;
- причины возникновения и источники социально-психологической напряженности;

- схемы взаимодействия и информационного обмена между подразделениями;
- дублирование функций, функциональные пересечения;
- оценку социально-психологического климата в коллективе;
- удовлетворенность трудом и основные мотиваторы деятельности;
- индивидуально-личностные особенности оцениваемых сотрудников и прогноз поведения в будущем.

Для получения достоверной информации в ходе диагностического исследования необходимо использовать не менее двух различных методик, так как это компенсирует возможные ошибки и помехи, связанные с одним конкретным методом (например, вероятность получить социально желательные ответы). Кроме того, различные методы дают либо качественные, либо количественные данные, что обогащает результаты или данные взаимно подтверждают друг друга, что используется для проверки различной информации и адекватной интерпретации результатов.

В отечественной психологии существует несколько методологических принципов исследования группы. Среди них, по мнению Ю. П. Платонова (2007), наиболее важными являются следующие.

1. *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.

2. *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 разворачивающихся в группе 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.

3. *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 и/или команды могут быть положены пять ключевых аспектов внутригрупповых отношений.

1. Социальный аспект групповой жизни (межличностные отношения и общение: доверие и сплоченность).

2. Деловой аспект групповой жизни (структура функционального распределения ролей, отношение к работе, продуктивность, принятие решений).

3. Система отношений «индивид — группа» (восприятие индивидом группы, нормы ценности, лидерство, руководство и подчинение, управление группой, конформизм и конформность личности).

4. Групповое развитие (оценка развития группы как коллектива, команды).

5. 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 (автор русскоязычной версии А. А. Рукавишников, 1992). 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 ос-

нове 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.

1. 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, организацию ассесмент-центров.

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 по-

казывает, 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.

2. Шкалы по анализу структуры и качества рабочих взаимоотношений, которые позволяют сравнить реальные и идеальные рабочие взаимоотношения в организации и определить тип этих отношений (адаптивный, средне-адаптивный и дезадаптивный).

3. 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 (Е. В. Маркова, 2001), позволяющую описать ситуационный, авторитарный, маргинальный, реализаторский и попустительский стили принятия решений руководителем;

- методику на определение стилей подчинения М. Е. Раскумандриной (М. Е. Раскумандрина, 2005), определяющую ситуационный, манипулятивный, маргинальный, нормативный стили и стиль «человек дела».

4. 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 использовался для измерения совместимости роли как социальной функции человека в обществе и аттитюда, как отношения личности к социальным явлениям в смысле их принятия — непринятия. Для эксперимента были подобраны две противоположные профессиональные роли прокурора и защитника. Стимульным материалом служил ряд поступков, которые испытуемые должны были оценить сначала с позиции выполняемой ими роли, а затем с противоположной позиции, последняя ситуация и создавала ролевой конфликт. Анализ показал, что выполнение роли связано с формированием определенного аттитюда, который выражался в оценке предложенных поступков: прокуроры и адвокаты оценивали одни и те же поступки различно, в то время как представители одной роли оценивали те же поступки почти одинаково. Когда же испытуемых попросили оценивать поступки с точки зрения противоположной роли, то с изменением роли у большинства испытуемых менялась и оценка поступков. Однако в эксперименте выявились испытуемые, которые оказались не в состоянии произвести оценку поступков с позиции, противоположной их профессиональной роли. Здесь мы имели дело с фактом рассогласования требований новой роли и имеющимся аттитюдом, в силу чего принятие новой роли становится невозможным. В этой ситуации испытуемые отказывались от выполнения задания. Иначе говоря, часть испытуемых (около 35%), попав в ситуацию ролевого конфликта, оказались не в состоянии с ним справиться, показав неадекватное решение конфликтной ситуации. Следует отметить, что среди этих людей оказались такие испытуемые, которые и в жизни сменили одну социальную роль на противоположную (бывшие прокуроры работали адвокатами), но при этом, выполняя новую социальную роль, отмечают у себя конфликтное состояние вследствие трудности выполнения требований новой роли: «трудно защищать преступника, так как я работал прокурором».

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», «низкоконфликтные» 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 РК, 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 неблагоприятных 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 РК.

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.

1. 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.

2. 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).

3. 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.

4. 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 норма-

тивного 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 влияние коллективу во многом придает конформизм его членов. Степень подчинения индивиду 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 $\frac{1}{2}$ части стандартного машинописного листа: всего 15 листов. На эти листы в случайном порядке нанести видимые издали 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 (Н. Н. Обозов, 1997). В некоторых случаях можно также использовать отдельные шкалы (параметры) тестовых методик: например, фактор «Е» — «конформность-доминантность» в многофакторном опроснике Р. Кэттелла, 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.

Наконец, пятую группу методов составляют методы и приемы исследования социально-психологического климата (СПК) группы/коллектива. Например, известная 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 (адаптация Ю. Л. Ханина, 1976) 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.

8.3. Измерение организационных феноменов

Слово «измерение» предполагает возможность количественного сравнения выраженности организационных феноменов в разных типах организаций.

Для этого консультант-психолог может использовать разные методы в зависимости от цели диагностики.

Примерный перечень целей диагностики может выглядеть следующим образом.

1. Определить тип и/или главные характерные черты сложившейся корпоративной культуры.

2. Оценить способность компании реализовать сложные стратегические задачи, эффективно действовать в условиях изменения стратегии. Определить соответствие корпоративной культуры направлениям решения стратегических задач бизнеса.

3. Спрогнозировать потенциал компании в ситуации организационных изменений (структурные преобразования, слияния, поглощения, приход новых собственников).

4. Оценить уровень сопротивления персонала при внедрении новых инструментов управления.

5. Оценить уровень лояльности персонала.

6. Комплексно оценить результативность взаимодействия сотрудников и эффективность организации бизнес-процессов.

7. Локализовать очаги напряженности и выделить проблемные зоны в коллективе и разрешить конфликтные ситуации.

8. Предоставить руководителям информация для принятия управленческого решения в рамках текущих задач бизнеса.

9. Определить направления преобразований или развития самой корпоративной культуры.

Далее консультант должен определить объект диагностики: выбор изучаемых аспектов корпоративной культуры. Примеры объектов диагностики:

- характеристики определенных черт культуры;
- сила культуры («глубина», «понимание» и т.д.);
- субкультуры и контркультуры;
- наиболее значимые носители корпоративной культуры;
- степень готовности персонала к изменениям и прогнозирование направлений возможного сопротивления;
- отношение менеджмента к сложившейся культуре;
- степень контроля менеджмента над культурой предприятия.

Следующий шаг — выбор инструментов диагностики и измерения корпоративной культуры.

К инструментам *прямой диагностики* относятся *анкетирование, опросы, анализ статистических данных, построение графических профилей, определение типологий*. Учеными и консультантами выработаны различные подходы к выделению набора переменных, выбираемых для количественного анализа культуры компании. Переменные могут быть связаны непосредственно с уровнем взаимодействия: организация — внешняя среда; группа — группа; индивид — организация.

Для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться эффективность их функционирования с точки зрения интересов организации и удовлетворенность самих индивидов. Переменные могут рассматриваться во временном аспекте, т.е. ориентироваться на краткосрочную или долгосрочную перспективу. *Организационные ценности*

как приоритеты или предпочтения можно оценить: «Вопросником организационных убеждений» (*Organizational beliefs questionnaire*) М. Сашкина, «Анкетой корпоративной культуры» (*Corporate culture survey*) Р. Гласера, «Методикой ценностных ориентаций» М. Рокича и др. Для измерения поведенческих нормы или ожиданий в отношении поведения и взаимодействия членов организации используются: «Вопросник организационной культуры» (*Organizational culture inventory*) Р. Кука и Дж. Лафферти «Анкета культурного разрыва» (*Culture gap survey*) Р. Килманна и М. Сакстона. Вышеперечисленные методы диагностики относятся к закрытым методикам. Они используются в западных консалтинговых компаниях, и сами анкеты практически невозможно найти в открытых источниках. Выявление преобладающего типа корпоративной культуры возможно с использованием следующих методик: Опросник «Профиль организационных характеристик» (Р. Лайкерт), «Организационные идеологии» (Р. Харрисон), «Анкета типов культур» (Ч. Ханди), «Шкалы организационных парадигм» *OPS* (Л. Константин), «Инструмент оценки организационной культуры *OCAI*» (К. Камерон, Р. Куинн, Дж. Рорбах), «Опросник организационной культуры» (Д. Дэнисон), «Определение типов национальных культур» (Г. Хофштеде), «Методика оценки национально-культурных различий» (Ф. Тромпенаарс, Ч. Хэмпден-Тернер). В некоторых из них, помимо констатации текущего положения дел в компании, существует графа для выявления личных предпочтений конкретного сотрудника (какой бы он хотел видеть свою компанию). Например, опросник «Шкалы организационных парадигм» *OPS* представляет собой 25 суждений, сформулированных в виде незаконченных предложений с четырьмя вариантами их окончания. Завершающие фразы в каждом пункте соответствуют одной из четырех организационных парадигм.

Шкалы *OPS* выявляют и оценивают основополагающие принципы организации:

- стиль лидерства и управления;
- стиль коммуникации;
- ориентация на изменения;
- индивидуальные/групповые ориентации;
- стиль координации системы;
- шкала рабочей среды;
- стиль решения проблем и принятия решений.

По результатам анкетирования в некоторых методиках предусмотрена возможность построения графических профилей, в частности, это возможно в моделях К. Куинна, Дж. Рорбаха и К. Камерона, Д. Дэнисона.

Преимущество опросниковых методов диагностики организационных феноменов состоит в том, что они позволяют за короткий срок охватить все слои организации и получить объективную картину ценностей и установок персонала. Чтобы эти методы были действительно эффективны, необходимо строить вопросы таким образом, чтобы они отражали базисные ценностные установки сотрудников (т.е. саму культуру), а не вторичное отношение к существу явлений (например, социальный климат в коллективе). Тем не менее, нельзя абсолютизировать ценность количественных методов — иногда они могут дать только экспресс-оценку или позволить сравнить некоторые параметры разных культур в нескольких организациях.

Вторая группа методов — *социологические методы* (фокус-группы, полуструктурированное и глубинное интервьюирование, тестирование). По оценкам специалистов, наиболее информативными являются глубинные групповые интервью (фокус-группы) и индивидуальные интервью с первыми лицами компании.

Помимо осознаваемых и прямо декларируемых представлений и предпочтений (что нравится, что правильно или ошибочно, что следует менять и т.п.), такие интервью позволяют воссоздать естественное поведение, бессознательные установки и устремления носителей культуры. Различные варианты проведения интервью дают возможность увидеть проблему с разных сторон. Индивидуальное интервью высвечивает конкретный взгляд на ситуацию — например, с высоты определенного менеджерского уровня или со стороны отдельного подразделения компании. Интервью с первыми лицами организации выявляет исторические закономерности сложившейся культуры и их влияние на работоспособность организации в настоящем. Фокус-группа стимулирует коллективное мышление: люди, вовлекаясь в живое обсуждение и начиная думать вместе и выражать свое мнение вслух, демонстрируют скрытые эмоции, мотивы и установки, раскрывают причины своего отношения к происходящему в организации. Появляется возможность увидеть ситуацию в компании их глазами. Лучше всего проводить интервью «по вертикали» — от топ-менеджмента

до рядовых сотрудников, тогда удастся получить объективную картину корпоративной культуры.

К третьей группе методов можно отнести *полевые методы* изучения положения путем погружения в культуру компании. Речь идет о погружении исследователя в культуру. Он начинает действовать в ней как сопричастный наблюдатель, консультант или даже член коллектива (рабочие группы, состоящие из консультантов и сотрудников компании, семинары-обсуждения с ключевыми лицами, включенное наблюдение, хронометраж, ведение дневника, метод эмпирических наблюдений, стоп-упражнения, опыт исповеди и т.п.).

Инструменты косвенной диагностики помогают изучению образцов действующих нормативно-методических документов; документов, регламентирующих систему отношений и обмена информацией между различными звеньями организации; сложившихся процедур взаимодействия с персоналом, принятия решений, выработанной практики управления:

- контент-анализ внутриорганизационной документации, отчетности, а также особенности языка этих документов;

- изучение устного фольклора — баек и легенд, рассказов и мифов, анекдотов и шуток, стереотипов общения, сленга, гимнов и девизов компании;

- изучение действующих в организации правил, традиций, церемоний и ритуалов;

- изучение сложившихся в компании процедур работы с персоналом: дисциплинарная практика и системы поощрения и наказания, стиль руководства, особенности принятия управленческих решений, системы контроля.

В определенных обстоятельствах эффективным механизмом оказывается групповая самодиагностика.

Использование всего набора исследовательских технологий и инструментов дает наиболее объективную картину, позволяя изучать разные пласты и аспекты культуры.

Кроме опросных методов выделяются и другие методы организационной диагностики, например:

- метод «Метафора»;
- метод «Крестовина»;
- схема «Жизненного цикла» организации;
- анализ управленческих ошибок;
- анализ организационных патологий.

Подробно эти методы самодиагностики организаций описаны в книге А. И. Пригожина «Методы развития организаций».

Приведенные здесь примеры методов не отражают всего многообразия средств организационной диагностики. Организационная проблематика и универсальна, и уникальна одновременно. Поэтому в каждом случае выстраивается программа диагностики, отражающая запрос конкретной организации.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие виды оценочных средств могут использовать в целях профессиональной психодиагностики персонала?
2. В чем заключаются различия между объективными и субъективными методами профессиональной психодиагностики персонала?
3. С помощью каких методов можно исследовать деловой аспект жизнедеятельности группы?
4. В чем суть типологического подхода к диагностике команды?
5. Какие методы диагностики ролевых конфликтов в организации вы знаете?
6. Назовите цели диагностики организационных феноменов.
7. Приведите примеры методов изучения корпоративной культуры.
8. Дайте определение имиджа.

Темы рефератов

1. Тестовая диагностика психических особенностей персонала организации.
2. Психодиагностическое интервью как метод профессиональной психодиагностики.
3. Проективные методы в исследовании группы (команды).
4. Рабочая группа или команда? Проблема методов диагностики.
5. Качественные и количественные методы в организационной диагностике.
6. Основные составляющие имиджа организации.
7. Анализ имиджа конкретной организации (кейс).

Глава 9

ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ И ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Комплексная цель

Знать:

- основные понятия организационного консультирования;
- этапы и принципы процесса организационного консультирования и коучинга;
- методы организационного консультирования;
- компетенции и основные направления деятельности психолога в организации в области организационного консультирования;
- требования к психологу-консультанту, работающему в организации.

Уметь:

- использовать системы категорий и методов, необходимых для решения организационно-психологических задач;
- диагностировать и решать организационные проблемы и задачи, детерминированные психологическими факторами;
- выявлять проблемы психологического характера при анализе конкретных организационных ситуаций, использовать релевантные организационной культуре и целям организации способы их решения путем использования технологий организационного консультирования.

Владеть:

- основами организационного консультирования;
 - понятийным аппаратом в области организационного консультирования;
 - технологиями организационного консультирования в работе с организацией, группой и личностью;
 - интерактивными методами, психологическими технологиями, ориентированными на личностный рост сотрудников.
-

9.1. Феномен организационного консультирования

Термин консультирование уже стал достаточно привычным для профессионалов, работающих на рынке. *Организационное консультирование* — практическая область психологии, занимающаяся изучением психологических проблем управления организацией и использованием психологических методов, способствующих принятию реше-

ний, разрешению конфликтов и повышению эффективности общения членов организации. Принято говорить о консультировании как взаимодействии клиента (организации или руководителя) и консультанта, обеспечивающем развитие организации, решение сложных нестандартных проблем в различных сферах деятельности.

Консультантов приглашают для следующих *целей*.

1. Получить объективную (непредвзятую) оценку проблем и/или задач, стоящих перед руководством компании. Поскольку на консультантах не сказываются решения, принимаемые руководством компании, они не связаны событиями, которые имели место в прошлом и не имеют личных привязанностей, то они способны провести наиболее объективный анализ сложившейся ситуации. Это, в свою очередь, способствует принятию оптимального решения, минимизации издержек на его реализацию и повышению доверия к компании со стороны акционеров и/или потенциальных инвесторов, а также персонала, работающего в организации.

2. Воспользоваться знаниями и опытом консультантов. Консультанты обладают знаниями и опытом в отрасли своей специализации, накопленными в процессе деятельности компании. Поэтому прежде чем изобретать велосипед, менеджеры могут обратиться за помощью к консультантам с тем, чтобы использовать этот опыт и не допустить совершения ошибок.

3. Привлечь дополнительные ресурсы для решения специфических задач. В организации не всегда есть свободные и квалифицированные кадры для решения всех проблем, которые могут возникнуть в ходе деятельности. Компании, которые стремятся к снижению издержек, не могут позволить себе содержать значительный штат сотрудников.

4. Получить оперативную и квалифицированную помощь в критических и/или жизненно важных ситуациях, когда требуется переосмыслить стратегию развития, философию управления, разработать или изменить корпоративную культуру, осуществить реструктуризацию компании.

Современный набор консалтинговых услуг на Западе сложился в 1950–1960-е гг., которые называют «золотым веком консалтинга». В России консультационная деятельность в качестве профессиональной стала активизироваться только в начале 1990-х гг. Поэтому на нашем рынке долгое время работали зарубежные консалтинговые фирмы. Это

представители мировой «десятки» менеджмент-консалтинга, они работают в России со своими международными клиентами и только единично с крупными российскими предприятиями. Это аудиторские фирмы, которые предлагают в основном аудиторские услуги, но в этих фирмах имеются отделы менеджмент-консалтинга. Кроме того, западные рекрутинговые агентства рекламируют консультации в области организации рекламного бизнеса, подбора персонала и управления им. Параллельно с процессом возрождения предпринимательства возникли российские консалтинговые фирмы, предоставляющие юридические, финансовые, налоговые, информационные, управленческие и другие услуги.

Источник формирования организационного консультирования в России пошел из социологии организаций. В 1976 г. при Советской социологической ассоциации была создана секция по социологии организаций наряду с другими такими же секциями. Также центром формирования организационного консультирования в Советском Союзе была Эстония. Эстонцы, хорошо взаимодействовавшие с родственной им Финляндией, во многом позаимствовали у финнов опыт организационного консультирования. Первыми себя стали называть консультантами по управлению именно эстонцы (Яак Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав). Остальные называли себя социологами или специалистами по научной организации труда, или экономистами, или даже, было время, специалистами по административному праву. Первое официальное озвучивание этого выражения «консультант по управлению» состоялось 19 августа 1982 г. в газете «Правда», где публиковались самые важные, основополагающие статьи. В 1991 г. секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 г. возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов с дипломом государственной академии. Из всех этих источников постепенно сформировалось такое направление, которое стало вбирать в себя все новые и новые направления, например, организационное консультирование. В эту область стали входить экономисты и юристы. По некоторым оценкам

сейчас в России примерно 10 тыс. человек тех, кто себя называет консультантами по управлению.

Вершиной консультационных услуг является управленческое и организационное консультирование. Диагностика состояния предприятия является исходной точкой в процессе консультирования. Главная цель его заключается в разработке комплекса мероприятий, направленных на улучшение качества руководства и повышение эффективности работы как предприятия в целом, так и каждого из сотрудников.

Потребность в маркетинговом консалтинге в условиях конкуренции на этапе становления рыночной экономики достаточно велика. Основные направления консультирования — маркетинговый аудит, включающий в себя маркетинговые исследования по анализу конкурентов и клиентов, анализу эффективности системы распределения, сбыта и эффективности рыночного позиционирования компании, а также общему анализу рынка (размеры, темпы роста); разработка системы маркетинга на предприятии и ее внедрение, включающая в себя составление концепции системы маркетинга, разработку стратегии (постановка целей), выдвижение тактических решений в рамках конкретной задачи (моделирование аудитории, выбор рыночного сегмента, идея товара и его позиционирование), оперативную деятельность и тестирование на предварительных стадиях, мониторинг, обратную связь; проработка рекламной кампании, включающая в себя проверку эффективности проводимых рекламных мероприятий, разработку рекламного бюджета, составление масс-медиа плана и т.д.

Самым новым видом услуг в данной области является оптимизация логистики предприятия, которая позволяет сократить издержки по перемещению материальных потоков (сырья, полуфабрикатов, готовой продукции, товаров) как внутри предприятия, так и потребителям.

Кадровый консалтинг как отдельный вид консалтинга стал развиваться в связи с постоянно растущей потребностью в высококвалифицированных специалистах. Основные направления кадрового консалтинга — подбор и оценка кадров, кадровый аудит на предприятии, разработка процедур и систем управления человеческими ресурсами, включающая в себя развитие персонала, планирование карьеры, обучение персонала, формирование кадрового резерва, оценка персонала, разработка процедур и систем

вознаграждения персонала, формирование корпоративной культуры.

Перечисленные виды консультационных услуг могут быть отнесены к организационному консультированию.

Собственные проблемы организация может решить и самостоятельно, в том случае, если у нее есть внутренний консультант (специалист по инноватике, консультант по управленческому консультированию или организационному развитию, психолог), т.е. профессионал, владеющий методами решения проблем, социально адаптированный и умеющий создать в организации атмосферу развития. В советское время такими специалистами становились работники службы научной организации труда, социологических лабораторий, психологических служб. В настоящий момент консультационную работу в организациях ведут профессионалы, имеющие опыт собственной деятельности в организациях, социологи, специалисты по менеджменту, экономисты и т.д. Среди них свое место занимают психологи, специализирующиеся на проблемах организационного развития. Для психолога, который ставит перед собой как профессиональную задачу — сопровождение организации, важно понимать принципиальные отличия психологического консультирования от организационного консультирования.

В процессе организационного консультирования осуществляется диагностика с целью выявления проблем функционирования компании, определяются оптимальные пути, резервы и способы их решения, а также проводится комплекс мер, в результате которых состояние организации меняется в сторону желаемого заказчиком. Руководству и менеджменту организации эти данные обычно требуются для подготовки, внедрения и/или оценки планируемых или проведенных организационных изменений (управление изменениями), для улучшения системы управления персоналом, для разработки и осуществления мер по совершенствованию различных сторон деятельности организации, для повышения эффективности функционирования персонала и организации в целом.

Процедура организационного консультирования проводится в такой форме, чтобы в процессе консультирования происходило формирование управленческой команды, ориентация персонала на поиск новых ресурсов развития, вовлечение сотрудников в процесс изменений. Вследствие

этого также происходит рост эффективности организации в целом.

Организационное консультирование может быть ориентировано на достижение следующих целей.

1. Способствовать развитию организации путем улучшения качества руководства и увеличения личной производительности каждого сотрудника организации.

2. Повысить личную компетентность (управленческую и социально-психологическую) руководителей.

3. Развивать навыки эффективного мышления, обеспечивающего системное решение проблем и задач организации.

4. Создать условия для эффективного принятия решения в сфере организационного развития.

5. Формировать навыки коммуникаций (организация — личность, руководитель — подчиненные, сотрудники — сотрудники), необходимые для эффективного взаимодействия между сотрудниками.

6. Способствовать развитию корпоративной культуры и повышению лояльности персонала организации.

7. Способствовать психологическому благополучию руководителей и сотрудников организации.

9.2. Формы и этапы консультативного процесса

С точки зрения методологии различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

Экспертное консультирование. Задача консультанта — проведение диагностики и подготовка плана и программы развития организации, подготовка управленческого или организационного решения на базе знаний консультанта. Консультант выступает как носитель экспертного знания, которое будет применено к конкретной ситуации, сложившейся в организации. Консультант работает независимо от персонала, ориентируясь на нормы, сложившиеся в конкретной профессиональной деятельности. Сутью его является сбор необходимой для выдачи рекомендаций информации и информирование клиента о том, что и как нужно делать по проблеме, которая ему поручена.

Примеры: разработка бизнес-плана по заказу клиента; разработка системы мотивации и стимулирования персонала; разработка системы оценки персонала; разработка системы внутрифирменного обучения.

Процессное консультирование. Задача — подготовка программы развития организации, персонала в частности, в ходе совместной работы с сотрудниками организации. Предполагается диагностика и учет корпоративной культуры, анализ норм и требований к персоналу, традиций, ценностей организации. Проект создается и реализуется при участии основных профессиональных групп и их представителей, управленческого персонала организации.

Примеры: разработка стратегии развития организации; формирование корпоративной культуры; разработка стандартов организационного поведения.

3. *Обучающее консультирование* обеспечивает подготовку кадров к решению значимых для организации задач. Обучение может быть *специальным*, направленным на формирование компетентностей в узкоспециальных областях (курсы по приобретению бухгалтерских знаний, овладению компьютерными программами, обучению логистике и т.п.). Специальное обучение чаще всего проводится в форме лекций, семинаров, реже — в виде тренингов. *Технологические тренинги* дают четкую систему навыков и умений, не обращаясь к личностным аспектам ведения бизнеса. *Бизнес-психологические тренинги* — большое внимание уделяется специфике общения, так как бизнес — это всегда общение между людьми, независимо от того, продажи ли это, презентации или переговоры.

Примеры: формирование социально-психологической компетентности руководителей; клиентологический тренинг или тренинг продаж, тренинг деловых переговоров, тренинг лидерства и управления конфликтом.

Психолог-консультант, работая с организацией, может сопровождать проект. Такую модель работы психолога в организации можно назвать «*моделью сопровождения*». В этом случае психолог отвечает за решение таких проблем как:

- мотивирование персонала на включение в проектную работу;

- создание условий для переговорного процесса (важным условием разработки и внедрения проекта является соглашение основных позиционеров по поводу того, кто, как и за что несет ответственность; анализ природы сопротивлений и разработка технологий по их снятию).

Иначе говоря, для того чтобы проект был разработан и внедрен необходимо его грамотно «упаковать», напол-

нить личностно значимыми смыслами для персонала, т.е. повысить его привлекательность.

Пример: разработка и внедрение систем менеджмента качества на многих предприятиях на первых этапах вызывает сопротивление, а то и активное противодействие. Поэтому, уже на этапе постановки стратегической задачи «Внедрение системы менеджмента качества в организации X» необходима грамотная психологическая диагностика ситуации в организации, оценка степени мотивированности топ-менеджмента и персонала, анализ организационной культуры, выявление глубинных причин сопротивления. Аналогичная работа ведется при реформировании предприятий, внедрении систем менеджмента качества и окружающей среды, разработке стратегий развития, формировании корпоративной культуры, организации внутрифирменного обучения.

Различия между формами консультирования снимаются в понятии «*интегративное консультирование*», когда в условиях современного консалтинга в бизнесе необходимо сочетание подходов.

С точки зрения локализации консультирования, оно может быть *внутренним и внешним* (табл. 9.1).

Таблица 9.1

Особенности внутреннего и внешнего консультирования

Внутренний консультант	Внешний консультант
Зависим материально от работодателя как от единственного источника дохода	Независим. Финансовая ответственность в пределах контрактных сумм; определенная зависимость существует в рамках заключенного контракта, но нет принципиальной зависимости от организации, так как данный вид работ не является единственным
Зависим административно; при организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации	Независим административно; система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ

Продолжение табл. 9.1

Внутренний консультант	Внешний консультант
Находится под влиянием внутренних взаимоотношений, так как является составным элементом организации; вынужден считаться с принятыми в организации нормами и правилами организационного поведения, неформальной системой влияния и власти	Свободен от внутренних обязательств и условностей, отсутствует бремя внутриорганизационных взаимоотношений. Объективен и не предвзят
При разработке программы изменений зависит от субъективных принципов, убеждений и позиции руководителя, вынужден считаться с позицией топ-менеджеров	При разработке программы, опирается на субъективные принципы, учитывает убеждения, позиции, личные отношения с руководителем и топ-менеджерами, но на принципиальный подход к разработке и реализации изменений (их последовательности) эти отношения и оценки влияния не оказывают
Находится в трудовых отношениях с организацией	Выполняет работу по контракту. Взаимоотношения регулируются действующим контрактом, техническим заданием и графиком выполнения работ
Внутренний консультант работает, как правило, один. Даже при понимании системного характера развития организации быть профессионалом во всех областях непросто	Работает в команде, объединяющей разных специалистов. При необходимости привлекает партнерские организации. Обладает возможностью решать задачи любой степени сложности
Разбирается в особенностях и тонкостях организации бизнеса; понимает текущие процессы; знаком с фактами и тенденциями в организации, ему понятна причинно-следственная связь тех или иных событий; знаком с системой формальных и неформальных связей	Зачастую не знаком с бизнесом клиента, и время на его освоение фактически оплачивается клиентом. Требуется достаточно много времени, чтобы разобраться с особенностями организации клиента

Окончание табл. 9.1

Внутренний консультант	Внешний консультант
Нет опыта решения задач в других организациях	Обладает большим опытом решения подобных задач в других организациях
Цели — интересы организации	Цели — получение прибыли и интересы организации
Ведет поэтапное системное развитие организации	Решает конкретные задачи на определенном этапе

А. И. Пригожин в качестве первого основания для выделения типов консультантов вводит степень специализированности в решении задач клиентской организации.

Специалисты отвечают за решение конкретных задач. Есть консультанты, специализирующиеся на постановке делопроизводства и документооборота. Есть специалисты по мотивации, кадровому аудиту, аттестации персонала. Они владеют хорошо отработанными технологиями производства этих работ и могут за краткие сроки оказать услуги довольно большому количеству клиентов. Решение проблем в сфере маркетинга, рекламы также становятся предметом все более углубленной специализации. Таким образом, специалист решает ограниченный набор задач, его преимущество в глубоком знании своего предмета, в предоставлении услуг высшего качества на узком поле.

Дженералисты не стремятся к прямому решению задач. Они предлагают методы их решения. Но зато этих методов у них такое большое количество и разнообразие, что они покрывают потребности клиента. Среди этих методов есть универсальные, пригодные для самых разных задач: групповая и межгрупповая работа, игровые и фасилитационные методы, модерация и т.д. Есть методы специальные, приемлемые только для небольшого количества задач, например: сценарный метод, технология повышения клиентской ориентации и методы командообразования, разработки стратегии и пр. Преимущества «дженералистов» в очень широком охвате взаимосвязанных проблем организации, в комплексном их решении, в возможностях длительной работы с одной и той же организацией. Ограниченность их в недостаточной их осведомленности в специальных областях.

Этапы консультативного процесса. Выделим основные этапы консультационного процесса.

Вход — встреча с руководством, оценка готовности к изменениям, выявление мотивации на сотрудничество с консультантом, проверка соответствия заявленной проблемы реальности, понимание возможностей для построения рабочих отношений, ориентация в ценностях руководителя и его команды. Клиент оценивает опыт организации, предоставляющей консалтинговые и образовательные услуги, знания, предлагаемую технологию. На этом этапе уточняется техническое задание, видение результата, ответственность сторон, гонорар, формируется доверие между психологом и заказчиком. Важные задачи, которые на этом этапе должен решить консультант: выработать кредит доверия; оправдать цену; отстроиться от конкурентов; предоставить значимые рекомендации третьей стороны и публикации. Методы: диагностическое интервью, диагностический семинар, учебно-информационные мероприятия, беседы. По итогам диагностики консультант готовит коммерческое предложение, в котором представлены цель, задачи, предполагаемый график работы, планируемые результаты, организационные и финансовые условия, список привлеченных для консалтинга специалистов.

Контракт — процесс, в ходе которого формируются основные нормы взаимодействия консультанта с клиентом, обозначается цель и задачи работы. Цели должны быть реалистичными (т.е. достижимыми); конкретными (внешнему наблюдателю должно быть понятно, в чем конкретно будет проявляться желаемый результат); измеримыми (по каким признакам можно судить, что цель достигнута); проверяемыми (должно быть понятно, есть ли движение к этой цели) и привлекательными (чтобы заказчик и клиент хотели их достигнуть).

Диагностика — сбор материала, его анализ, дискуссия и презентация результатов. На этом этапе используются интервью, анкетирование, тестирование, анализ документов, участие в мероприятиях, финансовый, маркетинговый и т.п. анализ. При работе с организациями надо использовать компетентности разных специалистов (маркетолога, финансиста, системщика, методолога и др.). Это позволяет объемно рассмотреть организационную реальность, системно подойти к решению вопроса о ее развитии. Организационной формой, позволяющей это сделать, является

инновационный семинар как групповой метод диагностики реальной ситуации. Для выявления организационного контекста консультант может использовать специальные диагностические процедуры, разработанные А. И. Пригожиным, которые вовлекают персонал в анализ реальной ситуации.

Данные процедуры носят рефлексивный характер, т.е. освобождают консультанта от необходимости ставить «диагноз организации». Они вовлекают клиента(ов) в исследование своей организации.

Планирование изменений предполагает определение вариантов решения проблем и планирование деятельности по ее решению. На этом этапе обозначаются возможности и ограничения организации и конкретных подразделений в решении проблемы, определяются цели, методы и конкретные пути разрешения проблемы. Среди технологий, которые могут быть использованы на этом этапе: системный и структурно-функциональный анализ, сценарный метод (А. И. Пригожин), технология решения сложных слабо-структурированных задач (В. С. Дудченко), *SWOT*-анализ. При формировании общего видения желаемого будущего хороший эффект дают использование метафор, проективные рисунки, эвристические методы.

Реализация предполагаемых изменений — создание штаба и групп развития, которые дорабатывают полученные на предыдущем этапе результаты.

Отчет консультанта о содержании, методах и результатах работы.

Оценка эффективности предполагает использование рефлексивных процедур, анализ объективных изменений, произошедших в организации.

Эффективность консультирования определяется достижением определенных договором консультирования целей. Для клиента можно выделить прямые и косвенные результаты консультирования, причем важны как количественные, так и качественные показатели (ведь в силу специфики консультационной деятельности количественные показатели не всегда поддаются оценке). Эффективность консультирования не всегда имеет денежное выражение. Часто это квалифицированная, аргументированная поддержка действий руководства или удержание его от ошибок. Можно провести сложный расчет финансовой эффективности от применения консультаций, так и получить положитель-

ный ответ на вопрос, лучше ли стала работать организация после того, как пригласили консультанта, даже если это трудно выразить количественными характеристиками.

Показатели консультирования. Можно выделить *прямые* результаты консультирования. Например: снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д.; изменение стиля и методов работы, создание, изменение структуры производства и управления и т.п.

Косвенные результаты консультирования. Например: привлечение внешнего капитала, рост курса акций (если это не являлось целью консультирования) и т.д. Обучение клиента, установление новых контактов и др.

9.3. Принципы и методы консультирования организации

Организационное консультирование опирается на следующие методологические принципы.

1. *Принцип системности.* Организацию можно изменить, лишь работая с ней, как с целостной системой, на всех ее уровнях и во всех подразделениях. Изменение в работе какой-либо подсистемы, например, маркетинговой службы, службе управления персоналом может внести дисбаланс в состояние организации в целом. Причина заключается в рассогласовании при изменениях устоявшихся связей, отношений и взаимодействий. Консультирование затрагивает все стороны жизни организации, ее взаимоотношения с внешней средой, способы взаимодействия внутри предприятия (отношение руководства к персоналу и др.).

Понимание системности в жизни организации обязывает консультанта ответить на следующие ключевые вопросы:

А. Какие ценности лежат в основе работы организации? В организации есть три генеральные ценности, которые взаимосвязаны между собой (управляемость, инновационность и клиентность). *Управляемость* как ценность находит свое проявление в согласованности целей и действий и реализуемости решений. *Инновационность* — есть способность организации порождать новшества и осуществлять нововведения (проявляет себя через открытость нововведениям, проактивное управление и качество управленческой воли). *Клиентность* — это соответствие организации

потребностям рынка и привлекательность ее продуктов для клиентуры. При проведении диагностики организации важно выявить те приоритетные ценности, которые лежат в основе деятельности организации. В ином случае, возможно противоречие между замыслами консультанта и той организационной реальностью с которой он работает. Для разных этапов консультативной работы важна опора сначала на инновационность, потом управляемость и, как следствие — клиентность.

Б. Какова стратегия организации, тот генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей?

В. Какова организационная структура как совокупность управленческих подразделений, между которыми установлена взаимосвязь, призванные обеспечить реализацию различных видов работ, функций и процессов для достижения определенных целей?

Г. Какая система управления сложилась в организации? Под системой управления имеется в виду совокупность человеческих, материальных, технических, информационных, нормативно-правовых и других компонентов, связанных между собой так, что благодаря этому реализуется функция управления.

Д. Каков стиль управления как интегральная характеристика индивидуальных особенностей личности руководителя, а также чаще всего применяемые ею способы управленческой деятельности?

Е. Каков состав работников — необходимое количество и качество специалистов, вовлеченных в работу организации и какова сумма их умений и навыков?

2. Принцип изменения. Любая организация, которая стремится быть конкурентоспособной, существует в режиме развития, который необходимо обеспечить кадрами, способными решать текущие и перспективные задачи. В этом смысле консультирование организации может носить реактивный (обеспечивать функционирование организации) и проактивный характер (т.е. ориентироваться на те задачи, которые ставит перед собой организация на ближайшее и отдаленное будущее).

3. Принцип позитивного подхода. Внешние или внутренние консультанты, менеджеры по персоналу, психологи, опираясь на возможности персонала, а не его ограничения

(трактовка проблемы как возможности) более успешны в достижении целей развития персонала и организации в целом.

4. *Принцип исследования действием и консультирования в деятельности.* Консультирование предполагает выявление реальных практических проблем профессиональной деятельности, их исследование, нахождение способов решения. Именно поэтому движение от действия к новым знаниям, а не информирование по поводу возникающих трудностей представляется более обоснованным. На этапе диагностики, на этапе обеспечения организационных изменений консультанту важно занять позицию организатора рефлексивной среды, побуждающего к самостоятельной выработке решений. Экспертное консультирование имеет существенные ограничения, особенно в сфере работы с персоналом.

5. *Принцип уникальности организации.* Консалтинговые программы строятся с учетом уникальности организации, ее истории и позиционирования на рынке, особенностей организационной культуры, опыта развития и обучения персонала (успешного или неуспешного).

6. *Принцип технологичности.* В современной организационной и консультационной психологии, в практике управленческого консультирования и организационного развития уже наработан целый комплекс эффективных технологий (различные виды игр, анализ случаев, методы активизации личностного ресурса, проектное обучение, тренинги и др.). Поэтому работа специалиста по консультированию носит технологичный характер и методы, используемые консультантом, могут быть освоены другим.

Методы работы организационного консультанта. Организационное консультирование предполагает использование сложного инструментария консультирования. В отечественной практике известны исходные позиции российских авторов технологий консалтинга.

1. В. С. Дудченко — интеграция психологии, социологии, философии, онтосинтеза.

2. А. И. Пригожин — с позиций социологии (методология организационного развития).

3. Т. Ю. Базаров — с точки зрения оптимизации системы управления персоналом.

4. Г. П. Щедровицкий — с позиций методологии, психологии и ее философского осмысления.

5. Н. В. Ключева — с позиций интеграции консультирования, внутрифирменного обучения, образования взрослых (андрагогики), проектного подхода и инновационной методологии.

6. Л. М. Кроль, Е. М. Пуртова — с позиций организационной и социальной психологии.

7. М. Мелия — с позиций интеграции психологии, организационного развития и коучинга.

Под *методом консультирования* понимается общая схема (план действий), сформированная на основе обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий. Методическое обеспечение работы консультанта является важной составляющей эффективности его деятельности. Существует класс методических средств, которые широко распространены в консультативной практике. Можно разделить их на три группы.

1. Технология решения проблем, обеспечивающая формирование эффективных средств мыслительной деятельности, которые, в свою очередь, являются инструментами развития организации (например: разработка стратегических планов, формирование конкурентоспособности организации, построение эффективной кадровой (маркетинговой) политики и др.).

2. Технология, направленная на освоение эффективных коммуникаций, обеспечивает повышение эффективности совместной деятельности, способствует формированию лояльности и сопричастности к изменениям в организации, формирует навыки построения эффективных коммуникаций.

3. Технология, обеспечивающая личностный рост, ориентирована на актуализацию личностных ресурсов сотрудников, стимулирует потребность в саморазвитии, способствует снятию личностных проблем.

Каждая технология включает в себя методы работы консультанта (табл. 9.2).

В основе методов, которые использует консультант, лежит его способность к установлению контакта с личностью или группой. Консультант должен уметь выслушать клиента, задать вопросы, которые способствуют развитию клиентского взгляда на ситуацию.

Выделяется шесть категорий консультативных воздействий в зависимости от их целей и содержания. Авторитарные включают в себя предписывающие, информирующие,

Таблица 9.2

Методы работы консультанта и их направленность

Метод	Решение проблем деятельности	Освоение эффективных коммуникаций	Личностный рост
Диагностическое интервью	+		+
Групповая дискуссия	+	+	
Анализ конкретных ситуаций	+	+	
Мозговая атака (групповой метод порождения идей)	+	+	+
Метод «6-3-5»	+	+	
Метод Mindmap (географическая карта мысли)	+	+	
Метод синектики	+	+	+
Ролевая игра		+	+
Инновационная игра	+	+	+
SWOT-анализ	+	+	
Социально-психологический и организационный тренинг		+	+
Эвристические методы	+	+	+
Проективные методы (метафора организации, скульптура организации) (группы)		+	—

конфронтационные воздействия. Фасилитирующие включают катарсические, каталитические и поддерживающие воздействия.

Предписывающее воздействие сфокусировано на поведении клиента вне рамок консультативного взаимодействия. Информировующее воздействие предоставляет клиенту знания, информацию и смыслы. Конфронтационное

воздействие имеет своей целью осознание клиентом каких-либо ограничительных установок или поведения. Катарсическое воздействие своей целью имеет помочь клиенту проявить эмоции, дать выход подавляемым чувствам. Каталитическое воздействие ориентировано на стимулирование самопознания, научения и решения проблем. Поддерживающее воздействие ориентировано на подтверждение значимости и ценности личности клиента, его качеств, установок или поступков. Авторитарные виды воздействия более иерархизированы: консультант принимает ответственность за клиента и от его имени (направляя поведение, давая инструкции и повышая уровень осознанности).

Фасилитирующие виды воздействия ориентированы на большую автономность клиентов и принятие ответственности за организацию и себя (помогая в актуализации и нахождении способов решения организационных, способствуя самостоятельному научению).

Выбор того или иного типа и вида воздействия в значительной мере зависит от типа личности клиента (а также типа личности консультанта) и специфики его ситуации. Соотношение авторитарных и фасилитирующих видов воздействия связаны главным образом с темой власти и контроля: консультант полностью контролирует клиента, контроль поделен между консультантом и клиентом, клиент полностью автономен.

Диагностическое интервью. Оттого, насколько грамотно консультант проведет первичную диагностику проблемного поля заказчика и клиента зависит успех всей дальнейшей работы. Первичные формулировки, которые дает заказчик, могут трансформироваться по ходу проведения интервью, если консультант умело задает вопросы, стимулирует активность заказчика, развивает его аналитические способности. Важно сформировать уже на этом этапе доверие к себе, коротко рассказать о своем опыте работы. В случае необходимости, назвать организации, с которыми были реализованы консультационные проекты (если руководство этих организаций выразило согласие). Диагностическое интервью направлено на уточнение основной задачи, которую ставит консультанту заказчик (заказчик — тот, кто ставит первичную задачу и оплачивает услуги консультанта, клиент — тот, с кем непосредственно работает консультант). Данное интервью относится к нестандартизированным. Проходит в свободной форме, возможны вариации

в последовательности задаваемых вопросах. Интервью может менять формат в зависимости от ситуации, возникающей в процессе диагностики. Консультант не проводит опрос, он активно *взаимодействует* с респондентом, проблематизирует его суждения. Программа интервью носит общий характер и содержит в большинстве своем открытые вопросы и предполагает развернутые ответы. Поэтому здесь важно, как и в психологическом консультировании, этап установления контакта и доверия. Для этого, кроме подстройки, доброжелательного отношения, необходимо сказать о результатах диагностики, что будет отражено в отчете (список проблем и выявленные взаимосвязи между ними, с решения какой проблемы следует начать и т.д.) и обратить внимание на то, что вклад каждого респондента будет представлен в отчете в обобщенном, обезличенном виде.

Вопросы для диагностики

I. *Общая характеристика задачи.*

1. Формулировка задачи, основания для ее постановки.
2. Кто и как поставил задачу?
3. Насколько масштабна задача?
4. Насколько задача уникальна?
5. Что и кто будет помогать и мешать ее решению?
6. Что случится, если отказаться от ее решения?

II. *Характеристика ситуации.*

1. Где и когда возникла ситуация?
2. Кто ключевые фигуры в организации?
3. В чем суть проблемной ситуации?
4. Возможные причины возникновения ситуации?
5. Основные функции организации (продукция, рыночная ниша, преимущества организации и ее ограничения на рынке...).

6. Техничко-экономические характеристики организации.

7. Возраст и уровень (стадия) развития организации.

8. Численность и характеристика персонала.

9. Общая характеристика среды.

10. Направления развития ситуации в организации.

III. *Цели участников ситуации.*

1. Отношения разных категорий (уровней управления) к ситуации.

2. Основные цели участников ситуации.

3. Кто и в каком исходе ситуации заинтересован и почему?

4. Что делают в ситуации ключевые фигуры?

5. Чего хочет заказчик и почему?

IV. *Содержание решений.*

1. Какие решения задачи предлагались и кем?

2. Кто участвовал в решении задачи?

3. Кого касались предполагаемые изменения?

4. Что и кто помешали решению задачи?

5. Какие решения считаются хорошими? Почему?

6. Какие решения признаны ошибочными? Почему?

7. Затрагивали ли решения глубинные причины?

V. *Организация решения.*

1. Кто должен решать задачу?

2. Кто должен участвовать в решении?

3. Как и с кем надо работать для успеха в решении.

Во время интервью важно концентрироваться не на поводах, а на выявлении глубинных причин неблагополучной ситуации, апеллировать к фактам (в чем это проявляется?).

Представляется продуктивной схема, предложенная А. И. Пригожиным (рис. 9.1).

Групповая дискуссия — способ организации взаимодействия участников группы, который позволяет сопоставить противоположные позиции, увидеть проблему с разных

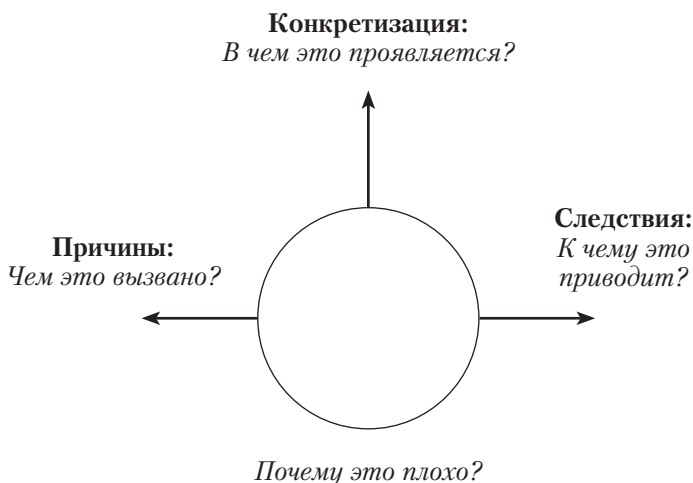


Рис. 9.1. Схема проведения интервью (по А. И. Пригожину)

сторон, уточнить взаимные позиции, что уменьшает сопротивление восприятию новой информации, устранить эмоциональную предвзятость. Метод позволяет обучать участников группы анализу реальных ситуаций, прививает умение слушать и взаимодействовать с другими участниками, показывает многозначность решения большинства проблем.

Для того чтобы провести дискуссию как можно более эффективно, необходимо следующее.

1. Определить тему и цели дискуссии.
2. Подготовить участников, проинформировать о ее теме и целях заранее.
3. Сформулировать вопросы, идеи, тезисы, которые выносятся на дискуссию.
4. Определить границы обсуждения.
5. Познакомить участников с общим порядком дискуссии.
6. Зафиксировать разногласия по теме дискуссии, если они имеются.
7. Проинформировать о форме презентации материалов (схемы, устные выступления, рисунки).
8. Подготовиться ведущему (определить свою линию поведения, формы ведения дискуссии, план, регламент, процедуру).
9. Дать качественный анализ работы группы.

Правила дискуссии.

1. Говорить от своего имени («я думаю», а не «мы думаем»).
2. Работать на «общий результат».
3. Не уходить в глобализм.
4. Внимательно слушать друг друга.
5. Критиковать не людей, а идеи.
6. Цель не в том, чтобы победить, а в том, чтобы прийти к наилучшему решению.

Пример: перед консультантом поставлена задача формирования лояльности персонала и создания условия для выработки корпоративных норм поведения. Один из фрагментов работы может включать в себя дискуссию, во время которой группа обсуждает зафиксированные в раздаточном материале нормы организационного поведения, вырабатывают свое отношение к ним.

Анализ конкретных ситуаций. В специальной литературе метод анализа конкретных ситуаций называют так-

же «*case-study*». Анализ ситуаций стимулирует обращение к своему опыту и опыту других, стремление к закреплению или приобретению теоретических знаний для получения ответов на обсуждаемые в ситуации вопросы. Основными целями метода являются:

- отработка навыка группового анализа проблем и принятия решений;
- экспертиза знаний, полученных в ходе теоретического курса (в конце программы обучения).

Участники группы вовлекаются в обсуждение реальной ситуации, что в свою очередь формирует активную позицию. Они имеют дело с конкретными, а не вымышленными фактами или событиями. В этом методе большую роль играет группа, потому что вырабатываемые во время обсуждения идеи и решения являются плодом коллективных усилий. Метод можно использовать в индивидуальной форме.

Варианты преподнесения материала участникам группы:

- развернутый вариант описания ситуации (до 40 с.);
- сокращенный вариант;
- снятый фильм или видеоматериал;
- типичный случай из профессиональной деятельности, который предлагает ведущий;
- случай, предложенный одним из участников;
- случай, возникший во время обсуждения в группе;
- анализ принятого в какой-либо ситуации решения.

После описания ситуации обсуждение ее может происходить в группе. Процесс обсуждения должен быть ограничен во времени. Можно начать анализ ситуации в индивидуальной форме, в микрогруппах, а потом объединить решения в общегрупповой дискуссии.

Анализ ситуации проводится по следующей схеме.

1. Что произошло? Где? Когда? Кто включен в ситуацию? Каковы внешние условия и ограничения, влияющие на ситуацию?
2. Гипотезы о том, что стало причиной такого состояния дел.
3. Описание механизмов возникновения ситуации.
4. Определение гипотез.
5. Определение программ воздействия на ситуацию для достижения искомого результата.
6. Определение критериев оценки достижения результата и механизмов контроля за процессом изменений.

Клиент может ждать от консультанта экспертизы их решений, а порой и ответа на вопрос: «Как правильно решить эту ситуацию?» В экспертном консультировании это возможно. В процессно-ориентированном консультировании более важно организовать процедуру решения ситуации.

Разновидностью метода анализа конкретных ситуаций является *метод инцидента*, основная особенность которого — наличие экстремального фактора (дефицит времени, недостаточность информации, стрессовая или критическая ситуация). Например, при подготовке специалистов, имеющих дело с экстремальными ситуациями (врачами скорой помощи, авиадиспетчерами и др.), подбираются ситуации, которые для своего решения требуют минимум временных затрат.

Пример: на тренинге, посвященном освоению навыков делового общения, группе предлагается ряд конкретных ситуаций затрудненного (конфликтного) общения. Участникам предлагается найти варианты, которые будут наиболее эффективны. Для ситуации консультирования можно попросить участников группы самим обнаружить и найти варианты выхода из ситуаций затрудненного общения, которые встречаются в их организации.

Мозговая атака (групповой метод порождения идей). Этот метод создан в 1939 г. А. Осборном и определялся им как «*brain storming*» (мозговой штурм). Осборн предположил, что одной из причин, ограничивающих творчество людей, является страх критики и неудачи, а также зависимость от авторитета. Именно поэтому Осборн предложил проводить решение задач в два этапа. Сначала — генерирование идей в условиях свободного обсуждения, отсутствия критики, фантазирования. На втором этапе идеи проверяются на «выживаемость».

Метод направлен на то, чтобы путем обсуждения в группе найти решение проблемы. Проблема должна быть хорошо сформулирована и конкретной.

Процедура:

- изложение сути метода и правил ведущим, четкая формулировка проблемы, требующей решения (10–15 мин);
- основная фаза — высказывание идей (45–60 мин);
- заключительная фаза — подведение итогов (суммирование идей и анализ).

Условия проведения:

- группа состоит из 7–12 человек;
- примерно равный социальный статус;
- комфортная непринужденная обстановка;
- знание друг друга по именам;
- поощряется самое необузданное фантазирование;
- наблюдатели, фиксирующие идеи, располагаются вне круга;
- руководитель не принимает участие в дискуссии по содержанию, а лишь организует процесс обсуждения;
- круговое расположение.

Руководитель должен напоминать участникам, что на этапе генерирования идей запрещается их критика и оценка. Идеи лишаются автора, они могут усовершенствоваться, комбинироваться, улучшаться. Также вводится правило трех «не»: не дискутируйте, не оправдывайте, не отмечайте в сторону.

Пример: группе руководителей предлагается в режиме мозговой атаки предложить как можно больше методов стимулирования и мотивирования персонала.

Метод «6–3–5». Метод представляет собой разновидность метода «Мозговая атака» и применяется в группах для стихийного рождения идей. Шесть участников этой игры записывают свои мысли. Правило игры состоит в следующем: каждый пишет в течение 5 мин три мысли по теме, каждую мысль на отдельный лист. Через 5 мин эти три листа передаются следующему участнику, который без обсуждения добавляет свои примечания на каждом листе. После того, как все участники напишут свои примечания к каждому из этих 18 листов, накапливаются до 108 мыслей по теме. Несомненно, идеи и примечания будут неоднократно повторяться, однако среди них будут и 50–60 применимых идей. Этот процесс должен продолжаться 30 мин. Далее следует совместное обсуждение и оценка результатов

Метод *Mindmap* (географическая карта мысли). Метод «Майдмэпинг» позволяет визуально-графически рассмотреть проблематику (тематику) занятия. Тони Буцан, разработчик метода, хотел запись идей привести в соответствие с процессами, протекающими в мозге, скачкам мыслей. Такая «географическая карта мыслей» должна в результате представлять собой нечто упорядоченное, наглядное (легко обозримое) и узнаваемое единое целое.

Цель метода — поиск новых мыслей и идей, информации, выработка планов.

Процедура. В середине листа бумаги (для начала можно рекомендовать формат А3 поперек) обучаемые сначала записывают проблематику, тему, вокруг которой все будет происходить. Затем они мысленно выбирают для себя два или три наиболее главных, важных аспекта по этой теме и помечают их как главные ветви. При этом они записывают ключевые слова как можно более разборчиво на горизонтально отходящих от центра линиях. Последующие мысли подвешиваются в виде ключевых слов к уже существующим главным ветвям или, если это необходимо, прикрепляются к новой главной ветви. Более целесообразно дать возможность веткам расти наружу. Важно способствовать свободному потоку мыслей. Даже если поначалу что-то будет получаться с трудом, обучаемые стараются сконцентрироваться на теме и, благодаря этому, могут сравнительно быстро продвигаться вперед. Ни одна мысль не должна пропасть. Часть времени должна быть выделена на обозначение различных аспектов (различных взглядов на исследуемую проблему) в убедительные (обоснованные) взаимосвязи. Иначе это будет сдерживать творческое начало и спонтанность.

Преимущества.

1. Центральная или основная идея выделяется более отчетливо.

2. Более важные идеи находятся ближе к центру, менее важные — на полях.

3. Связи между ключевыми понятиями благодаря соединению их линиями становятся легко узнаваемыми.

4. Новая информация может быть легко размещена, без мешающих зачеркиваний и без дополнений, что позволяет увидеть перспективные линии развития найденных идей.

Ролевая игра — метод, суть которого заключается в «разыгрывании ролей». Участники играют роли, позволяющие им выражать свои реальные чувства и мысли. Осознание приводит к действию, а его выполнение приводит к расширению осознания самого себя.

Ролевая игра может проводиться с элементами психодрамы. Это метод групповой работы, в котором участники исполняют роли, которые моделируют реальные ситуации, имеющие личностный смысл для участников. Цели психодрамы — устранение неадекватных эмоциональных реак-

ций, отработка умений социального восприятия, углубленное самопознание.

Психодраматические приемы.

1. *Монолог* — высказывание главным действующим лицом своего истинного отношения к происходящему. Говорит он это вслух, как бы в сторону.

2. *Исполнение собственной роли*. При демонстрации затруднения или конфликта обучаемый разыгрывает свою действительную проблему. Главное действующее лицо выбирает себе партнеров. Если в группе есть и реальное лицо, противодействующее главному герою, то в разыгрывании сцены принимает участие именно этот человек.

3. *Двойник или второе «Я»* пытается стать персонажем, который находится в центре внимания, принимая телесные позы и имитируя привычки. Двойник помогает и поддерживает главное действующее лицо. Двойник предоставляет мысли и гипотезы, которые могут быть адекватными, но могут быть и ложными. Он как бы произносит за героя те мысли, которые приходят ему на ум, но которые он не выражает словесно. На сцене двойника сажают рядом с главным действующим лицом или ставят рядом. Говорит двойник от первого лица.

Двойник расширяет представление участников о скрытых, не осознанных мотивах поведения.

4. *Обмен ролями*. Обмен совершается между двумя реальными партнерами, если они играют самих себя. Обмен может произойти в последней сцене или по сигналу ведущего. Обмен позволяет взглянуть на себя глазами другого, отнестись с уважением к его переживаниям, лучше понять проблему и конструктивно разрешить межличностные конфликты.

5. *Зеркало*. Прием, заключающийся в объективной (а не гротескной) имитации поведения одного участника другим или другими, причем изображаемый следит за действиями имитатора в качестве безмолвного зрителя.

Для проведения ролевой игры необходим опыт участия в тренингах и психологическая подготовка. Использование видеоаппаратуры делает процесс анализа особенностей поведения участников более развернутым и содержательно глубоким.

Примеры: при проведении тренинга, направленного на формирование эффективных взаимоотношений между руководителями организации, предлагается провести роле-

вую игру, в которой участники разыгрывают конфликтную ситуацию.

При проведении тренинга продаж возможно использование ряда ролевых игр «Взаимодействие продавца и покупателя», в которых моделируются основные этапы продаж.

Инновационная игра. Базовыми идеями инновационной игры являются следующие.

1. Обучение в организации эффективно, если участники решают свои реальные практические проблемы и для этого необходимо освоить новые методы и средства работы.

2. Объединение обучения и исследования, понимание обучения как вида исследовательской работы.

3. Эффективное обучение — не только усвоение некоторого комплекса сведений или приобретение новых навыков. Это — прежде всего развитие человека, изменение его взглядов, установок, ценностей и норм.

4. Эффективность обучения повышается в условиях интенсивного погружения, отвлечения от текущих дел и в условиях глубокой концентрации на материале.

5. Введение в работу сверхбольших объемов информации. Во время работы дается много информации, статотчетности, специальной литературы.

6. Признание последовательности «от действий — к знаниям», а «не от знаний — к практике».

Для проведения игры необходимо выбрать задачу, которая значима для участников, связана с их личными и учебными интересами. Введение в игру начинается с формирования установки на работу, знакомства с ее правилами (каждый проходит все этапы игры, проявляет активность и творчество, слово ведущего — закон). Далее участники распределяются по группам, равным по силам.

В семинаре используются *три типа модулей: логико-технический, социотехнический и психотехнический*.

К логико-техническим средствам относятся *технология группового решения проблем*, которая является практическим руководством для решения проблем различного типа. Данная технология включает в себя следующие процедуры:

1. Диагностика задачи.

2. Диагностика ситуации (ситуация — конфигурация значимых элементов системы в определенный момент ее функционирования и развития).

3. Диагностика и постановка проблем (поиск глубинных причин неблагополучия данной ситуации).

4. Определение целей (цель — описание результата, на который должна быть ориентирована дальнейшая работа).

5. Выработка решений.

6. Разработка проекта (проект как целевое состояние системы).

7. Разработка программы реализации проекта.

Другой технологией, активизирующей решение проблем, является *SWOT-анализ*. Буквальный перевод с английского языка *S (strong)* — сильные стороны, *W (weakness)* — слабые, *O (opportunities)* — возможности, *T (treatments)* — препятствия. Сильные и слабые стороны относятся к внутренней среде, а возможности и препятствия — к внешней среде организации. Например, при анализе стратегии развития организации, группа (или отдельный участник) составляет таблицу, где указываются ее особенности по следующей схеме (табл. 9.3).

Таблица 9.3

SWOT-анализ

Сильные стороны	Слабые стороны
Возможности	Препятствия

Далее формулируются ключевые проблемы и определяются возможные методы их решения.

К *социотехническим средствам* относятся: программа групповой работы, организация позиционной динамики, организация сотрудничества, соревнования и конфликта. В инновационной игре много внимания уделяется формированию навыков эффективного общения, сотрудничества и способности разрешать конфликты. Групповая работа понимается как совместная деятельность групп численностью от 3 до 10 человек, решающих задачу или проблему, носителями которой они являются. Во время проведения инновационной игры большая часть работы проводится в группах, которые анализируют задачу, предлагают свои проекты и защищают их на межгрупповой дискуссии. На всех этапах работы важно обучать участников освоению разных ролей, умению строить свое поведение в конфликтах, соревноваться и сотрудничать.

Психотехнические средства обеспечивают развитие организационных умений, способностей конструировать

ситуации взаимодействия, навыков самоанализа и психологического анализа ситуаций. Для этого в ходе игры предлагается использовать определенные процедуры.

Инновационная игра ориентирована не только на процесс, но и на получение результата. Результатом может стать решение проблемы, проект индивидуальной деятельности. При подведении итогов важно использовать критерии, по которым будет проводиться сравнение и подсчет баллов. В качестве критериев могут быть использованы: конкретность анализа, доходчивость сообщения, новизна проекта, реализуемость программы, готовность действовать, активность группы и др. Оценки могут выставять группы друг другу, специально подготовленные эксперты. Это важный момент, мотивирующий участников на достижения.

В пространстве инновационного семинара становится возможным:

- согласовывать позиции заинтересованных лиц и групп;
- вырабатывать образ эффективного взаимодействия, который не только вытекает из новой договорной реальности, но и формирует ее (может и должен быть перенесен участниками в практическую деятельность);
- формировать, демонстрируя на практике, нормы новой корпоративной культуры;
- формировать своего рода «знаниевую» реальность, общую для всех участников семинара, которая имеет в своем основании знание об организации, рождающееся «здесь и теперь».

Эвристические методы. Эвристические методы представляют собой специальные методы нешаблонного решения задач и противостоят формально-логическим и другим рациональным методам. В конечном счете, если исходить из специализации полушарий головного мозга в процессе мышления, то эвристические методы — это методы наиболее полного задействования, активизации потенциала правого полушария, ведающего интуицией и воспринимающего явление во множестве его сторон, красок и оттенков, что позволяет мгновенно «схватывать» суть явления в целом.

Первичные условия для творческой работы — высокий уровень, мотивации вера в успех и позитивное мышление.

Для эвристической работы необходима подготовка сознания к нестандартным задачам через включение подсознания:

- организация ситуаций, позволяющих входить в необычное состояние сознания;
- активизация всех репрезентативных систем: деятельной, визуальной, кинестетической, аудиальной для расцветивания мира «здесь и теперь»;
- введение игровых моментов, юмора и т.д.

Важно также снятие шаблонов стереотипного мышления и генерация принципиально нового. Для этого можно использовать различные техники оперирования с задачей (объектом, проблемной ситуацией, предметом).

Базовыми операциями являются:

- перенос (свойств, отношений из других областей, предметов, процессов на данный);
- аналогия (отыскание и использование сходства, подобия);
- ассоциирование через стимулы с чем-то другим;
- идеализация;
- инверсия (перевертывание, антитеза);
- динамизация (постоянное изменение режима, времени и других параметров);
- мультипликации (изменение масштаба и деталей объекта). Разновидности: гиперболизация, миниатюризация;
- дифференцирование (разделение, отделение функций и элементов). Разновидности: дробление, расчленение, специализация, редукция, локализация, классификация, селекционирование;
- интеграция (сложение, объединение). Разновидности: аккумуляция, синтез, смешивание, сплавление, встраивание, сращивание, образование многоступенчатости, каскадности, многослойности и пр.;
- упрощение (игнорирование деталей с акцентом на сути);
- реструктуризация (расчленение, соединение по-новому).

Любая из этих операций с задачей (объектом) может производиться в любой точке процесса работы с проблемой, начиная от формирования индивидуальной или групповой задачи до разработки программы реализации решения — везде, где необходима сдвигка шаблонного взгляда на ситуацию, объект, процесс, когда необходимо

получить новый свежий взгляд, новое видение, новое решение. Данные техники очень хорошо работают в групповой работе, хотя вполне применимы и в работе индивидуальной.

Метод синектики. Синектика (объединение разнородных элементов) — процесс обучения творчеству. Метод предложен Дж. Гордоном в 1952 г. Сущность синектики состоит в том, чтобы сделать незнакомое знакомым, а привычное — чуждым. Это достигается с помощью четырех типов аналогий.

Личная аналогия — представление себя элементом проблемы, системы. Это вариант личностного уподобления. *Пример:* как бы чувствовали и как вели себя, если бы были атомом, молекулой, двигателем автомобиля?

Прямая аналогия — нахождение аналогии из других областей науки и практики для решения поставленной задачи. *Пример:* для поиска новых подходов к покраске автомобиля можно обратиться к тому, как окрашены бабочки, камни (мрамор) и попробовать использовать этот опыт для решения своей задачи.

Символическая аналогия — использование поэтических метафор и образов для формулирования задачи. *Пример:* можно попробовать сочинить стих, песню, придумать метафору для представления проблемы.

Фантастическая аналогия. Ее использование предполагает, что проблема решается как в сказке. При этом предполагается, что не существует фундаментальных законов природы (*примеры:* меняется скорость света, не существует земного тяготения).

Условия проведения:

- группа в составе 5—9 человек;
- различная профессиональная, социальная, интеллектуальная, личностная подготовленность;
- многократное переформулирование проблемы;
- побуждать участников к генерированию идей следующими вопросами: ну и что? Как вы себе это представляете? А что здесь нового? А что, если сделать наоборот?

Проективные методы. Метафора организации направлена на выявление образов, которые сформировались у сотрудников относительно целей, миссии, особенностей управления, взаимодействия на разных уровнях, общего эмоционального фона, места клиентов в организации, проблем, которые препятствуют ее развитию.

На листах формата А4 каждый рисует свой взгляд на организацию. После того, как индивидуальная работа завершена, рисунки могут быть вывешены на флип-чарт или доску и консультант вместе с группой проводят их анализ. Важно чтобы участники были вовлечены в обсуждение, высказывали свои версии о том, что с их точки зрения значит тот или иной рисунок, что в них есть общего и различного.

Тема рисунка может быть обращена к будущему. Инструкция: «Нарисуйте каждый образ вашей фирмы через три года. Это могут быть предметы, а могут быть абстракции — на ваше усмотрение. Важно лишь, чтобы всем нам было понятно, что именно вы хотели сказать своим рисунком. Пользуйтесь, пожалуйста, только фломастерами, иначе ваши рисунки будут плохо видны с этой стены. Каждый рисунок будет строго анонимным — мы это обеспечим следующим образом: вы сложите свои рисунки лицевой стороной вниз вот в этот угол комнаты. Затем я их специально перемешаю, и никто не узнает автора. Постарайтесь выполнить эту работу за 15 минут».

Интерпретация рисунков. Методика: когда рисунки собраны и все в сборе, консультант берет один из них, прикрепляет к стене и обращается к участникам с вопросом: «Что хотел сказать автор этого рисунка? А вы как видите этот рисунок?» Просит прокомментировать некоторые детали в каждом рисунке: «А что означает этот символ, фигура, стрелка?» После обсуждения первого рисунка в том же порядке обсуждается второй, третий... — до конца. Так один за одним рисунки заполняют участок стены. Затем консультант обращается с вопросом: «Какая же картина получилась у нас? Что преобладает на этих рисунках?» Далее консультант может предложить кому-нибудь перераспределить эти рисунки на стене в какие-нибудь группы, а остальные попробуют угадать — по какому принципу они распределили. Кто желает?» Как правило, добровольцы появляются, если нет — консультант приглашает кого-нибудь сам. Все обсуждают, на что указывает получившаяся группировка рисунков. Потом сам ее автор может дать свое разъяснение. Двух-трех таких перераспределений достаточно для того, чтобы участники углубились в анализ тех смыслов, которые выявляют особенности желаемой ситуации. Также консультант после всех ответов может высказать свою интерпретацию.

Другой проективной методикой является *скульптура организации*. Группе предлагается слепить скульптуру, которая символизирует ее настоящее или будущее. Консультант внимательно наблюдает за процессом создания скульптуры (кто какую позицию занимает в подготовке, какие роли проявляются, как организован процесс взаимодействия). Также важно проанализировать, какая символика скульптуры была использована для проявления сути организации.

9.4. Коучинг

Консультирование в организации условно можно разделить на две категории: консультирование, приводящее к овладению сотрудником навыками, необходимыми для успешной работы в организации и консультирование, направленное в основном на стимулирование собственной активности сотрудника.

Организационное консультирование, направленное на формирование необходимых корпоративных компетенций, связано с существующими или планируемыми стандартами. Стандарты, регламенты организации обоснованы, строятся на анализе успешного опыта и передаются сотрудникам в режиме работы «по образцу», когда индивидуальные особенности сотрудника (обучающегося) должны быть адаптированы и встроены в реалии организации. Вместе с тем в современной организации все чаще от руководителя или сотрудника требуется мышление или поведение, отличное от стандартного с точки зрения организации. В связи с этим возникает необходимость работать с собственной активностью обучаемого, формированием условий, побуждающих его к осознанному успешному выполнению намеченных планов.

Организационное консультирование, нацеленное на получение конкретного результата, является коучингом (англ. *coaching*, термин введен английским бизнесменом и консультантом Джоном Уитмором, в переводе означает «наставлять, подготавливать, тренировать»).

Истоки коучинга лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека. В зару-

бежной консультационной практике коучинг родился как особый стиль взаимодействия учителя-тренера и его ученика на основе рефлексии передовых подходов в области наставничества, бизнес-консультирования, психологического консультирования и психотерапии. Предшественниками и истоками коучинга считаются:

- гуманистический подход в психологии и психотерапии;
- работы Дэниела Гоулмена в сфере эмоционального интеллекта;
- развитие партнерства, диалога, участия, вовлеченности как тенденции современной жизни и бизнеса;
- методики наиболее результативных спортивных тренеров;
- технологизация бизнес-процессов (в том числе и процессов управления человеческими ресурсами организации).

В жизни (профессиональной деятельности или семейной) иногда встречаются препятствия, которые человек видит, понимает, что надо исправить или добавить в собственную жизнь. Однако существуют невидимые препятствия к изменению. «Я все понимаю, но у меня не получается сделать правильно» или «Я не могу понять, как это сделать правильно» или «У меня ничего не выходит, хотя я делаю все правильно».

Технологии коучинга направлены на создание внутренних условий для человека, организации среды, которая облегчает движение человека к желаемым целям, так, чтобы оно приносило удовлетворение. Коуч выступает организатором среды, в которой есть условия для всестороннего развития личности клиента. Клиент коуча — самодостаточная взрослая личность, поэтому работа по развитию направлена на реализацию потенциала самого клиента. Коучинг строится на самостоятельности клиента, возможности ему быть собой, искать новые пути решения существующих проблем вне привычных схем и наработанного опыта. Коучинг — это не копирование успешного опыта, не получение совета от мудрого помощника, не психологическое сопровождение, не лечение. Клиенты коучинга ориентированы на внутренние изменения, где ценность имеет сам результат изменений.

У коучинга есть свои особенности, отличающие этот тип работы с клиентом от наставничества, психотерапии,

консультирования или тренинга. Совместная работа коуча и клиента позволяет решить проблемы, возникающие в любой сфере его деятельности. В процессе коучинговых сессий человек находит и использует собственные ресурсы. В целом вся работа направлена на получение нового опыта и приобретение новых способов и приемов решения «старых» задач.

Коучинг применяется для изменения мышления и поведения клиента для достижения реальных целей, проверенных на целеполагание с помощью *методики SMART*. Поставленные цели должны быть конкретны (*Specific*), измеримы (*Measurable*), достижимы (*Achievable*), реалистичны и прагматичны (*Realistik*), определены по времени (*Timed*). Коуч, работая над достижением целей своих клиентов, работает целенаправленно и систематически, используются строгая последовательность этапов, подходов и техник.

Коучинг направлен на что-либо конкретное в жизни клиента, строится на реальном выполнении поставленных задач. Коучинг беспристрастен, клиенту не даются оценки его реальности или точек зрения. Ему предоставляется безопасное пространство, в котором он может свободно высказать свои мысли без каких-либо оценок. Однако ему не даются ответы, к которым он должен прийти, он осознает что-то новое самостоятельно. Коуч работает в направлении увеличения осознания, способностей и свободы выбора клиента. Коучинг проводится в виде диалога между коучем и клиентом (личный контакт или телефонный). Для клиента нужно, чтобы он хотел работать над своими целями. Коуч предлагает клиенту, чтобы он как можно подробнее исследовал обсуждаемую тему и рассмотрел ее со всех сторон. Основной инструмент для этого — вопросы коуча и его заинтересованность в ответах клиента.

В коучинге можно условно выделить *четыре главных направления*: персональный коучинг; коучинг семей и семейных пар; корпоративный коучинг (коучинг специалиста или руководителя) и командный коучинг.

Персональный коучинг рассматривает достижение цели в личных интересах человека. Коучинг семей и семейных пар — достижение цели в интересах всей семьи и с учетом потребностей каждого из членов семьи в отдельности. Достижение поставленной цели или решение задач в интересах компании приводит осознанию перспектив, делает

более ясным карьеру в компании, позволяет улучшить результаты и показатели бизнеса.

Работа коуча и клиента характеризуется коактивностью, строится на создании совместной деятельности, где идет взаимодействие двух равноправных партнеров. Можно сформулировать принципы коактивного коучинга:

- клиент изначально является творческой, целостной личностью и обладает соответствующими ресурсами;
- коучинг обращается ко всей жизни клиента в целом;
- постановка задачи исходит от клиента;
- отношения между коучем и клиентом представляют собой целенаправленный альянс.

Альянс позволяет клиенту определить возможности его *самореализации*, как состояние, связанное с глубинными ценностями клиента, помогает задуматься о жизненных целях (иногда поставить их), соотнести их с профессиональными целями, построить программы будущего. В коучинговой сессии клиент анализирует перспективы, принимает ответственность за свои действия и себя в целом, идет работа в векторе «будущего», а не прошлого. В альянсе идет работа «здесь и сейчас». При этом коучем используются обычные для консультанта техники подстройки и эмоциональной поддержки, стимулируя клиента на активность и инициативу.

Альянс коуча и клиента выстраивается с первой встречи, формируются конфиденциальность, доверие, естественность. На первой сессии формируется контракт, где обговариваются способы, длительность, логистика, взаимные ожидания.

Одной из основных форм контакта являются *техники слушания*. Наряду с техниками активного слушания, обычного для консультирования и психотерапии, используются пассивное слушание, стимулирующее свободное «говорение» клиента, его инициативу и активность, другие коммуникативные техники, такие как проговаривание, уточнение, метафоры.

Дж. Уитмор предложил *модель GROW*, представляющую собой последовательность вопросов, четыре характерных направления, где начальные буквы образуют слово. Его подход структурирует процесс коучинга, в основе которого заложена логика разворачивания сессий:

- *Goal* — цель;
- *Reality* — реалии;

- *Options* — варианты;
- *Wrap-up* — итоги.

Первый этап сессии (цель) — это выбор коучем и его клиентом конкретной проблемы для обсуждения и определение конечной цели обсуждения. Происходит определение задач и целей (расстановка целевых ориентиров, приоритетов).

В ходе второго этапа (реалии) коуч и клиент дают оценку сложившейся ситуации и приводят конкретные примеры в подтверждение своих доводов. Коуч создает условия для понимания текущей ситуации (проблемы) задавая вопросы и активно слушая, клиент исследует ситуацию и свое отношение к ней совместно с коучем.

Затем они переходят к третьему этапу (варианты), предлагая пути решения этой проблемы и отбирая наиболее конструктивные из них. В ходе сессии коуч стимулирует понимание того, что мешает клиенту в достижении цели, и помочь ему в осознании и исследовании препятствий. Клиент исследует свои внутренние и внешние препятствия на пути к результату. Для этого коуч задает вопросы и использует другие методы, провоцирующие сотрудника к поиску решений и преодолению ограничений.

В завершение (итоги) коуч и клиент вырабатывают план действий, определяют временные рамки достижения желаемых результатов и обсуждают способы преодоления возможных препятствий. Происходит выбор конкретного варианта действий и составление плана. При этом коуч помогает клиенту в анализе возможностей. Коуч и клиент договариваются о том, что конкретно должно быть сделано к следующей встрече (определенному сроку).

Вместе с коучем у клиента выстраивается цепочка событий, необходимых для достижения успеха, которые обсуждаются и визуализируются. В коучинговой сессии у клиента появляются основания для самостоятельного изменения своей жизни (профессиональной и личной).

Примерами коучинга являются достижение целей: построение карьеры в организации; снятие конкретных внутренних ограничений в работе; создание сплоченных рабочих или проектных команд; построение системы нематериальной мотивации персонала; управление изменениями; управление проектами; увеличение эффективности продаж; формирование конкурентных преимуществ; позиционирование товара или компании.

9.5. Требования к квалификации консультанта

Организационный консультант относительно новая для России профессия. Взгляды на требования к людям, занятым в этой работе, еще формируются. Учебных заведений, которые готовят консультантов, в нашей стране не так много, о профессиональных объединениях можно сказать то же. Именно поэтому важно понимать, что есть квалификация консультанта, какими компетентностями он должен обладать, какие личностные особенности присущи ему и обеспечивают эффективную деятельность.

Существует несколько подходов к определению общих требований к консультанту.

Первая попытка сформировать полный перечень знаний и личностных характеристик, соответствующих профессии консультанта была предпринята в 1957 г. Американской ассоциацией консультантов (АКМЕ). Обобщенный перечень требований к консультанту был разработан М. Кубром (Международная организация труда).

1. Интеллектуальные способности:
 - способность наблюдать, суммировать, отбирать и оценивать факты, здравые суждения;
 - способность к синтезу и обобщению;
 - творческое воображение, оригинальное мышление.
2. Способность понимать людей и работать с ними:
 - уважение к мнениям других людей, терпимость;
 - легкость в установлении и поддержании контактов;
 - способность превосходить и оценивать человеческие реакции;
 - умение вести письменное и устное общение;
 - способность убедить и создать мотивы для действий.
3. Интеллектуальная и эмоциональная зрелость:
 - стабильность в поведении и действиях;
 - способность противостоять давлению извне и справляться с неуверенностью;
 - самоконтроль во всех ситуациях; гибкость и адаптивность к меняющимся условиям.
4. Личная напористость и инициатива:
 - необходимая степень самоуверенности;
 - здоровое честолюбие;
 - дух предпринимательства;
 - мужество, инициатива и самообладание в действии.

5. Этика и честность:

- искреннее желание помочь другим;
- исключительная честность;
- способность осознать границы собственной компетентности;
- способность признавать ошибки и извлекать уроки из неудач.

6. Физическое и умственное здоровье:

- способность переносить специфические рабочие и бытовые нагрузки консультантов по вопросам управления.

По мнению А. И. Пригожина, *квалификация консультанта* складывается из следующих составляющих:

- знания, т.е. информированность и свободная ориентация в системе профессиональных истин, фактов, норм;
- искусство, т.е. комплекс неформализуемых приемов, реакций, а также профессиональная интуиция;
- ремесло, т.е. владение техникой осуществления конкретных консультативных действий и операций: системный подход и анализ, новейшие тенденции в практике управления.

Л. Кроль и Е. Михайлова считают, что в структуру профессиональной компетенции входят компетенции и установки. Среди них:

- *техническая компетентность* — умение консультанта трансформировать цель, выработанную с заказчиком, в систему конкретных задач, решать их практически;
- *межличностная коммуникативная компетентность* — развитые коммуникативные навыки, вербальные и невербальные, понимание мотивов поведения других людей, высокий уровень осознания собственных личностных характеристик, установок;
- *контекстуальная компетентность* — владение социальным контекстом, консультант должен осознавать, где и с кем он работает, не в меньшей степени, чем владеть самим предметом консультирования;
- *адаптивная компетентность* — способность предвидеть и перерабатывать изменения, приспосабливаться к изменяющимся условиям практики;
- *концептуальная компетентность* — владение основами знаний, на которых базируется его практика;
- *интегративная компетентность* — умение давать информативные профессиональные оценки, принимать обо-

снованные решения, решать возникающие проблемы и составлять приоритеты.

Среди *установок*, которые влияют на работу консультанта, можно назвать:

- стремление к востребованности своего труда, установка на реалистическую оценку требований рынка и адаптацию к ним;

- профессиональную идентичность — степень, до которой человек разделяет и глубоко усваивает нормы профессии;

- знание этических стандартов и умение реализовывать их в деятельности;

- стремление к совершенствованию своей профессии;

- мотивацию к непрерывному обучению.

Представленные подходы различны, как по основаниям классификаций, так и по структуре представлений о профессиональных и личных качествах консультанта по управлению. Общее во всех этих позициях то, что все они включают требования, как к личностным качествам консультанта, так и к уровню его профессиональной подготовки. Причем, как правило, эти требования неразделимы, предъявляются в совокупности. Подобные требования к консультанту действительно неразделимы и взаимообусловлены.

Основной «инструмент» консультативного процесса — сам консультант. Именно через него клиент получает необходимую ему помощь в решении проблемы. Безусловно, консультативный процесс, его глубина и интенсивность, методики, с помощью которых он проводится, атмосфера, которую он привносит в клиентскую организацию, словом, все — в той или иной степени предопределяется самой личностью консультанта. Именно поэтому, так велико многообразие самих консультантов, различающихся по методикам, которые используются ими на практике, по стилю общения к заказчикам, по подходам к разрешению проблем и т.д.

Важным является *вопрос соотношения личностных качеств и профессиональных навыков консультанта*. Во многом профессиональное становление консультанта связано с тем, какими способностями он обладает как человек. В психологии под способностями понимаются индивидуально-психологические особенности, являющиеся условием успешного выполнения той или иной продуктивной деятельности, причем способности не сводятся к знаниям,

умениям и навыкам. Личностные черты имеют большее значение в работе консультанта.

Личностные качества в работе консультанта имеют огромное значение, в первую очередь такие универсальные человеческие качества, которые необходимы на любой работе (обязательность, моральные нормы, активность и т.д.). Но в работе консультанта особая необходимость в коммуникабельности, способности к лидерству, убеждению, терпимости в отношениях с клиентурой. Более того, как отмечает А. И. Пригожин, со временем, по мере накопления опыта консультанта, именно эти качества формируют особые умения, которые необходимы в работе консультанта. Это и умение устанавливать доверительные отношения, и гибкая реактивность (как умение ориентироваться в различных по типам и состояниям организациях, не теряя линии консультативного процесса), и умение преодолевать агрессию и избегать стрессов в напряженных точках процесса, а также умение интуитивно восполнять ограниченность одних ресурсов другими.

Обозначим также те характеристики, которые, с нашей точки зрения, важны для того, чтобы консультант был успешен в профессиональной деятельности.

Умение жить в условиях неопределенности. Консультант спокойно относится к отсутствию регламентов и правил, он сам создает их и делает так, что эти правила признаются другими. Страх неопределенных ситуаций приводит к установлению большого количества ограничений, отказу от принятия нестандартных идей, а в самом крайнем варианте — к стагнации личности. Единственная определенность сегодня — то, что мы живем в условиях неопределенности. Не каждый может принять мысль о том, что мы живем в непрерывно меняющемся мире, и то, что было полезно и целесообразно вчера, не позволяет эффективно действовать сегодня. Консультант знает и верит, что мира как такового нет, есть только то, как сам человек воспринимает этот мир, и какие отношения он с ним строит. Мир — это субъективная реальность, трактовка происходящего есть основа для принятия жизненно важных решений. Это принципиально меняет отношение к миру. Мир становится материалом для собственного развития.

Консультант в любой проблеме видит возможность. Возможность для усиления своего «Я», возможность решить

нестандартную задачу, перепрограммировать свое сознание для нахождения оптимального решения.

Консультант умеет вступать в отношения со временем. Прошлое может для него стать источником развития, будущее может проявиться в настоящем и влиять на него. Консультант осознает временные рамки своего существования. Жизнь конечна, а значит, надо успеть сделать многое, прожить и почувствовать различные стороны бытия. Обращение к конечности бытия задает совершенно другой контекст и масштаб для проблем, которые переживает личность или организация. В рамках организационного консультирования рассматриваются вопросы стратегического планирования, определения возможных сценариев развития организации. Это очень продуктивный подход в работе психолога, который дает гораздо больше, чем выявление ошибок, неудач, препятствий и рисков, существующих в окружении.

Консультанты не предсказывают будущее, а создают его. «Обеспечивать» людей мечтами умеют только успешные люди. Способность к созиданию, прорывы, которые не могут быть не оценены современниками — несомненные достоинства успешных консультантов.

Высочайшая степень рефлексии, способность к самоанализу, осмыслению своего «я» одно из главных качеств, которое необходимо консультанту. Кто я? Какой я? Что я есть? Эти вопросы должен постоянно задавать себе консультант. Осознание своих собственных качеств, свойств личности позволит более эффективно выбирать как целевые группы клиентов, так и методы собственной работы. Осознание себя позволит консультанту определять те качества, которые ему, с его же точки зрения, необходимо развивать и укреплять.

Консультанты способны мыслить системно, различать причины происходящего и поводы. Они ориентированы на внутренние ценности (свободу, комфорт, развитие, независимость, любовь), то, что в психологии относится к внутренней мотивации. Внутренняя мотивация — это стремление совершать деятельность ради нее самой, ради награды, которая содержится в самой этой деятельности. Этой наградой является момент переживания чего-то большего, чем обыденное существование. Смыслы — та опора, которая позволяет выбрать верное направление. Динамичность, умение пересмотреть свои мотивации, отказаться от несущ-

пещественного позволяют быть свободным от внешних ограничений.

В некоторых работах по консультированию авторы предлагают опираться на определенные правила или, как пишет М. Мелия, заповеди.

1. *Конфиденциальность*. Это неперемное условие контракта, который заключают консультант и клиент в самом начале работы. Речь идет о том, что один из партнеров обещает хранить в тайне всю информацию, полученную во время консультирования, а второй соглашается верить этому обещанию. Соблюдение этого принципа — не просто важное, но и совершенно необходимое условие консультирования. Иначе не будет доверия клиента, уверенности, что можно не отбирать фильтровать и не дозировать информацию. Не располагая полными данными, консультант не сможет помочь клиенту. Таким образом, из разряда этических этот принцип переходит в разряд профессиональных. Если консультант по какой-то причине не способен соблюдать конфиденциальность, он профнепригоден.

2. *Ориентация на клиента*. Весь процесс консультирования направлен на интересы клиента (личности, группы или организации): на цели, задачи, желания, мечты, а не на претворение в жизнь устремлений консультанта. Консультант не судья, не отстраненный критик и не волшебник, который творит чудеса. Ориентация на клиента означает также понимание того, что клиент — эксперт в своей проблеме и лучше других знает, как ее решить, консультант же только помогает ему найти выход, его роль и здесь вторична.

3. *Ориентация на проблему*. Консультант вместе с клиентом должен выявить истинную проблему последнего, найти главное звено в цепи проблем. Затем — помочь найти пути решения, причем максимально экономично и бережно по отношению к клиенту.

4. *Опора на позитив*. В первую очередь консультант стремится увидеть позитивные стороны личности клиента. Опора на позитив — это угол зрения консультанта, та установка, в соответствии с которой он взаимодействует с клиентом. В результате человек осознает, в чем его сила, на какие качества ему опираться в жизни вместо того, чтобы тратить энергию на бесконечную борьбу с недостатками. Выявляя и поддерживая сильные стороны клиента, консультант в то же время вступает в конфронтацию с негатив-

ными проявлениями его личности, с тем, что не способствует развитию, ведет к стагнации. Он направляет внимание клиента на те разрушительные силы, которые есть в нем, которые не позволяют ему реализовать свои же цели.

5. *Конгруэнтность*. Это, попросту говоря, подлинность, открытость, честность, искренность. Термин «конгруэнтность» в практику консультирования ввел К. Роджерс для описания состояний психотерапевта, при которых его чувства и установки адекватно, неискаженно и свободно проживаются, осознаются и выражаются в процессе работы с клиентом. Речь идет о том, что в ходе консультирования консультант остается самим собой. Чем меньше он скрыт от клиента за профессиональным или личностным «фасадом», тем вероятнее конструктивное изменение клиента.

6. *Эмпатия*. Способность эмоционально воспринять другого человека, проникнуть в его внутренний мир, эмоционально отозваться на его переживания — это основополагающая установка в консультативных отношениях и ключевое условие изменения и развития клиента.

7. *Безусловное и безоценочное принятие*. В консультативной работе — это внимание к чувствам и мыслям другого человека, готовность уважать его решения, его «правду», его ценности и взгляды, но вместе с тем готовность делиться собственными ценностями и взглядами, готовность к открытости и принятию нового опыта. Консультант без всяких условий, не испытывая собственнических чувств, ценит клиента как уникального и значимого для себя человека. Его безоценочно принимают таким, какой он есть, с его силой и слабостями, что, однако, не исключает негативной реакции на некоторые его поступки. Консультант может подвергнуть сомнению правоту клиента, не дискредитируя его как личность.

8. *Сотрудничество и разделенная ответственность*. Достижение поставленных целей консультирования зависит не только от консультанта, но и от участия — «инвестиций» — самого клиента. Консультант отвечает за профессиональный уровень, качество и атмосферу консультирования, за применение методик и техник. Клиент, в свою очередь, отвечает — за принятие решений и за их претворение в жизнь, а значит, за результат. В ходе консультирования важно переместить локус ответственности: клиент должен признать за собой, а не за другими, ответственность за свои проблемы. Вообще, роль консультанта

как раз и заключается в создании для клиента таких условий, чтобы он, опираясь на свой опыт и систему ценностей, сам смог найти выход из сложной ситуации, принять свое решение и нести за него ответственность.

9. *Вненаходимость*. Смотрящий со стороны видит в другом то, что этот другой не видит в себе сам. В этом достоинство консультанта, который обладает преимуществом внешнего взгляда (ему со стороны виднее). Процесс консультирования потому и эффективен, что консультант — «другой». В этой функции, этим «другим» не может стать никто из зависимого окружения клиента: ни члены его семьи, ни близкие друзья, ни сотрудники, с которыми уже выстроены отношения. Именно в силу своей реальной включенности в жизнь человека они не обеспечивают позицию вменяемости (при всех возможных достоинствах ума и характера).

10. *Структурированность, экономичность и краткосрочность*. Клиент и консультант должны заключить четко сформулированное соглашение о совместной работе. Во-первых, им следует прийти к общему мнению относительно необходимости консультирования и готовности клиента участвовать в нем. Во-вторых, нужно уладить организационные вопросы, касающиеся определить основные организационные параметры: места, времени, периодичности встреч и оплаты. В-третьих, в течение всего процесса консультирования необходимо выделять отдельные этапы, оценивать их результаты и т.д., планировать дальнейшую работу. Довольно часто уже установленные правила подвергаются «атакам» со стороны клиента, и при отсутствии четкого структурирования консультанту трудно, а иногда и невозможно выполнять свою работу. При этом очень бережно и экономично относиться к ресурсам клиента: его финансам и времени.

В заключении назовем *критерии*, на которые опираются заказчики при выборе консультанта (консультационного центра или независимого консультанта).

1. Консультирование, обучение и тренинги являются основным видом деятельности консультанта или организации, предлагающей консультационные услуги.

2. Опыт реализации успешных проектов; отзывы и рекомендации заказчиков.

3. Качество программ, продуктов, технологий, наличие авторских разработок.

4. Подготовленность тренера и консультанта, вклад в собственное развитие (наличие сертификатов о прохождении обучения, тренингов и т.д.).
5. Соотношение цена — качество.
6. Качество подготовленных для заказчика документов.
7. Оперативность в выполнении задач заказчика.
8. Членство в профессиональных организациях и Ассоциациях.
9. Наличие материально-технической базы (помещение, оборудование, средства связи и т.д.).
10. Наличие фирменного стиля, информационно-рекламных материалов, сайта.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Дайте определение организационного консультирования, назовите отличия психологического и организационного консультирования.
2. В чем состоит назначение консультирования?
3. Перечислите основные этапы организационного консультирования.
4. Дайте характеристику методов, которые может использовать консультант на этапе организационной диагностики.
5. Назовите основные составляющие (требования) компетентности организационного консультанта.
6. Перечислите правила, которые должен соблюдать консультант, работая с организацией.
7. Опишите этапы коучинга в соответствии с технологией, предложенной Дж. Уитмором.

Темы рефератов

1. Организационное консультирование и его значение для развития организации.
2. Типология консультационной деятельности.
3. Характеристика основных методов работы организационного консультанта.
4. Возможности коучинга в обучении руководителей.
5. Коучинг как средство управления.
6. Профессиональные и личностные особенности организационного консультанта.

Глава 10

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОВОЖДЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ

Комплексная цель

Знать:

- сущность, модели, виды и принципы построения системы организационного обучения;
- понятие, категории и инструменты, связанные с применением тренинговых технологий в организации;
- этапы планирования и проведения организационного тренинга.

Уметь:

- использовать системы категорий и методов, необходимых для организации процесса корпоративного обучения;
- диагностировать потребности в обучении в организации;
- планировать процесс обучения в организации;
- проектировать содержание и осуществлять выбор оптимальных технологий обучения;
- оценивать эффективность обучающих мероприятий.

Владеть:

- понятийным аппаратом в области организации системы корпоративного обучения;
 - основными технологиями работы организационного психолога в области обучения персонала организации;
 - методами психологического сопровождения программ внутрифирменного обучения.
-

10.1. Внутрифирменное обучение

Обязательными для системы управления персоналом являются следующие процессы:

- привлечение, найм и профессиональная адаптация;
- оценка, развитие и обучение;
- организация труда;
- мотивация и стимулирование;
- охрана здоровья и социальные гарантии;
- безопасность труда и личная безопасность;
- формирование корпоративной культуры;

— индивидуальное сопровождение карьеры сотрудников.

При этом обучение связано со всеми другими процессами системы управления. В частности, обучение персонала влияет на мотивацию и корпоративную культуру, способствует сопровождению карьеры. Во время обучения можно оценить потенциал работника.

Внутрифирменное обучение — это процесс, который позволяет создавать, интегрировать, трансформировать, распространять и применять компетенции, стандарты организационного поведения для решения актуальных и перспективных задач организации, удовлетворения потребностей персонала в профессиональном росте. Это означает, что нужные люди получают нужные им знания, умения, навыки в нужное время для выполнения своих задач и достижения целей организации.

Возрастание роли обучения персонала в процессах повышения конкурентоспособности организации обусловлено следующими факторами (М. И. Магура, М. Б. Курбатова).

1. Обучение персонала является важнейшим средством достижения стратегических целей организации.

2. Обучение является важнейшим средством повышения ценности человеческих ресурсов организации.

3. Без своевременного обучения персонала проведение организационных изменений затрудняется или становится невозможным.

Рассмотрим каждый из названных факторов.

Развитие персонала как метод достижения стратегических целей организации. Успех на пути достижения важнейших стратегических целей организации во многом зависит от того, в какой степени персонал осведомлен о стратегических целях и насколько он заинтересован и подготовлен к работе по их достижению. Необходимость быстрых организационных изменений и смены принципов управления в направлении повышения способности к работе в условиях конкурентной борьбы предполагают рост производительности труда персонала, повышение качества товаров, улучшение обслуживания потребителей, творческое отношение к делу. Развитие персонала лишь тогда входит в число приоритетных направлений работы, когда высшее руководство осознает, что реализация рыночных стратегий требует более высокого уровня профессиональной подготовки как руководителей, так и рядовых работников.

На новом этапе, в который вступает российская экономика, все большее значение приобретают высокая производительность и качество труда. При этом совершенно очевидно, что роль обучения персонала в развитии организации, обеспечении ее конкурентоспособности и достижении успеха будет продолжать возрастать и в дальнейшем. Необходимо не только повысить профессиональный уровень обучающихся, но и донести до работников необходимость изменений; обучение помогает успешно реализовать стратегию развития и объединяет организацию в единое целое.

Развитие персонала как средство повышения ценности человеческих ресурсов организации. Руководство любой организации неизбежно сталкивается с тем, что если не инвестировать деньги в повышение уровня знаний и в развитие профессиональных навыков своих работников, то отдача от человеческих ресурсов организации с каждым годом становится все меньше.

Необходимо принимать во внимание широкий круг задач, которые могут быть решены, когда организация сама проводит обучение сотрудников. Кроме предоставления работникам необходимых знаний и развития у них навыков, требующихся для работы, в ходе обучения передается важная информация об организации, способствующая укреплению желательных образцов поведения и повышению степени приверженности персонала своей организации. Таким образом, развитие персонала является важнейшим инструментом, с помощью которого руководство получает возможность оказывать влияние на формирование организационной культуры и повышать потенциал человеческих ресурсов, способствуя успешному достижению целей организации.

Организации, готовые инвестировать деньги в обучение своих сотрудников, могут рассчитывать на то, что работники, повысившие уровень своей профессиональной подготовки, смогут легче и быстрее решать более сложные задачи, находить ответы на проблемные вопросы, у них будет выше уровень приверженности своему предприятию.

Современные подходы к управлению основываются на том, что персонал рассматривается в качестве ключевого фактора, определяющего эффективность использования всех остальных ресурсов, имеющихся в распоряжении ор-

ганизации. Инвестиции в персонал, создание условий для роста работников и повышения их профессионального потенциала дают быструю и высокую отдачу. Средства, направленные на решение этих задач, окупаются и начинают приносить прибыль. Кроме того, организация добивается увеличения стоимости самого важного ее капитала — людей.

При этом необходимо, чтобы работа сотрудников после прохождения обучения стала более содержательной, ответственной, чтобы повысился уровень оплаты их труда, открылись новые перспективы карьерного роста, продвижения по служебной лестнице или расширилась сфера их ответственности.

Обучение как средство, облегчающее проведение организационных изменений. При рассмотрении процесса организационных изменений становится очевидным то, что существенным препятствием на их пути часто становятся не отсутствие необходимых ресурсов или происки конкурентов, а сопротивление персонала. Сопротивление может быть вызвано целым рядом причин. Среди основных причин сопротивления можно выделить следующие:

- недостаток у персонала знаний и навыков, которые потребуются в новых условиях;
- «старая» система ценностей и приоритетов, определяющая поведение работников;
- страх перед новым, неуверенность в собственных силах;
- непонимание целей и путей осуществления изменений;
- неумение руководителей сформировать позитивную мотивацию на принятие нововведений;
- недоверие к руководству.

Приведенный перечень причин сопротивления персонала процессу организационных изменений показывает, что без проведения соответствующего обучения персонала трудно рассчитывать на заинтересованную поддержку изменений со стороны работников. Обучение может внести свой вклад в преодоление сопротивления и обеспечить успех проводимых изменений.

Развитие персонала играет важную роль в донесении до работников основного смысла и необходимости проводимых изменений, в разъяснении их сути, чтобы добиться поддержки нововведений не только сверху, со стороны

руководства, но и снизу, со стороны рядовых членов организации. Система внутрифирменного обучения персонала является необходимым условием развития кадрового потенциала организации.

В современных условиях *атрибутами качественного внутрифирменного обучения* должны стать:

- направленность системы обучения на кадровое обеспечение решения стратегических и тактических задач организации;
- способность субъекта обучения к успешному построению своей профессиональной деятельности;
- способность профессионала к активному инновационному поведению на рынке труда;
- способность субъекта образования к саморазвитию и самообразованию;
- высокая степень сформированности навыков творческого мышления и эффективного общения как основы успешной профессиональной деятельности;
- личностная и социальная зрелость профессионала.

Для того чтобы обеспечить заявленное качество образования, система обучения должна быть открытой, динамичной, проектно-ориентированной (реагирующей на изменения среды и запросы потребителя образовательных услуг), восприимчивой к инновациям, управляемой и экономически целесообразной.

Система обучения должна опираться на научно-обоснованную методологию, принципы, технологии, которые могут обеспечить эффективное образование взрослых.

Образование взрослых — это образование лиц, выполняющих социально значимые продуктивные роли и обладающих социальной, нравственной, психологической зрелостью, экономической независимостью, жизненным опытом и уровнем самосознания, достаточным для ответственного самоуправляемого поведения.

Организационные формы и модели внутрифирменного обучения. Образование взрослых (дополнительное профессиональное образование) реализуется в следующих *формах*.

1. *Повышение квалификации* — обновление теоретических и практических знаний специалистов в связи с повышением требований к уровню квалификации и необходимостью освоения современных методов решения профессиональных задач. Повышение квалификации вклю-

чает в себя краткосрочные и долгосрочные, тематические и проблемные семинары.

2. *Профессиональная переподготовка* — формирование дополнительных знаний, умений и навыков специалистов по образовательным программам, предусматривающим изучение отдельных дисциплин, разделов науки, техники, технологии, необходимых для выполнения нового вида профессиональной деятельности. По результатам профессиональной переподготовки специалисты получают диплом государственного образца, удостоверяющий их право вести профессиональную деятельность в определенной сфере. Ведется профессиональная переподготовка на базе высшего образования.

3. *Стажировка* обеспечивает формирование и закрепление на практике профессиональных знаний, умений и навыков, полученных в результате теоретической подготовки. Стажировка осуществляется и в целях приобретения профессиональных навыков для выполнения обязанностей по занимаемой или более высокой должности.

4. *Обучение на рабочем месте* проводится в ходе выполнения обычной работы в рабочей ситуации на конкретном рабочем месте. При этом используются такие методы, как направленное приобретение опыта, производственный инструктаж, смена рабочего места (ротация), использование работников в качестве ассистентов, стажеров, учебное руководство, наставничество, делегирование полномочий, опытное обучение, подготовка в проектных группах.

5. *Второе высшее образование*. Его получение подтверждается дипломом государственного образца и играет важную роль в трудоустройстве.

6. *Внутрифирменное обучение* — особая форма организации подготовки взрослых, которое обеспечивает решение актуальных и перспективных задач организации и направлено на удовлетворения потребностей персонала в освоении необходимых компетенций.

Как правило, программы внутрифирменной подготовки создаются специально для конкретного предприятия и ориентированы на развитие персонала и подготовку его к изменениям в организации.

Внутрифирменная подготовка и переподготовка кадров в промышленно развитых странах превратилась в мощную индустрию, соизмеримую по масштабам с системой получения населением общего образования. В области организа-

ции такого обучения лидируют крупные многопрофильные корпорации, действующие, как правило, в отраслях с высокой наукоемкой технологией.

Общий анализ опыта и традиций обучения внутри организации в разных странах дает основания для учета особенностей различных подходов для развития персонала, соотнести с используемыми вариантами обучения в современной России.

Наиболее широкое развитие система внутрифирменной подготовки кадров получила в Японии, где принят специальный Закон о профессиональном обучении кадров предприятий. Мощной движущей силой развития экономики явилась японская система развития человеческих ресурсов, обеспечивающая эффективную подготовку и использование в промышленности таких кадров, которые гибко реагируют на изменение внешней и внутренней обстановки и отличаются высокой степенью вовлеченности в структуру производства, заинтересованности в его стабильном развитии и прибыли. Обучение работников в Японии проводится как во время работы, так и вне рабочего времени. Причем наблюдается тенденция увеличения доли крупных предприятий, занимающихся этим обучением. Внутрифирменное обучение в японских компаниях ведется в самых широких масштабах исходя из традиций и особенностей кадровой политики, обеспечивающей постоянство кадрового состава.

В США, напротив, работодатели финансируют программы обучения персонала значительно хуже: сделанные инвестиции при высокой подвижности персонала могут быть потеряны и достаться конкурентам. Эта же особенность человеческого капитала позволяет США в широких масштабах использовать труд ученых, специалистов и других «носителей» человеческого капитала, сформированного в разных странах мира, не осуществляя начальных инвестиций, но проводя селективную иммиграционную политику.

В Великобритании процент сотрудников, прошедших учебно-развивающие мероприятия, увеличился за последние пять лет с 24 до 39%. Ведущие транснациональные корпорации затрачивают на профессиональное развитие от 2 до 10% фонда заработной платы.

Во Франции развивается стратегическое управление подготовкой кадров. Об этом свидетельствует практика отдельных компаний, где модель подготовки кадров сме-

щается в сторону внутрифирменного обучения без отрыва от производства. Предприятие проявляет себя как пользователь, организатор и производитель знаний, оно определяет правила и рамки, в которых подготовка приобретает обновленное содержание. Это позволяет предприятию свободно адаптироваться к непредвиденным требованиям рынка и технологическим изменениям.

Изучение теории и практики функционирования внутрифирменной системы обучения в зарубежных странах позволяет сделать вывод о том, что эта система является, как правило, составной частью внутреннего рынка труда (скрытого рынка труда внутри предприятия). Внутрифирменное обучение выступает в качестве механизма, позволяющего предпринимателям гасить социальные противоречия внутри предприятия, стараться обходиться без массового высвобождения персонала на внешний рынок труда путем переобучения, перестановки (ротации), повышения квалификации.

На современном этапе *программы внутрифирменного обучения персонала организации разрабатываются следующими структурами*: коммерческими и некоммерческими центрами делового образования, вузами и учреждениями повышения квалификации, частными бизнес-школами и тренинговыми центрами. Подходы к организации обучения широко варьируются, но практически все учитывают следующие моменты.

1. *Нацеленность на решение стратегических и тактических задач*, стоящих перед организацией-заказчиком. Программа разрабатывается на основе пожеланий заказчика, ориентирована на ее приоритетные задачи.

2. *Обучение по внутрифирменным программам может проводиться не только в формате семинаров и тренингов, но и как обучающий консалтинг*. Результатом является разработка новых принципов работы компании, формирование регламентов, процедур взаимодействия и стандартов предприятия.

3. *Формирование корпоративного знания*. Участие в программах обучения сотрудников различных подразделений позволяет сформировать единые корпоративные принципы работы и взаимодействия, развить корпоративную культуру организации.

4. *Обратная связь*. По итогам обучения представляется отчет консультанта или тренера по итогам обучения, соот-

ответственно, тренер также получает обратную связь, позволяющую оценить эффективность программы обучения.

Таким образом, в первую очередь, корпоративные программы разрабатываются и реализуются, исходя из задач организации. При их создании учитывается динамика развития персонала компании, возможные темпы развития, имеющиеся и необходимые ресурсы для организации данной работы. Такие программы всегда создаются с учетом множественных интересов: интересов организации в целом, интересов отдельных подразделений компании и, безусловно, интересов самих сотрудников. Кроме того, программы обучения могут решать задачи командообразования в коллективе, согласования интересов субъектов управления, повышения качества взаимодействия между подразделениями компании. Корпоративная образовательная программа — это всегда значимый элемент в развитии корпоративной культуры. Такого рода программы позволяют выступать в роли преподавателей ведущим специалистам самой компании.

Можно выделить четыре модели внутрифирменного обучения.

1. Модель формирования компетенций.
2. Системная модель.
3. «Лидерская» модель.
4. Метакогнитивная модель.

Эти модели объединяют значительное количество концепций и типов обучения, представленных в отечественной и зарубежной литературе.

Модели формирования компетенций. Формирование специалиста рассматривается как формирование гибкой, с определенным набором ключевых компетенций личности, способной успешно адаптироваться к постоянно меняющимся условиям деятельности. На основании этого можно говорить о складывающейся *концепции компетенции*, которая начинает играть существенную роль в решении вопросов внутрифирменного образования и становления современного специалиста. Понятие *компетенция* широко рассматривается как в зарубежной, так и в отечественной научной литературе. Прежде всего, ее определяют как совокупность знаний, умений и навыков, которые необходимы для выполнения конкретной работы. В данном случае, умения рассматриваются как способность и готовность эффективно применять знания на практике, в конкретной

ситуации, в профессиональной деятельности, определяемой требованиями должности. Вводится понятие ключевых компетенций как основного образовательного результата процесса обучения. Совокупность ключевых компетенций, подлежащих формированию, по различным данным включает:

- социально-психологическую компетенцию;
- культурную и политическую компетенцию;
- языковую и терминологическую компетенцию;
- информационную компетенцию.

Модели обучения в рамках данной концепции включают в себя формирование или расширение отдельных или комплекса компетенций. В результате обучения работник должен иметь определенный набор различных технологических *базовых компетенций и сопутствующих компетенций*, способностей, требующихся для выполнения конкретной работы. Базовые технологические компетенции отражаются в профессиональных стандартах и квалификационных требованиях. Они имеют свою специфику, объединяют знания и навыки, требуемые для реализации профессиональной деятельности и должностных обязанностей. Сопутствующие компетенции являются дополнительными и индивидуальными для каждого работника. Они, как правило, включают в себя социально-психологические умения и навыки, позволяющие сотруднику повысить свою личную эффективность. Модель компетенций реализуется в различных формах, наиболее организованной и целостной среди которых выступает *корпоративный университет*.

В основе построения программ корпоративного университета лежат особенности и перспективы развития бизнеса и практическая деятельность обучаемых сотрудников.

Основные цели обучения в рамках данной модели:

- обеспечение устойчивой конкурентоспособности компании на рынке;
- развитие управленческого потенциала руководителей и создание «кадрового резерва»;
- развитие корпоративной культуры;
- повышение эффективности работы каждого сотрудника, отдельных подразделений и организации в целом;
- развитие современных деловых навыков на всех уровнях организации.

Система обучения может включать в себя взаимосвязанные блоки, направленные на развитие различных компетенций, например:

- программа ТОП (направленная на повышение эффективности деятельности руководителей организации);
- школа управления;
- школа маркетинга;
- школа продаж и т.п.

В обобщенном виде представленные модели, основанные на развитии компетенций, можно представить следующим образом (рис. 10.1):

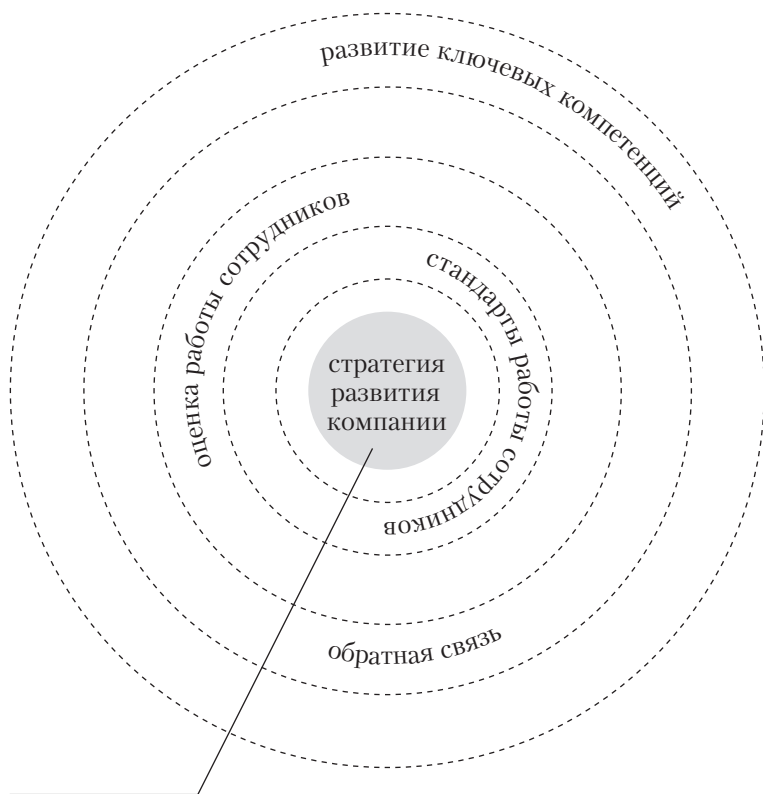


Рис. 10.1. Модели, основанные на развитии компетенций

Системные модели внутрифирменного обучения. Эта группа моделей основывается на видении организации как целостной системы. Исходя из этого, формируются программы обучения. Часть этих программ представлена в виде электронных продуктов. Например, одна из таких моделей корпоративного обучения создана на базе платформы *Learning Space 4.0* и включает в себе три основных формы обучения:

- самостоятельное контролируемое обучение;
- асинхронное совместное обучение;
- синхронное совместное обучение в режиме реального времени.

Традиционно сильной стороной системных моделей выступает акцент на групповые процессы и групповое обучение. Это обусловлено, прежде всего, синергетическими эффектами групповой (командной, проектной) работы. Некоторые системные модели ВФО, в частности Тэвистокская модель, предполагают построение обучения на четырех уровнях, соответственно уровням системного анализа:

1) уровень отдельных сотрудников (индивидуальные компетенции, компенсации пробелов в ЗУН, личная эффективность сотрудников);

2) уровень групп (методы групповой работы, командообразование, развитие «группового интеллекта» и т.п.);

3) уровень организации (менеджмент, корпоративная культура, бизнес-процессы и их оптимизация и т.п.);

4) уровень межорганизационных взаимодействий (особенности рынка, конкурентная борьба, стратегии переговоров, имиджология и т.д.).

Другую системную модель обучения разработали отечественные авторы. С их точки зрения целостная рабочая модель системы корпоративного обучения должна включать в себя:

— методически обоснованную, простую в применении подсистему мониторинга потребностей в обучении (включающую инструменты и методы систематизированной оценки потребностей в обучении, планы корпоративного обучения и индивидуального профессионального роста сотрудников);

— корпоративные стандарты для принятия решений по конкретным заявкам на обучение (включают в себя «Положения о корпоративном обучении», мероприятия по постановке ВФО или корректировке проблемных зон су-

ществующей системы обучения, модель корпоративной системы обучения);

- единую подсистему оценки эффективности обучения;
- разработанные стратегии повышения эффективности корпоративного обучения (контроль качества ВФО, внедрение результатов ВФО в практику, постобучающее сопровождение).

Основу модели корпоративного обучения в рамках системного подхода должна составлять концепция обучения, которая «увязывает» обучение со стратегическими целями организации, объединяет мероприятия по оценке и обучению сотрудников в целостную систему развития персонала, регламентирует зоны ответственности за обучение и внедрение на практике результатов обучения, обозначает способы мотивирования персонала на обучение.

Описанные модели внутрифирменного обучения — модель «компетенций» и «системная» модель в большей степени характерны для отечественной практики. Анализ зарубежных источников позволил выявить две модели ВФО, преобладающих в западном менеджменте. К ним относятся «лидерская» модель и модель самообучающихся организаций. Следует также отметить и некоторые различия в форме организации системы обучения в отечественной и зарубежной практике. Если в России на сегодняшний день программы обучения реализуются в форме корпоративных университетов, услуг тренинговых центров, консалтинговых компаний и вузовских курсов, то в европейских странах помимо указанных форм распространена практика создания ресурсных центров обучения персонала и профессиональных ассоциаций тренеров по корпоративному обучению.

Модели обучения, основанные на формировании лидерства. Эта группа моделей основывается на положении о ведущей роли лидера и/или руководителя в создании мотивации на обучение, организационные изменения и инновации. Лидер выступает проводником организационных инноваций, и его компетентность и мотивированность определяют успех программы обучения. Популярность «лидерского» подхода в настоящее время довольно высока. Это подтверждается многочисленными «школами лидерства» для менеджеров, теоретическими и методическими изданиями по целенаправленному формированию лидерских качеств у людей, занимающихся управленческой де-

тельностью. Приведем в качестве примера распространенную программу обучения в соответствии с управленческой «решеткой» Блейка и Моутон.

Циклы внутрифирменного обучения по управленческой «решетке»:

Цикл 1. Изучение «решетки». Вводятся понятия различных стилей лидерства и руководства. Рассматривается и оценивается собственный стиль каждого из участников.

Цикл 2. Командное развитие. Участники анализируют различия в своих стилях и приемах лидерства. Ключевая цель первых двух циклов — построить отношения доверия и взаимного расположения внутри команды.

Цикл 3. Межгрупповое развитие. Акцент на связях между группами. Совместное решение проблем в ситуациях, имитирующих реальные организационные проблемные ситуации.

Цикл 4. Построение организационной модели. Акцент на стратегическое планирование и соединение усилий групп высшего и низшего уровней управления. Соединение этих уровней — один из важных результатов этого цикла.

Цикл 5. Реализация модели. Группы получают задание реализовать модель, построенную в цикле 4. Разрабатываются планы изменения структур, ведения процессов и управления персоналом.

Цикл 6. Оценка. Содержанием этого цикла является оценка общей «решетки», модификация и критика программы. Стандартизированная анкета обратной связи помогает исследовать новые стратегии индивидуального поведения, работу команды, межгрупповые отношения, способы решения проблем и общую стратегию развития персонала.

Авторы данной модели также рекомендуют включать в программу подготовки лидеров блок «психология личности». Психология личности представляет интерес для разработки учебной программы, рассчитанной на подготовку лидеров с двух точек зрения. Первая предполагает постановку вопросов о психологических свойствах самих обучаемых лидеров; вторая направлена от лидеров к их подчиненным в ожидании рекомендаций, какие личностные свойства подчиненных могут помочь лидеру в решении задач организации.

Задача модели обучения, основанной на лидерстве, — мобилизовать ресурсы ключевых фигур (лидеров) организации на осуществление долговременных изменений. Исходя

из этого, программа строится на основании видения лидерами специфики своего предприятия, этапа его развития и основных потребностей и при непосредственном участии лидеров. Впоследствии эти сотрудники мотивируют персонал на обучение, осуществляют контроль качества ВФО. Эффективность этой модели основана на использовании лидерского ресурса самой организации и разделении ответственности за результат с ее ключевыми сотрудниками.

Метакогнитивная модель (обучение методологии системного мышления). В общем виде целью обучения является не передача навыков, информации или стратегий работы, а формирование «самообучающейся организации» (П. Сенге), которая может выступать в качестве субъекта обучения и занимает открытую и рефлексивную познавательную позицию по отношению к внеорганизационной и внутриорганизационной среде. Рассмотрим примеры.

Модель *SES* (отбор, оценка, обучение) включает в себя следующее.

1. Периодическую оценку эффективности работы персонала (управляющего и управляемого) по различным критериям.

2. Определение наиболее эффективных практик, моделей и стратегий работы.

3. Рефлексию и экспликацию лучших «рабочих паттернов».

4. Определение «зон гибкости» — вариативности использования эффективных стратегий.

5. Разработку программы обучения эффективным профессиональным и управленческим стратегиям для различных уровней организационной иерархии.

Реализация и оценка программы. Особенностью этой модели является возможность обучения сотрудников знаниям и навыкам на основе существующих интеллектуальных ресурсов и достижений. В ходе этой программы посредством кооперативной рефлексии достигается высокая степень принятия учебного материала всеми работниками и формируется метапознавательная позиция по отношению к своей профессиональной деятельности. Данная модель делает упор не только на организованное групповое, но и на индивидуальное обучение сотрудников и предполагает работу по «индивидуальному плану развития», консультации со специалистами ресурсных центров, ротацию, внутренние семинары и конференции. Кроме того, специ-

алисты, работающие в рамках данной модели, уделяют значительное внимание развитию непосредственно навыков коллективного и самостоятельного обучения. К навыкам относятся следующие: навыки структурирования информации, управления временем, работы с текстами, усвоения и отработки профессиональных навыков, индивидуального и группового принятия решений и т.п.

Сторонники метакогнитивных моделей постулируют важность активного познавательного подхода к обучению со стороны субъектов обучения и разделяют два направления: традиционное и интегрированное. Сопоставительный анализ традиционного и интегрированного обучения дает табл. 10.1.

Таблица 10.1

Сравнительный анализ подходов к организации внутрифирменного обучения

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Интегрированное обучение, совмещенное с организационным развитием
Объект	Отдельный руководитель, отдельные группы сотрудников, разделенные по профессиональному признаку	Группы, межгрупповые связи, руководитель и группа
Содержание	Основы профессиональных и управленческих знаний и навыков	Рефлексивные, коммуникативные навыки, умения формулировать и решать проблемы
Обучающиеся	Руководители младшего и среднего звена	Все руководители вплоть до высшего звена и сотрудники всех уровней
Учебный процесс	Основан на информации и рационализации	Основан на рефлексии, информации, рационализации, коммуникации и эмоциях
Стиль обучения	Исходит из предметов и особенностей преподавателей	Исходит из особенностей участников, их опыта, проблем, отношений и умений консультантов

Окончание табл. 10.1

Параметры	Традиционное обучение внутри предприятия	Интегрированное обучение, совмещенное с организационным развитием
Цели обучения	Рационализация и эффективность деятельности	Формирование гибкости, открытости к изменениям, информации
Форма проведения	Семинары, курсы	Свободный выбор форм в зависимости от необходимости и ситуации
Ответственность за проведение	Преподаватели, организаторы	Участники и преподаватели
Стабильность программы	Стабильная	Гибкая программа, адаптированная к ситуации
Концепция обучения	Адаптация руководителей к нуждам предприятия	Одновременно изменить руководителей и организацию
Участие в подготовке учебных и других программ	Участники не включены в составление учебных программ	Руководители принимают участие в составлении программ изменения предприятия
Направленность	Ориентация на знания, которые могут пригодиться в будущем	Ориентация на конкретное изменение
Активность участников	Средняя, ситуативная	Высокая

10.2. Психолого-педагогические подходы к образованию взрослых

Внутрифирменное обучение строится на подходах, которые должны быть учтены в работе специалиста, отвечающего за развитие персонала в организации. В обучение задействованы три стороны: *взрослый обучающийся, организация и специалист* (структура), осуществляющий обучение. Взрослый обучающийся — менеджер, линейный

руководитель, руководитель высшего звена, специалисты, включенные в отношения с организацией, где они работают. Организация, имеющая систему внутрифирменного обучения, — это предприятие, ищущее ресурсы собственного позитивного изменения. Специалист, осуществляющий обучение, — это менеджер по персоналу, психолог организации, внешний консультант, представитель бизнес-центра или центра корпоративного обучения.

В основу обучения взрослых положено несколько подходов, имеющих самостоятельную ценность при создании системы обучения на предприятии: акмеологический, андрагогический и проектный подходы, инновационное обучение, консультирование и коучинг.

Сущность акмеологического и андрагогического подходов заключается в опоре на целостность субъекта, проходящего ступень зрелости, когда его индивидуальные, личностные и субъектно-деятельностные характеристики изучаются в единстве, во всех взаимосвязях и опосредованиях, для того, чтобы содействовать достижению высших уровней, на которые может подняться каждый. Необходимой предпосылкой обучения взрослого является его способность к самореализации в рамках жизненной стратегии (К. А. Абульханова-Славская, В. Н. Дружинин) по таким направлениям, как самосознание, рефлексия, самоопределение, самоотношение, самооценка, уровень притязаний, смыслообразование, саморегуляция, самоорганизация времени жизни.

Помимо учета всей совокупности характеристик человека, в которых находит выражение его зрелость, для создания и реализации внутрифирменного обучения важно положение акмеологии, которое анализирует зрелость и «акме» более сужено, имея в виду овладение человеком профессией, достижения им высочайшего уровня мастерства, профессионализма (Н. В. Кузьмина). Постигание сущности *профессионализма*, понимание путей, ведущих к нему, имеет не только теоретическое, но и практическое значение. Требуемая профессиональная компетентность достигается благодаря сформированной профессиональной позиции. Это положение имеет прикладное значение, на котором будет строиться система внутрифирменного обучения. Ключевой целью, формулируемой перед любым этапом работы по обучению, становится формирование активной позиции специалистов и их профессиональной компетентности. Отсюда понятно, насколько актуальна

разработка акмеологией круга проблем: профессионализм и его основные характеристики; профессионализм и здоровье человека; условия и факторы достижения высокой профессиональной компетентности; пути предотвращения профессиональной деформации.

В таком случае, уровень профессионализма — общий фактор, объединяющий концепции развития личности в профессиональной деятельности (Е. А. Климов, А. К. Маркова, К. К. Платонов, В. Д. Шадриков и др.). Он пропорционален способности личности к принятию новых форм, средств, методов и профессиональных знаний. В процессе становления профессионализма личность развивается. При этом речь может идти о четырех направлениях развития — личностно-профессиональном, профессионально-квалификационном, профессионально-должностном и нравственном.

Общими акмеологическими факторами, способствующими развитию профессионального мастерства и личности специалиста, являются высокий уровень мотивации, потребность в достижениях, высокие личностно-профессиональные стандарты, стремление к самореализации. К ним также относят высокие уровни профессионального восприятия, мышления и антиципации, а также престиж профессионального мастерства. Среди особых акмеологических факторов можно выделить стрессоустойчивость, развитую психомоторику, высокий уровень внимания и др., т.е. то, что называется профессионально важными психологическими качествами. Для построения образовательных программ внутри организации необходима диагностика и учет выделенных факторов.

Обучение персонала внутри организации должно использовать достижения андрагогики как области научно-педагогических знаний и сферы социальной практики, направленной на обучение взрослых.

На основании возрастных особенностей формулируются основные андрагогические принципы обучения, которые составляют фундамент теории обучения взрослых.

1. Приоритет самостоятельного обучения. Самодеятельность является основой обучения взрослых.

2. Принцип кооперативной деятельности, предусматривающий совместную деятельность обучающегося с обучающим, а также с коллегами по планированию, реализации, оцениванию и коррекции процесса обучения.

3. Принцип опоры на жизненный опыт обучающегося, используемый в качестве одного из источников обучения.

4. Индивидуализация обучения. В соответствии с этим принципом каждый создает собственную программу обучения, ориентированную на конкретные образовательные потребности и цели, учитывающие его опыт, уровень подготовки, психофизиологические и когнитивные особенности.

5. Системность обучения. Этот принцип предусматривает соблюдение соответствия целей, содержания, форм, методов, средств обучения и оценивания результатов обучения.

6. Контекстность обучения. В соответствии с этим принципом обучение, с одной стороны, преследует жизненно важные для обучающегося цели, ориентировано на выполнение им социальных ролей или совершенствование личности. С другой — обучение строится с учетом профессиональной, социальной, бытовой деятельности обучающегося и его пространственных, временных, профессиональных, бытовых факторов.

7. Принцип актуализации результатов обучения. Данный принцип предполагает применение на практике приобретенных знаний, умений, навыков, качеств.

8. Принцип элективности обучения. Он означает предоставление обучающемуся свободу выбора целей, содержания, форм и методов, источников, средств, сроков, времени, места обучения, оценивания результатов обучения.

9. Принцип развития образовательных потребностей. Согласно этому принципу, оценивание результатов обучения осуществляется путем выявления реальной степени освоения учебных материалов и определения тех из них, без освоения которых невозможно достижение поставленной цели. Кроме того, процесс обучения строится в целях формирования у обучающихся новых образовательных потребностей, конкретизация которых осуществляется по достижении определенной цели обучения.

10. Принцип рефлексивности. Он означает осмысление обучающимся и обучающим всех параметров процесса обучения и своих действий по его организации.

Необходимость применения инновационного подхода при создании внутрифирменного обучения продиктована высокой степенью неопределенности, изменчивости деловой среды, необходимостью создавать новые продукты, внедрять новации в организацию.

Профессионал должен владеть набором качеств, определяемых профессией, уметь принимать нестандартные решения и брать на себя ответственность за их выполнение. Это должна быть коммуникабельная творческая личность, умеющая мыслить рыночными категориями. Нацеленность в будущее требует повышенной чувствительности к новым явлениям в жизни, в деятельности организации, групп и отдельных людей. Инновационный подход к образованию взрослых ориентирован на формирование именно этих особенностей профессионала, группы и организации в целом.

Инновационный подход и концепция онтосинтеза. Существует сложность практического осуществления инновации в бизнес-организациях. Она связана с высокой степенью зависимости от прошлого опыта, стихийностью и ситуативностью действия руководства и организации в целом. Многие проблемы, возникающие в новых условиях, не могут быть решены с помощью традиционных методов, создаваемых для стабильных систем. В. С. Дудченко разработал эффективные инновационные методики и технологии: инновационный поиск; социальная технология; инновационное обучение.

Инновационная методология, применяемая в корпоративном обучении, — это инструмент исследования и развития систем деятельности, социальных групп как носителей этой деятельности и личности за счет организации опыта саморазвития в ходе творческого решения проблем. Иначе говоря, сущность обучения при реализации инновационной методологии заключается в следующем: исследуя — обучаемся, обучаясь — развиваемся.

В ходе инновационного обучения происходит освоение технологий решения проблем (формирование эффективного мышления), формирование социально-психологической компетентности (развитие умений и навыков эффективного общения) для решения проблем, возникающих при построении коммуникаций и актуализация личностного потенциала.

Инновационный подход к обучению в организации применим при подготовке руководителей организаций, управленцев всех уровней, менеджеров. В реальных условиях внутрифирменного обучения на предприятии происходит соединение исследования, обучения персонала и руководителя современным адекватным формам деятельности (на уровнях рефлексии, понимания ситуации, навыков,

знаний, нового поведения) и реального решения производственных задач.

Началом обучения является диагностический инновационный семинар, на котором сами участники (с помощью консультантов) анализируют реальную и желаемую ситуацию, которую они бы хотели видеть в своей организации, учатся грамотно формулировать проблему, различать причины и повод в их появлении. Важно то, что обучение происходит в условиях группового взаимодействия, что позволяет «здесь и теперь» осваивать техники построения эффективных взаимоотношений.

Следствием инновационного семинара становится актуализация потребности в обучении и саморазвитии, она может возникать из проблем, лежащих в организации.

Суть инновационного метода в том, что он соединяет исследование затруднений и проблем, обучение новым средствам и способам изучения и разрешения затруднений, а также практическое действие, направленное на снятие затруднений. В таком обучении знание не приносится извне, а вырабатывается в сознании человека, а процесс развития группы способствует обучению и развитию ее участников. В инновационном обучении активизируются резервные возможности сознания, психики и мышления человека.

Базовые идеи инновационного обучения состоят в понимании того, что обучение — всегда развитие человека и группы, а основная форма инновационного обучения — интенсивное погружение, не просто длительное обучение, а интенсивная работа в течение нескольких дней, предполагающая высокий уровень интеллектуальной и эмоциональной нагрузки. Организация группового решения проблем влечет взаимообучение за счет обмена опытом, изменения взглядов, групповых норм, ценностных структур, возрастающей групповой и индивидуальной энергетики. Достижение задач развития организации через развитие персонала достигается через прохождение процедур группообразования, организации групповой динамики и сотрудничества, использования механизмов позитивного соперничества, использования конфликта в конструктивных целях.

Жизнь непрерывно меняется, а взгляды, культурные образцы и программы сформированы старым миром и не пригодны для решения актуальных задач. Понимание этого приводит к необходимости научения действительному *он-тосинтезу* (онтологический синтез — синтез реальности

из материала непрерывно меняющегося мира при помощи культурных образцов и программ) эффективных действий и продуктивной жизни. Исходя из методологии онтосинтеза, основанного на понимании, что реальное поведение человека и его отношение к миру представляет собой проекцию образа реальности, созданного в сознании, содержание и методы обучения имеют важнейшее значение. Реальность, создаваемая в различных формах внутрифирменного обучения, транслируется в практику. Создаваемая в обучении культура передается в культуру действительной реальности. Понимание природы конструирования онтосинтеза позволяет сознательно использовать его как инструмент порождения эффективного поведения в действительной реальности. Заранее поставленная образовательная цель, встроенная в образовательную программу, способна создать образ, который будет проецироваться человеком в действительной профессиональной и личной деятельности.

Инновационные технологии, используемые во внутрифирменном обучении, имеют трудноизмеримый результат. На всех уровнях обучения (личность, группа, организация) происходят изменения из разряда общего развития. На уровне «личность» — формирование рефлексивности, направленности на осознание собственного профессионального и личного поведения, более ответственное отношение к взаимоотношениям на разных уровнях, а также постановка новых задач, часто не стоящих актуально. На уровне «группа» — групповое сплочение и появление групповых норм и ценностей, сформированных в совместной образовательной практике, сближение целей и установок. На уровне «организация» — инновационный характер деятельности фирмы, готовность к изменениям, более высокий уровень адаптивности к условиям конкурентной среды.

Применение *консультационного подхода к внутрифирменному обучению* описано в гл. 9.

Одним из перспективных подходов к организации обучения в организации является *проектный подход*, суть которого заключается в обучении персонала непосредственно на рабочем месте через вовлечение в разработку и реализацию значимого для организации проекта. Такой тип обучения предполагает постановку цели и задач проекта, выявление компетентностей и мотивации персонала, связанного с проектом, а также определение организационных форм, обеспечивающих разработку и реализацию проекта (коли-

чество, тематику, состав участников семинаров, учебных курсов, круглых столов и т.д.). Многие современные бизнес-организации создают и развивают системы управления проектами (СУП), уделяя особое внимание четырем основным их компонентам: персонал; методология; организационная структура; технологии.

Проект, создаваемый в рамках предприятия, предполагает информирование, специальную подготовку разработчиков проекта. Так, разрабатывая новую структуру управления, заказчик предполагает информирование своих сотрудников о современных подходах к управлению, а внедрение системы управления затратами предполагает обучение тех людей, которые будут участвовать в разработке и построении этой системы на предприятии. Консультант, осуществляя сопровождение проекта, отвечает за решение таких задач, как мотивирование персонала на включение в проектную работу; создание условий для переговорного процесса и распределение ответственности; анализ природы сопротивлений и разработка технологий по их снятию. Иначе говоря, для того, чтобы проект был разработан и внедрен, необходимо его грамотно «упаковать», наполнить личностно значимыми смыслами для персонала, повысить его привлекательность. Например, разработка и внедрение систем ИСО на многих предприятиях на первых этапах вызывает сопротивление, а порой и активное противодействие. Поэтому уже на этапе постановки стратегической задачи «Внедрение системы менеджмента качества в организации X» необходима диагностика ситуации в организации, оценка степени мотивированности высшего руководства и персонала, анализ организационной культуры, выявление глубинных причин сопротивления. Аналогичная работа ведется при реформировании предприятий, внедрении систем менеджмента качества и окружающей среды, разработке стратегий развития, формировании корпоративной культуры, организации внутрифирменного обучения.

Модель консультационно-образовательного проекта по развертыванию в организации нового стратегического направления включает в себя:

- диагностику ключевых проблем организации и соотнесение программ обучения со стратегическими направлениями его развития на уровне тактики;
- отработку методологии проектного подхода к обучению;

- организацию постоянного обмена опытом между представителями сферы образования, науки и производства;

- формирование системы оценки удовлетворенности потребителей консультационно-образовательных услуг.

Психологические особенности взрослого как субъекта обучения.

Взрослый человек — это лицо, обладающее физиологической, психологической, социальной, нравственной зрелостью, экономической независимостью, жизненным опытом и уровнем самосознания, достаточными для ответственного самоуправляемого поведения.

Существуют возрастные рамки взрослого периода жизни человека, определяемые учеными по-разному. Е. И. Степанова взрослость относит к 18—40 годам, Ю. Н. Кулюткин — к 16—70 годам, английский ученый Д. Бромлей, с которым соглашается Б. Г. Ананьев, — к 21—65 годам.

Организуя обучение взрослых людей, необходимо знать об определенных трудностях, с которыми взрослый сталкивается в образовательной ситуации.

Выделяют следующие психологические барьеры, с которыми взрослые сталкиваются в ситуации обучения:

- неготовность осознавать факт своей некомпетентности;

- несформированность навыков обучения и самообразования, новой стратегии работы с информацией в сегодняшней ситуации;

- страх перед взятой на себя ответственностью за учебу: привычка к стабильному, устоявшемуся положению вещей вступает в противоречие с неизбежными изменениями, сомнения в своих способностях к обучению;

- нежелание оказаться в позиции ученика, особенно у взрослых, занимающихся управленческой деятельностью;

- противоречие новых знаний и уже имеющихся знаний в опыте взрослого человека. Новые знания и умения, которые осваивает взрослый человек, автоматически не замещают старые и входят с ними в сложные отношения. Во многих случаях новое сначала не принимается взрослым человеком, проявляется «психологическая защита» («не нужно», «не так», «трудно» и т.п.);

- нежелание изменять собственные социальные установки, позиции;

- отсутствие востребованности нового уровня образованности со стороны общества, профессионального окружения или его избыточность для профессионального статуса;
- несформированность установки на необходимость для современного человека образования через всю жизнь.

Рассмотрим внутренние ресурсы, которые имеются у взрослого человека для осуществления образовательной деятельности.

Интеллектуальные ресурсы взрослого человека исследователи характеризуют следующим образом. По мнению Л. И. Анцыферовой, происходят качественные преобразования структуры интеллекта взрослого человека. В структуре мышления доминирующее место начинает занимать обобщение на словесном материале. Центральной характеристикой становится объем вербального запечатления долговременной памяти.

Исследования обнаружили, что у зрелой личности происходит переход интеллекта на новую стадию развития, которая характеризуется:

- способностью не только решать поставленные извне перед человеком задачи, но и самому ставить проблемы;
- возникает умение решать по-новому старые задачи — путем включения их в более широкий научный, междисциплинарный, социальный контекст;
- появляется умение подходить нестандартно к существующим правилам, нормам и преобразовывать их.

Важную роль в образовательной деятельности взрослого человека играют такие психологические факторы как установки, интересы, мотивы (долга, достижения успеха и др.), потребность в общении, а также способность к организации и регуляции своей образовательной деятельности и рефлексивные способности.

По мнению зарубежных и отечественных исследователей *потребностно-мотивационный ресурс* взрослых в ситуации образования заключается в том, что потребность в обновлении информации, познании и открытии нового является базовой человеческой потребностью и во многом определяет поведение человека.

Необходимость постоянного обновления знаний, умений, навыков, приобретения дополнительного образовательного опыта обусловлена:

- постоянным появлением в жизни взрослого человека проблем, решение которых требует от него дополнительно

го приобретения знаний, умений, навыков, опыта деятельности, смены установок, объективно становящихся источником мотивации к обучению;

- наличием у людей любого возраста своих информационных запросов;

- способностью человека к обучению независимо от его возраста, в силу природной динамики структур, отвечающих в организме за процессы обновления информации и позволяющих компенсировать последствия возрастного ослабления, затухания ряда познавательных функций;

- накоплением в ходе жизнедеятельности опыта, способного становиться содержательной основой образования для других и для себя (при условии его осмысления).

Мотивация образования взрослых. Одним из важнейших факторов организации системы корпоративного обучения является формирование, обеспечение и сохранение образовательной мотивации взрослых обучающихся. Как показывает практика работы, наличие сформированной устойчивой и осознанной мотивации является важнейшим условием эффективности обучения. При этом наиболее значительный сдвиг в развитии образовательной мотивации происходит в процессе принятия решения о необходимости прохождения обучения. Именно на этом этапе определяется мотивационная направленность, влияющая на весь дальнейший процесс выбора содержания и формы обучения. Собственно учебная деятельность в меньшей степени влияет на обогащение и развитие мотивации. В этой связи необходимо подробнее остановиться на анализе образовательных потребностей и мотивов обучающихся взрослых, на определении того, что же движет профессионалом в процессе принятия решения о необходимости прохождения дополнительного обучения.

Под *образовательными потребностями* в контексте организации системы корпоративного обучения понимается та субъективная необходимость, которая может быть удовлетворена посредством дополнительного профессионального образования, повышения квалификации и т.п., т.е. тех видов обучения, которые могут входить в систему корпоративного образования. Их специфика состоит в том, что источник их формирования может быть двоичным. Образовательные потребности могут исходить как от самого субъекта труда (непосредственно профессионала), ощущающего недостаток собственной компетенции в чем-либо,

так и от организации, в которой он работает. Обобщая результаты проведенных нами, а также представленных в литературе исследований, можно определить следующий перечень образовательных потребностей, которые наиболее часто встречаются в процессе реализации проектов внутрифирменного обучения на современных предприятиях и в организациях:

- 1) повышение собственной профессиональной компетенции как руководителя, организатора, специалиста и т.п.;
- 2) приобретение теоретических и практических знаний, углубление знаний по специальности;
- 3) приобретение новых, потенциально применимых на практике знаний;
- 4) применение полученных знаний на практике;
- 5) качественное изменение содержания работы в сторону усиления организационного и управленческого компонентов;
- 6) повышение в результате обучения своей профессиональной репутации и престижа среди коллег;
- 7) установление новых деловых контактов;
- 8) углубление профессиональной специализации;
- 9) сохранение и повышение материального благополучия;
- 10) желание сменить сферу деятельности, место работы, поиск новой более интересной, высокооплачиваемой работы;
- 11) личностный рост, возможность самоанализа.

В данном перечне можно выделить четыре группы образовательных потребностей: приобретение различных видов компетенции, получение специальных знаний, изменение профессионального статуса, сохранение и развитие материально-бытовых факторов.

Помимо общего содержания образовательных потребностей немаловажной является необходимость их конкретизации, в процессе которой проводится детализация содержания необходимых субъекту знаний, умений, навыков, компетенций. По результатам этой работы определяется непосредственная программа обучения (перечень изучаемых дисциплин, проходимых семинаров и тренингов, а также их непосредственное содержание). Таким образом, при организации системы корпоративного обучения крайне важным является вопрос выявления образовательных потребностей организации (или ее подразделений) в целом, а также конкретных сотрудников.

Важнейшим вопросом выявления образовательных потребностей работников организации является определение методов их диагностики. В качестве таких методов мы предлагаем использовать анкетирование и интервью. Последнее предпочтительнее применять в тех случаях, когда речь идет об обучении отдельных специалистов или руководителей организации. В случае общей переподготовки сотрудников организации или ее подразделения более экономичным и информативным методом является анкетирование персонала.

В результате исследований был составлен перечень образовательных мотивов, наиболее часто встречающихся в практике организации корпоративного обучения руководящих работников и специалистов.

Мотив получения одобрения и стремление к принятию. Данный мотив имеет выраженный внешний характер. Он свойственен людям, предпочитающим в своей профессиональной деятельности, принятии решений и оценке результатов работы ориентироваться на мнение других людей — руководства, коллег и т.п. (внешний тип референции). Носители этого мотива инициируют обучение, чтобы получить признание и одобрение (прежде всего, со стороны значимых других), и, как следствие, иметь возможность карьерного роста и повышения своего материального благополучия.

Страх отвержения. Развитие этого мотива связано с опасением потерять стабильное положение в организации. В данном случае, обучение рассматривается человеком не как возможность саморазвития, а как способ сохранения имеющихся достижений. Часто такой мотив характерен для обучающихся с доминирующим нисходящим вектором карьерного развития.

Мотив власти. Люди, имеющие высокую степень выраженности этого мотива, стремятся к власти, и в качестве одного из средств ее достижения рассматривают обучение. С точки зрения личностных качеств они характеризуются энергичностью, откровенностью в выражении мыслей и чувств, не боятся конфронтации и уверенно отстаивают свои позиции. Они требуют к себе внимания окружающих и стремятся к лидерству.

Познавательный мотив. Познавательный мотив базируется на общей познавательной потребности человека, которая активно развивается уже в детском возрасте и опреде-

ляет стремление человека к познанию нового, неизвестного в данном случае в профессиональной сфере.

Состязательный мотив. Этот мотив определяет стремление человека быть лучше других. При этом речь не обязательно может идти о наличии реального соревнования. Человеку с выраженным состязательным мотивом важно получение подтверждения собственного рейтинга и профессиональной позиции не только со стороны окружающих, но и в собственных глазах.

Мотив достижения успеха. Мотив достижения успеха в данном случае в большей степени связан не с провозглашением стремления к успеху, а с реальным доведением работы до успешного завершения, определенного окончания. В построении своей карьеры люди, ориентированные на успех, имеют умеренное стремление к риску, поэтапно идут к намеченной цели, добиваясь видимых результатов. Обучение рассматривается ими, как одно из средств достижения успеха.

Мотив значимости результатов. Люди, имеющие выраженный мотив значимости результата, ориентированы не столько на процесс, сколько на окончательный результат работы. Они могут многого добиться, но при этом не склонны соблюдать правила и стандарты, регламентирующие выполнение работы. В обучении для них также более значим полученный результат, который, при этом, может быть как внутренним (полученные в ходе обучения знания, умения и навыки), так и внешним (диплом, сертификат).

Мотив повышения сложности заданий, ориентация на процесс. В некоторой степени этот мотив противоположен предыдущему. Для его носителей более важен процесс выполнения работы, нежели достигнутый результат. Они получают удовольствие от самой работы, даже если она не имеет возможности реального измерения достижений. При этом работники, ориентированные на процесс, склонны с высокой степенью точности соблюдать все предписания относительно хода выполнения работы. В ходе обучения они тщательно подходят к выполнению всех необходимых заданий, но, если эти задания перестают быть интересными и значимыми в личностном и профессиональном плане, могут прервать обучение до его окончания.

Мотив причастности. Этот мотив формируется под влиянием желания быть включенным в определенное социальное и профессиональное окружение, высокой потребности

в общении. Для человека, имеющего высокую степень выраженности мотива причастности, важна принадлежность к данной организации, он стремится участвовать во всех ее делах, характеризуется высокой степенью лояльности.

Самооценка и развитие личностного потенциала, мотив личностного осмысления работы. Развитие данного мотива связано с наличием высокого стремления к самосовершенствованию и личностному развитию, в том числе в профессиональной сфере. Для таких работников важна личностная значимость работы, они стремятся к выполнению сложных, интересных, «бросающих вызов» профессиональных заданий. Обучение рассматривается ими как возможность реализовать себя, достичь большего в своей области и в своей организации.

Следует отметить, что вне зависимости от степени ориентированности работника на получение образования, образовательная мотивация сотрудников требует специальных поддерживающих мер на уровне организации. Для создания и поддержания оптимального уровня образовательной мотивации необходимо последовательно осуществлять два шага.

1. Выяснить уровень и содержательные характеристики мотивации к учебной деятельности работников организации, т.е. что является причиной, побуждающей к обучению у каждого конкретного человека. Это можно сделать посредством интервью, анкетирования или с использованием специальных тестов. С учетом выявленных мотивационных особенностей в последующем строится программа обучения, если же мотивация на обучение неудовлетворительна, необходим переход к следующему шагу.

2. Создание адекватной мотивации на процесс обучения. При этом на первом этапе ее формирования задается внешняя положительная мотивация (мотивация, имеющая внешний по отношению к деятельности характер), которая в процессе обучения переводится (при помощи педагога) во внутренние формы.

Образовательная мотивация может формироваться и непосредственно в процессе обучения. Даже если человек вне своего желания вовлечен в процесс обучения, учебная деятельность при адекватной ее организации и наличии соответствия с профессиональными и личностными потребностями работника может вызвать у учащегося интерес и, соответственно, мотивацию на ее реализацию. Тем не менее,

для формирования адекватной образовательной мотивации у сотрудников необходимо обеспечение ряда организационных условий. К ним относятся следующие.

1. Формирование соответствующего типа организационной культуры, поддерживающей стремление работника к обучению, поддержанию и повышению собственной профессиональной компетенции.

2. Необходимо, чтобы сам руководитель являлся образцом человека, постоянно стремящегося к самосовершенствованию и профессиональному развитию. Механизм действия данного условия базируется на одном из основных психологических законов — законе социального научения. Его принцип состоит в том, что человек усваивает различные формы социального поведения через наблюдение и усвоение эталонов поведения тех людей, которые являются для него наиболее значимыми. Идентифицируясь со значимым другим, субъект копирует различные образцы его поведения. Подразумевается, что в организации таким значимым другим является ее руководитель. Являясь, по возможности, образцом для своих подчиненных, он, таким образом, осуществляет решение задач по формированию образовательной мотивации у сотрудников организации.

3. Прошедший обучение сотрудник, должен осязаемо почувствовать его результаты (как в плане материальных выгод, так и в плане должностного роста и содержания выполняемых профессиональных заданий). Также важно, чтобы эти результаты были видны и со стороны. Современная тенденция развития организаций малого бизнеса состоит в том, что доукомплектование штата в процессе развития организации выгоднее проводить не путем привлечения работников извне, а путем использования внутренних резервов организации («внутриорганизационный найм»). В связи с этим реализация профессионального продвижения сотрудников по результатам обучения является приоритетной задачей развития организации.

4. Информирование сотрудников о перспективах развития организации. Привлечение работников к постановке целей деятельности структурных подразделений и организации в целом. Использование целевых и партисипативных методов при построении системы мотивации в организации.

5. Развитие инновационной деятельности. Привлечение работников к реализации инновационных проектов, побуж-

дающих человека к личностному и профессиональному развитию, способом достижения которых является корпоративное обучение.

6. При определении плана и видов выполняемых работ необходимо учитывать индивидуальные особенности работника: уровень его способностей и профессиональной компетенции, индивидуальные стандарты достижений и т.п. При распределении работ поручать сотруднику задания, которые находятся на грани его профессиональных возможностей или чуть превышают их. Использование данного метода позволяет спровоцировать формирование потребности в обучении и повышении профессиональной компетенции.

7. Расширение спектра видов и форм нематериального поощрения сотрудников. Определение обучения как одного из видов нематериального поощрения.

8. Расширение круга профессиональных связей и контактов сотрудников. Создание возможностей для обмена опытом и ознакомлением с работой аналогичных организаций. Выделение в их деятельности новых, перспективных идей и тенденций развития, стимулирование сотрудников к их внедрению в практику работы своей организации.

Важно отметить, что образовательная мотивация взрослого человека не является стабильным, раз и навсегда сформировавшимся образованием. При наличии адекватной организационной среды она может развиваться, обеспечивая высокий уровень образовательной активности субъекта профессиональной деятельности в процессе обучения.

Менеджер и преподаватель в системе внутрифирменного обучения. Центральной проблемой организации системы обучения является нехватка специалистов, не только владеющих современными образовательными технологиями, но и имеющих практический опыт в соответствующих областях деятельности, способных работать в качестве консультантов. Приоритетной задачей для системы образования становится подготовка квалифицированных преподавателей и менеджеров внутрифирменного обучения, владеющих современными эффективными методами.

В настоящий момент изменяются роли и функции руководителей и сотрудников кадровых служб, служб управления персоналом и центров обучения. Их функции трансформируются из чисто административных (сбор и обработка

данных) в управленческие, которые включают лидерство, мотивацию и вовлечение персонала в стратегически важные проекты, ответственность за развитие кадрового ресурса предприятия, оценку и анализ удовлетворенности работников. В организациях появляются кадровые работники, которые владеют современными технологиями профессионального обучения взрослых, — менеджеры по обучению персонала. В российских компаниях могут быть выделены следующие позиции по отношению к обучению: директор или менеджер по персоналу, работающий в штате компании и занимающий управленческую должность директора службы по управлению персоналом или исполнительскую должность менеджера по персоналу. Обучение как часть системы управления персоналом может обеспечивать независимый тренер или внешний консультант, имеющий свою частную практику. Для обучения может быть также приглашена консалтинговая или тренинговая компания.

Среди наиболее важных *профессиональных требований к менеджеру по обучению персонала* выделяются:

- знание бизнеса (выпускаемой продукции, технологий, организационной структуры, рынков сбыта, конкурентов и т.д.);
- способность, наряду с традиционными, применять новейшие методы и инструменты управления человеческими ресурсами, а также умение проектировать и организовывать работы, поддерживать эффективное взаимодействие;
- способность к управлению изменениями на предприятии посредством воздействия на работников, внедрения инноваций, распространения передового опыта организационного развития.

Все это требует целенаправленного формирования компетентности менеджеров по обучению персонала, обладающих специальными знаниями и умениями в области осуществления проектов по внутрифирменному обучению персонала, высоким профессионализмом и этикой в управлении человеческими ресурсами.

Исходя из основных видов деятельности менеджера и принципов качественного управления, для всех квалификационных уровней профессии «Менеджер внутрипроизводственного обучения персонала» сформирован перечень должностных обязанностей как минимально необходимый набор инструментов для решения на данном уровне следующих задач.

1. Постановка целей деятельности.
2. Планирование.
3. Организация.
4. Руководство.
5. Мотивация.
6. Контроль и анализ.
7. Организация внешних и внутренних коммуникаций.
8. Постоянное улучшение деятельности и саморазви-

тие.

Набор требуемых компетенций на каждом квалификационном уровне дополняется специальными функциями, которые определяются отраслевыми и внутрифирменными особенностями (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Составляющие компетентности преподавателя-консультанта системы корпоративного обучения

Знания	Умения и навыки	Личностные особенности
<ul style="list-style-type: none"> — философия, социология и психология образования взрослых; — основы андрагогики и акмеологии; — возрастные, психофизиологические, социально-психологические и психологические особенности взрослых как субъектов обучения; — психология обучения, — социальная психология, психология мотивации; 	<ul style="list-style-type: none"> — определение образовательных потребностей обучающихся и уровня подготовки обучающихся; — выявление объема и характера жизненного и профессионального опыта обучающихся и возможности их использования в процессе обучения; — выявление стиля познавательной деятельности обучающегося; — выявление психофизиологических особенностей обучающихся; — использование различных методик и средств психолого-андрагогической диагностики; — определение целей обучения конкретных обучающихся; 	<ul style="list-style-type: none"> — доброжелательность; — эмпатия; — отзывчивость; — тактичность; — организаторские способности; — стремление к постоянному совершенствованию; — корректность; — коммуникативность; — речевые способности

Окончание табл. 10.2

Знания	Умения и навыки	Личностные особенности
<ul style="list-style-type: none"> — основы организации системы внутрифирменного обучения; — технологии обучения взрослых (методики психолого-педагогической диагностики, формы планирования и реализации учебного процесса, формы и методы оценивания процесса обучения, методы активного обучения, методы организации самостоятельного обучения); — инновационные методы, проектное обучение, процессное консультирование, коучинг; — информационные и дистанционные методы образования взрослых; — организационные основы образования взрослых; — экономические и правовые аспекты организации обучения взрослых 	<ul style="list-style-type: none"> — определение стратегии обучения; — отбор и структурирование содержания обучения; — отбор источников, средств, форм и методов обучения; — разработка учебных планов, программ; — создание комфортных физических и психологических условий для обучения; — обеспечение учебного процесса необходимыми учебно-методическими источниками и средствами обучения; — проведение оперативной социально-психологической, функционально-когнитивной диагностики обучающихся; — организация совместной деятельности участников процесса обучения; — определение и использование различных критериев, форм, средств, процедур оценивания достижений обучающихся и всего процесса обучения; — развитие и определение перспектив обучения в организации; — работа с научной и учебно-методической литературой; — работа на компьютере; — коррекция процесса обучения 	

10.3. Организационный тренинг

Тренинг (англ. *training* от *train* — обучать, воспитывать) — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений, навыков и социальных установок. Тренинг достаточно часто используется в том случае, если важно не только передать новую информацию, но и сформировать навыки и потренироваться в использовании новых знаний на практике.

Считается, что тренинг является один из эффективных методов обучения.

Л. А. Петровская определяет три цели тренинга: повышение адекватности в анализе себя, партнера по общению, групповой ситуации в целом. По мнению многих авторов, трудно говорить об универсальных целях тренинга. На формирование целей тренинга влияют:

- 1) концепция человека;
- 2) личные потребности тренируемых;
- 3) теоретические и методические средства тренинга;
- 4) уровень квалификации тренера. При проведении организационного тренинга важно учитывать задачи, которые формулирует заказчик.

Начало возникновения тренингов связано с именем известного социального психолога К. Левина, который в 1946 г. основал первые тренинговые группы (Т-группы), направленные на повышение компетентности в общении. Успешная работа учеников К. Левина привела к основанию в США Национальной лаборатории тренинга. В ней была создана группа тренинга базовых умений. В Т-группах эффективному межличностному взаимодействию, умению руководить, разрешать конфликты в организациях, укреплять групповую сплоченность обучали управленческий персонал, менеджеров, политических лидеров. В 1954 г. появляются тренинговые группы, ориентированные на выяснение жизненных ценностей человека, усиление чувства его самоидентичности, они получили название групп сензитивности.

В 1960-е гг. возникает движение тренинга социальных и жизненных умений, который применялся для профессиональной подготовки учителей, консультантов, менеджеров в целях психологической поддержки и развития. Данное движение имело в своей основе традиции гуманистической психологии К. Роджерса. Среди жизненных умений выде-

лялись следующие: умения решения проблем, общения, настойчивости, уверенности в себе, критичности мышления, умения самоуправления и развития Я-концепции; межличностное общение, поддержание здоровья, развитие идентичности, решение проблем и принятие решений; эмоционального самоконтроля, межличностных отношений, самопонимания, самоподдержки и концептуализации опыта.

В 1970-е гг. в Лейпцигском и Йенском университетах под руководством М. Форверга был разработан метод, названный социально-психологическим тренингом. Средствами тренинга выступали ролевые игры с элементами драматизации, создающие условия для формирования эффективных коммуникативных навыков. Практической областью приложения разработанных М. Форвергом методов стала социально-психологическая подготовка руководителей промышленного производства.

В 1980-х гг. в России стали появляться первые разработки по тренингам (Ю. Н. Емельянов, Н. В. Ключева, А. Г. Ковалев, Л. А. Петровская и др.).

Виды тренингов. Единой и общепризнанной классификации тренингов не существует, деление можно проводить по различным основаниям, но можно выделить основные типы тренингов по критерию направленности воздействия и изменений — тренинг, направленный на формирование навыков (одна из разновидностей данного вида тренинга — бизнес-тренинг, организационный тренинг), психотерапевтический и социально-психологический.

Навыковый тренинг направлен на формирование иработку определенного навыка (навыков). Бизнес-тренинг направлен на развитие навыков персонала для успешного выполнения бизнес-задач, повышения эффективности производственной деятельности, управленческих взаимодействий.

Организации чаще всего обращаются к тренерам с запросами на проведение тренингов по следующим темам:

- *управленческие тренинги* (тренинг «Эффективный руководитель», «Бизнес-коммуникации», «Ситуационное лидерство», «Бизнес-планирование», «Управление проектами», «Навыки лидерства» и др.);

- *тренинги командообразования* (тренинг «Формирование клиенториентированной команды», «Управление командой» и др.);

— *тренинги продаж* («Техники эффективных продаж», «Телефонные продажи», «Успешная презентация», «Работа с возражениями», «Эксперт продаж», «Прямые продажи», «Переговоры в продажах» и др.);

— *формирование эффективных поведенческих умений* (тренинг ведения переговоров, «Тайм менеджмент», «Управление конфликтом», тренинг «Управление мотивацией персонала», «Эффективная презентация», «Навыки публичного выступления», «Технология проведения делового совещания» и др.).

Психотерапевтический тренинг (более корректное название — психотерапевтическая группа) направлен на изменения в самовосприятии, формирование позитивных отношений с социальным окружением, решение личностных проблем. Концептуальной основой проведения групп являются современные направления психотерапии — экзистенциально-ориентированные, психодраматические, гештальтгруппы, группы телесноориентированной терапии и др.

Социально-психологический тренинг (СПТ) занимает промежуточное положение, он направлен на изменения в личности, и на формирование поведенческих умений и навыков. СПТ также может способствовать смене социальных установок и развитию умений и опыта в области межличностного общения.

Организационный тренинг способствует достижению следующих целей:

- формированию новых знаний и навыков (прежде всего, профессиональных);
- отработке стандартов профессиональной деятельности;
- адаптации персонала;
- мотивации и повышению лояльности;
- оценке совместимости работников и командообразование;
- обеспечению смены вида деятельности;
- обмену опытом;
- оценке результативности — обратная связь от сотрудников относительно эффективности деятельности;
- выявлению и обучению лидеров;
- оптимизации расстановки кадров;
- преодолению кризисного этапа в развитии организации;

- раскрытию потенциала сотрудников;
- разрешению конфликтных ситуаций;
- улучшению психологического климата в коллективе;
- формированию кадрового резерва.

Кроме перечисленных конкретных задач, тренинг способствует решению и более общих, таких как организационная диагностика (выявление имеющихся ресурсов и ограничений — как человеческих, так и технических), организационное развитие, повышение эффективности деятельности организации и приобретение конкурентных преимуществ, развитие корпоративной культуры, улучшение имиджа организации и т.д.

Разрабатываться и проводиться тренинг может как корпоративным (внутренним) тренером, так и внешними специалистами.

При организации и проведении тренинга нужно обратить внимание на следующие позиции: кто является постановщиком задач для тренинга (руководитель организации, руководитель подразделения, в котором работают будущие участники тренинга)? Каковы ведущие потребности участников тренинга? Как правильно сформулировать цели тренинга? Необходимо ли проводить диагностику эффективности работы будущих участников до тренинга? Какие методы использовать для оценки эффективности их деятельности? Как разработать содержание и структуру тренинга? Какие методы будут использоваться в тренинге? Какой методический материал получат участники? Какие условия необходимо создать для проведения тренинга? Как будут оцениваться результаты тренинга (самими участниками, заказчиком, тренером)? Будет ли использоваться методика посттренингового сопровождения?

Для того чтобы тренинг был успешным, важно точно определить цели тренинга. Цель — это ожидаемый результат, на который ориентирован заказчик. Он должен быть конкретным, достижимым и измеряемым (по качественным или количественным показателям). Желательно до тренинга провести знакомство с организацией, понаблюдать за работой людей, которые станут участниками тренинга. В случае необходимости, можно использовать специальные процедуры для оценки эффективности профессиональной деятельности и общения будущих участников. Среди них: наблюдение, интервью, оценка персонала, анкетирование,

фокус-группа или групповое обсуждение. Существуют специальные методики. Например, при подготовке тренинга продаж рекомендуется провести методику «Секретный покупатель», которая позволяет, с помощью специально подготовленных экспертов, оценить качество работы специалистов по продажам.

Принципы проведения тренинга:

- принцип активности предполагает не только усвоение знаний и приемов, а самостоятельную выработку эффективных навыков профессионального общения;
- принцип обратной связи, на котором строится приобретение нового перцептивного, эмоционального и когнитивного опыта;
- нацеленность на актуализацию ресурсов участников группы;
- принцип «здесь и теперь» — в тренинге акцент делается на взаимоотношения между участниками группы, которые развиваются и анализируются в ситуации, происходящей непосредственно на занятиях. В то же время, тренер находит связь между ситуацией «здесь и теперь» и профессиональным опытом участников;
- принцип доброжелательности и опора на позитив обеспечивает формирование атмосферы психологической безопасности и принятия, открытости в общении между участниками;
- принцип опоры на индивидуальный и организационный опыт участников.

Организационные условия проведения тренинга:

- наличие постоянного состава группы (обычно от 7 до 15 человек), периодически собирающейся на обучение или работающей непрерывно в течение двух-пяти дней (режим марафона);
- определенная пространственная организация (чаще всего — работа в удобном изолированном помещении, участники большую часть времени сидят в кругу);
- применение активных методов групповой работы;
- обеспеченность техническими средствами обучения (видео- и мультимедийная аппаратура) и методическими материалами;
- количество часов — не менее 24.

Предмет работы ведущего в группе. Каждое действие ведущего тренинг должно быть осмыслено и соотнесено с общим контекстом его работы. Тем и отличается веду-

щий от участника группы, что он в любой момент времени осознает что, как и зачем он делает. Опишем два основных направления деятельности тренера в группе: работу с личностью и работу с группой.

А. Работа с личностью.

Работа с «Я» (как совокупностью представлений человека о самом себе) участника начинается с первой встречи группы. Все более глубокое осознание себя, осмысление своих особенностей, проявляющихся в общении, является одновременно и сутью, и эффектом тренинга. Понимание своего «Я» может происходить на нескольких уровнях:

- осознание участником того, как он воспринимается другими, каким он представляется в межличностных ситуациях (каким меня видят другие?);
- осознание собственных стратегий и тактик, применяемых в общении длительное время (каким я воспринимаю себя?);
- осознание мотивов, лежащих в основе того или иного стиля поведения (почему я общаюсь именно так?);
- понимание человеком того, как на протяжении его жизни складывались присущие ему способы поведения (каковы глубинные причины, лежащие в основе моего поведения?).

Эта этапность в понимании своего «Я» лежит в основе построения программы тренинга.

Работа с «Я» участников ведется в течение всего тренинга. Практически все процедуры тем или иным образом направлены на осмысление ими своих особенностей. Сначала участникам предоставляется возможность излагать фактическую информацию о себе, своих сильных и слабых сторонах. Далее участники могут затрагивать такие темы, как профессиональные позиции, отношения, возможности и ограничения в профессиональном общении. Проговаривая вслух эти внутренние содержания, участник смотрит на них как бы глазами других, получает обратную связь. Самопознание тесно связано с процессом самораскрытия. С. Джуард подчеркивал, что «раскрытие своего “Я”» другому человеку есть признак сильной и здоровой личности. В другом случае личность тратит энергию для построения ложного, внешнего «Я». Самораскрытие возможно лишь в том случае, если оно является функцией имеющихся взаимоотношений: когда взаимоотношения между людьми строятся на основе взаимного принятия, когда оно про-

исходит постепенно, и человек способен почувствовать, какое влияние производит самораскрытие на других. Два автора, Лафт Джозеф и Гарри Инграм, создали схему, известную в литературе под названием «Окошко Иогари» (табл. 10.3).

Таблица 10.3

«Окошко Иогари»

Другие	Я	
	знаю о себе	не знаю о себе
Знают обо мне	Открытая область	Слепая область
Не знают обо мне	Скрытая область	Неизвестная область

Открытая область содержит поведение, чувства и мотивы, которые известны и самому человеку, и окружающим. Важно то, что в группе участник получает обратную связь от других относительно эффективности своего поведения и его адекватности профессиональным целям. Слепая область состоит из того, что в человеке видят особенности, которые им самим не замечаются, а окружающие коллеги считают неуместным говорить о них. Отталкивающая манера общения, повышенная агрессивность, навязчивость и другие особенности поведения становятся предметом обсуждения в тренинге и корректируются.

Скрытая область содержит то, что осознает субъект, но не осознают остальные. Это может быть сфера нерешенных проблем, скрытых мотиваций. Есть нечто, чем человек хотел бы поделиться с окружающими, о чем хотел бы выслушать их мнение. В группе такими слушателями становятся участники тренинга. Как правило, в тренинге эта область не является предметом анализа. Это скорее прерогатива психотерапевтических групп.

Неизвестная область — это то, что находится за пределами сознания и самого индивида и окружающих. В тренинге вся содержательная работа направлена на расширение открытой области за счет уменьшения других областей. Выражая личностно значимые мысли и чувства, получая обратную связь, члены группы имеют возможность исследовать себя как бы со стороны. Среди способов, при помощи которых группа и ведущий поощряют в участниках рост осознания себя, главными являются: обучение рефлексии, понимание, эмпатия и др. Но для того, чтобы члены груп-

пы смогли начать глубоко анализировать себя, они должны быть уверены в том, что группа их принимает, понимает и окажет поддержку. Поэтому тренер сознательно строит свою работу по развитию группы.

Б. Работа с группой.

Конструктивная работа над собой участников тренинга может осуществляться в сплоченной, развитой в психологическом отношении группе. На сплочение группы влияет совместная деятельность по решению задач, личностно значимых для участников. Работа над совершенствованием своих способов общения, над улучшением самовосприятия, отработкой профессионально важных умений объединяет участников. На сплочение может влиять также престиж группы и ее ведущего, соперничество с другими группами, присутствие в группе девианта, поведение которого значительно отличается от поведения других. В сплоченной группе участники открыто разбирают конфликты. Группа также нуждается в конфронтации, взаимной критике, которая приводит к изменениям в поведении и позициях участников группы. При конфронтации действия одного человека или группы направлены на то, чтобы заставить другого осознать, проанализировать или изменить свое межличностное поведение. Конфронтация дает результаты, если атмосфера в группе носит доверительный характер и участники открыты для обратной связи.

Можно выделить, по крайней мере, три фазы развития группы.

1. *Фаза ориентации и зависимости.* Участники ориентируются в ситуации. Настрой на первых занятиях у большинства участников — заинтересованный, у некоторых — скептический. На этой фазе группа находится в сильной зависимости от ведущего. От него ждут совета, инструкции. Возможно проявление сопротивления участию в группе. Чувство зависимости в меньшей степени проявляется в структурированных группах, так как ведущий стремится снять их с помощью устанавливаемых правил, совместного определения целей работы.

Одновременно — это фаза ориентации участников в группе: кто с кем близок в плане трудностей общения, кто как на кого реагирует. На этой фазе группа обсуждает зачастую несущественные вопросы, участники дают друг другу советы, которые уже много раз давались «за кругом» и не помогали.

2. *Фаза конфликта.* Проявляется тенденция к соперничеству, идет кристаллизация ролей. Преобладающие эмоции — напряженность, неконструктивность в поведении. Часто встречается открытая конфронтация с тренером. Иногда группа выбирает себе в качестве объекта агрессии одного из участников и вымещает на нем напряжение, обвиняет, осуждает за поведение, отклоняющееся от нормы, общепринятой в группе. Здесь еще нет конструктивной помощи, преобладают оценки, советы друг другу.

3. *Фаза сотрудничества и целенаправленной деятельности.* Формируется чувство принадлежности к группе, осознание всеобщего «мы». Появляется искренность в высказывании своих мыслей. Участники открыто рассказывают о себе и своей работе, своих достижениях и ограничениях. Развитая группа способна обеспечить развитие личности. Среди механизмов, лежащих в основе этого процесса авторы выделяют:

- 1) членство в группе;
- 2) эмоциональную поддержку;
- 3) помощь другим;
- 4) самоизучение и самопроявление;
- 5) осмысление;
- 6) отреагирование;
- 7) обратную связь и конфронтацию;
- 8) корректировочный эмоциональный опыт;
- 9) опробование и освоение нового опыта поведения;
- 10) получение новой информации о приобретении навыков общения.

Предлагаем краткое описание этих механизмов.

Один из них — просто принадлежность к группе. Уже сама позиция участника может эффективно воздействовать и вызывать требуемые изменения. Прием в группу, общение в ней заставляют человека почувствовать, что он не один со своими трудностями, что его трудности не уникальны. Это снимает напряжение и способствует преодолению многих трудностей.

Другой действенный механизм групповой работы — эмоциональная поддержка. Благодаря ему, возникающая атмосфера взаимной заинтересованности, доверия и понимания, создает необходимые предпосылки для ослабления защитных механизмов. Эмоциональная поддержка оказывает стабилизирующее положительное воздействие на самооценку, повышает степень самоуважения и таким

образом оказывает корректирующее эмоциональное воздействие на такой важный элемент системы отношений, каким является отношение к себе.

Помощь остальным участникам повышает ощущение своей необходимости, полезности. Этот фактор помогает преодолеть сосредоточенность на своих трудностях, повышает чувство принадлежности к организации, уверенности.

Расширение сферы осознания состоит из осознания мотивов своего поведения, своей роли в происхождении различных конфликтных ситуаций, более глубоких причин возникновения тех или иных отношений, способов поведения и эмоционального реагирования.

Эмоциональное реагирование включает свободное выражение собственных эмоций: понимание и раскрытие себя с соответствующими им переживаниями, получение эмоциональной поддержки, эмоциональную коррекцию своих отношений, модификацию способа переживаний и эмоционального реагирования.

Обратная связь выступает важнейшей образующей собственного «Я», является важным звеном в познании других людей, окружающего мира. Она может быть вербальной или невербальной, т.е. выражаться в слове или жесте, взгляде, мимике; оценочной и не содержащей оценки; соотносящейся с конкретным источником и не определяющей источник вовсе; общей или специфической применительно к поведению человека; эмоционально окрашенной и не несущей этой окраски со стороны коммуникатора и т.д. Важным условием продуктивности обратной связи, выполняемой в случае тренинга, является ее своевременность. Обратная связь «по горячему следу» наиболее полезна.

Адекватное и эмоционально благоприятное отношение к себе обеспечивает также адекватное, без искажений реальности, восприятие окружающего, способствует формированию динамичных отношений к окружающему миру, к другим людям, к сферам своей деятельности, корректирует уровень притязаний и формирует достаточно высокий уровень ожиданий, активизирующий деятельность человека в самых различных сферах, способствует развитию и совершенствованию профессионального общения. Следовательно, ведущим внутриличностным механизмом является определенная динамика отношения к себе и самооценка.

К механизмам направленного психологического воздействия относится и отработка новых приемов и способов по-

ведения. Это преодоление неадекватных форм поведения, проявляющихся в группе, закрепление новых форм поведения, в частности тех, которые будут способствовать адекватному функционированию в профессии, коррекция своих неадекватных реакций и форм поведения на основе изменений в познавательной сфере.

Новая информация в тренинге поступает участнику от членов группы, от тренера в форме разъяснения и анализа происходящего в группе. В некоторых случаях — из предложенной ведущим литературы.

Групповой процесс суммируется из действий ведущего и участников тренинга. Тем не менее, профессиональная обязанность ведущего — нести ответственность за успех тренинга и позитивный настрой участников.

Функции тренера. Ведущий тренинга, его личностные особенности, знания, умения являются, в определенном смысле, средством развития как отдельной личности участника, так и группы в целом. Позиция тренера, его стиль и методы работы с группой не могут быть в течение всего тренинга однообразными. Они зависят от потребностей участников, групповой ситуации, уровня развития группы.

Основные функции ведущего в тренинге.

1. Руководящая функция. В тренинге, который является достаточно структурированной моделью работы, ведущий задает программу обучения, правила, цели работы. Он также осуществляет методическое обеспечение занятий. Но недопустимо, чтобы эта руководящая позиция вела к снижению активности участников группы, перекладыванию всей ответственности за происходящее на консультанта.

2. Экспертная функция заключается в том, что ведущий помогает участникам объективно оценить свое поведение, наглядно увидеть, как оно действует на других. Экспертиза может осуществляться через предоставление информации по теме тренинга и через анализ происходящего.

3. Аналитическая функция заключается в том, что ведущий обобщает и комментирует происходящее в группе. Комментарии могут носить характер:

а) наблюдений, которые ведущий преподносит не от себя лично, а в виде описания деятельности группы без выражения собственных чувств и оценочных суждений;

б) перечисления и классификации происходящего в группе с использованием соответствующего понятийного аппарата;

в) гипотез, в которых как бы предполагается, что в группе может произойти и почему.

4. Посредническая функция заключается в организации групповых процессов. В тех случаях, когда группа испытывает затруднения в развитии, ведущий может вмешиваться, используя методы психологического воздействия. Ведущий также использует свое умение действовать в межличностном общении в доверительной манере, создавать в группе эффективные коммуникации, быстро реагировать на возникающие ситуации.

5. Ведущий как образец поведения для участников. Подражание ведущему, особенно на начальных этапах, неизбежно. Именно поэтому тренер должен предоставлять участникам такую возможность. Он активен, участвует в процедурах вместе с группой.

С нашей точки зрения, ведущему желательно иметь психологическое образование, самому пройти тренинг и постоянно участвовать в работе таких групп в качестве участника, так как высока вероятность профессиональной и личностной деформации в результате длительного общения с группами. Возраст ведущего — не менее 25 лет. Ведение организационного тренинга предполагает высокую степень информированности о специфике профессиональной деятельности участников.

На тренинге используются следующие *методы*:

- кейсы;
- игровые (деловые, ролевые игры);
- групповая дискуссия;
- мозговой штурм;
- видеоанализ;
- модерация и др.

Кейс — проблемная ситуация, требующая ответа и нахождения решения. Решение кейса может происходить как индивидуально, так и в составе группы. Основная задача кейса научиться анализировать информацию, выявлять основные проблемы и пути решения, формировать программу действий.

Деловая игра — имитация различных аспектов профессиональной деятельности, социального взаимодействия.

Ролевая игра — это исполнение участниками определенных ролей с целью решения или проработки определенной ситуации.

Игры-разминки — инструмент, используемый для управления групповой динамикой. Игры-разминки представляют собой расслабляющие и позволяющие снять напряжение, групповые задания.

Групповая дискуссия — совместное обсуждение и анализ проблемной ситуации, вопроса или задачи. Групповая дискуссия может быть структурированной (т.е. управляемой тренером с помощью поставленных вопросов или тем для обсуждения) или неструктурированной (ее течение зависит от участников группового обсуждения).

Мозговой штурм — один из наиболее эффективных методов стимулирования творческой активности. Позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил — сначала участникам предлагается высказывать как можно больше вариантов и идей, в том числе самых фантастических. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Видеоанализ — инструмент, представляющий собой демонстрацию видеороликов с последующим анализом, подготовленных тренером, или видеозаписей, на которых участники тренинга демонстрируют разные типы поведения. Видеоанализ позволяет наглядно рассмотреть достоинства и недостатки разных типов поведения.

Посттренинговое сопровождение. Посттренинговое сопровождение — это система работы с персоналом, направленная на поддержание позитивных тренинговых эффектов и обеспечивающая применение знаний, умений, навыков, качеств, полученных участниками на тренинге, в ходе повседневной профессиональной деятельности.

Посттренинг может проводиться в формате семинара, мастерской, повторения фрагментов тренинга, коучинга и наставничества, электронной переписки с тренером, внедрением дистанционного курса.

Вопросы и задания для самопроверки

1. Какие факторы необходимо учитывать при организации внутрифирменного обучения?
2. Назовите основные формы образования (обучения) взрослых.
3. Дайте характеристику психолого-педагогических подходов к образованию взрослых.

4. Назовите основные образовательные потребности и мотивы обучения взрослых.
5. В чем сущность инновационного подхода к обучению?
6. Определите, что такое тренинг и назовите, какие виды тренингов существуют.
7. Назовите основные этапы организации и проведения тренинга.
8. Какие активные методы обучения используются в тренинге?
9. Дайте характеристику основным функциям тренера.
10. Для чего нужно проводить посттренинговое сопровождение?

Темы рефератов

1. Цель и задачи внутрифирменного обучения. Значение обучения для развития организации.
2. Зарубежный и отечественный опыт организации внутрифирменного обучения.
3. Компетентостный подход во внутрифирменном обучении.
4. Психологические особенности взрослого как субъекта обучения.
5. Мотивация образования взрослых.
6. Тренинг как метод активного социального обучения.
7. Цель, задачи и принципы проведения организационного тренинга.
8. Методы проведения тренинга.
9. Требования к компетентности тренера.
10. Методы оценки эффективности организационного тренинга.

Рекомендуемая литература

1. *Агеев, В. С.* Психология межгрупповых отношений / В. С. Агеев. — М., 1983.
2. *Анциупов, А. Я.* Конфликтология / А. Я. Анциупов, А. И. Шипилов. — М. : Юнити, 1999. — 551 с.
3. *Аткинсон, М.* Пошаговая система коучинга. Art & Science of Coaching: Inner Dynamics / М. Аткинсон, Р. Т. Чоис. — Companion Group, 2010.
4. *Базаров, Т. Ю.* Методы оценки персонала государственных и коммерческих структур / Т. Ю. Базаров, Х. А. Беков, Е. А. Аксенова. — М., 1995.
5. *Базаров, Т. Ю.* Психологические грани изменяющейся организации. — М. : Аспект-пресс, 2007.
6. *Базаров, Т. Ю.* Управление персоналом / Т. Ю. Базаров. — М., 2007.
7. *Базаров, Т. Ю.* Управление персоналом развивающейся организации / Т. Ю. Базаров. — М., 1996.
8. *Безюлева, Г. В.* Психолого-педагогическое сопровождение профессиональной адаптации учащихся и студентов : монография / Г. В. Безюлева. — М. : НОУ ВПО Московский психолого-социальный институт, 2008. — 320 с.
9. *Белбин, М. Р.* Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач : пер. с англ. / М. Р. Белбин. — М. : НРРО, 2003.
10. *Бишоп, С.* Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тэйлор. — СПб. : Питер, 2002. — 384 с.
11. *Бодиан, Ж. П.* Управление имиджем компании: Паблик рилейшинз: предмет и мастерство / Ж. П. Бодиан. — М. : Имидж-контакт ; Инфра-М, 2001.
12. *Бодров, В. А.* Психология профессиональной деятельности. Теоретические и прикладные проблемы / В. А. Бодров. — М. : Институт психологии РАН, 2006. — 623 с.
13. *Бурлачук, Л. В.* Словарь-справочник по психодиагностике / Л. В. Бурлачук, С. М. Морозов. — СПб. : Питер, 2002.
14. *Вачков, И. В.* Основы технологии группового тренинга / И. В. Вачков. — М., 1999.
15. *Веснин, В. Р.* Практический менеджмент персонала / В. Р. Веснин. — М. : Юрист, 2001.
16. *Грей, К.* Организации. Теории, конфликты и менеджеры / К. Грей. — Харьков : ГЦ, 2008.

17. *Гришина, Н. В.* Психология конфликта / Н. В. Гришина. — СПб. : Питер, 2000.
18. *Деркач, А. А.* Акмеология / А. А. Деркач. — М. : Издательство РАГС, 2006. — 422 с.
19. *Джи, Б.* Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение / Б. Джи. — СПб. : Питер, 2000.
20. *Джуэлл, Л.* Индустриально-организационная психология : учебник для вузов / Л. Джуэлл. — СПб. : Питер, 2001.
21. *Дудченко, В. С.* Абсолютный консультант или секреты успешного консультирования / В. С. Дудченко. — М., 2004.
22. *Дудченко, В. С.* Онтосинтез / В. С. Дудченко. — М., 1999.
23. *Евтихов, О.* Стратегии и приемы лидерства: теория и практика / О. Евтихов. — СПб. : Речь, 2007.
24. *Елисеев, О. П.* Практикум по психологии личности / О. П. Елисеев. — СПб. : Питер, 2010.
25. *Емельянов, Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение / Ю. Н. Емельянов. — Л., 1985.
26. *Ерина, С. И.* Психология работы с населением в конфликтных ситуациях : учеб. пособие / С. И. Ерина. — Ярославль : ЯрГУ, 2005. — 238 с.
27. *Ерина, С. И.* Ролевой конфликт и его диагностика в деятельности руководителя : учеб. пособие / С. И. Ерина. — Ярославль, 2000. — 108 с.
28. *Жуков, Ю. М.* Методы практической социальной психологии. Диагностика. Консультирование. Тренинг / Ю. М. Жуков [и др.]. — М. : Аспект Пресс, 2004.
29. *Жуков, Ю. М.* Технологии командообразования : учеб. пособие для вузов / Ю. М. Жуков, А. В. Журавлев, Е. Н. Павлова. — М. : Аспект Пресс, 2008. — 320 с.
30. *Занковский, А. Н.* Организационная психология : учеб. пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А. Н. Занковский. — М. : Флинта ; МПСИ, 2000. — 648 с.
31. *Змеев, С. И.* Андрагогика: теоретические основы обучения взрослых / С. И. Змеев. — М., 1999.
32. *Иванова, Н. Л.* Введение в психологию бизнеса / Н. Л. Иванова, Е. В. Михайлова, В. А. Штроо : учеб. пособие. — М. : Издательский Дом ГУ ВШЭ, 2008. — 471 с.
33. История советской психологии труда. Тексты (20—30-е годы XX в.) / под ред. В. П. Зинченко [и др.]. — М. : Издательство МГУ, 1983.
34. *Кабаченко, Т. С.* Психология управления : учеб. пособие / Т. С. Кабаченко. — М. : Педагогическое общество России, 2005.
35. *Камерон, К.* Диагностика и оценка организационной культуры / К. Камерон, Р. Куинн. — СПб. : Питер, 2001.
36. *Карпов, А. В.* Организационная культура: Понятие и реальность : учеб. пособие / А. В. Карпов [и др.]. — М. : Институт психологии РАН, 2002. — 152 с.

37. *Карпов, А. В.* Психология менеджмента / А. В. Карпов. — М.: Гардарики, 2003. — 584 с.
38. *Карпов, А. В.* Психология профессиональной адаптации : монография / А. В. Карпов, В. Е. Орел, В. Я. Тернопол. — Ярославль : Институт «Открытое общество», 2003. — 161 с.
39. *Кашапов, М. М.* Основы конфликтологии : учеб. пособие / М. М. Кашапов. — Ярославль : ЯрГУ, 2006. — 116 с.
40. *Кашапов, М. М.* Психология конфликтной компетентности : учеб. пособие / М. М. Кашапов, М. В. Башкин. — Ярославль : ЯрГУ, 2010. — 128 с.
41. *Кашапов, М. М.* Психология творческого мышления профессионала : монография / М. М. Кашапов. — М., 2006. — 688 с.
42. *Кашапов, М. М.* Теория и практика решения конфликтных ситуаций : учеб. пособие / М. М. Кашапов. — М.: Ярославль : Ремдер, 2003. — 183 с.
43. *Кларин, М. В.* Корпоративный тренинг от А до Я / М. В. Кларин. — М., 2002.
44. *Клюева, Н. В.* Организационное консультирование : учеб. пособие / Н. В. Клюева. — Ярославль : ЯрГУ, 2009.
45. *Клюева, Н. В.* Программы социально-психологического тренинга / Н. В. Клюева, М. А. Свистун. — Ярославль, 1992.
46. *Когнитивная психология* / под ред. В. Н. Дружинина, Д. В. Ушакова. — М.: ПЕР СЭ, 2002. — 479 с.
47. *Козлов, В. В.* Психологическое управление в кризисных социальных сообществах / В. В. Козлов, В. В. Новиков, Г. М. Мануйлов. — М.: Гала-Издательство, 2009.
48. *Коленсо М.* Стратегия кайзен для успешных организационных перемен : пер. с англ. / М. Коленсо. — М.: Инфра-М, 2002. — XIV. — С. 175.
49. *Консалтинг в России: введение в профессиональные методы работы* : практич. пособие / под ред. А. П. Посадского. — М., 1998.
50. *Конфликтология : хрестоматия* / сост. Н. И. Леонов. — Воронеж : Издательство НПО «МОДЭК», 2002. — С. 304.
51. *Красовский, Ю. Д.* Организационное поведение : учеб. пособие для вузов по специальности «Менеджмент» и «Маркетинг» / Ю. Д. Красовский. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 487 с.
52. *Крёгер, О.* Типы людей и бизнес / О. Крёгер, Дж. Тьюсон. — 2-е изд. — М., 2005.
53. *Кричевский, Р. Л.* Социальная психология малой группы / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. — М., 2001.
54. *Кроль, Л.* Консалтинг: поиски жанра / Л. Кроль, Е. Пуртова. — М., 2004.
55. *Кроль, Л.* Развитие организации и HR-менеджмент. Инструменты развития организации / Л. Кроль, Е. Пуртова. — М., 2004.

56. *Крюкова, Т. Л.* Психология совладающего поведения [Текст] : монография / Т. Л. Крюкова. — Кострома : Авантитул, 2004. — 344 с.
57. *Кубр, М.* Управленческое консультирование / М. Кубр. — Том I. — М., 1992.
58. *Кунц, Г.* Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. / Г. Кунц, С. О'Доннел. — М. : Прогресс, 1981.
59. Лидер и его команда. Практика работы тренеров и консультантов в организациях / под ред. Н. В. Ключевой. — СПб., 2008.
60. *Магура, М. И.* Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — М., 2002.
61. *Майерс, Д.* Социальная психология / Д. Майерс. — СПб. : Питер, 2002.
62. *Маркова, А. К.* Психология профессионализма / А. К. Маркова. — М., 1996.
63. *Маслов, В. И.* Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры : учебник / В. И. Маслов. — М. : Финпресс, 2004. — 288 с.
64. *Мелия, М.* Бизнес — это психология. Психологические координаты жизни современного делового человека / М. Мелия. — М., 2005.
65. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2000.
66. *Мескон, М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М. : Дело, 2005.
67. Методы практической социальной психологии / под ред. Ю. М. Жукова. — М. : Аспект Пресс, 2004.
68. *Мильнер, Б. З.* Теория организации / Б. З. Мильнер. — М. : Инфра-М, 2000.
69. *Мюнстерберг, Г.* Основы психотехники. В 2 т. Т. 2 / Г. Мюнстерберг. — М. : Алетейя, 1996.
70. *Невис, Э.* Организационное консультирование / Э. Невис. — СПб., 2001.
71. *Ойстер, К.* Социальная психология групп / К. Ойстер. — СПб. : Прайм-Еврознак, 2004. — 224 с.
72. Организационное поведение : учебник для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. — СПб. : Питер, 2004. — 432 с.
73. *Петровская, Л. А.* Компетентность в общении. Социально-психологический тренинг / Л. А. Петровская. — М., 1989.
74. *Поваренков, Ю. П.* Проблемы психологии профессионального становления личности [Текст] / Ю. П. Поваренков. — Ярославль : Канцлер, 2008. — 200 с.
75. *Почебут, Л. Г.* Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. — СПб. : Речь, 2002. — 297 с.
76. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. — СПб. : Речь, 2001.

77. *Пригожин, А. И.* Методы развития организаций / А. И. Пригожин. — М., 2003.

78. *Прохоров, А. О.* Саморегуляция психических состояний: феноменология, механизмы, закономерности / А. О. Прохоров. — М.: ПЕР СЭ, 2005.

79. Психологическая диагностика персонала организации / под ред. Е. А. Климова. — М.: РПО, 1999.

80. Психология здоровья: учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. — СПб.: Питер, 2006. — 607 с.

81. Психология работы с персоналом в трудах отечественных специалистов. Хрестоматия / под ред. Л. В. Винокурова. — СПб.: Питер, 2001.

82. Психология труда: учебник / под ред. А. В. Карпова. — М.: Владос-Пресс, 2003. — 352 с.

83. *Реан, А. А.* Психология адаптации личности. Анализ. Теория. Практика. [Текст] / А. А. Реан, А. Р. Кудашев, А. А. Баранов. — СПб.: Прайм-Еврознак, 2006. — 479 с.

84. *Самоукина, Н. В.* Коучинг — ваш проводник в мире бизнеса / Н. В. Самоукина, Н. К. Туркулец. — СПб.: Питер, 2004.

85. *Сартан, Г. Н.* Тренинг командообразования / Г. Н. Сартан. — СПб., 2005. — 187 с.

86. *Свенцицкий, А. Л.* Психология управления организациями / А. Л. Свенцицкий. — СПб., 1999.

87. *Сенге, П. М.* Пятая дисциплина: Искусство и практика самообучающейся организации: пер. с англ. / П. М. Сенге. — М.: Олимп-Бизнес, 1999. — 406 с.

88. *Сенге, П. М.* Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций: пер. с англ. / П. М. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс. — М., 2003.

89. *Сидоренко, Е. В.* Тренинг коммуникативной компетентности в деловом взаимодействии / Е. В. Сидоренко. — СПб., 2009.

90. *Соломанидина, Т. О.* Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. — М.: Журнал «Управление персоналом», 2003. — С. 130—133.

91. *Спивак, В. А.* Организационная культура / В. А. Спивак. — СПб.: Нева, 2004. — 224 с.

92. *Стюарт, Д.* Тренинг организационных изменений / Д. Стюарт. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.

93. *Уитмор, Дж.* Coaching — новый стиль менеджмента и управления персоналом: практическое пособие / Дж. Уитмор. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 160 с.

94. Управление персоналом: учебник для вузов / под ред. Т. Ю. Базарова, Б. Л. Еремина. — 2-е изд. — М.: ЮНИТИ, 2003. — 560 с.

95. *Форсиф, П.* Развитие и обучение персонала: пер. с англ. / П. Форсиф. — СПб., 2004.

96. Харский, К. В. Благонадежность и лояльность персонала / К. В. Харский. — СПб. : Питер, 2003.
97. Чикер, В. А. Психологическая диагностика организации и персонала / В. А. Чикер. — СПб. : Речь, 2003.
98. Шадриков, В. Д. Психологический анализ деятельности / В. Д. Шадриков. — Ярославль, 1979.
99. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство : пер. с англ. / Э. Х. Шейн ; под ред. В. А. Спивака. — СПб. : Питер, 2002. — 336 с.
100. Шермерорн, Д. Организационное поведение / Д. Шермерорн, Д. Хант, Р. Осборн. — СПб. : Питер, 2004. — 637 с.
101. Шульц, Д. Психология и работа / Д. Шульц, С. Шульц. — СПб. : Питер, 2003.
102. Щедровицкий, Г. П. Методология и философия организационно-управленческой деятельности: основные понятия и принципы. Курс лекций. — Серия : Из архива Г. П. Щедровицкого. — Т. 5. — М., 2003.
103. Яхонтова, Е. С. Эффективные технологии управления персоналом / Е. С. Яхонтова. — СПб., 2003. — 352 с.

Покупайте наши книги:

В офисе издательства «ЮРАЙТ»:

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В логистическом центре «ЮРАЙТ»:

140053, Московская область, г. Котельники, мкр. Ковровый, д. 37,
тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, www.urait.ru

В интернет-магазине «ЮРАЙТ»: www.urait-book.ru,

e-mail: order@urait-book.ru, тел.: (495) 742-72-12

Для закупок у Единого поставщика в соответствии
с Федеральным законом от 21.07.2005 № 94-ФЗ обращаться
по тел.: (495) 744-00-12, e-mail: sales@urait.ru, vuz@urait.ru

**Новые издания и дополнительные материалы доступны
в электронной библиотечной системе «Юрайт»
biblio-online.ru**

Учебное издание

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

Учебник для академического бакалавриата

Под редакцией *А. В. Карпова*

Формат 84×108¹/₃₂.

Гарнитура «Petersburg». Печать офсетная.
Усл. печ. л. 29,93. Доп. тираж 500 экз. Заказ №

ООО «Издательство Юрайт»

111123, г. Москва, ул. Плеханова, д. 4а.
Тел.: (495) 744-00-12. E-mail: izdat@urait.ru, www.urait.ru